

IV EDICIÓN / JULIO A NOVIEMBRE DE 2019

DIPLOMADO INTERNACIONAL

EN COMUNICACIÓN

PÚBLICA



#ComunicaciónPública

Módulo 3

IMÁGEN Y REPUTACIÓN. LA CREACIÓN DE VALOR TERRITORIAL

Profesora: María Gabriela Ortega Jarrín



UNIÓN IBEROAMERICANA
DE MUNICIPALISTAS



UNIVERSIDAD
CAMILO JOSÉ CELA



Lección 3: Comunicación de la marca de territorio

3.1 ¿Qué es la marca de territorio?

En el capítulo anterior, mencionábamos que la globalización ha permitido que todos los destinos del mundo estén al alcance de un *clic*, y como consecuencia la uniformidad de tener acceso a todo ha aumentado la competitividad entre territorios. La marca de territorio se ha convertido en una herramienta para devolver el elemento diferenciador a las ciudades o regiones para reivindicar identidad geográfica. Los matices de la marca de territorio recorren desde lo económico, lo legal, lo social hasta lo cultural. La marca de territorio, además de resaltar los atributos de un lugar para generar diferenciación, también evoca emociones, sensaciones y sentimientos, porque la clave se encuentra en establecer una conexión real con las personas. Ya que cada territorio posee sus valores propios, su atractivo cultural o geográfico o su potencial económico, hay que ofrecerlos a un consumidor con el objetivo de generar y satisfacer una necesidad. La marca será la suma de percepciones, sentimientos y valores que un territorio ofrece como distintivo en el mercado. La marca de territorio es una herramienta que aglutina elementos de un espacio geográfico para lograr un determinado posicionamiento.

Al tener identidad propia, un territorio posee elementos tangibles e intangibles. La marca será la creación de un nombre, de grafismos y simbología que representen a un territorio, creado una imagen positiva que consolide una conexión emocional.

La marca del territorio trasciende del ámbito turístico, y debe identificarse el público *objetivo* al que quiere dirigirse: residentes, inversores, estudiantes, artistas, deportistas, etc. La marca del territorio no sólo gestiona la identidad de un destino, sino que también gestiona integralmente su diversidad y sus diferentes atributos. Un aspecto fundamental de para promover la marca de territorio, es la capacidad de este para generar credibilidad y coherencia, ya que no se puede promover una marca que esté desconectada de la realidad. Por poner un ejemplo básico, un país no puede vender verano si la mayor parte del tiempo en su territorio hace frío.

Nigeria a fin de promover su marca de país, llevó a cabo varias campañas destacando el bienestar social, cuando la realidad del país reflejaba una actualidad distinta. Es importante recalcar que un sitio no debe intentar ser igual que otro, sino que debe buscar diferenciarse con los atributos positivos que posea, con lo que realmente es el valor territorial, es decir, el punto diferencial y único de un lugar.

3.1.1 Branding

El *branding* es la práctica o actividad donde se crea la marca, siendo una forma efectiva de incidir en la percepción del consumidor potencial, poniendo en valor atributos distintivos y generando lazos emocionales, a fin de gestionar una selección de información que proyecte la imagen deseada. En definitiva, optimizar la selección y la difusión de información en busca de posicionar un destino, mejorará su oportunidad de competir en un mercado tan duro.

El branding se centra en la visualización de la identidad, algunos casos desde el sector privado resultan llamativos y pueden servir de inspiración para la creación de una marca ciudad:



El fundador de la compañía, Phil Knight, se inspiró en la diosa griega Niké para su nombre y para su logo en el símbolo de la victoria, representado por una “V”. De hecho, la famosa pipa de Nike es una “v” estilizada, diseñada por Carolyn Davidson, a la que sólo le pagaron 35 dólares.



Una flecha en forma de sonrisa porque Amazon te trae la felicidad a casa. El valor añadido de esta empresa está en que “tienen de todo”, por ende, el recorrido de la flecha va desde la A hasta la Z.



El origen de la marca de chocolates Toblerone está en Berna, Suiza, conocida como “la ciudad de los osos”, y precisamente es un oso el que se esconde en la montaña del logo. En lugar de potenciar alguna propiedad del producto, se pone en valor su origen.

