

Marca territorial. Cómo construir y administrar la marca de ciudades y regiones

Sergio Paz*

Introducción

En el marco de las reformas estructurales practicadas y el retiro del aparato estatal de la escena de las políticas sociales y el protagonismo económico de la década de 1990, las estrategias de intervención territorial han cambiado radicalmente. La desarticulación del Estado benefactor, en el cual se había construido el enfoque de la gestión territorial, con un fuerte acento en las inversiones públicas y un marco regulador y determinado, deja paso a una esquema en donde el aparato público toma el rol de promotor (Paz, 2004a).

Las ciudades, regiones y colectividades locales han experimentado un profundo replanteamiento de sus modos de organización y sus prácticas operativas cotidianas. El doble frente abierto por la descentralización de competencias desde la administración nacional y provincial, sumada a la batalla económica librada en el seno del proceso de globalización, abrieron grietas hondas en los métodos del *management* público conocido.

Las exigencias actuales en materia de gobernabilidad, competitividad y calidad de vida, esferas de la gestión que vienen a alimentar las responsabilidades y competencias contenidas en la agenda pública, requieren nuevas concepciones y nuevas herramientas para hacer frente a los desafíos que impone el clima actual.

La nueva agenda de política territorial, que excluye las formas adoptadas por el urbanismo desarrollista, deja lugar a una gestión selectiva y localizada, de valor estratégico y con excepcional significación simbólica (Paz, 2004b).

* Miembro del Proyecto de Investigación "Construir, habitar, pensar: modalidades de producción y gestión de la Región Metropolitana de Buenos Aires en el nuevo milenio", Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Quilmes. Profesor del Programa Universidad Virtual de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes.

En particular, la búsqueda de competitividad para las ciudades y regiones necesita que se emprendan acciones para crear una imagen que les permita una proyección internacional acorde con el posicionamiento deseado.

Las ciudades y regiones deben hacer aquello que el mundo empresarial a aprendido y viene realizando hace mucho tiempo con la formulación de estrategias de marketing estratégico, “diseñarse a sí misma como un sistema que puede absorber las dificultades y adaptarse rápidamente a nuevos desarrollos y oportunidades” (Kotler, Haider y Rein, 1992: 87).

La marca territorial se presenta como un poderoso activo de la gestión contemporánea en el camino del desarrollo de una imagen pública, interna y externa, de aceptación en referencia a la ciudad o región, y como el instrumento privilegiado para la búsqueda de competitividad para aquellos que lo utilizan exitosamente. De ahí la importancia de prestar atención a la creciente demanda de respuestas respecto a su construcción y gestión con la presentación del enfoque de administración estratégica de marca territorial.

Administración estratégica de marca territorial

Para una administración estratégica de marca territorial, de modo de desarrollar una marca fuerte, para la captura de turismo, la atracción de inversiones y el fomento de exportaciones, generando una conexión emocional con los consumidores de la ciudad o región, es necesario avanzar hacia formas innovadoras de gestión; es necesario saltar la “CERCA”. Se requiere adoptar una nueva postura guiada por un enfoque que exige trabajar en cinco pasos fundamentales otorgados por el acrónimo CERCA:

C: *corpus*

E: *esencia*

R: *razón*

C: *cultura*

A: *audiencia*

Corpus de marca

La administración estratégica de marca territorial debe iniciarse con una profunda comprensión de los objetivos de la ciudad o la región y sus aspiraciones. En el caso de las empresas, revisar la misión y visión corporativas traerá luz respecto a los elementos que deberá contener la visión de marca, de modo de maximizar el valor y mejorar las ganancias de la empresa. La visión de marca es la declaración más importante que una empresa puede formular respecto a sus metas estratégicas de crecimiento. Si bien esta declaración es distinta de las declaraciones de misión y visión corporativas, debe existir sin dudas un claro hilo conductor entre ellas. La revisión rápida de cada una de estas declaraciones aclarará los aspectos diferenciales a ser señalados, a la par que permitirá avanzar en el tratamiento de las marcas territoriales.

Misión corporativa: es una declaración que busca un lenguaje dentro de la tropa, entre sus filas, y su alcance se transforma en un horizonte compartido. Contiene los valores compartidos de la organización en donde palabras como compromiso, integridad, respeto, confianza, valor, trabajo en equipo y calidad aparecen en ellas.

Visión corporativa: es la declaración que define de qué se trata la compañía, cuál es su propósito, a qué público atiende, qué beneficios ofrece y cómo se relaciona con la competencia. Se encuentra como un grito de guerra de la empresa y marca hacia dónde la empresa camina y el porqué de la dirección tomada.

La *visión de marca* establece de forma clara y simple las características que debe tener el proceso de construcción y administración de marca para que cumpla con los objetivos corporativos prefijados. Al mismo tiempo, compromete a la dirección de la empresa, y su armado propone la participación de todas las instancias de la organización para convenir el color que debe tener, de modo de ayudar al negocio en los próximos tres o cinco años.

Este examen pone a la luz que la declaración de la visión de marca territorial deberá contener aquellos elementos que representa la marca, la audiencia a la que está dirigida, y qué beneficios traerá a la ciudad o región en términos estratégicos.

