

# La imperiosa necesidad de ser diferente en la globalización:

*el mercadeo territorial. La experiencia  
de las regiones chilenas*

Sergio Boisier\*



**Palabras clave:**  
*globalización,  
competencia territorial,  
imagen corporativa,  
identidad, retórica.*

*Recibido: 03-07-2005  
Aceptado: 10-11-2005*

*\* Chileno, economista (U.  
de Chile), master of arts  
in regional science (U. of  
Pennsylvania), profesor  
universitario, ex director  
de Políticas y Planifica-  
ción Regionales del ILPES/  
CEPAL y consultor  
internacional.  
sboisier@vtr.net.*

## RESUMEN

El artículo se centra en un tema emergente: el nuevo papel de los territorios en la competencia mundial empujada por la globalización. Todos y cada uno de los territorios persigue lo mismo: atraer capital, tecnología, turismo y vender sus productos transables en todo el mundo. Como se dice en un antiguo proverbio africano, en la llanura da lo mismo ser león o gacela; en cualquier caso hay que correr desde que sale el sol para no morir de hambre o en las garras de un depredador.

En América Latina es escasa la importancia dada al mercadeo territorial, si bien comienza a reconocerse su importancia. Se trata de aplicar a los territorios las normas sobre la *retórica* descritas por Aristóteles, es decir, aplicar a la presentación de los territorios ante su clientela, el arte del discurso, basado en el *ethos* (las características intrínsecas de quien emite el discurso), en el *pathos* (la emocionalidad que se busca despertar) y en el *logos* (la palabra y la razón).

El texto se divide en cuatro secciones: a) Introducción, que presenta el problema aclarando la naturaleza sistémica de la globalización y su más probable resultado: la conformación de un único espacio de mercado y de múltiples espacios de producción; b) Competencia y mercadeo territorial, una presentación de los conceptos teóricos principales; c) La experiencia chilena en marketing territorial, presentando los programas del gobierno: PROCHILE y TODOCHILE; d) Comentarios finales.

## ABSTRACT

The paper focuses on an emergent topic: the new role of territories in the worldwide competition pushed by globalization. Each and everyone territory seeks the same result: attract capital, innovations, tourism and, at the same time, sell its goods and services worldwide. As an old African proverb states: "in the African plain no matter what you are, lion or antelope, you better start running from the eve to avoid dying, either from starving or in the gullet of a predator".

In Latin America the importance granted to territorial marketing is scarce but growing. It is necessary to apply to territories the prescriptions that Aristotle wrote on *rethorics*, the art of delivering a discourse. These rules are based on *ethos* (the essential characteristics of who speaks), on *pathos* (the emotional appeal contained in the speech) and on *logos* (the reason or rationality).

Text is structured in four sections: a) Introduction, a description of the problem to be discussed including a revision of the concept of globalization making clear its systemic nature and its most likely result: a unique commercial space and multiple production spaces; b) Competence and territorial marketing, discussing the main theoretical issues involved; c) Chilean experience on territorial marketing; d) Final comments.

SERGIO BOISIER

## Introducción

Todos nosotros, todos y cada uno de los seis mil quinientos millones de habitantes del globo, y todos y cada uno de los miembros de todas las especies animales, somos el resultado de una competencia tremenda en la que participan cientos de millones de actores en cada momento del inicio de la vida: las células masculinas reproductoras. La competencia forma parte de nuestro código genético, en tanto que la cooperación es el resultado de nuestra paulatina socialización y de la adopción de normas morales de conducta.

Si no tuviésemos un código genético que impone a cada individuo características singulares, no seríamos individuos; como probablemente lo diría Humberto Maturana, seríamos parte irreconocible de un agregado, de una masa. Menos aún seríamos personas, una categoría que se basa –entre otras características– en la diferenciación dentro de una sociabilidad. *El nombre no es la cosa nombrada* solía decir Gregory Bateson; el nombre sirve, eso sí, para conferir singularidad, individualidad, diferencia. El llamar Pedro a un individuo no dice nada acerca de la naturaleza de ese individuo, ni siquiera si es humano; el nombre, eso sí, diferencia: tú eres Pedro y por tanto no eres Juan, ni Manuel, ni Estefanía. Por esta razón –la necesidad de la diferenciación– es que el bautismo es la principal liturgia en cualquier práctica religiosa.

