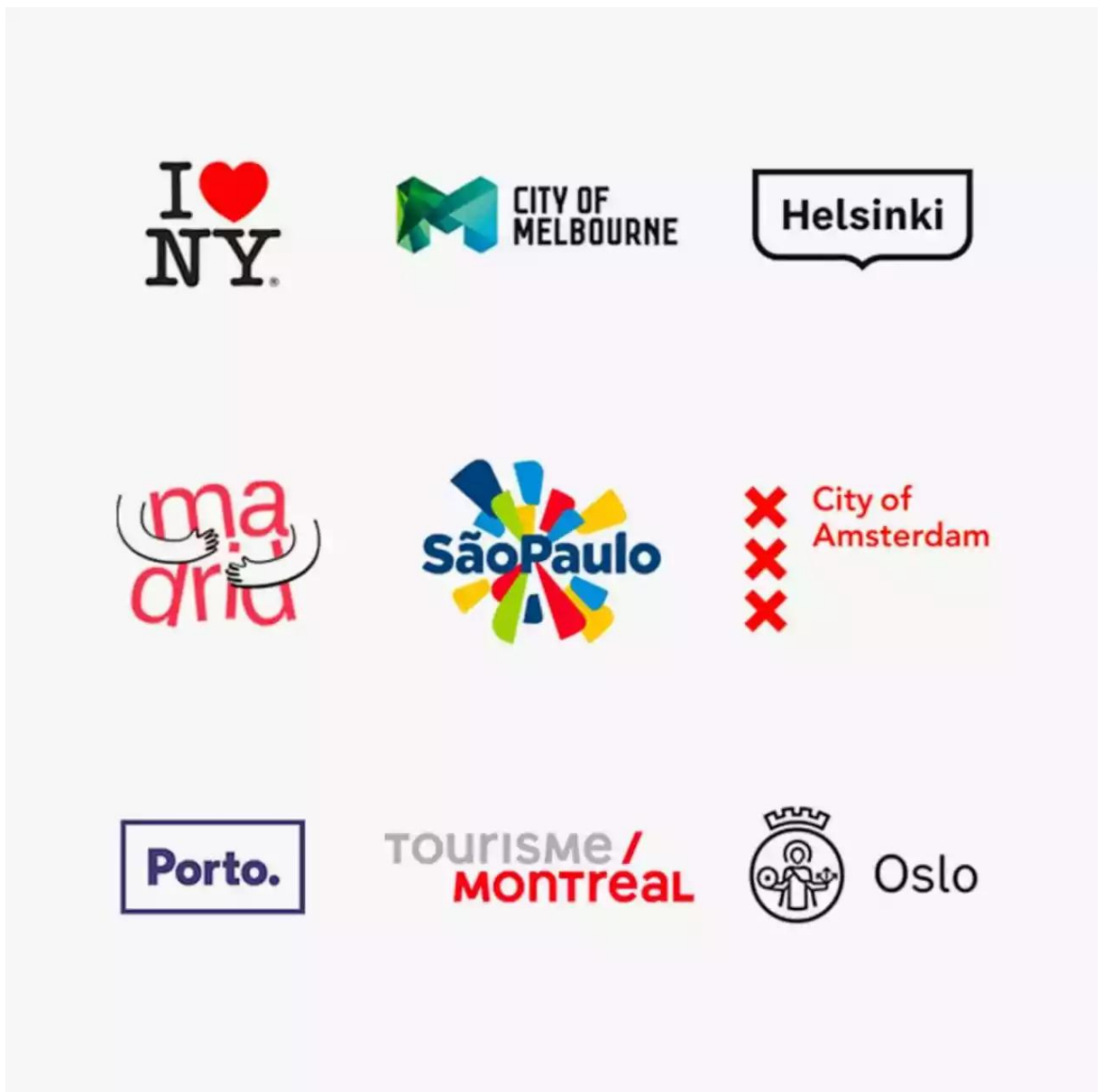


# Cómo crear una marca-lugar

Por Luciano Cassisi

Qué se necesita para encarar un programa de branding de lugar que logre sobrevivir al gobierno que lo puso en marcha.



Los programas de branding de lugar son operativos conscientes (no espontáneos), de largo plazo, que consisten en promover un sitio —sea una ciudad, un país, una región, etc.— en la opinión pública, interna y externa, con el objetivo de lograr que este ocupe en la mente de las

personas, un espacio determinado, único, que favorezca su preferencia e impulse el flujo de capitales hacia el lugar.

Una vez definida la oferta y asumida como estratégica por las «fuerzas vivas» del lugar, únicas capaces de impulsarla, todo esfuerzo individual resultará sinérgico respecto de los objetivos perseguidos por el conjunto, multiplicándose y potenciándose de ese modo el efecto de las acciones y comunicaciones.

Hay muchos lugares que han logrado alcanzar un alto posicionamiento —en forma local, regional o global, según el caso—, sin haber encarado jamás un programa en ese sentido, pero, aún así, espontáneamente, han logrado muy buenos resultados. En las últimas décadas algunas ciudades, regiones y países que se encontraban en esa situación, han multiplicado notoriamente su flujo de capitales y elevado su posicionamiento, tras comenzar, conscientemente, a coordinar acciones para multiplicar oportunidades, y empezar a considerar todo aquello que sucede en el lugar y su comunicación, como recursos estratégicos del lugar. El caso de Barcelona, que finalmente logró posicionarse como una de las ciudades más elegidas del mundo para el turismo, tal vez sea el más paradigmático.