La visión de marca puede mostrar el rastro que la estrategia debería seguir, produciéndose una retroalimentación entre las declaraciones de visión de marca

territorial, misión y visión de la ciudad o región añadiendo que la profundidad que tiene puede servir para lograr la visión. La elaboración de visión de marca puede elaborarse a la par de la misión y visión para aquellas ciudades y regiones que adolecen de un marco estratégico.

La vida de cada uno de nosotros es algo que no nos es dado hecho, regalado, sino algo que hay que hacer. La vida da mucho quehacer; pero además no es sino ese quehacer que da a cada cual, y un quehacer, repito, no es una cosa, sino algo activo, en un sentido que trasciende a los demás. Porque en el caso de los demás seres se supone que algo o alguien que ya es, actúa; pero aquí se trata de que precisamente para ser hay que actuar, que se es sino esa actuación (José Ortega y Gasset, *Meditación de la técnica*).

El primer propósito que tiene la visión de marca territorial está relacionado con una asignación clara respecto a los aportes en términos de crecimiento que la marca deberá rendir. Su seguimiento y éxito en las metas servirá para desencantar a los exceptivos que señalan el carácter no fértil de la marca territorial. Además, la visión de marca orienta la investigación de mercado para la prosecución de estrategias de extensión de línea respecto de algunos bienes o una estrategia multimarca para el lanzamiento de nuevos productos y servicios. El tercer propósito está asociado al hecho de que, al hacer papel a la visión de marca, la empresa está comunicando a la sociedad su visión del negocio y se establece como un verdadero compromiso, siendo carta de garantía sus aspiraciones plasmadas en esta declaración.

Esencia de marca

La definición de la esencia de marca es el nudo de este enfoque, integrando dos elementos en la definición de la imagen de marca: las asociaciones y el personaje de marca, y la exposición del contrato de marca.

Imagen de marca

La imagen de marca permite abrir paso a la construcción de marca en este esquema de administración estratégica de marca territorial. La delineación correcta de ella orientará el desarrollo de estrategias que profundizarán las fortalezas y apalancarán la marca.

La aprehensión de su propia imagen permite dilucidar las percepciones de la marca y la correlación que se ha delineado desde la ciudad o región que dirige los destinos de su marca.

La comprensión de su imagen tendrá luz a partir de la identificación de las asociaciones que el cliente atribuye a la marca, ofreciendo los beneficios que les otorga y los sentimientos que despierta en su vida: y en especial, para el caso de marcas territoriales, la descripción de la marca en términos de características humanas ayudará a la definición de elementos para posicionarla.

a) Asociaciones de marca

La identificación de las asociaciones de marca se ha convertido en un elemento que permite determinar el poder de los beneficios que promete la marca y, en última instancia, que valora a la marca.

Los productos son indiferenciados *a priori*, a menos que se traduzcan en beneficios superiores percibidos por el consumidor. A su vez, estos beneficios serán más altos cuanto más cercanos se encuentren de los valores y las creencias de los clientes (Kotler, 2001).

El punto central que se busca es que los productos ofrezcan algo más que variedad, calidad y durabilidad; una vez inserta la marca en la mente de los consumidores, que éstos perciban que el producto permite decir algo de su personalidad, permite contar algo de su vida.

La búsqueda de este vínculo emocional entre producto y cliente, en donde el consumo se exterioriza en valores y creencias que son deseables, no es una tarea sencilla. La obra que tiene por delante la marca es ayudar a los consumidores a sentir confianza, orgullo,

valentía, felicidad, audacia, honestidad, solidaridad. Estos valores emocionales descriptos ayudan a la marca a trascender a los productos que solamente otorgan características y atributos, incluso diferenciales.

El camino desde los atributos y beneficios, fácilmente reproducibles por los competidores, hacia los valores emocionales se convierte en el tránsito obligado para arribar a la mejor posición posible en su propia categoría. Marcas corporativas como American Express, Disney, Hallmark, Intel, han llegado a la cúspide otorgando fuerza y valor a las compañías a las que pertenecen. Estas marcas obtienen una increíble lealtad a su favor, y la capacidad de vender nuevos productos y servicios gracias a su patrocinio.

No basta con la investigación única y acotada de una marca sino que es necesario tomar partido por la investigación de los clientes que prefieren a la competencia ya que podría encontrarse que referencia a los mismo beneficios y asociaciones, destacando la sencilla duplicación por parte de todos los oferentes. Esta investigación no sólo debe integrar a los competidores tradicionales sino también a los recién llegados que por su dinamismo y flexibilidad en la entrada permitiría aventajarse en la carrera por la cúspide.

La investigación de la segmentación de clientes es otro puntal para la delimitación de los valores que se quieren transmitir con las marcas, actuando sobre las asociaciones que despiertan. La segmentación puede responder a criterios etarios, psicológicos, geográficos, pero sobre todo es necesario guiar la mirada hacia las necesidades de los clientes y sus deseos.

Las marcas territoriales revalorizan la consulta a clientes antiguos que son segmentos atractivos para buscar, debido a que la promoción de lugares puede apelar a la memoria de momentos felices, en especial, de espacios que han perdido puestos en su categoría.