Es exactamente lo que sostuvo Pierre Bourdieu mediante su concepto de *valor/capital simbólico*.

La globalización –parece inescapable volver a referirse a ella– que, por supuesto, ha acompañado al hombre desde las profundidades del tiempo y no sólo desde la primera crisis del petróleo en 1973 como algunos ingenuos sostienen, no es el resultado de la perfidia de ciertos personajes que podrían arbitrariamente ejemplificarse a través de figuras como G. Soros, B. Gates, J. Stiglitz, G. W. Bush, J. Chirac, J. L. Rodríguez Zapatero, o tantos otros; no es ni siquiera un resultado, es la etapa actual de desarrollo del sistema capitalista, la etapa tecnocognitiva de él, que viene a sumarse, como ha ocurrido en el pasado, a las etapas previas: comercial, industrial, financiera, del sistema capitalista. Por tanto, la globalización, sistémica como es, opera de acuerdo con sus propias leyes internas de cambio y tiene una direccionalidad establecida y propósitos claros. No es ni buena ni mala: simplemente es.

Dos procesos internos de la globalización son muy importantes para entender su naturaleza y ambos se relacionan estrechamente con el tema de esta monografía. Por un lado, como producto de la Revolución C & T (*core* de la globalización), el ciclo de vida de los productos manufacturados se reduce sistemáticamente a lo largo de una curva exponencialmente decreciente; por otro, el costo financiero en investigación C & T+ i, y mercadeo, se eleva en una curva exponencialmente

LA IMPERIOSA NECESIDAD DE SER DIFERENTE EN LA GLOBALIZACIÓN...

territorios 15

73

<sup>1</sup> Como se sabe, por lo menos desde Gramsci, los intereses del sistema pueden no coincidir con los intereses de sus agentes, en tanto entes independientes. Ello explica la contradicción entre la conducta del sistema y el proteccionismo, abierto o encubierto, de muchos países. Pero está claro quién impondrá su lógica.

<sup>2</sup> Entendiendo por “región” cualquier ciudad y su hinterland con el cual tiene una relación simbiótica.

<sup>3</sup> Lewis Mumford solía referirse a las ciudades como “los artefactos de las regiones”.

<sup>4</sup> Serbet G., “Mondialization et Geographie”, 2003, *Amerique du Nord*, # 25, Quebec, Canadá.

<sup>5</sup> Serbet no se hizo problemas, simplemente consideró como “regiones” a la primera escala de la división política interna de los países.

creciente al pasar de un producto de generación “n” al de generación “n+1”.

Como todo sistema “vivo”, el sistema capitalista enfrenta el imperativo de su reproducción permanente, para lo cual debe recuperar tan rápido como le sea posible sus recursos financieros empleados en el paso anterior; por ello la fase tecnocognitiva del capitalismo lucha por un único espacio de mercado, por el mercado mundial sin restricciones<sup>1</sup>. Al mismo tiempo y como consecuencia de las innovaciones aparejadas a la Revolución Científica y Tecnológica, con la “tecnología madre” de la microelectrónica a la cabeza, el sistema reorganiza la producción manufacturera en múltiples territorios de producción, originando la “economía difusa” de Vázquez Barquero, la “economía de geometría variable” de Castells, el post fordismo de Storper y otros, en definitiva, la producción en redes flexibles.

Entonces ahora comenzamos a entender por qué, por ejemplo, un nuevo disco de boleros de Luis Miguel es lanzado simultáneamente en Ciudad de México, Tokio, Buenos Aires, París, y... ¡Santiago de Chile!

Claro que si la estructura productiva mundial correspondiese a una súper especialización o a una organización estrictamente monopólica para cada ítem, no sería necesaria una preocupación por el mercadeo; la oferta se ajustaría a la demanda a lo largo del tiempo. Pero claro, lo que sucede en la globalización es también un aumento de oferentes, hay más competencia (sin perjuicio de los procesos de

fusión) y el disco de Luis Miguel compite con otros de Bosé, Cabrel, Guerra, Vives y tantos otros boleristas. De ahí la necesidad de un marketing agresivo que diferencie a ojos del consumidor. *¡Vive la différence!*

La globalización no sólo transforma la geografía económica; también transforma la geografía política quizás de manera aún más radical.

