

El marketing territorial para el fortalecimiento de la comunicación gubernamental

| *Territorial marketing to strengthen government communication*



Manuel Octavio del Campo Villares
Universidad de A Coruña (UDC).
moctadcv@udc.es
ORCID: 0000-0002-0839-9154



Luciana Panke
Universidad Federal do Paraná (UFP).
lupanke@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2223-898X



Eladio Jardón Ferreiro
Instituto Internacional de Marketing y
Comunicación (IIMC).
info@institutoimc.com
ORCID: 0000-0002-6183-360X

Resumen

El artículo aborda desde una perspectiva teórica el empleo de técnicas del marketing en el ámbito de los territorios, dado que éstos interactúan en un mercado global impredecible y cambiante; donde la competencia de otros lugares u organizaciones rivales es cada vez mayor. Y es ante este escenario donde el uso de la marca territorio adquiere una importancia creciente en la medida que se trata de un instrumento que facilita la fidelización de las personas con su entorno, creando en ellas un sentimiento de atracción y pertenencia. Siendo la interacción entre todos los agentes intervinientes en ese territorio factor clave del éxito de esa marca territorio, el cual se mide a través del grado de lealtad alcanzado por ésta y donde la comunicación intergubernamental actúa de agente transmisor acerca del valor de esa marca territorial.

Palabras clave

Desarrollo local; marketing territorial; marca ciudad; comunicación política; propaganda.

Abstract

The article addresses from a theoretical perspective the use of marketing techniques in the field of territories, due to the fact that they interact in an unpredictable and changing global market, and where competition from other places or rival organizations is increasing. And it is in this scenario, where the use of the territory brand acquires increasing importance as it is an instrument that facilitates the loyalty of people with their environment, creating in them a feeling of attraction and belonging. The interaction between all the agents involved in that territory is a key factor in the success of that territory brand, which is measured through the degree of loyalty achieved by it and where intergovernmental communication acts as a transmitting agent about the value of that territorial brand.

Keywords

Local development; territorial marketing; city branding; political communication; propaganda.

1. Análisis introductorio

La sensación de pertenencia a un pueblo genera en la ciudadanía un sentimiento de vinculación. Por ello, cuando, además de gestionar deseos y diversidades, los gobiernos locales logran promover esa sensación de formar parte de algo más grande, la población se vuelve una aliada. En este contexto la política de bienestar se convierte en una prioridad al atender las demandas básicas de la población, empleando la planificación estratégica. Ello garantiza que las acciones e inversiones públicas realizadas faciliten el desarrollo socioeconómico del territorio al dotar a su Administración del conocimiento para aprovechar los cambios del entorno (Cerdá, 2014; Romero y Vidal, 2018).

Desde esta visión, el Marketing Territorial (MT) y la marca ciudad o territorio son instrumentos de apoyo para el crecimiento de las municipalidades. Este artículo presenta conceptos teóricos del MT y la marca territorio, reflexionando de qué forma su aplicación sería viable y adaptada a la realidad socioeconómica del siglo XXI. Por ello, el objetivo planteado es mostrar la necesidad de combinar adecuadamente la gestión pública con la comunicación gubernamental consiguiente, ya sea esta previa o posterior a esa gestión, pero también reconocer que comunicar lo que hacen los gobiernos es además de trascendente, un reto complejo sujeto a cambios contextuales.

El trabajo que sigue comienza con una presentación del MT como ámbito de estudio general; tras ello se aborda el concepto de marca aplicada al territorio y los agentes que intervienen en su gestación; marca que actuará como un distintivo diferencial el cual ha de ponerse en valor, a través de la comunicación de los gobiernos.

2. Marco referencial: el marketing de territorios

La aplicación del marketing y la orientación hacia el mercado apenas sí ha tenido presencia en la gestión pública a la hora de hacer más atractivo un territorio. Sin embargo, las regiones del siglo XXI son entes abiertos y dinámicos, que se mueven en un entorno cada vez más competitivo e interrelacionado, teniendo que satisfacer las demandas de una gran variedad de públicos.

Además, los gestores públicos de esas regiones administran un escaso presupuesto, obligándoles a captar nuevos recursos y emprender nuevas actuaciones, para de esta forma generar valor y transformar los territorios en focos de atracción personal, empresarial o financiera. Y todo, en un contexto creciente de competitividad y diferenciación (Elizagarate *et al.*, 2010). Ello hace que el MT aplicado de forma estratégica adquiera una importancia creciente para los responsables públicos. Según la *Association for Place Branding*, el 45% de los países del mundo han desarrollado políticas de marca país como estrategia económica y un 20% con fines políticos (Anholt, 2021).

Hasta la primera mitad del siglo XX, el MT no era considerado una forma desarrollada del marketing, se limitaba a una promoción pasiva del territorio difundiendo información y datos relevantes. Será en la segunda mitad del

siglo XX cuando empiezan a diferenciarse las características, objetivos y contextos donde aplicar las técnicas del marketing. Desde los años setenta, se evidencian esfuerzos por atraer negocios, inversiones y población basándose en diferentes ventajas espaciales: abundancia de tierras, ayudas públicas, bajos impuestos, mejores comunicaciones, menor coste de mano de obra (González-Laxe y Salcines, 2003).

Si bien, el origen práctico del MT tiene lugar en los años 60 del siglo XX en EE.UU., con las primeras acciones dirigidas a promocionar el territorio, desde la visión del marketing los objetivos fijados hasta esa fecha se reducían a: desarrollar el turismo, fomentar las exportaciones, la inversión de capitales e impulsar los negocios locales. Y aunque, en las dos últimas décadas del pasado siglo comenzó a aplicarse el MT, con casos de éxito como New York, Londres o Barcelona, lo que facilitó el desplazamiento de colectivos de personas hacia territorios bien promocionados, ello todavía no era visto como un efecto de la Teoría del Marketing.