Preguntas como: ¿cuál es la primera cosa que le viene a la mente cuando nombra la marca?, ¿qué otras marcas considera antes de optar por ésta?, ¿por qué eligió ésta?, ¿qué beneficios le ha dado?, ¿la recomendaría?, son ejemplos que deben colmar la investigación, de modo de descubrir las asociaciones de los clientes actuales, potenciales y antiguos.

Es necesario trabajar para ascender y luchar para establecer la conexión emocional con los clientes de la cúspide. Pero, con el tiempo, los valores se vuelven beneficios y los beneficios se pueden transformar en atributos descendiendo en la escalera si no se

detienen los esfuerzos para recrear constantemente una conexión que procurará la lealtad de los clientes.

b) Personaje de marca

La conexión emocional que se busca de modo de establecer una imagen positiva requiere la construcción de un personaje de marca haciéndola más cercana a los consumidores.

Es una característica ineludible de los hombres, la búsqueda de lazos con el mundo que lo rodea a partir de una visión antropomórfica, otorgando rasgos humanos a las cosas; y lo mismo sucede con las marcas. El personaje de marca es el conjunto de características humanas con el que los consumidores asocian la marca: personalidad, apariencia, género, edad, talla, etnia, clase socioeconómica, educación, todo confluye para dar vida a un personaje, con el cual los consumidores deciden si quieren ser asociados con una marca determinada de la misma forma que quieren ser asociados con algunas personas y no con otras.

Las ciudades y las regiones han sido definidas por siempre con rasgos humanos que permiten rápidamente establecer asociaciones: París es romántica, Melbourne es joven, El Cairo es mística, Río de Janeiro es divertida. Pero también pueden descifrarse personajes con características como Los Ángeles como un joven, hombre o mujer, con buena condición física, divertido y ameno, o Munich con un hombre robusto, sereno y trabajador, o Florencia con un hombre confiable, amistoso y con un fuerte lazo familiar. Una práctica recomendable es realizar un retrato con las características de los personajes representativos de la competencia, de modo de explorar los elementos que impulsan las fortalezas y debilidades de cada una de las marcas.

Es posible que las asociaciones conseguidas en la investigación para la confección del personaje de marca requerirán adiestrarse en un cambio marcado del mismo. Esta renovación necesitaría de tiempo y acciones para influir en los rasgos negativos del antiguo personaje y aportarle una nueva apariencia.

La imagen de marca surge de las asociaciones de marca y la construcción del personaje de marca. La identificación singular de ambos elementos beneficiará claramente a la

marca, dado que comprender la imagen permitirá optar por estrategias para aprovechar una imagen positiva o arreglarla. Sin embargo, estos elementos están íntimamente relacionados con las esperanzas que otorga la marca, con las expectativas que entrega.

Contrato de marca

El contrato de marca es un listado de todas las promesas que una marca hace con sus clientes. Éstas pueden estar en constante definición, integrando nuevas promesas o revalidando otras, pero siempre cuidando que estos cambios no lesionen la confianza que los clientes han definido en la marca.

El contrato de marca, en tanto se define internamente y se valida externamente, ayuda a cernir el canal de las expectativas que los clientes pudieran construir, a la vez que obliga a los encargados de la estrategia de marca territorial a ser honestos e impulsar las promesas positivas y mitigar las negativas.

Resulta claro que el contrato debe estar en línea con las expectativas de los clientes, pero también con las oportunidades que las instituciones puedan entregar. Sin embargo, no deberá perderse de vista que el contrato contendrá una serie de promesas para mantener satisfechos a los consumidores actuales, al tiempo que deberá reservar espacio para atraer a nuevos clientes.

La clave de la confección del contrato de marca está signada por captar las promesas y qué es aquello que el cliente espera recibir: ¿la marca cumplió con las expectativas?, ¿qué promesas hace?, ¿cómo llegó a tener esas percepciones de la promesa?, son preguntas que deberá guiar el proceso de confección del contrato de marca.

Queda aceptado que el contrato de marca cambie con el tiempo adaptándose a las exigencias que impulsen los clientes, a la vez que se pueden registrar variaciones entre los grupos de clientes. Este cambio debe responder a un esfuerzo por incrementar el compromiso de la marca con las promesas más fuertes, las cuales diferencian a las marcas y permiten la lealtad del cliente.

Siempre una promesa debe estar signada por una acción. El contrato de la marca de McDonalds promete a los clientes que van a tener la misma experiencia en cada uno de los

locales, no importa en el lugar del mundo en que se encuentren. Esta promesa se traduce en controles de calidad y normas comunes de servicios en todos sus restaurantes.

Las promesas deben traducirse en acciones, y para esto tal vez se deban hacer cambios de infraestructura, reingeniería de procesos y capacitación. Cuando se realiza alguna promesa se debe ser consciente que debe definirse desde la óptica del cliente, saber cómo implementarla e impactar de forma certera en los niveles de satisfacción del cliente. Es necesario hacer operativas esas promesas.