El Estado nacional, creación relativamente reciente de la humanidad, está siendo sometido a presiones que surgen, por así decirlo, desde arriba y desde abajo y lo están transformando en un producto cuya forma final es difícil de dibujar por el momento. Pero a lo menos dos cuestiones son claras, particularmente en Europa: los estados nacionales se desdibujan a favor del surgimiento de un cuasi-Estado por qué este cuasi-Estado es diferente al cuasi-estados del siguiente renglón?) supranacional –la Unión Europea– y se desdibujan simultáneamente hacia abajo al surgir cuasi-estados subnacionales, las regiones.<sup>2</sup> Como se ha dicho en innumerables oportunidades, las ciudades y sus regiones<sup>3</sup> son los nuevos actores de la competencia internacional, por capital, por tecnología, por mercados y por atraer los modernos factores causales del crecimiento.

## Competencia y mercadeo territorial

El geógrafo Gerard Serbet<sup>4</sup> ha calculado en 5.239 el número de “regiones”<sup>5</sup> en todo el mundo. Todas quieren dos cosas: atraer

territorios 15

74

SERGIO BOISIER

capital, particularmente inversiones que generen un aumento y uso local del conocimiento, atraer el gasto de no residentes (turistas, remesas del exterior) y colocar sus productos transables en los mercados internacionales. Es decir, todos los territorios quieren ser competitivos hacia adentro y hacia fuera. Atraer y vender. ¿Cómo sobresalir en la multitud? El mercadeo puede hacer la diferencia. Por ejemplo, del total de regiones anotadas, trece son las actuales regiones chilenas y entre ellas, por lo menos una (Región del Maule) es una importante región productora de vino y todavía más importante productora y exportadora de manzanas. En el rubro vitivinícola enfrenta una dura y amplia competencia de países (y de sus regiones) como Argentina, España, Italia, Francia, Nueva Zelanda, Australia, Alemania, Hungría, Estados Unidos, etc., y en manzanas compite exitosamente con Argentina, Nueva Zelanda, Francia. ¿Cómo lograr posicionarse en las preferencias de los consumidores con la manzana Gala producida en la región, o con el vino Cabernet Sauvignon Cremaschi-Furlotti de la misma región? Ni siquiera es sencillo responder teóricamente a esta pregunta, por ello hoy en día se cuestiona (en España, por ejemplo) si es mejor colocar en el mercado una marca nacional genérica –*Wines of Spain*– o una denominación específica, Marqués de Riscal, por ejemplo. Porque no se remite la cuestión sólo a una de precios; entran en juego otros elementos, muchos de ellos de orden cultural.

El Tratado de Libre Comercio entre Chile y los Estados Unidos, por ejemplo, rebajó a cero el arancel de internación en USA de las paltas (aguacates, avocados) chilenas en tanto que las provenientes de México todavía están sujetas a pagos arancelarios y abrió de esta manera, un mercado potencial enorme al producto chileno, derivado de lo cual es un extraordinario aumento en la superficie plantada de paltos (actualmente más de 30.000 ha). No obstante, se ha puesto en evidencia que el consumo principal de este producto en los Estados Unidos proviene de la enorme comunidad mexicana, la cual, por razones culturales y psicológicas ya descritas y adscritas al “pachuco” por Octavio Paz (*El laberinto de la soledad*), preferirá seguramente comprar el producto mexicano al chileno, aún teniendo en cuenta un diferencial de precios. La mercadotecnia aplicada a los territorios (ciudades, regiones) es un concepto relativamente nuevo en el quehacer de la economía y posiblemente todavía acuse una base teórica precaria; no obstante su uso crece obligado por las circunstancias. La novedad en este caso, reside en vincular una estrategia de marketing a un territorio considerado como un todo, como un producto conjunto, comercializable en consecuencia, en términos de su imagen. Cualquier territorio interesado en su propio mercadeo requiere definir: a) su IDENTIDAD: ¿cómo se define el ente territorial?, ¿en qué espejo se mira?, ¿qué elementos lo identifican?, ¿con quién se compara?, ¿qué utiliza para describirse?; b) su IMA-

LA IMPERIOSA NECESIDAD DE SER DIFERENTE EN LA GLOBALIZACIÓN...

territorios 15

75

<sup>6</sup> Pohansky H. M., Fabian A.K., Kaminoff R.: "Place Identity: Physical World Socialization of the Self", *Journal of Environmental Psychology*, # 3, 1983.