En el siglo XX, las técnicas de promoción territorial tenían una amplia variedad de fines, atendidos éstos, mediante un marketing especializado en productos que cumplieren las expectativas del cliente. Lo cual conlleva una mayor segmentación de mercados y productos; por lo que destaca como meta el mantenimiento y la mejora de la posición en los mercados comerciales (González-Laxe y Salcines, 2003; Barreto y Díaz, 2019).

El MT se expande a Europa entre los años 80 y 90 del pasado siglo, coincidiendo con la terciarización de las regiones y la diversificación económica (Castiñeira, 2014). En estos años el MT se vinculó a grandes intervenciones urbanísticas, llevadas a cabo mediante acuerdos de colaboración público-privados y cuyo impacto más destacado se focalizó en la difusión cultural e identidad poblacional (Fogar, 2020). Todo ello, plasmado en nuevos equipamientos, infraestructuras y la promoción turística o empresarial, se habla de «vender un territorio».

Por tanto, el MT engloba, el análisis, planificación, ejecución y control de los procesos concebidos por los actores de un territorio, de forma concertada, con un doble fin: responder a las necesidades y expectativas del individuo y organizaciones presentes en ese territorio; y mejorar su competitividad, cualidad global y posición en el mercado.

Al estudiar el MT, nos encontramos con dificultades importantes que cabe agrupar en dos categorías: las relativas a las peculiaridades de cada territorio como producto comercializable, y las derivadas de los objetivos de la comercialización territorial (Ashworth y Voogd, 1990).

Por lo que se refiere a las primeras, la problemática se debe al hecho de que los productos territoriales tienen una naturaleza compuesta. Los territorios son «productos peculiares», que pueden definirse en términos de estructuras o de organizaciones, si bien, solo el segundo tipo de definición sirve para resaltar su naturaleza:

- a) Bajo la consideración de estructura, ésta solo aborda su dimensión espacial, el territorio como un conjunto de elementos (urbanos, morfológicos, étnicos, etc.), que lo caracterizan (área geográfica).
- b) En términos organizativos, la descripción es más adecuada, al tratar el territorio como un «Sistema Territorial Local» (LTS), que define los tipos de relaciones sociales y económicas que coordinan las relaciones de trabajo y producción dentro de los límites espaciales establecidos.

Así pues, los territorios implicados en su comercialización tienen tres aspectos en común: la *dimensión espacial* (territorio), área definida geográficamente; la *dimensión productiva* (económica), el tejido empresarial del lugar; y la *dimensión social* (cultural, política e institucional), un sistema homogéneo de valores compartidos que caracterizan el territorio; y donde todos ellos se conectan mediante una red invisible.

El segundo tipo de dificultad se sitúa en los objetivos específicos del MT que lo distinguen de la comercialización empresarial, donde se fabrican bienes y se prestan servicios (Cuervo, 2015; Ashworth y Voogd, 1990). En el marketing aplicado a la empresa, sus objetivos estratégicos son ampliamente conocidos: la supervivencia financiera (maximizar beneficios y reducir riesgos) y maximizar las ventas (expandir la empresa y aumentar cuota de mercado). En la comercialización territorial, al ser ésta un resultado derivado de las acciones llevadas a cabo por un conjunto de actores (asociaciones, emprendedores y organizaciones), mayormente públicos, aunque también privados y relacionados entre sí, el objetivo es impreciso y difuso en términos económicos. Rara vez el resultado obtenido del MT se puede reducir a un cálculo en base al número de unidades vendidas o coste incurrido (Guido, 2007).

El objetivo «estratégico» del marketing basado en los LTS, es la consecución de un estado deseado de «desarrollo», es decir, una mejora general en las condiciones socioeconómicas de las partes interesadas del sistema.

Si para las empresas la búsqueda de ventajas competitivas en coste, especialización o distribución, define sus objetivos instrumentales para alcanzar sus objetivos estratégicos –maximizar beneficio o tamaño, y minimizar riesgos–; en el caso de los LTS, el atractivo para nuevas inversiones, capital, turismo o reconocimiento es el objetivo instrumental, para alcanzar su objetivo estratégico, el desarrollo socioeconómico (Guido, 2007).

La investigación en MT, que se ocupa de la promoción del lugar y su entorno, revela como objetivo principal la comercialización de su patrimonio (Plumed, 2013; Sousa *et al.*, 2019). Entendiendo por tal, la acumulación de lo que el pasado nos envió hasta hoy y que configura la identidad sociocultural del lugar. La gastronomía, la manufactura, los sitios históricos, el medio natural, son el patrimonio que ha llegado hasta nosotros y representan el legado con el que nos identificamos (Marani y Pavoni, 2006).

Así pues, el MT es la comercialización de un amplio y diversificado patrimonio histórico, una herencia cultural, económica y social, incluyendo:

- Lugares de interés global (pirámides de Egipto, muralla china, Stonehenge en Inglaterra).
- Capitales europeas de la cultura (Londres, París, Madrid).
- Lugares de interés nacional (grandes museos, monumentos reconocidos internacionalmente).
- Entornos locales de interés artístico y cultural.

Gutiérrez (2009) definió el «Marketing Urbano» como un proceso continuo de desarrollo y comercialización del producto «ciudad»; para Friedmann (2005) las localidades son productos que deben prepararse para su venta y comercialización. De ello se deduce que, el objetivo de una buena gestión urbana es reforzar y fortalecer la capacidad de esa urbe para adaptarse a un entorno cambiante, mediante el desarrollo de unas características particulares que la identifican. Hecho que se extiende a cualquier tipología espacial, incluido el medio rural mediante la promoción del comercio tradicional o el producto autóctono (Ruíz y Esparcia, 2021). Los espacios que no logren comercializarse con éxito se enfrentan a la decadencia y estacionamiento económico.

En el centro del MT se sitúa el producto «ciudad» y su venta. Cada ciudad debe convertirse en comercializadora activa de sus productos y servicios logrando ser reconocida a partir de actividades que propendan una mejor percepción de sus características particulares.