3.2 Enfoques de marca territorio

La marca de territorio puede valorar los siguientes enfoques: trabajo, turismo e influencia. En cuanto al **trabajo**, se puede posicionar un territorio como un destino atractivo para hacer negocios de distinta índole; la inversión es también una actividad que entra en este conjunto; previamente, hay que analizar qué tipo de beneficios de negocio ofrece un territorio, en el sector primario o secundario, o incluso la tecnología. En este caso, la Administración juega un papel en la que debe facilitar toda la tramitación para motivar al interesado a dar el paso. Sobre todo en este enfoque, los trámites burocráticos son un obstáculo para poseer un destino. Optar por la creación de alternativas administrativas, ya sea presencial o electrónica, puede ser una salida para ofrecer una propuesta de valor a alguien que quiere montar una empresa o hacer una inversión. Son varias las opciones para hacer un territorio atractivo desde el enfoque económico, pero en este enfoque muchos factores quedan supeditados a la realidad política, en la que una Administración municipal tiene poco margen de adaptación en muchos casos. Otro aspecto del enfoque trabajo, es la exportación. Cabe preguntarse qué conceptos son susceptibles a ser exportados: exclusividad, cultura, seguridad, diversión, familia, etc. La inversión hipotética encontrará lugar en esos temas que definan la identidad de un territorio, creando una marca.

El **turismo** es un enfoque simple pero complejo, ya que todos los territorios suelen contar con cierta imagen turística que vender al consumidor, no es un diferencial. Sin embargo, hay que tener en cuenta la estructura existente de todos los territorios que ya cuentan con una “imagen turística” definida. Este es el sector que más visibilidad aporta al territorio, donde hay más posibilidades de actuación incluso a nivel interno ya que en la mayor parte de los casos, el promotor de la marca del territorio no será la campaña publicitaria, sino que lo será el turista que se convierte en prescriptor o detractor de un destino. Es por esto por lo que la realidad debe estar conectada y debe ser coherente con la comunicación que se realiza, porque si no, el territorio se enfrenta a una dicotomía entre expectativas y satisfacción que será complicado de equilibrar.

El *marketing* del destino turístico es una herramienta que puede aplicarse en este enfoque, ya que

identifica deseos, necesidades motivaciones y preferencias para adaptar el producto turístico a un *target*. La característica más importante de esta herramienta es que el punto focal no está en la marca como tal, sino en la oferta y demanda que existe y cómo se puede adaptar la marca al mercado.

La **influencia** es otro enfoque que valora la marca de territorio, y la reputación juega un papel relevante en esta área. Las consideraciones políticas tendrán una agenda para fomentar las relaciones bilaterales con otros territorios. Por otro lado, las personalidades locales también adquieren protagonismo para representar el territorio, poniendo en marcha iniciativas de comunicación en las que se pueden difundir mensajes estratégicos.

Es importante hacer un proceso de comparación para establecer a quién dirigirse; muchas respuestas se obtienen desde la investigación para conocer a profundidad la imagen percibida a nivel interno y externo. Posteriormente, es fundamental segmentar para definir el producto; segmentar la oferta con el público objetivo y construir una realidad para transmitir una determinada imagen. Es importante tener la capacidad de aportar lo que se ofrece, porque no se puede vender un turismo masivo cuando no se dispone de la suficiente cantidad de alojamiento, por ejemplo. El objetivo de la marca de territorio no es obtener un beneficio directo inmediato, si no que busca es maximizar el desarrollo económico y social.

3.3 Reputación de la marca de territorio

[Reputation Institute](#) es una entidad que se ha especializado en medir la reputación de países, y su esquema de medición es útil para conocer las variables que se toman en cuenta para evaluar la marca de un territorio. A través de estos recursos, que formarían parte de la investigación, se pueden responder varias preguntas que ayudarían a diseñar la marca de territorio a través de los atributos pertinentes, y difuminar aquellos aspectos en los que no se obtienen suficientes beneficios.