<sup>7</sup> R. Friedmann: *Hacia el municipio del Siglo XXI: Marketing Comunal y Reinvencción del Municipio*, Cuaderno # 6, Centro de Estudios del Desarrollo, CED, 2000, Santiago de Chile.

GEN: ¿cómo se percibe el territorio –ciudad o región– más allá de sus fronteras?, ¿cómo lo ven sus propios habitantes?

La más remota base conceptual del mercadeo en general se encuentra en... ¡Aristóteles! En efecto, *la retórica aristotélica*, el arte de presentar las ideas, se basa, primero, en un *ethos*, concebido como el conjunto de características propias del sujeto que "habla", que emite un mensaje. Es el *ser* mismo el que se presenta en sus elementos intrínsecos que lo definen; segundo, el mensaje apela al *pathos*, a la emoción, a los sentimientos que genera el que habla; y tercero, el mensaje apela al *logos*, a la razón, a la palabra.

El territorio aparece como un elemento constitutivo de la identidad. Es aquello donde la identidad individual ancla su lugar de expresión y fija sus límites. Los individuos y los grupos existen a través de vivencias de territorialización múltiples. El concepto de identidad está cargado de territorialidad, de lugar propio, de espacio y de pertenencia. Por ejemplo, la identidad local, tal como su nombre lo indica, apela a lo local, lo cual debe ser entendido como una expresión de un espacio y un tiempo determinados. Reconocer un territorio como "propio" implica que éste no sólo representa un espacio físico, sino que en él también se desarrollan prácticas de sociabilidad, en tanto es un lugar en que habitan personas, posibilitándose el encuentro entre ellas.

Identidad como un fenómeno ontológico y también construido, y en la construc-

ción de una identidad –actual y futura– varios elementos de la técnica del mercadeo son importantes.

Algunos autores conciben una "*place identity*", como una subestructura de la "*self identity*" de una persona<sup>6</sup>: "Place identity (...) consisting of broadly conceived cognitions, about the physical World in which the individual lives. These cognitions represent memories, ideas, feelings, attitudes, values, preferences, meanings, and cognition of behaviour and experience which relate to the variety and complexity of physical setting that defines the day-to-day existence of every human being".

Según Reinhard Friedmann<sup>7</sup>, la psicología ambiental desglosa el concepto de identidad territorial en dos procesos parciales: a) el proceso de identificación de un lugar y, b) el proceso de identificación con un lugar. La identificación *DE* alude a la representación psicológica de, por ejemplo, una región, en la imagen de un observador, con lo cual el foco de interés está centrado en los aspectos cognitivos de la relación entre el hombre y su entorno espacial; la identificación *CON* no destaca en primer plano al territorio representado como estructura cognitiva, sino más bien la identidad de una persona que se sienta vinculada o perteneciente a un referente espacial, y que de esta manera está incorporando esta pertenencia en su concepto del *yo*. Como lo dice un especialista español en referencia al nivel comunal, la identidad tiene tres elementos o dimensiones conceptuales:

SERGIO BOISIER

territorios 15

76



## LOS ELEMENTOS DE LA IDENTIDAD REGIONAL

LAS COMUNIDADES TERRITORIALES ESTÁN CONSTITUIDAS POR:

- 1.- CREENCIAS (sus miembros pueden reconocerse como coterráneos y hay una cierta reciprocidad de compromisos).
- 2.- CONTINUIDAD HISTÓRICA (la identidad se extiende hacia el pasado y se proyecta hacia el futuro).
- 3.- IDENTIDAD ACTIVA (los territorios son comunidades que hacen cosas en común, toman decisiones, logran resultados).
- 4.- UN ESPACIO GEOGRÁFICO PARTICULAR (que se constituye en la autoreferencia primaria).
- 5.- UN SENTIDO DE PERTENENCIA (a partir de características compartidas existe una cultura pública que sirve para distinguir la territorialidad o regionalidad de otras formas de identidad personal).