En esta línea, Kotler (2005) considera que las localidades son productos cuyas identidad y valores deben ser diseñados y comercializados, siendo las grandes ciudades las multinacionales del siglo XXI. Destacando como casos de éxito duradero: Nueva York, Londres, Tokio, París, Berlín, según el ranking FutureBrand 2019-2020; y de éxito más reciente Beijing, Dubai o Nueva Delhi. Haciendo la comparativa entre los dos últimos rankings FutureBrand publicados, el ranking 2021 sitúa en los cinco primeros puestos a Nueva York, Beijing, Washington, Londres y Tokio. Y es que, según Kotler y Kotler (2016), las estrategias de marketing de las grandes compañías deben centrarse en las ciudades globales y sus áreas metropolitanas.

Un territorio que destaca su identidad y trabaja para mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrece, puede ser catalogado como una marca territorial diferenciada (Lozano, 2006; Plumed, 2013), beneficiándose de ello. Ello hace que tenga especial importancia la imagen conjunta de las ciudades en particular y las regiones en general, sus factores distintivos frente al resto deben atraer recursos humanos, económicos, tecnológicos, financieros y culturales (Aranda y Combariza, 2007; Ferrás *et al.*, 2001).

A tal objeto, entre las definiciones de MT destacan:

- a) Una política activa formada por un conjunto de actividades orientadas, a identificar y determinar las necesidades de sus diferentes públicos, reales y potenciales; y, a desarrollar una serie de productos y servicios en la región para atender esas necesidades, potenciando su demanda (Sixto, 2010, Plumed, 2013).

- b) El desarrollo de una oferta concreta, adaptada a la demanda de sus diversos colectivos, ciudadanía, turistas visitantes, instituciones e inversores (Muñiz y Cervantes, 2010).
- c) La actividad que permite a un territorio (instituciones y organizaciones) estar en contacto permanente con su grupo objetivo, reconocer sus demandas, y generar un programa de información que comunique los objetivos de la ciudad (Friedmann, 2005).

En la actualidad, las definiciones de MT enfatizan como parte de éste el atributo del marketing empresarial, el cual juega un papel clave en el desarrollo económico local de una ciudad, país o región, donde los territorios deben incentivar y promocionar sus características más valoradas (Cuervo, 2015). El MT es un instrumento para atraer negocios y oportunidades a un territorio, para facilitar la actividad empresarial y promover una imagen de desarrollo espacial endógeno (Gómez, 2015).

La mayoría de la doctrina especializada en el tema considera que los territorios con marca son más competitivos y permiten generar un mayor rendimiento que aquellos que no se preocuparon en crearla (Barreto y Díaz, 2019; San Eugenio, 2011; Muñiz y Cervantes, 2010).

Por tanto, tenemos como productos resultantes del MT, las marcas territoriales y la marca ciudad. Entendidas éstas como marcas públicas, impulsadas por la Administración junto con otros *stakeholders* relevantes, para mejorar el posicionamiento de esos territorios con marca ante una competencia creciente y cada vez más globalizada (Lucarelli, 2012) y unos medios de comunicación extremadamente diversificados.

3. Desarrollo analítico: la marca territorial

En un tiempo caracterizado por la diversificación del consumo, la publicidad, el valor de la imagen, la influencia de los medios de comunicación y las transformaciones sufridas por los flujos económicos y financieros, no puede extrañar la competencia entre ciudades/regiones. Una competencia que ha tenido a las principales ciudades mundiales (Barcelona, Curitiba, Tokio, Toronto, Nueva York) como primeras participantes, y a las que de forma progresiva se han ido incorporando nuevos participantes (Gutiérrez, 2009).

Las marcas territoriales deben apoyarse en sus recursos patrimoniales y naturales considerando éstos como seña de su identidad, mediante la cual impulsar su desarrollo (Lozano, 2006). En este contexto, conocer la historia de un pueblo y sus costumbres es la mejor forma de entender su identidad. La marca ciudad establece la diferencia de una municipalidad frente a las demás: sus atributos, atractivos y como es reconocida. La marca territorio, cabe considerarla como un sinónimo, si bien, el territorio es más amplio e incluye la consideración desde región hasta país, no solo la ciudad.

Como señala Paz (2006), el objetivo de crear una marca territorial es generar una «marca paraguas», que crezca en la mente del ciudadano-consumidor, quien ha de reconocerla de forma inmediata y positiva al ver cualquier producto de ese territorio. Por ello, la marca territorial debe generar un valor extra más allá del conjunto de productos y servicios a los que protege, y así ser considerada una variable estratégica que consolide la posición de ese territorio en el mercado.

La marca ciudad refleja una «realidad» que modifica la visión identitaria de sus habitantes desde un punto de vista sociocultural (Kavaratzis y Hatch, 2013). Esa marca genera y combina recursos tangibles e intangibles con el objetivo final de mejorar la imagen del territorio. El ranking FutureBrand que mide la fortaleza y valor de la marca país y la marca ciudad, utiliza un modelo de seis categorías: libertad política, calidad de vida, potencial de negocios e inversión, herencia y cultura, turismo y autenticidad de productos.

Así pues, las marcas son representaciones cuyo valor reside en su carácter distintivo y su capacidad para producir asociaciones positivas respecto al objeto al que se refieren. Ello las convierte en un elemento clave en la atención de las necesidades de la empresa (Alonso y Lázaro, 2001), ensalzando la calidad de sus productos.

Otra definición de «marca» es la empleada por Aaker (2011), para quien se trata de una estrategia de concertación entre el valor de la marca y la emoción de los compradores o del ciudadano/a en general teniendo como base el impacto positivo en la sociedad. El concepto ha ido variando en el tiempo, al principio era un símbolo que identifica un producto, un nombre, una promesa, hasta un logo. Actualmente la concepción engloba el diseño creativo de una identidad distinta a una representación gráfica (Costa, 2010), se trata de implantar un imaginario basado en asociaciones geográficas positivas que reúnan creatividad y talento y así mejorar en imagen.