En principio, el esquema que proporciona RepTrak (Figura 3.1) aglutina todas las variables que podrían considerarse para medir la reputación, incluyendo el vínculo emocional con los comportamientos racionales. A la hora de interpretar esta propuesta, hay que sacar provecho de los elementos que presenta. En primer lugar, hay que reflexionar sobre la realidad de un territorio, que puede verificar a través de este recurso qué atributos puede ofrecer y quién podría ser un receptor interesado. Aunque por ecuación matemática mientras más elementos estén presentes, habrá mejor reputación, estas variables podrían ser un camino para identificar el elemento distintivo.

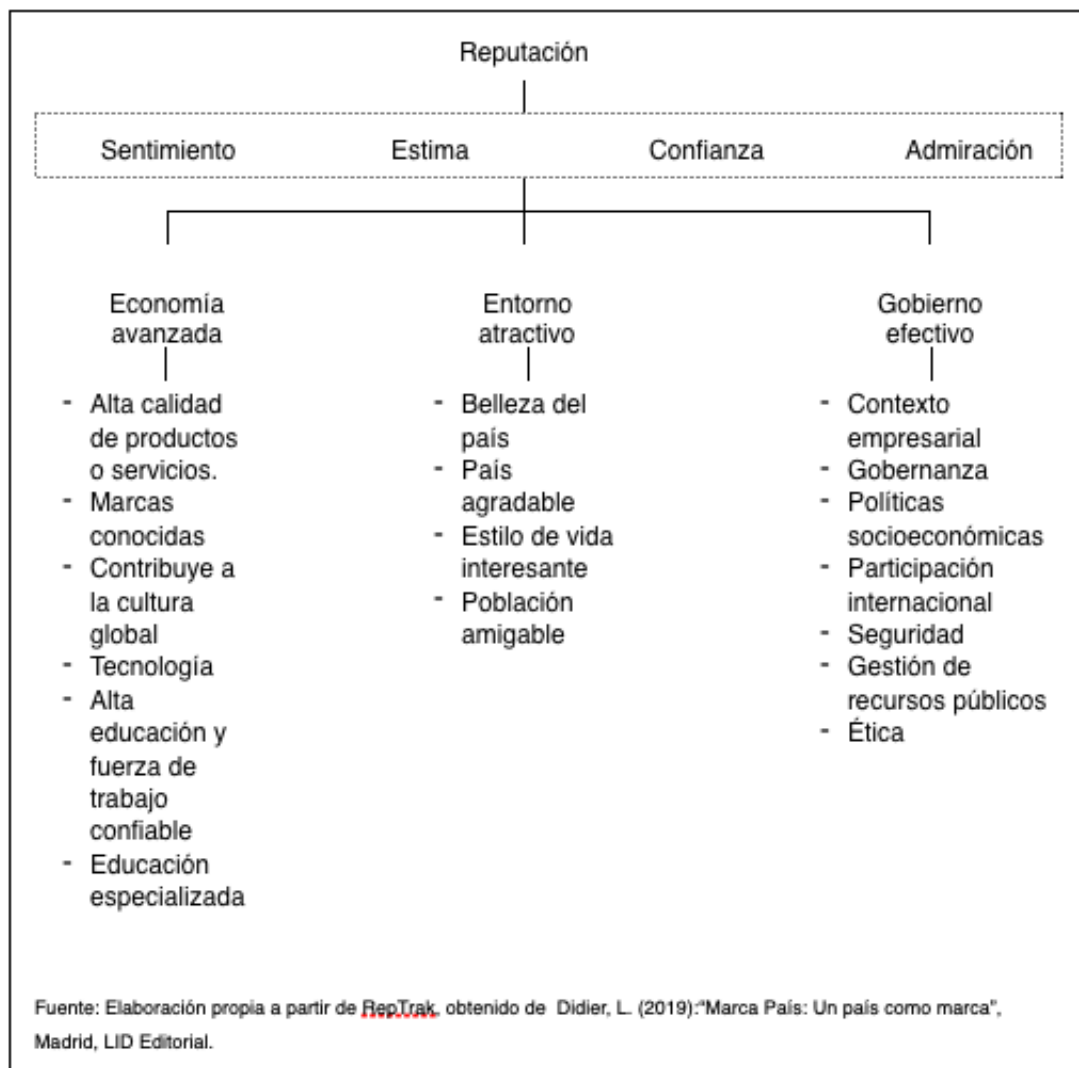


Figura 1: Relación de la reputación con la gestión de la marca con enfoque turístico