Fuente: Miller D., *Sobre la nacionalidad, autodeterminación y pluralismo cultural*, Paidós, Barcelona, 1997.

a) lo que el territorio es (el *ser* del territorio); b) lo que el territorio dice de sí mismo que es (comunicación de la identidad); c) lo que el público que se relaciona con él cree que es el territorio (la percepción).<sup>8</sup> Los elementos básicos de una identidad corporativa para un territorio son, según varios autores, los siguientes:

- Cultura corporativa territorial, cuyos ejes son los valores locales, que se reconocen en los elementos culturales, tales como teatros, museos, exposiciones, bibliotecas, edificios y monu-

mentos patrimoniales, fiestas tradicionales, folklore, etc. La cultura territorial satisface tres funciones: adaptación, cohesión, e implicación;

- Personalidad y misión corporativa territorial, definida la personalidad como “la comprensión de sí mismo del territorio”. Como se indicó más atrás, es el ethos aristotélico del territorio. La personalidad corporativa del territorio se expresa explícitamente en la formulación de una visión o filosofía (imagen objetivo) que abarca los ob-

<sup>8</sup> Sanz de la Tejada L. A.: *La integración de Identidad y de la Imagen de la empresa*, 1994, Madrid (citado por R. Friedmann, *op. cit.*).

LA IMPERIOSA NECESIDAD DE SER DIFERENTE EN LA GLOBALIZACIÓN...

territorios 15

77

<sup>9</sup> Friedman R., op. cit.

<sup>10</sup> No siempre es así; probablemente sea difícil encontrar algo más ridículo en este campo que el nombre de un pueblo de la VI Región de Chile: Peor es nada, una situación a la que los lugareños tratan de sacarle provecho fomentando la curiosidad y las visitas de turistas. Un marketing adecuado puede revertir el carácter negativo de una situación.

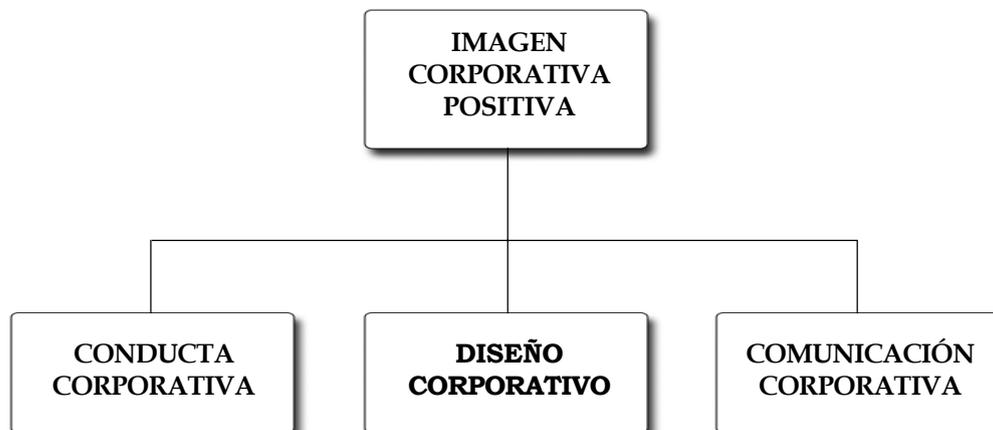
jetivos, finalidades, potenciales, valores, normas y patrones conductuales de un territorio;

- Instrumentos de proyección de la identidad corporativa territorial, es decir, la capacidad de comunicación de la identidad, que mezcla tres elementos: a) la comunicación corporativa, b) la conducta corporativa y, c) el diseño corporativo del territorio, éste último configurando la identidad visual del territorio.<sup>9</sup>

El diseño corporativo del territorio incluye varios componentes, a saber: la identidad verbal, el nombre del territorio, siendo mucho más que un signo de

diferenciación, ya que es también una dimensión esencial de la misma cosa designada. En muchísimos lugares en América Latina, los patronímicos territoriales dan cuenta de la historia o de la geografía lugareña: la toponimia es muy a menudo de origen prehispánico y se pierde su sentido original, que es preciso recuperar a fin de afirmar la identidad, sobre todo cuando el nombre original es en sí mismo bello o da cuenta de algo bello.<sup>10</sup> Por ejemplo, Loncoche, el nombre de una ciudad en el Sur de Chile, significa en lengua mapudungún “jefe de la tribu”, o el volcán y poblado turístico Antuco, cuyo nombre en la misma lengua significa “agua del sol”, por el derretimiento de nieve