Las marcas ostentan cualidades físicas y emocionales que las hacen diferentes e identifican dentro de su mercado objetivo (Hernández *et al.*, 2008). La marca pasa de identificador de un producto a enlace emocional con el comprador (Roberts, 2005), factor transcendente en toda estrategia de comunicación. Y es que, ante los cambios del mercado y las tendencias de consumo, la marca es un factor relevante y motivador de la decisión de compra del consumidor, la marca crea conciencia y reputación en los mercados.

Según Adamson (2007), la marca es un activo de la identidad de una empresa o un territorio, que genera una idea en la mente de los compradores o visitantes de un lugar. El reto de los productos en un entorno competitivo es conseguir que los consumidores los recuerden y elijan sobre los demás; y para ello primero deben fortalecer y consolidar la identidad de marca mediante asociaciones positivas. El objetivo de la marca es generar diferenciación e identidad, rasgos que adquieren un valor extra para el ciudadano-cliente (Almiña, 2019; Aaker, 2011), una marca exitosa es relevante en la vida de las personas que interactúan con ella, y es lo que se quiere cuando un territorio es promocionado.

Además, el anterior objetivo aumenta en una coyuntura como la actual, donde los mercados se caracterizan por una gran variedad de modelos de negocio, con una amplia oferta, gran segmentación y un consumidor más exigente e informado (Adamson, 2007). El papel de la marca traspasa del rol funcional de producto al rol emocional (Costa, 2010). Una marca genera credibilidad; factor fundamental para el éxito de cualquier estrategia de comunicación política, comercial o institucional.

Hankinson (2004), aplicando el concepto de la marca al «territorio-producto», definió la marca territorial como: 1) una marca; 2) una imagen (entidad percibida); 3) una relación; y 4) un valor añadido. La marca territorial se define con un nombre, un término, un símbolo, una imagen o una combinación de tales elementos que pretenden identificar tanto bienes como servicios de un vendedor o grupo de vendedores situados en un espacio concreto y diferenciarlos de competidores análogos situados fuera de ese espacio.

Una marca territorio fuerte atrae nuevas inversiones y capital humano al mismo tiempo que favorece el crecimiento económico. La marca territorio se construye sobre:

- a) Elementos tangibles: infraestructuras, diversidad de servicios y productos.
- b) Elementos intangibles: eventos, expresiones culturales o referentes históricos.

Una cuestión previa a la construcción de una marca es la definición de sus objetivos (Aaker, 2011). Solo desde el establecimiento de éstos se pueden formular las estrategias necesarias para satisfacer las necesidades del ciudadano, siendo un factor relevante en la diferenciación de la marca los beneficios emocionales que transmiten. Mediante éstos, la marca posiciona un producto, servicio, empresa o lugar en la mente, reforzando el compromiso y fidelidad con su oferta. Estos beneficios generan barreras de entrada y salida, las cuales crecen en importancia al aumentar los competidores (Bhargava, 2009).

Así pues, una *estrategia de Marketing Territorial* es necesaria para acceder y conocer ese público objetivo, al que queremos comunicar (transmitir) nuestro mensaje, hecho trascendente no solo en la venta de un producto o servicio sino también de una gestión o política pública. Una buena estrategia de MT permite (Sousa *et al.*, 2019; Gómez, 2015):

- Posicionar la marca territorio y transmitir su identidad al visitante y al residente.
- Conocer el público objetivo, para diseñar acciones con impacto positivo en él.
- Utilizar los recursos disponibles de forma eficiente y eficaz.
- Dar visibilidad a la marca territorio en todo canal de comunicación disponibles.

- Alcanzar el objetivo deseado en menor tiempo y con una gestión mejor.

A continuación, se introduce un concepto clave, la lealtad hacia una marca, que permitirá entender el beneficio que supone posicionarse en la mente de la ciudadanía con unos atributos en concreto. La lealtad es factor clave a la hora de explicar por qué un consumidor elige entre distintas opciones de marca, de ahí su interés en el ámbito del marketing (Colmenares y Saavedra, 2007).

Dada la relevancia del término «lealtad de marca», actualmente la orientación estratégica de las acciones de marketing en relación con esta dimensión es básica. En este sentido, la concreción de los sistemas informáticos, el dominio de base de datos de clientes y un marketing relacional cada vez más extendido, han permitido avanzar y desarrollar este concepto en los últimos años (Delgado, 2004).

Los primeros conceptos que se manejan de lealtad hacia una marca la definen como la repetición de compra de esa marca (Cunningham, 1956), sin hacer referencia a otras variables psicológicas más allá del comportamiento. El trabajo de Day (1976) supuso un cambio relevante en la conceptualización de la lealtad, criticando este concepto centrado solo la variable comportamiento, y por ello incapaz de distinguir la lealtad auténtica de la espuria. Como resultado de dicho estudio, la doctrina empezó a considerar la necesidad de añadir un aspecto actitudinal al comportamental (Bodet, 2008).

Jackson y Bund (1985) incorporaron, dentro del llamado modelo de relación duradera, una aproximación al concepto de lealtad, que consiste en construir y mantener fuertes relaciones a largo plazo, útiles para los vendedores. Donde, éstos con sus acciones pueden incentivar un alto grado de compromiso por parte de la ciudadanía, y más cuando se propicia la sensación de pertenencia a un lugar.

Dick y Basu (1994) consideran la lealtad como una variable enfocada a la relación entre la actitud relativa hacia una entidad (marca, servicio, tienda, región) y su comportamiento de compra reiterada. Estos autores mencionan cuatro niveles de lealtad en base a la relación entre la actitud hacia la marca y la repetición de compra:

- a) Lealtad verdadera (+ compromiso + probabilidad de compra),
- b) Lealtad latente (- compromiso + probabilidad de compra),
- c) Lealtad fingida (+ compromiso - probabilidad de compra),
- d) Lealtad inexistente (- compromiso - probabilidad de compra).