Asimismo, los factores que convergen para crear la reputación de un país y medir esas variables, son (Didier, 2019):

1. Experiencias directas

2. Acciones y comunicaciones que realiza
3. Influencia de terceros
4. Estereotipos

3.4 Metodología para construir la marca de territorio

Antes de comenzar a construir la marca territorio, hay que conocer los factores determinantes por los que una persona visita un territorio, además de conocer qué tipo de personas lo visitan (Gomez y Mondéjar, 2004):

- Disfrute social
- Vida social
- Nuevas sensaciones
- Desarrollo intelectual
- Naturaleza
- Relajación
- Tranquilidad

Según los motivos del turismo, también se puede clasificar los territorios por segmentos de turistas (Gomez y Mondéjar, 2004):

- Turista de servicios — Nivel de gasto alto
- Turista intermedio — Nivel de gasto medio
- Turista cultural— Nivel de gasto bajo

Hay que tomar en cuenta que a veces hay diversidad de marcas en un mismo territorio, y en principio es fundamental que aunque se diferencien, no entren en conflicto entre ellas; como solución, se puede fomentar la experiencia multiservicio. Es decir, varias ciudades o pueblos, que compiten por la atracción turística en igualdad de condiciones y con una oferta competitiva entre ellos, en esa ocasión, es el “cliente” quien tiene la decisión final; va a ser la reputación que se haya formado esa persona a lo largo del tiempo, más la gestión de marca que algo pueda influir en la decisión, lo que hacen que territorios en igualdad de condiciones, tengan mayor atracción que otros.

3.4.1 Procedimiento de creación

En primer lugar, para crear una marca territorio se requiere inevitablemente un análisis previo. Los elementos tangibles de un territorio resultan fáciles de identificar, ya que una zona geográfica tiene una fisionomía concreta. En cuanto a sus intangibles, se debe centrar la atención en aquellos permanentes que no están sujetos a modificación como la cultura y tradiciones distintivos respecto a otros territorios.

Por lo tanto, una vez concretados los elementos que determinan la identidad del territorio, se puede segmentar el mercado e identificar el público objetivo al que se va a dirigir la marca territorio. Posteriormente, se pueden definir estrategias para abordar el posicionamiento que se llevará a cabo, ya sea utilizando la narrativa, la simbología, abarcando el espectro nacional, canales de comunicación, etc.

Ya que el mercado territorial es muy competitivo, es importante también tomar en cuenta estudios sobre otros territorios, no basta con evaluarnos a nosotros mismos sino debemos compararnos con nuestra “competencia”. Las agencias de viaje son un parámetro bastante útil para cumplir con esta acción, pues cuentan con la información cuantitativa y cualitativa sobre la demanda y experiencias que hay en el mercado.

Una vez delimitado mi valor diferencial sobre la competencia llega el momento de comunicarla con eficacia. En primer lugar, hay que definir un marco temporal de referencia dónde se pueda implementar, desarrollar y evaluar el proyecto. El plan de comunicación de una marca de territorio debe contar con un presupuesto de promoción turística, el cual permita diseñar un plan de marketing en el que se difundan los mensajes para cumplir los objetivos predeterminados y responsables de cada acción planteada.

La comunicación es la encargada de dar valor y voz al territorio, la publicidad no es suficiente y hay que idear maneras de crear un marco más cercano de transmisión de mensajes. Un dato que se deja de lado, y es fundamental, es que la comunicación sobre la marca territorio debe ser también interna, hacia los ciudadanos de un territorio que son quienes deben permitir que coincida la identidad del territorio con la imagen que tengan de él. Su implicación se fomenta a largo plazo y garantiza buenos resultados en lo que a reputación se refiere, además del beneficio político que no se puede dejar de mencionar. Los beneficios que se comunican deben ser concretos, tangibles o sensibles.

Un elemento fundamental para comunicar la marca territorio es el *storytelling*, una herramienta

que permite construir relaciones comunitarias a través del relato de una historia, y de los hitos culturales y de las tradiciones que se han consolidado para hacer el valor diferencial de esa marca.