IDENTIDAD TERRITORIAL CORPORATIVA  
EN FORMA DE MISIÓN CORPORATIVA.  
PROYECCIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA



territorios 15

78

SERGIO BOISIER

durante el verano; el logotipo es una herramienta importante en el mercadeo y representa el paso de una identidad verbal a una identidad visual; el logotipo es exactamente “una palabra diseñada” y suele encerrar indicios y símbolos acerca de quien representa; otro elemento del diseño corporativo es el símbolo gráfico del territorio, esto es, una figura icónica que representa el territorio, que lo identifica y distingue y su importancia deriva parcialmente del hecho de ser la memoria visual más fuerte que la memoria verbal. Otros elementos del diseño corporativo tienen que ver con la identidad cromática, con la tipografía, con los escenarios arquitectónicos y con el entorno natural. La “marca”, de acuerdo con algunos especialistas, es más que un símbolo gráfico y un slogan<sup>11</sup>.

En mi propia experiencia<sup>12</sup> he podido apreciar tanto la importancia como las dificultades sociológicas para establecer estos elementos, dificultades que derivan de pequeñas rivalidades prácticamente “parroquiales” o de la falta de conocimiento sobre la propia historia del lugar. En general se trata de una cuestión que debe involucrar un elevado nivel de participación ciudadana para establecer su propio éxito. Un ejemplo pequeño, pero ilustrativo sobre esto: La Ligua es una pequeña ciudad (45.000 habitantes) situada 140 kms al noreste de Santiago de Chile; su base económica descansa desde antiguo en dos actividades: tejidos de lana de alpaca y elaboración de una clase de pastelería (“dulces” de La Ligua) muy

apreciada en el país, siendo ambas actividades de alto nivel de empleo local. La propia comunidad ha “inventado” tanto un logotipo como una idea fuerza o slogan que se muestra en las carreteras a mucha distancia de la localidad: “*La Ligua: endulzando el presente y tejiendo el futuro*”. ¿Se puede finalmente definir con cierta precisión el concepto de “mercadeo territorial”?

Desde luego, según Kotler<sup>13</sup>, quien afirma que: “el marketing es la actividad que permite a la organización quedar permanentemente en contacto con sus consumidores (clientes), reconocer sus deseos, desarrollar productos que correspondan a estos deseos y diseñar un programa de información que da a conocer generalmente las metas de la organización”, en tanto que Reinhard Friedmann sostiene que en la praxis sobre marketing territorial se parte de la idea de que el marketing es aplicable a los planteamientos territoriales y que el concepto de marketing puede proporcionar a los gobiernos locales ayudas decisorias importantes.

Matteo G. Caroli<sup>14</sup> sostiene –en su importante texto sobre la materia– que desde el punto de vista estratégico, el mercadeo territorial es: una inteligencia de integración y una inteligencia de fertilización. En el plano de la integración se concreta en el hecho de que el marketing del territorio (MT en adelante) desarrolla una visión integrada de los diversos elementos de los cuales depende el nivel de atractibilidad de la oferta territorial. En el plano de la fertilización, el MT proporciona los instrumentos operativos y el

<sup>11</sup> Alberto Borrini, un especialista argentino en mercadeo, escribe en *La Nación* (Buenos Aires, 19/04/05) que la marca es como un escudo de armas de un territorio y que en el caso argentino debería mostrar una vaca, una espiga, un bandoneón, el glaciar Perito Moreno y una pelota de fútbol y llama la atención al hecho de que Chile ha gastado US \$ 300.000 en la creación de un símbolo nacional.