La conceptualización de la lealtad de marca evolucionó hacia nuevas dimensiones de actitudes y acciones, convirtiéndose en un proceso que muestra las preferencias del consumidor por una marca, el cual incluye una fase afectiva y otra cognitiva dentro del proceso tradicional de decisión de compra (Ruíz, 2017). En otras palabras, la lealtad engloba dimensiones psicológicas de evaluación y toma de decisiones que dan lugar a actitudes y emociones en

relación con una marca o grupo de marcas, y que más adelante se vuelven comportamientos efectivos de compra (Gómez, 2015; Delgado, 2004).

En la literatura del marketing, la lealtad se liga a afirmaciones como: disminuir la incertidumbre en la compra, reducir los costes en la búsqueda de información para la toma de decisión, menor elasticidad del comprador ante variaciones del precio, mayor tolerancia del consumidor a cambios en la calidad, resistencia del consumidor fiel a ofertas de organizaciones competidoras (Hoffman y Bateson, 2002). Y es que, siendo un intangible, la marca transforma las ventajas que ofrece una empresa u organización territorial, en beneficios tangibles, como un aumento de recursos financieros, al incrementar el margen sobre un producto y/o servicio o ampliar la base de consumidores o visitantes y, así obtener una mayor rentabilidad.

4. Agentes intervinientes en la marca territorial

Los actores que participan en la consecución de una marca territorio son variados, la literatura destaca: las instituciones públicas, las empresas internacionales y locales y los actores de la sociedad civil. Además, las políticas de ordenación territorial tienen múltiples objetivos, relacionados con el desarrollo socioeconómico, la protección ambiental, la mejora de la calidad de vida, la organización administrativa o la mejora de la competitividad territorial.

En este sentido, la gestación de una marca territorial es un proyecto global que incluye aspectos económicos, territoriales, socioculturales y políticos (Zenker *et al.*, 2009), aumentando el número de sujetos implicados. Además, la competitividad creciente entre territorios obliga a las instituciones a gestionar sus recursos de forma eficiente, atraer nuevos recursos y conseguir que sus regiones sean atractivas e innovadoras, creando a la vez una ventaja competitiva de posición, que las diferencie de otras regiones.

En el caso de los gobiernos locales, estos ven ampliar su esfera de actuación, añadiendo a sus funciones tradicionales (obras públicas, provisión de servicios básicos, regulación general), el diseño y puesta en marcha de estrategias de desarrollo local y regional, dirigidas a crear ventajas competitivas sostenibles en entornos complejos y altamente competitivos (Elizagarate *et al.*, 2010). Mencionar, la *Carta Europea de Ordenación del Territorio* de 1983 y los objetivos fijados en cuanto a dicha ordenación:

- Desarrollo socioeconómico equilibrado entre regiones.
- Mejora de la calidad de vida.
- Gestión responsable de los recursos y la protección del medio ambiente.
- Utilización racional del territorio.

5. Marketing de territorios, marca territorial y comunicación gubernamental

La intensificación de los procesos de integración y globalización socioeconómica en los últimos años, trajo consigo grandes cambios en el entorno que incidieron en los modelos de gestión territorial. La mayor competencia entre regiones y la necesidad de tener en cuenta distintos públicos: ciudadanos, empresas, inversores o visitantes, supone nuevos desafíos en este ámbito.

Veltz (1999) afirma que «el proceso de globalización concede un nuevo valor a los territorios», estos se convierten en actores sociales de desarrollo. Las ciudades y regiones conforme ganan protagonismo, deben diseñar estrategias que empoderen sus productos y ganen liderazgo. Por ello, el MT se pone a disposición de un territorio-espacio-área (región o ciudad) para promocionar su desarrollo desde un planeamiento estratégico (González-Laxe y Salcines, 2003).

Los territorios, como las empresas, solo adquirirán una ventaja competitiva sostenible si logran diferenciarse del resto de regiones. Sobrevivirán y progresarán solo los territorios y ciudades competitivas. En este punto, una de las ventajas competitivas que les permite diferenciarse del resto es su «imagen» y junto a ésta su «imagen de marca». La imagen conjuga los rasgos positivos y negativos de un territorio y se vincula con un conjunto de adjetivos asociados a una serie de conocimientos denominados creencias o estereotipos.

Además, el desarrollo y crecimiento de las ciudades hace que, éstas no solo sean un espacio residencial, también son lugares donde se plasman los cambios que experimentan (San Eugenio, 2013). Por ello, regularmente se implementan medidas que promocionen y visualicen sus ventajas competitivas o la cualidad de sus productos. Lo cual, requiere diseñar y establecer estrategias de comunicación visual para representar una ciudad por medio de un sello que la identifique y diferencie de otras localizaciones (Almiña, 2019).

La definición de la imagen ciudad-territorio debe estar acorde con la identidad de ese espacio. La cultura e identidad que un territorio proyecta son factores de competitividad, al permitir la construcción y promoción de imágenes corporativas del territorio (Boisier, 1995). Por ello, la creación y desarrollo de la marca debe ser un proceso abierto y continuado donde intervengan todos los elementos del marketing (Kavaratzis, 2007), y es aquí donde la acción pública juega un papel principal derivado el poder de liderazgo que ostenta (Moreno, 2017; Cerdá, 2014).

Cuando se hace referencia a los beneficios de la marca, se llega a un punto en común: la necesidad que tienen las empresas e instituciones de ser competitivas. Las marcas permiten la diferenciación y generan un valor añadido apreciado por el consumidor y tenidos en cuenta a la hora de decantarse por un bien o servicio, o un lugar en el ámbito del MT (Aaker y Joachimsthaler, 2005).

La importancia de la Administración al crear una marca territorio radica en su función intrínseca, la defensa del interés común de ese territorio, así

como en la mejora de las condiciones de competitividad y calidad de vida (Rodríguez, 2009; Fogar, 2020). La revalorización y difusión de un territorio mediante la gestión y promoción pública ha de despertar sentimientos y emociones en los individuos para residir, visitar o trabajar en él.