Las experiencias comprometidas de la marca deben ser cumplidas cada vez que los consumidores accedan a ellas. Pero, por momentos, esto se vuelve una verdadera trampa ya que las expectativas son inherentemente mayores en grupos locales, lo cual obliga a trabajar día tras día para sostener sus contratos con la seriedad que requiere. Por último, al igual que en otros ámbitos de malos resultados, el camino correcto es enfrentar directamente los problemas que tienen un impacto negativo en la marca.

Las malas promesas de marca necesitan ser descubiertas y erradicadas para avanzar en la construcción de un contrato que dé poder a la marca, a partir de la satisfacción del cliente asociada al conjunto de promesas que hace y debe cumplir.

Razón de marca

La razón de marca, bajo el enfoque de administración estratégica de marca territorial, estará signada por el posicionamiento de la marca. La captura de una posición fuerte de marca significa que tiene un lugar único, valorado y creíble en la mente de los consumidores. Un buen posicionamiento abre las puertas para la organización del trabajo y es la guía para sus iniciativas estratégicas.

Posicionamiento de marca

El posicionamiento de marca es el lugar deseado que la marca debe tener en la mente de los consumidores; el beneficio que piensen cuando piensan en la marca. Debe ser

específica, relevante y audaz en su planteamiento pero servil a las necesidades de los clientes.

No basta con la identificación de los valores y aspiraciones para que el posicionamiento se produzca. El espíritu de marca hace difícil este proceso de derivación del posicionamiento ya que, este último, requiere de ambición, inspiración, competencia y diferenciación (Gilmore, 2002).

El posicionamiento de marca es una promesa de valor que sirve como el motor básico de las organizaciones y el factor vital para las operaciones que intentan llevar a permitir al posicionamiento.

No hay que preocuparse por la carencia de una posición, sino por lo que es necesaria para poder ocuparla. No hay que preocuparse por ser desconocido, sino por buscar aquello que nos hace dignos de ser conocidos (Confucio, *Analectas*).

Definición del mercado meta, del negocio y de los beneficios diferenciales son los tres elementos que deben integrar la expresión del posicionamiento.

La definición de los tres componentes básicos del posicionamiento de marca es aprehensible a partir de responder: ¿qué mercado meta conforman los clientes que se busca?, ¿conforman un mercado uniforme?, ¿es identificable el mercado meta?, ¿cuáles son los aspectos que llevan a atenderlos ahora?, preguntas que llevan a la definición del mercado.

¿En que categoría compiten?, ¿cómo ha afectado a las industrias oferentes los últimos cambios tecnológicos?, ¿qué participación se tiene en el negocio?, ¿se está en un clima de quiebre se necesidades?, son preguntas que están relacionadas con la definición del negocio que se desea atender.

¿Qué beneficios puede asegurarse al cliente?, ¿en cuánto tiempo de adueñará del punto de diferencia?, ¿cuál es la dirección de la competencia que está por encima de ese punto?, ¿es rentable una política de persecución del líder?, son preguntas que llevarán a la captura de los puntos diferenciales.

Ejemplo

Nido de los negocios.

Es innegable el papel central que cumple Brasil en la economía mundial y la fuerza que ha otorgado al desarrollo industrial de algunas zonas de su territorio. Para los empresarios brasileños, San Pablo es el lugar para hacer sus reuniones comerciales con agentes del exterior. Debido a su infraestructura cívica y tecnológica sumada a los amplios servicios que provee su industria de la hospitalidad y los negocios, San Pablo se ha convertido en el espacio de referencia no sólo de la pujante clase empresarial paulista sino que ha logrado convertirse en un verdadero nodo de negocios para la región latinoamericana.

El posicionamiento de marca debe estar reglado por un conjunto de cuatro principios que marcará el ritmo y acusarán necesidades respecto a la reposición del posicionamiento o su conservación, la articulación con la estrategia general de la organización, la necesidad de liderazgo y compromiso que necesita este proceso para mantenerse vital y con confianza, y la necesidad de atender las percepciones de los clientes y sus necesidades.

En primer lugar, deben preverse todas las instancias de redefinición sistémica del posicionamiento ante las necesidades que pudieran surgir internamente, como consecuencias del crecimiento del negocio al cual está abocada la ciudad o la región, y externamente por cambios en el entorno como el mercado meta o los clientes. Segundo, el posicionamiento de marca debe indicar la dirección a la estrategia de administración de marca, y por lo tanto, signa la estrategia global de ingresos, afectando la elección de los productos y servicios a ofrecerse, el canal para llegar a los clientes, la marca para comunicar la marca y la forma de vincularse con su mágico mundo. Tercero, no sólo es importante que la dirección general esté a la cabeza del posicionamiento de marca sino que además es necesario el compromiso de los empleados, ya que son ellos quienes tienen la responsabilidad de hacer realidad el posicionamiento, y por lo tanto, son los primeros que deben comprar la idea. El objetivo es que la gerencia y los empleados se

vuelvan embajadores de la marca y hagan realidad su imagen, el contrato y el posicionamiento de marca. En cuarto lugar, el posicionamiento deseado sólo es alcanzable cuando responde fácilmente a las necesidades de los clientes. Las percepciones y deseos de los consumidores, las fortalezas y debilidades de la marca, las competencias y ventajas comparativas de la ciudad o región, las metas de crecimiento de la capacidad exportable, son datos que permiten analizar cuidadosamente el posicionamiento y la llegada a una declaración que apalanque la imagen de marca más allá de un buen lema publicitario.