La comunicación nunca debe ser improvisada, y debe haber un plan global mínimo a dos años; se deberán ver resultados tangibles a los seis meses. El *citymarketing* de implicación, al que nos referiremos en la siguiente lección, es una herramienta que permite comunicar sobre la ciudad. Cuenta lo que se hace, cómo se hace, quién lo hacer, y sobre todo, por qué se hace. Es una herramienta que tiene como objetivo generar confianza, y se transmite entre la municipalidad y la ciudadanía. El orden de los factores altera la comunicación, según cuenta Toni Puig (2009), que enumera dichos elementos de la siguiente manera:

1. **Visión.** Debe responder a las proyecciones que se tienen de una acción y cómo esta se llevará a cabo. Este apartado debe ser concreto y breve, ya que debe comprenderlo todo el mundo.
2. **Misión.** Debe responder qué aporta la marca ciudad al ciudadano; a qué se compromete un equipo municipal.
3. **Valor.** Es el beneficio realista que se percibe y se asume. El valor debe aportar significado, debe ser memorable y directo.
4. **Atributos de posicionamiento.** Deben definirse como máximo cuatro atributos que aporten beneficio ciudadano, y deben subrayarse en el mensaje directa o indirectamente.
5. **Líneas estratégicas de acción.** Qué se va a comunicar y cuándo se va a comunicar. El posicionamiento general será construir ciudad, la línea estratégica debe marcar un trazo de qué se hará al respecto y que dicha acción esté marcada en el calendario.
6. **Historia convincente.** Como explicábamos anteriormente, debe existir un relato que sea hilo conductor de los atributos y la línea estratégica. La historia debe ser corta, emocionante, y si es posible, tangible.
7. **Público objetivo ciudadano o público segmentado.** Los proyectos, acciones y la historia deben comunicarse de manera específica al conjunto sementado de ciudadanos. No todos los ciudadanos procesan la información de la misma forma, y por lo tanto, es necesario aportar distintos enfoques sobre la realidad para procurar que el mensaje llegue a todas las personas con el mismo impacto, pero un impacto diseñado particularmente.

8. Afrontar los retos. Cuando se posiciona o se rediseña una marca, hay que asumir los retos que dichas acciones pueden ocasionar. Hay que comunicar con transparencia.
9. Lenguaje. El lenguaje debe ser claro, directo y sencillo, lleno de sentido y narrativa. Hay que evitar el lenguaje propagandístico, que suele interpretarse como opaco. La ciudadanía actual es vigilante, y suele identificar el lenguaje sensacionalista.
10. Plan de comunicación de marca territorio. El plan de comunicación debe planificar las acciones de comunicación en un período de tiempo determinado. Según avanza el diseño de la ciudad, hay que comunicar con frecuencia sobre las actualizaciones del proyecto.
11. Medios de comunicación. Hay que comunicar la identidad de la marca de territorio de tú a tú, para hacer partícipe a todos los grupos sociales de algo que también les pertenece.
12. Comunicación vinculante. La comunicación no debe limitarse a informar o anunciar, sino que debe explicar, describir e invitar.
13. Estilo propio. Como se desarrolló previamente en el capítulo anterior, siempre debe existir un estilo único para comunicar, el cual sea distintivo y sea accesible de comprender.
14. Profesionalizar los encargos. Ya que la comunicación interna debe estar bajo control después de haber enumerado aspectos anteriores, hay que prestar atención a los encargos que delegamos a cooperadores externos. Toda la producción de prensa, la comunicación tangible y el diseño de material, como el dossier, debe delegarse a profesionales que sean capaces de incorporar la identidad de la marca territorio a algo físico.
15. Gestión del tiempo. En el ámbito municipal, los días no son todos iguales. Hay días que requieren más discreción, y otros donde debe haber mucha presencia. Hay que aprovechar e interpretar como oportunidades para transmitir el mensaje, aquellos espacios donde nuestra opinión es un punto de interés. El tiempo es un recurso valioso, que si se gestiona con astucia puede generar beneficios.
16. Valora la comunicación moderna. El internet, los blogs y las redes sociales, suelen ser espacios y plataformas que no dejan de asustar en las municipalidades, ya que la crítica está a la orden del día. Sin embargo, es un recurso barato en el que las aportaciones son fáciles de recopilar, y si se filtran correctamente, pueden revelar información importante que se puede utilizar posteriormente.