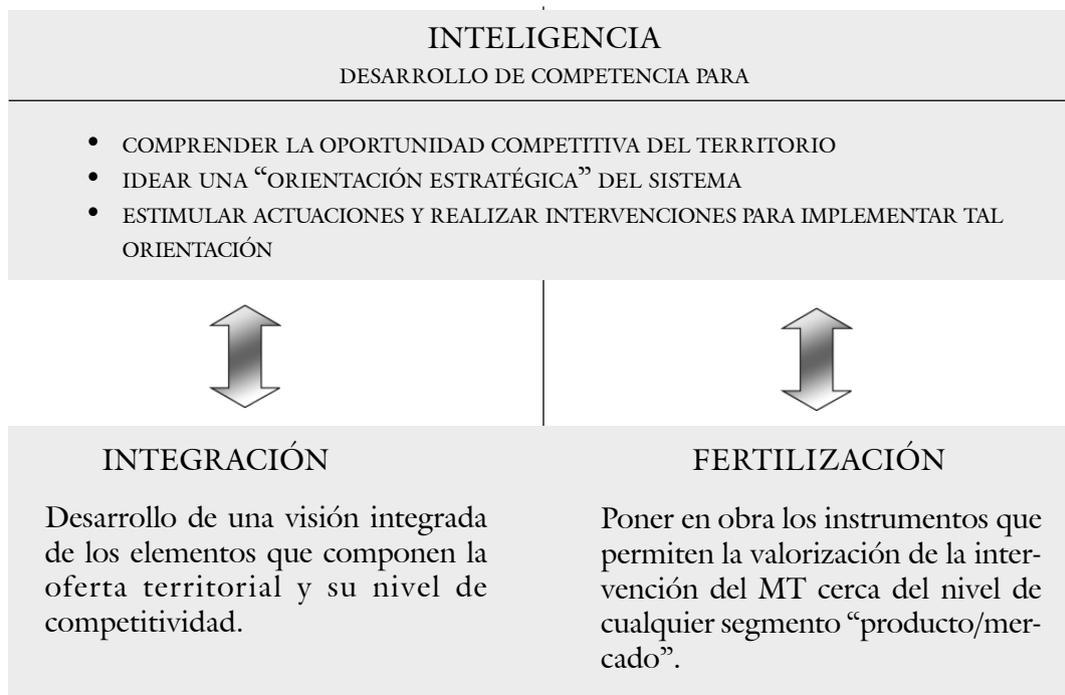
<sup>12</sup> El autor dirigió en 1990 un Proyecto de Cooperación Técnica de las NN.UU. al Gobierno de la Región del BíoBío (Chile) orientado a ayudar en la preparación de una propuesta de futuro. Por primera vez en el país y en este tipo de asunto, se introdujo el marketing regional, como se describe en el libro del autor, *El difícil arte de hacer región*, 1992, cap. II, Centro de Estudios Regionales Andinos “Bartolomé de las Casas”, Cusco, Perú. En el año 2000 también dirigió un notable experimento social en el Región del Maule (Chile) consistente en un largo ciclo de

conversaciones sociales con los actores regionales cuyo propósito era prepararlos para participar en el diseño de una propuesta de desarrollo y nuevamente hubo oportunidad de explorar la cuestión del mercadeo y descubrir las dificultades que se plantean al buscar imágenes por encima de los provincialismos. El experimento se describe en el libro del autor *Conversaciones sociales y desarrollo regional, 2001*, Editorial de la Universidad de Talca, Chile.

<sup>13</sup> Kotler P., Levy S. J.: *“Broadening the Concept of Marketing”*, 1969, *Journal of Marketing* (citado por R. Friedmann, op. cit.).

<sup>14</sup> Matteo G. Caroli, 1999, *Il Marketing Territoriale*, FrancoAngeli, Milán, Italia.

<sup>15</sup> En muchos trabajos este autor ha elaborado su concepción de “capitales intangibles” y el papel de ellos en el desarrollo territorial. Ver por ejemplo, “¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica?, Ciudad y Territorio. Estudios



método mediante el cual es posible valorizar del mejor modo la presión puesta en el ámbito de cualquier área o actividad relevante de la oferta territorial. El gráfico anterior es adaptado del texto de Caroli (pág. 102).

En su análisis de la demanda y de la oferta territorial, Caroli sostiene –correctamente– que el territorio está constituido por un conjunto de elementos tangibles e intangibles y se caracteriza por la relación existente entre estos elementos. Coincide Caroli en buena medida con la posición de este autor;<sup>15</sup> los elementos intangibles anotados por Caroli son: el “espíritu” del lugar, el sistema de valores civiles y socia-

les, el nivel de competencia del tejido productivo y social, y el liderazgo económico y social, el grado de madurez social y la distribución del bienestar y, la intensidad del intercambio económico y cultural con el entorno. Estos elementos se combinan con los tangibles: el tejido industrial local y el mercado, el sistema de servicios públicos, la infraestructura pública, la posición geográfica y la morfología, la estructura urbana y el patrimonio inmobiliario, y el patrimonio cultural. Para Boisier, los “capitales intangibles” de un lugar son: el capital cognitivo, el cultural, el simbólico, el social, el cívico, el institucional, el humano, el psicosocial, el mediático, to-

territorios 15

80

SERGIO BOISIER

dos los cuales se articulan y se direccionan a través del capital sinérgico.