El posicionamiento debe constituirse en la práctica medular del enfoque de administración estratégica de marca territorial. Con el posicionamiento bien elaborado y analizado, rápidamente se verá allanado el camino para desarrollar nuevos productos, atender nuevos mercados y estimular nuevos consumos, además de darle inspiración, claridad y dirección a las empresas e instituciones que compondrán la oferta de la ciudad o región.

Las extensiones de marca

Las extensiones de marca apalancan las fortalezas inherentes a la marca cuando una necesidad del mercado que ha sido identificada no ha sido satisfecha. La razón por la que las extensiones de marca son reconocidas como excelentes herramientas radica en su poder de lanzamiento de nuevos productos y servicios, arribando con una credibilidad instantánea debido al patrocinio que la marca les otorga.

La actuación de las extensiones de la marca está en estrecha relación con el posicionamiento de marca, y la implementación particular que puede realizar sobre sus tres componentes básicos analizados.

Puede concentrar sus fuerzas en la extensión del mercado meta, la definición del negocio o su punto de diferencia; además de poder extender la totalidad del posicionamiento con la experimentación de un mercado nuevo en donde la fortaleza de marca supone un lugar más allá de la definición actual del posicionamiento.

Puesto que la extensión de la marca tiene un impacto directo en la lealtad y el valor de la marca, apalancarla estratégicamente con una extensión de marca incrementa su poder, es decir, añade fuerza a la identidad global de la marca.

La exploración de nuevos productos, servicios, mercados, negocios y beneficios diferenciales empapados por la marca siempre debe ser congruente con la imagen y el posicionamiento de marca.

Las ciudades y regiones que deseen elegir una extensión de marca deberán comprender qué representan y qué no, antes de emprender una dirección equivocada. La extensión de marca necesitará la definición de una estrategia que delimite los roles estratégicos que deberá cumplir y qué categorías y productos resultan más atractivos para tratar de abarcar con la marca territorial. Es necesario establecer un objetivo claro en términos de metas de crecimiento de capacidad explotable, ingresos y expectativas y compromiso por parte de las empresas concurrentes respecto a la extensión de marca.

Estas extensiones pueden presentarse optimas para abastecer de oferta de modo de compensar diferenciales de crecimiento que aumenten el valor interno y externo de la marca de ciudades y regiones.

Cultura de marca

La captura de los beneficios de la administración de marca territorial, en términos de mayor claridad en las decisiones organizacionales, mayor penetración de mercados, lanzamiento de nuevos productos y servicios a través del patrocinio exitoso, mejoramiento de los recursos humanos, incremento de la lealtad de clientes y una diferenciación clara, valorada y sustentable respecto de la competencia, necesita de la construcción de una cultura estratégica.

Deberán trazarse caminos hacia un cuadro basado en la marca, que deberá incluir a todos los actores económicos, políticos y sociales, pero que deberá tener como puntal a la organización pública local.

Una cultura basada en la marca permitirá a cada empleado establecer criterios de decisión que permitirá la descentralización de responsabilidades al establecer una

declaración de compromiso de trabajo de promoción de la ciudad y la región basado en el desarrollo de marca.

La revitalización del trabajo al interior de este nuevo *management* público estará acompañada por el crecimiento del orgullo, el reconocimiento y la motivación que se sustenta en que el esfuerzo realizado alimenta el proceso en el que cada uno se identifica como socio, en el que cada uno es parte.

Atrás han quedado los esfuerzos organizacionales que pusieron el énfasis en la búsqueda de economías de escala y la maximización de las capacidades de producción características de la posguerra; atrás ha quedado la definición creada por Deming de la calidad en la manufactura y los circuitos de calidad, y la administración de la calidad total que se adoptara en el mundo occidental a principios de la década de 1970; atrás ha quedado la sed por crear demanda de la alicaída década de 1980, dictando aquello que era mejor para la organización pero no para el cliente; atrás han quedado los procesos de reingeniería que intentaban hacer lucrativas a pesadas organizaciones con niveles de operación subóptimos a principios de la década de 1990.

Las organizaciones actuales están centradas en el cliente, se forman alrededor de ellos, se interesan por lo que quieren, intentan entregar el producto como lo han pedido.

Deberá trabajarse para lograr el compromiso y la consagración de la dirigencia y empleados en la satisfacción de las necesidades del consumidor no residente a través del combustible que otorga la marca. Las redes tradicionales para obtener ventajas competitivas como la creación de productos y servicios, la asignación de precios inferiores a los que ostenta la competencia y la incorporación de innovaciones tecnológicas a la industria de la investigación y manufacturera, deberán alimentarse de activos intangibles para que los intervinientes obtengan una ventaja competitiva en los procesos y sistemas organizacionales que concentran.