Pero no todos los lugares cuentan con atractivos y potencialidades que justifiquen un operativo de este tipo. El lugar debe contar con una serie de características que lo conviertan en atractivo. Por ejemplo: tener cierto posicionamiento preexistente, tener un flujo turístico considerable, ser ideal para inversiones en alguna o algunas industrias, ser un destino interesante para establecerse en forma permanente, contar con atractivos naturales o artificiales, ser una ubicación estratégica por encontrarse próximo a otros lugares de interés, contar con una infraestructura o condiciones especiales para alguna actividad en particular, etc.

Sea cual sea la oferta, definirla con claridad debería ser el primer paso de un programa de branding de lugar, para recién entonces pasar a la planificación de acciones concretas. Dado que se trata de un trabajo que implica compromiso y acciones permanentes y conjuntas de muchas partes, el principal escollo es alcanzar un cierto nivel de consenso respecto de qué debe hacerse y cómo.

Por eso, para que un programa de este tipo funcione, debe surgir del compromiso y el acuerdo entre las «fuerzas vivas» del lugar: no se puede imponer. Todas las partes involucradas capaces de fomentar y producir el cambio, deben participar de la mesa de trabajo, consensuar, asumir el rumbo a seguir y establecer el modo de hacerlo, y, fundamentalmente, el modo de financiarlo.

A modo de ejemplo, podemos pensar en un esquema cronológico de toma de decisiones ideal, para llevar adelante un programa de branding de lugar:

1. Definir la oferta estratégica: circuitos de interés, actividades notorias, productos regionales, eventos protagónicos, etc.
2. En función de ese menú, definir el discurso promocional o «mito del lugar» a instalar en la opinión interna y externa, plasmado en una serie de consignas.
3. Organizar un operativo de puesta en valor de la oferta y elaborar un programa de

actuaciones y campañas de comunicación.

4. Definir los recursos de identificación que permitirán firmar las acciones coordinadas, dando lugar a «una voz propia del lugar» —diferente del gobierno de turno y del estado—, con capacidad de informar, promover y, una vez instalada en la mente del público, apalancar atractivos estables y actividades contingentes.

Como puede observarse, desarrollar una marca-lugar implica mucho más que diseñar un logotipo y ponerlo a circular. De hecho el logotipo no es una pieza fundamental de este tipo de programas, algunos lugares ni siquiera lo tienen. Esta aclaración resulta fundamental, ya que es muy común que el diseño de una marca gráfica para el lugar se ponga primero en la lista de tareas, saltándose todo lo anterior.

Ese error se ve con mucha frecuencia, y probablemente responda a que las marcas-país, las marcas-ciudad, son la parte más visible de los programas de branding de lugar. El hecho de aparecer por todos lados suele confundir a muchos políticos, que llegan a creer que la «magia» del posicionamiento la produce el signo gráfico. Sin embargo, el proceso es mucho más complejo y largo.

Primero el lugar debe producir contenidos relevantes y positivos coordinando las acciones y comunicaciones de todos los actores de peso, en forma sostenida a lo largo de años. Si todas esas acciones son firmadas o rubricadas por una marca-lugar, esta, al igual que el nombre del lugar, quedará asociada a esos contenidos positivos, y recién entonces podrá evocarlos y oficiar como marca de respaldo para apalancar nuevas iniciativas del lugar. Es decir, el proceso es el inverso al que suele suponerse.

En América Latina se han dado muchos casos de ciudades y países que lanzaron marcas-lugar que al poco tiempo fueron abandonadas o reemplazadas, sin llegar a constituirse jamás un verdadero programa de branding de lugar. Este resultado adverso es absolutamente previsible en cualquier iniciativa colectiva. Todas las partes deben sentirse parte del proyecto y deben estar presentes en todo momento, de lo contrario es imposible que participen.

Una marca-lugar encarada como un asunto meramente gráfico o simbólico, sin consenso ni análisis estratégico, sólo por obra de la casualidad podría lograr la fuerza necesaria para apalancar un lugar y representarlo a punto tal que sus fuerzas vivas la asuman como un recurso estratégico, que les pertenece. Y esto es clave, porque sin ese sentimiento de pertenencia prácticamente ninguna marca-lugar logrará sobrevivir al gobierno que la haya creado.

Cabe destacar que los intentos fallidos de creación de marca de lugar no son gratuitos, sino que tienen consecuencias dañinas y previsibles, que en general los políticos no logran vislumbrar. Al fracasar cada operativo, se produce el efecto contrario al buscado: el debilitamiento de la identidad y la imagen, la pérdida del orgullo de pertenencia, el entusiasmo y el espíritu colectivo de superación. Es decir, cada operativo de branding de lugar fallido socava los pilares de la construcción social del lugar.

Publicado el 04/08/2020

---

**FOROALFA**

ISSN 1851-5606

<https://foroalfa.org/articulos/como-crear-una-marca-lugar>

---