17. Comunicación exterior. Hay que fomentar la comunicación entre ciudades, sobre todo entre aquellas que están geográficamente relacionadas, y más aún cuando tienen procesos dependientes o comparten competencias. La intensidad dependerá de qué tan estrecha es la relación territorial.
18. Confianza mutua. La comunicación, cuando se realiza con prudencia, transparencia y con respecto, genera confianza; facilita los vínculos y genera complicidad. Ciudadanos mejor informados, equivale a ciudadanos más involucrados. De esta manera, los ciudadanos responden y valoran las acciones y colaboran en el progreso de la implantación de la marca de territorio.
19. Evaluación. La evaluación debe ser continua, y es la unidad interactiva de la planificación. Permite hacer cambios orgánicos en el camino si se detecta que algo no funciona, evitando problemas o inconvenientes posteriores. Sobre todo, una evaluación es útil para prevenir una crisis o afrontar situaciones complejas.
20. Equipo de trabajo. El equipo, que aunque es de los últimos factores que se enumeran en este apartado, es fundamental para que la marca ciudad sea un proyecto de éxito. El equipo de marca de territorio debe ser proactivo, inventivo y sobretodo bastante resolutivo, porque se encuentra con una realidad compleja a la que tiene que darle un nuevo rostro.
21. Publicar. Esta actividad debe de ser permanente. Publicar para el acceso permanente es fundamental para generar credibilidad y tener una trayectoria de trabajo. Es un desafío recopilar el material suficiente, pero posiciona y genera presencia.

3.6 Ejemplos de marca de territorio

A continuación, haremos una reflexión de diferentes casos de marca de territorio, ya sean a nivel de marca ciudad o marca país. A través de estos casos, podremos identificar la teoría anteriormente expuesta, analizar aciertos y detectar errores.

3.6.1 “Guadalajara, Guadalajara”

En el año 2016, la ciudad mexicana de Guadalajara, la segunda ciudad más poblada de México presentó su campaña “Guadalajara, Guadalajara”, con el objetivo de fomentar el turismo, atraer inversión y posicionar la ciudad internacionalmente.



Fuente: <https://guadalajaraguadalajara.mx>

La marca se inspiró en la canción de Pepe Guízar, la cual representa la cultura de la ciudad y refleja la identidad del territorio; los colores de los logos transmiten el folclore mexicano. Además de poner estructuras en la ciudad utilizando la iconografía creada, se puso en valor la comida y las zonas más turísticas de territorio. Asimismo, lanzaron una página web explicando la marca y los pilares sobre los que se sostiene.



Fuente: <https://guadalajaraguadalajara.mx>

A los dos años de haber lanzado la marca, esta se desinfló y no generó resultados. La página web quedó sin operar y los ciudadanos del territorio no se apropiaron de la marca. La difusión que tuvo la imagen fue gracias al letrero con el logo que se colocó en el centro de la ciudad. El responsable de la marca sugirió que la baja actividad se debió a la poca presencia que hubo en redes sociales. Dentro de la propia administración, no hay consenso del éxito o fracaso de la marca, y hay confusión acerca del objetivo final de la campaña.

Esta campaña en particular quiso abarcar demasiados elementos, y no tenía objetivos definidos desde el principio. La campaña no deja claro si el objetivo es atraer turismo, o simplemente fomentar la identidad de la ciudad. Este ejemplo, nos muestra que el

trasfondo del mensaje y el trabajo previo de investigación, son tan importantes como el producto de publicidad que va a difundirse. Si no hay objetivos claros, un público segmentado y no se involucra a los ciudadanos del territorio, la campaña no impactará.

3.6.1 “Porto”

El 29 de septiembre del 2014, la ciudad de Oporto en Portugal, presentó su marca de territorio “Porto” que representaba la identidad corporativa y las empresas municipales. La firma local *White Studio* fue la responsable de crear la marca, y ha ganado premios internacionales por ser un caso de éxito en lo que a marca ciudad se refiere. La iconografía de la marca reflejaba la diversidad de la ciudad, pero al mismo tiempo, representaba la unidad de todos los elementos que la componen.



Fuente: <http://www.brandemia.org>