Al concentrar la importancia en el mantenimiento de la mirada en el desarrollo de la marca se constituye un clima que refuerza el compromiso general con la organización. Además, otorga una malla para las opciones que se presentan por efectos de la administración del cambio. Es un hecho difundido que la gente es adversa al cambio, pero esta oposición aparece ante la falta de información acerca del modo en que el cambio los afectará y cuáles serían las consecuencias negativas.

La referencia al enfoque de administración de marca territorial destaca la importancia de la gente a su cargo y consagra a esta unidad estratégica en el patrón fundamental del éxito de la gestión al llevar la mirada a las actividades del personal y la cultura pública.

El camino es sencillo: la búsqueda de metas y valores compartidos o comunes entre los actores. Sin coartar las expresiones individuales de los componentes se busca un cuadro que represente un modo uniforme de pensar, percibir y valorar las metas de la marca y los procesos para arribar a dichos objetivos; es preciso que alcancen la armonía mental, que se unifiquen mentalmente.

Por consiguiente, juzguemos [a la guerra] en términos de cinco factores fundamentales [...] de este modo podremos evaluar sus elementos esenciales. El primero de estos factores es la influencia moral [...]; por influencia moral me refiero a lo que determina que la gente armonice con sus líderes de modo que los acompañe en la vida y hasta la muerte sin temer al peligro mortal. Cuando uno trata a la gente con benevolencia, justicia y rectitud, y deposita confianza en ella, el ejército estará unido en su espíritu, y todos se sentirán felices por servir a sus jefes (Sun tzu, *El arte de la guerra*).

Si a un grupo de personas en una sala completa se les preguntará que imágenes les viene a la mente cuando pensaban en el fútbol, se encontrará que van a ofrecer descripciones verbales muy diferentes entre aquellos que disfrutaban de este deporte y aquellos que no. Cada grupo tiene una actitud mental acerca del fútbol que pronostica si un individuo probablemente verá un partido de importancia. Ejercicios similares se realizan con otros deportes, espectáculos, música, restaurantes y marcas, obteniendo, en cada caso, cómo los individuos almacenan información y actúan con base en disposiciones mentales positivas y negativas.

Ejemplo

La enseñanza de los indios haida.*

El espíritu de Haida Gwaii es una de las esculturas más admiradas de América del Norte. Está emplazada en un estanque reflector frente a la embajada de Canadá en Washington, mostrando a 13 figuras de bronce apretadas en una pequeña y antigua canoa haida remando al ritmo del

conductor. Su escultor, Bill Reid, indio haida nativo, oriundo de la Columbia Británica, no estaba pensando en los objetivos e intereses de los equipos de trabajo que “embarcados” en un proyecto reman a conciencia por un “propósito común”. Pero los despierta. Él se inspiró en las ricas leyendas y tradiciones de la mitología de la cultura haida. Puede observarse que viajan un cuervo y un águila, un hombre y una mujer, un rico y pobre, tanto humanos como animales. Hay caras nerviosas y ansiedad, pero todos reman con el mismo rumbo.

El mundo del trabajo actual exige que se articule de manera equilibrada las necesidades de trabajo en equipo y grupos de trabajo con un líder, se requiere la comprensión cabal de los beneficios del rendimiento en equipo y el rendimiento del liderazgo ejecutivo.

Esta escultura capta la esencia de lo que se busca en términos de construcción de equipos reales de trabajo. Puede ser que remen todos al ritmo de un líder, pero todos tienen sus manos ocupadas en remar.

* Ejemplo extraído de Katzenbach (1998).

La disposición mental compartida a la cual se apela, más allá de aquella que sólo está referida a los medios que implican una comprensión común acerca de la forma de ejecutar un trabajo, busca una construcción de una cultura que exprese el sentido e identidad de la marca territorial. La disposición mental no sólo debe alcanzar al espacio del modo en que se ejecuta el trabajo sino a la razón por la cual se lo ejecutaba.

Los esfuerzos por crear estas disposiciones mentales comunes deben cruzar los límites organizacionales de la administración local a cargo de la gestión de la marca territorial, implicando a todos los interesados: inversores, centros de investigación, asociaciones civiles, partidos políticos, cámaras empresariales, universidades, administraciones públicas; e incluso a los clientes.

Así como los individuos tienen disposiciones mentales o imágenes acerca de actividades, las cuales afectan el modo de actuar con respecto a los mismos, las organizaciones también pueden tener disposiciones mentales compartidas. Una disposición mental compartida representa un modo de pensar común a los miembros de la organización. Cuando existe una disposición mental compartida, la unidad de propósitos y de actividades es la consecuencia, y los individuos cooperan en la persecución de una meta común [...]. La base de la capacidad de una organización es una disposición mental compartida en los empleados de una organización y los clientes y proveedores externos de la misma comparten los propósitos y los medios para alcanzar los objetivos de la organización (Ulrich y Lake, 1992: 75).

La organización basada en la marca lleva a la organización centrada en el cliente, un paso más. Cuando un cliente piensa en hacer una compra en una categoría, en general, vienen a su mente unas cuantas marcas en el proceso de decisión de compra. Con la acción directa de las organizaciones haciendo que los clientes piensen en su marca, se asegurará la compra en dicha categoría. Si el reconocimiento de una marca motiva las ventas debería ser una regla al interior de la administración, el organizarse alrededor de la marca, en especial, bajo la consigna de la promoción de exportaciones por parte de una ciudad o región.