Belloso (2010) afirma que: la Administración tiene la obligación de gestionar la reputación, imagen y comunicación de su ámbito territorial; siendo ésta actor principal en el proceso de creación de su marca territorio. La Administración es responsable no solo de la creación de su marca territorial sino también de su calidad, sostenibilidad y buen hacer; factores que delimitan su competitividad, y para ello se precisa de una planificación o estrategia espacial adecuada que no confunda lo cercano e inmediato con lo profesional y permanente.

Crear una marca ciudad/territorio presupone visión de largo plazo, acuerdos con lugares y entidades del entorno y fortalecer la economía local, lo cual explícitamente obliga a la Administración a cuidar de su marca territorio. Por ello, cuando una ciudad/territorio es fuerte en el imaginario de la gente, sus vecinos son los más beneficiados. Imagínense un área urbana que ve incrementar el número de visitantes, ello implica aumentar su oferta hotelera, y con ello se despierta su potencial turístico, de esta forma se estimula un crecimiento conjunto. Generar economías de escala es labor de todo sector público.

El gran reto en cuanto a comunicación de los gobiernos que optan por esta modalidad estratégica es conciliar las demandas del día a día con la divulgación del diferencial de la región sin provocar la sensación de maquillar la realidad, y para ello es necesaria una estrategia de MT. El secreto es no apartar los informes de gobierno, la publicidad y las acciones públicas de la comunicación pública, introducir la marca en todos los comunicados oficiales, de modo que la lealtad y la pertenencia impulsen todo lo demás.

Una habilidad necesaria del Gestor Público es la capacidad para movilizar otros agentes políticos (Cerdá, 2014): líderes municipales, del entorno, formadores de opinión, grupos de presión e inversores. Son necesarias acciones conjuntas de articulación política y económica para que la marca territorio sea exitosa y en este punto una pedagógica comunicación política es imprescindible si se quiere que todos los actores implicados entiendan la necesidad e importancia de las medidas a desarrollar (Guido y Pino, 2016).

La comunicación de las políticas públicas a implementar guarda relación directa con el éxito de éstas, y en el caso de que éstas atiendan las necesidades del ámbito de referencia, una adecuada comunicación de aquellas garantiza su asunción y comprensión y con ello su eficacia (Moreno, 2017).

En este sentido, un aspecto clave de partida, es la realización de planes de escucha o de recogida de opinión, para que de esta manera la ciudadanía participe activamente de la construcción y difusión de su marca, que mejor vendedor que un cliente satisfecho, en este caso un ciudadano aliado e identificado con la esencia de su territorio.

Y es que, en oposición al consumo de masas emerge en el presente siglo una llamada «cultura de la convergencia», donde el poder del productor y del

consumidor mediático interactúan de manera impredecible. Y dentro de esta realidad, se venden todas las marcas, también las territoriales, a través de múltiples plataformas mediáticas (Sánchez, 2020). Las cuales se convierten en generadoras de comunicación, gracias a una cultura participativa creciente donde ciudadanos e instituciones interactúan bajo una serie de reglas específicas y reconocidas.

6. Conclusiones y consideraciones finales

Este trabajo analiza el concepto del marketing de territorios, considerando los contextos competitivos y locales que mueven la economía en la actualidad. Esta modalidad de marketing fusiona lo tangible (espacio natural, marco histórico, atractivo geográfico, arquitectura) con lo que se vuelve intangible (cultura, valores y modos de vivir de la gente) para crear una marca territorial.

Para impulsar el desarrollo de cualquier espacio, país o área geográfica y aumentar con ello la calidad de vida de sus habitantes, se debe primero, identificar las características que lo representan y posicionan frente al exterior. En el ámbito de los territorios, la homogenización de las distintas formas de consumo y la integración de las técnicas de producción tuvo efectos directos en la configuración espacial de las ciudades, regiones o territorios, haciendo que éstos tuvieran que reorientar su actividad en busca de una mayor competitividad ante sus más directos competidores.

A ello se une el hecho de que la globalización y expansión de las relaciones internacionales homogenizó los territorios, obligándoles a mejorar su imagen proyectada ante otros lugares y ciudadanos del mundo, para atraer: inversión, tecnología y capital humano. Adquiriendo a tal fin una importancia creciente, su valor como marca, convirtiéndose esta «marca territorio» en un activo que le confiere una ventaja diferencial ante un mercado cada vez más competitivo, midiendo su identidad y reputación.

Además, el éxito de dicha marca requiere el esfuerzo de todos los agentes afectados e intervinientes en la actividad del territorio, y para ello son necesarias actuaciones conjuntas entre el campo del MT y la planificación estratégica, considerada esta como un instrumento que tendrá en cuenta las demandas de la ciudadanía, puestas en relación con los recursos de que dispone. Ello hace que esa planificación deba comenzar por un análisis del territorio en cuestión, donde se identifiquen sus aspectos diferenciales; y que suele concluir con la elaboración e implementación cronológica de un Plan de Marketing Territorial (PMT) abierto, participativo y adaptado a las necesidades del medio.

Así pues, la creación de una marca que atraiga visitantes, cree oportunidades y fortalezca la pertenencia de su gente, es una necesidad prioritaria para los gobiernos a la cual deben dirigir su actividad, con el objetivo estratégico final de mejorar el bienestar de su ciudadanía. Y es, en este punto donde la comunicación gubernamental juega un papel esencial a la hora de:

- Conocer cuáles son las demandas y necesidades más urgentes de su población.
- Impulsar y promocionar aquellos factores diferenciales susceptibles de generar una mejora competitiva
- Explicar de forma entendible las acciones y resultados de las políticas implementadas.