Es necesario que el consumidor al cual van dirigidos los productos y servicios piense en la marca territorial cuando ya haya decidido hacer una compra en la categoría que es parte de la oferta que patrocina.

Si bien el cambio que produce el cambio hacia una cultura organizacional centrada en la marca causaría algún problema al principio, el principal enemigo de este proceso es la falta de consistencia, la pérdida de interés de la dirección y la vuelta a los viejos hábitos por parte de los empleados. Aquí la comunicación frecuente acerca de la importancia del desarrollo de la marca territorial generará una sensación de contención y motivará a los empleados al destacar que su participación y apoyo la fortalece día a día.

Audiencia de marca

La comunicación interna de la estrategia de marca es vital para que la dirección y los empleados puedan ejecutarla expandiendo las posibilidades de éxito. No se está hablando de colocar recordatorios llamativos en cada uno de los escritorios o inscribir los valores a promover en el espejo del *toilette*, sino de trabajar para impulsar un cambio de comportamiento, hablando de iniciativas, propuestas y prioridades, a través de un esquema eficaz de políticas de comunicación.

La estrategia de comunicación basada en la marca territorial es la base para comunicar con éxito su posicionamiento respecto a su público meta.

Hay que entender que la creación de la marca es más que la mera comunicación, y que esta última es sólo una herramienta, necesaria e importante, para la administración de

marca territorial exitosa. Desafortunadamente, en muchos espacios, persiste la idea de que un anuncio televisivo o las tareas de las agencias de publicidad pueden ocuparse de tan central tarea.

Una buena estrategia de comunicación incluiría acciones en áreas como: publicidad, relaciones públicas, promociones comerciales, participación en ferias y exposiciones, marketing de eventos y patrocinios, marketing directo y comunicaciones internas.

La capacidad de gestionar los canales de comunicación, al interior de las estrategias de marca, se transforma en un elemento de gran importancia para obtener una ventaja real y sostenible. Sumado a que la gestión interna del proceso puede convertirse en una fuerte barrera frente a los competidores (Joachismthaler y Aacker, 1997).

Resta a esta altura señalar que la comunicación basada en la marca territorial para las ciudades y regiones debe vincularse con su imagen y posicionamiento.

La estrategia de comunicación debe estar atenta a cumplir tareas que promuevan el valor de marca como crear reconocimiento de marca, trabajar para que el público/meta comprenda qué representa la marca: su posicionamiento, inducir a los clientes a elegir esta marca, construir una posición de poder que promueva la lealtad, y por último, alcanzar la satisfacción total del cliente de modo que la recomiende.

Scott (2002) presenta cinco principios-guía que ayudan a la implementación de una estrategia de comunicación basada en la marca a largo plazo:

1. Utilizar todas las estrategias de comunicación para lograr los objetivos de la estrategia corporativa y la visión de marca.

2. Identificada la visión de marca, están claras cuales serán las metas de marca a corto y largo plazo.

3. Utilizar la estrategia de comunicación de marketing integrado. El enfoque de la comunicación de marketing integrado (IMC, en inglés) señala entre sus principios fundamentales a:

Garantice que toda la comunicación transmita un mensaje consistente relacionado con su estrategia y la marca.

Nombre un director de IMC, consiga apoyo de la dirección general y capacite a todo el personal en estas herramientas.

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

- | Cree campañas multimedia buscando combinar diversas herramientas de comunicación.
- | Haga un seguimiento de todos los gastos promocionales por producto, herramienta promocional y efecto observada para mejorar su uso.
- | Cree la filosofía de las capacidades y la relación costo-beneficio de cada una de las herramientas de comunicación.
- | El objetivo básico es obligarlo a pensar en todas las maneras que se comunica el posicionamiento de la marca al mundo. Poniendo el acento en los vehículos de comunicación que tiene, su costo general y particular, y los tiempos y metas de comunicación de marca.
- | Ejecute su estrategia de comunicación en toda la organización.
- | ~~IV~~.4. La estrategia de comunicación debe abrazar toda la organización de modo de empapar su estructura y su gente.
- | ~~V~~.5. Cree la participación, la capacitación y el sistema de medición internos.

Ejemplo

Por siempre Beetle de vw.*

El Beetle de vw se ha convertido en un icono de los últimos tiempos en referencia a esta alineación que debe existir entre la comunicación y la estrategia de marca. Sergio Zyman, ex vicepresidente de Coca-Cola, cree que el impacto causado por el Beetle de VW es un ejemplo de cómo darle razones a los clientes para desear forzosamente un producto. Recientemente en la *Bussines Week* afirmó: “El marketing y publicidad del Beetle presenta una razón para comprar. Si usted es la clase de conductor (que busca vw) de esos pocos elegidos, usted tiene una personalidad optimista y no se toma la vida demasiado en serio. Su personalidad va con la personalidad de este automóvil. Esa es una razón para comprar, éste es su coche. No tiene nada que ver con el precio, tiene que ver con que lo que este producto significa para usted, con como se ajusta a su vida”.

Son muchas las razones que explican el éxito en el relanzamiento del Beetle. Apeló a la nostalgia teniendo uno de los mejores nombres en el mundo de los automóviles pero estaba dormido como Harley Davidson y Schwinn. Se presentó con una importante carga de publicidad lúdica, espectáculos y grandes comerciales, se prepararon las agencias y los vendedores para la reintroducción de una leyenda; y todo fue un éxito. ¿Por qué? vw tenía una clara visión de lo que

quería que la marca representara, comprendió su antigua imagen de marca y la que deseaba, e hizo que cada parte de la organización se involucrara en la implementación de la estrategia.

* Ejemplo extraído de Scott (2002).

Es preocupación del *Branding territorial*, entendiéndolo como el conjunto de estrategias de marca aplicadas a territorios, el desarrollo de una estrategia de comunicación basada en la marca que represente el posicionamiento y ayude a alcanzar las metas y objetivos de la administración de la marca territorial.

El trabajo de comunicación debe estar dominado por la definición de la mejor forma de llegar a la audiencia de la marca territorial impulsando el reconocimiento, comprensión, prueba, preferencia, y lealtad.

Conclusiones

El enfoque de la administración estratégica de marca territorial presentado en este trabajo impulsa la construcción de una marca que domine la mente de los consumidores y que aparezca rápidamente cuando se menciona la categoría de un producto, su uso, atributos, beneficios, valores o cultura percibida.

La marca territorial, combinación de elementos tangibles e intangibles, que crea valor principalmente a partir de los valores, creencias y cultura con que empapa a los consumidores llegando hasta su lealtad emocional, transmite a los productos y servicios un factor no reproducible por la competencia.

El desarrollo y administración de marcas territoriales por parte de las ciudades y regiones está impulsado por la búsqueda de un “*brand equity*”, esto es, la conexión emocional resultante de las asociaciones que los consumidores hacen de dichas marcas.

Esta búsqueda ya se ha materializado en acciones concretas por parte de algunos gobiernos nacionales, pero cabe esperar que las ventajas en términos de flexibilidad, eficiencia e innovación que ostentan las ciudades y regiones realcen el valor de estos esfuerzos y el éxito de estas políticas llevadas adelante en ellas.

La naturaleza compleja que tiene la realidad de las ciudades, regiones y comunidades locales, en donde cohabitan diferentes objetivos, estrategias e intereses de sus actores sociales, destaca la importancia de esta herramienta de la gestión pública, la cual marca claramente la identidad de estos espacios territoriales. La identidad se presenta como un conjunto de percepciones y asociaciones, por parte de los destinatarios de los productos exportables, que caracterizan inmediatamente a los espacios, y se transforma en el vehículo principal de diferenciación frente a los otros. Al tiempo que destaca un elemento que mora en el corazón de cualquier política, pública o corporativa, al subrayar aquello en lo que se ha convertido, pero sobre todo destaca aquello que ha decidido ser, tomando las riendas de su destino.

Resulta claro que el enfoque de administración estratégica de marca territorial, a partir de la exploración de los atributos, valores y creencias, permitirá, como resultado de la discusión pública, la definición de su posicionamiento marcando un sendero estratégico, valorado y sustentable para la creación y recreación de las condiciones de competitividad.

El incremento de la competitividad en ciudades y regiones para la captura de turismo, la atracción de inversiones y el fomento de las exportaciones de bienes necesita del desarrollo de estrategias de marcas territoriales, y el enfoque presentado es el mejor camino.

Bibliografía

Gilmore, F. (2002), "A Country: Can it be Repositioned? Spain: the Success Story of Country Branding", en *Journal of Brand Management*, Nueva York.

Hill. C., y Jones, G. (1996), *Administración estratégica. Un enfoque integrado*, Bogotá, Mc Graw-Hill.

Joachimsthaler E. y Aacker D. (1997), "Building Brands Without Mass Media", en *Harvard Business Review*, Boston, Harvard Business Published..

Katzenbach, J. (1998), *Equipos de Alta Gerencia*, Bogotá, Norma Grupo Editorial..

Kotler, P., Haider, D. y Rein, I. (1994), *Mercadotecnia de localidades*, México, Editorial Diana.

Kotler, Ph. (2001), *Dirección de Marketing. Edición del Milenio*, México, Pearson Educación.

Paz, S. (2004a), “Los jóvenes y los nuevos nodos urbanos de la Región Metropolitana de Buenos Aires: la redefinición local del consumo en los grandes espacios comerciales y recreativos”, en Fernández, G. (ed.), *Habitat Metrópolis*, Buenos Aires, Ediciones Cooperativas.

Paz, S. (2004b), “Planificación y gestión estratégica en contextos metropolitanos. Aportes a una discusión abierta”, en Fernández, G. (ed.), *Habitat Metrópolis*, Buenos Aires, Ediciones Cooperativas.

Robbins, S. y Coulter, M. (2000), *Administración*, México, Prentice Hall.

Scott, D. (2002), *La Marca. Valor máximo de su empresa*, México, Pearson Educación.

Ulrich D. y Lake, D. (1992), *Organizarse mejor para competir con ventaja*, Buenos Aires, Vergara.