Por tanto, el planeamiento de una marca territorial es una política estratégica en sí misma, ya que se trata de algo que perdurará en el largo plazo (valor intergeneracional), impactando en la cultura, costumbres y hábitos locales a los que fortalecerá. En este sentido, la comunicación gubernamental debe promover el enganche estratégico de los *stakeholders* de forma que la marca se fortalezca, integrándose en el ADN de ese territorio y de los municipios que se le agreguen.

Si la comunicación y transmisión de las acciones gubernativas no es comprendida por la ciudadanía, es altamente probable que ello responda a que no se ha tenido en cuenta la estructura y los factores que delimitan el espacio objeto de gobierno. Y, en consecuencia, yendo en dirección opuesta a las necesidades de sus habitantes.

Referencias bibliográficas

- Aaker, D. A. (2012): «Win the Brand Relevance Battle and Then Build Competitor Barriers». *California Management Review*, 54(2): 43–57. <https://doi.org/10.1525/cm.2012.54.2.43>
- Aaker, D. A. y Joachimsthaler, E. (2005): *Liderazgo de Marca*. Barcelona, España: Deusto.
- Adamson, A. P. (2007): *Brand Simple, How the best brands keep it simple and succeed*. New York, USA: Palgrave Macmillan.
- Almiña, A.T. (2019): «El diseño de la Marca Ciudad y la Estrategia de Marketing Político del Pro, 2015». *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 65: 163-176. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi65.1197>
- Alonso, F. y Lázaro, E. (2001): «Derecho de los signos distintivos». En: F. Alonso Espinosa (coord.): *Curso fundamental de Derecho Mercantil I*. Murcia, España: Universidad de Murcia.
- Anholt, S. (coord) (2021): *The FutureBrand Index*. Disponible en: <https://www.futurebrand.com/futurebrand-index-2021>
- Ashworth, G. J. y Voogd, H. (1990): *Selling the city: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. London, UK: Belhaven.
- Barreto, S. J. y Díaz, E. (2019): *Marca Territorial como Estrategia de Competitividad*. Universidad de Santo Tomás, Colombia: Ediciones USTA. <https://doi.org/10.15332/li.lib.2019.00077>
- Belloso, J. C. (2010): «La marca de país. Un mecanismo de diferenciación i font d'intangibles». *Paradigmes: economia productiva i coneixement*, 6(5): 42-51. <https://raco.cat/index.php/Paradigmes/article/view/218443>

- Bhargava, R. (2009): *Personalidad de marca*. Ciudad de México, México: McGrawHill Interamericana Editores.
- Bodet, G. (2008): «Customer satisfaction and loyalty in service: Two concepts, four constructs, several relationships». *Journal of retailing and consumer services*, 15(2): 156-162. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2007.11.004>
- Boisier, S. (1995): «La modernización del Estado: Una mirada desde las regiones (revoluciones, reformas, objetivos nacionales y el papel del territorio)». *Revista de Estudios Regionales*, (41): 15-38. <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/37478>
- Castiñeira, A. (2014): *El marketing territorial: el Camino de Santiago*. RUC, Repositorio Universidad de A Coruña.
- Cerdá, M. J. (2014). *El papel de las administraciones Públicas al crear Marcas Territorio. Una perspectiva de Marketing* (Tesis doctoral). Universidad Miguel Hernández. Alicante (España).
- Colmenares, O. A. y Saavedra, J. L. (2010): «Aproximación teórica de la lealtad de marca: enfoques y valoraciones». *Cuadernos de Gestión*, 7(2): 69-81. <https://hdl.handle.net/10810/7523>
- Costa, J. (2010): *La marca: creación, diseño y gestión*. México D.F.: Edita Trillas.
- Cunningham, R. M. (1956): «Brand loyalty-what, where, how much». *Harvard Business Review*, 34(1): 116-128.
- Cuervo, E. A. (2015): *Marketing Territorial, similitudes y diferencias con el Marketing empresarial*. Tunja: Universidad Pedagógica de Colombia.
- Day, G. S. (1976): «A two-dimensional concept of brand loyalty». *Journal of Advertising Research, Oxfordshire*, 9(3): 29-35. https://doi.org/10.1007/978-3-642-51565-1_26
- Delgado, E. (2004): «Estado actual de la investigación sobre lealtad de marca: una revisión teórica». *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, (30): 16- 24. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i30.120>
- Dick, A. S. y Basu, K. (1994): «Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework». *Journal of the academy of marketing science*, 22(2): 99-113. <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>
- Elizagarate, V.; Mediano, L. y Sáez, L. (2010): «Aproximación empírica a la orientación al mercado desde la perspectiva de las ciudades españolas». *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (17): 9-32. <http://hdl.handle.net/10810/9561>
- Ferrás C.; Macía, C.; García, Y. y García, P. (2001): «El territorio como mercancía. Fundamentos teóricos y metodológicos del marketing territorial». *RDE-Revista de Desenvolvimento Econômico*, 3(5): 68-79. <https://revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/view/618>
- Fogar, S. (2020): «La Multidimensionalidad del Estudio del Territorio y el Derecho a la Territorialidad desde una Perspectiva de Construcción de Territorialidad». *Revista ADNea*, 8(8): 132-141. <https://dx.doi.org/10.30972/adn.084580>
- Friedmann, R. (2005): «Marketing estratégico de ciudades». *Abaco, Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, (44/45): 21-27. <https://www.jstor.org/stable/20797155>
- Gómez, A. C. (2015): «Elementos del Marketing Territorial que intervienen en las marcas regionales». *Ensayos: revista de estudiantes de Administración de Empresas*, 8: 130-145. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/56325>
- González-Laxe, F. y Salcines, J. V. (2003): «Los factores de competitividad y marketing territorial del Espacio Atlántico Europeo». *Boletín Económico de ICE*, 2.789: 35-46. Recuperado de:

- <https://marca-pais.es/los-factores-de-competitividad-y-marketing-territorial-del-espacio-atlantico-europeo/>
- Guido, G. y Pino, G. (2016): «A Strategic Place Marketing Model for the Development of Local Territorial Systems (itss)». *Scienze Regional*, 15(1): 29-56. <https://doi.org/10.3280/SCRE2016-001002>
- Guido, G. (2007): «The development of tourist and industrial districts in South Italy: A strategic marketing perspective». *Sinergie*, 26(4): 191-200.
- Gutiérrez, O. W. (2009): «Bases para un plan de marketing urbano». *Perspectivas*, 23: 179-188. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159011.pdf>
- Hankinson, G. (2004): «Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands». *Journal of vacation marketing*, 10(2): 109-121. <https://doi.org/10.1177/135676670401000202>
- Hernández, M.; Delgado, E. y Rodríguez, H. (2008): *Marketing: Fundamentos científicos y Empresariales*. Universidad del Valle, Cali, Colombia: ECOE Ediciones.
- Hoffman, D. y Bateson, J. (2002): *Fundamentos de Marketing de Servicios: conceptos, estrategias y casos*. Ciudad de México, México: Internacional Thomson Editores.
- Jackson, B. B. y Bund, B. (1985): *Winning and keeping industrial customers: The dynamics of customer relationships*. New York, USA: Lexington Books.
- Kavaratzis, M. (2007): «City marketing: The past, the present and some unresolved issues». *Geography Compass*, 1(3): 695-712. <https://doi.org/10.1111/j.1749-8198.2007.00034.x>
- Kavaratzis, M.; Hatch, M. J. (2013): «The dynamics of place brands: An identitybased approach to place branding theory». *Marketing theory*, 13(1): 69-86. <https://doi.org/10.1177/1470593112467268>
- Kotler, P. y Kotler, M. (2016): *Marketing de Ciudades: el nuevo Marketing dirigido a las grandes Ciudades*. LID Editorial Empresarial.
- Kotler, P. (2005): *Preguntas más frecuentes sobre marketing* (Traducción, Núñez A.). Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Lozano, S. L. (2006): «Marca territorial Calidad Rural: con nombre y apellidos». *Actualidad Leader: Revista de desarrollo rural*, 31: 16-17. Recuperado de: https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_LEAD/ALE_2006_31_16_17.pdf
- Lucarelli, A. (2012): «Unraveling the complexity of 'city brand equity' a three-dimensional framework». *Journal of Place Management and Development, Bingley*, 5(3): 231-252. <https://doi.org/10.1108/17538331211269648>
- Marani, P. C. y Pavoni, R. (2006): *Trasformazioni di un'istituzione dall'età moderna al contemporaneo*. Venecia, Italia: Marsilio.
- Moreno, C. (2017): «La comunicación de políticas públicas en el ámbito local». *Más Poder Local, Revista de comunicación política e institucional*, (31): 34-41. <https://www.maspoderlocal.com/index.php/mpl/issue/view/16>
- Muñiz, N. y Cervantes M. (2010): «Marketing de ciudades y Place Branding». *Pecunia: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, (Monográfico 2010): 123-149. <http://dx.doi.org/10.18002/pec.v0i2010.767>
- Paz, S. (2006): *Marca Territorial. Valor para la política de promoción comercial*. Buenos Aires, Argentina: Politike Ediciones.

- Plumed, M. (2013). «Marketing adaptado al territorio: Place Marketing como herramienta de gestión de la imagen de destino». *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 23: 133-147. https://doi.org/10.5209/rev_CESE.2013.v23.47665
- Roberts, K. (2005): *Lovemarks: the future beyond brands*. New York, USA: PowerHouse Books.
- Rodríguez, J. C. (2009): «Los procesos de desarrollo local desde la perspectiva europea: génesis y transformación». *Semestre Económico*, 12(24): 37-55. <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/282>
- Romero, M. J. y Vidal, V. (2018): «Planificación estratégica territorial y alteraciones del plan general». *Ciudad y Territorio: Estudios territoriales*, 50(195): 7-20. <https://recyt.fecyt.es/index.php/CyTET/article/view/76606>
- Ruiz, I. y Esparcia, J. (2021): «Sinergias rural-urbanas: hacia un marco conceptual aplicado al área funcional de Valencia (España)». *TERRA. Revista de Desarrollo Local*, 8: 579-604. <https://dx.doi.org/10.7203/terra.8.21347>
- Ruiz, M. C. (2017): *Plan de city marketing para la ciudad de Montería en el departamento de Córdoba, Colombia (2013-2016)* (Tesis Doctoral). Departamento de Geografía Humana, Universidad de Alicante, Alicante.
- San Eugenio, J. (2013): «Fundamentos conceptuales y teóricos para marcas de territorio». *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (62): 189-211. <https://doi.org/10.21138/bage.1575>
- San Eugenio, J. (2011): *La transformació de territoris en marques: el reconeixement i la diferenciació d'identitats espacials en temps postmoderns. Un estat de la qüestió* (Tesis Doctoral). Departament de Comunicació, Universitat Pompeu Fabra, Barcelona.
- Sánchez, J. (2020): «De la sociedad de masas a la individualización de la sociedad». *Más Poder Local, Revista de comunicación política e institucional*, (42): 22-26. Recuperado de: <https://www.maspoderlocal.com/index.php/mpl/issue/view/3>
- Sousa, B.; Malheiro, A. y Miranda, C. (2019): «O Marketing Territorial como Contributo para a Segmentação Turística: Modelo conceptual no turismo de shopping». *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, (5): 93-116. Disponible en: <https://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/ijmcm/article/view/376/202>
- Veltz, P. (1999): *Mundialización, ciudades y territorios*. Barcelona: Ariel.
- Zenker, S.; Petersen, S. y Aholt, A. (2009): «Development and implementation of the citizen satisfaction index (CSI): four basic factors of citizens satisfaction». *Research Papers on Marketing and Retailing*, 39(1): 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2012.02.006>



©Derechos del autor o autores. Creative Commons License. Este artículo está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0.
©Copyright of the author or authors. Creative Commons License. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.