### **La experiencia chilena en marketing territorial**

Chile es una república unitaria cuyo territorio se divide en regiones (13), provincias (51) y comunas (345), según se establece en la Constitución Política. La Ley Orgánica Constitucional de Gobierno y Administración Regional de 1993 establece los gobiernos regionales, define sus funciones, entrega recursos y determina también el organigrama y la planta de personal. El desarrollo de la respectiva región es una función importante entregada a los gobiernos de cada territorio.

Tratándose de una economía muy abierta a la globalización, como es el caso, y aplicándose un modelo de política económica muy liberal, la promoción de las regiones en el exterior –promoción tanto para vender como para atraer– se configuró, desde temprano como una tarea a desarrollar, pero que, evidentemente, no podía ser una responsabilidad única de cada gobierno regional: el “partenariado” región/país se presenta como una necesidad. No obstante, antes de 1990 hubiese sido difícil encontrar un planteamiento oficial, documentado, sobre esta cuestión. La necesidad de un esfuerzo pre diseñado y estratégico en este sentido aparece por primera vez en la propuesta de desarrollo

preparada para la Región del Biobío (la más importante después de la Región Metropolitana) por un equipo NNUU/ MIDEPLAN y titulada (y el mismo título del informe revela una intención de mercadeo): *La Región del Biobío al encuentro del siglo XXI*<sup>16</sup>. El recuadro inserto a continuación da cuenta de la intención.

Actualmente el mercadeo regional se ha complejizado enormemente: el Estado ha fortalecido dos programas muy exitosos: TODOCHILE, un programa que reúne organizaciones estatales y privadas y que busca atraer capital y *know how* a las regiones; y PROCHILE, un programa inserto en el Ministerio de Relaciones Exteriores que apoya el comercio de transables regionales en el mercado global. A ello se agrega la región misma, que ahora cuenta con un profesional encargado de las relaciones internacionales (un cargo de alto nivel sujeto a concurso público) y que, en algunos casos, logra que el sector privado asuma un papel importante, estableciendo representaciones comerciales en el exterior por ejemplo, la Región del Maule, cuenta con oficinas de representación en Guadalajara en México, Barcelona en España y Beijing en China.

El Programa de Promoción y Atracción de Inversiones TODOCHILE, impulsado por CORFO (Corporación de Fomento de la Producción) el ente público industrializador de Chile desde 1939, nace de la imperiosa necesidad de aumentar la competitividad del país como un todo, en un mundo cada vez más globalizado y com-

*Territoriales, Vol. XXXV, # 138, 2003. MINFOM, Madrid, España.*

<sup>16</sup> *Esta Misión de Cooperación Técnica fue dirigida por el autor de este documento.*

LA IMPERIOSA NECESIDAD DE SER DIFERENTE EN LA GLOBALIZACIÓN...

*territorios 15*

81

## LA REGIÓN DEL BIOBIO AL ENCUENTRO DEL SIGLO XXI

### Capítulo 12 Aún el mejor producto necesita...imarketing!

Este capítulo busca introducir en Chile una modalidad estratégica que no constituye novedad en Europa, por ejemplo.

Así como desde el punto de vista político se ha acuñado la expresión dirigida a considerar a las regiones como cuasi-estados, para denotar el grado máximo de descentralización política compatible con un régimen político unitario, acá se propone considerar a las regiones como cuasi-empresas, y desarrollar, en consecuencia, una modalidad de gestión del desarrollo regional con muchos puntos de contacto con la gestión empresarial.

Siendo ello así, las regiones deben desarrollar agresivas estrategias económicas que les permitan identificar el siguiente conjunto de variables: i) la variable o par mercado/producto; ii) la variable o par rentabilidad/financiamiento; iii) la variable o par empleo/recursos humanos; iv) la variable o par imagen corporativa/promoción.

Este último punto fue colocado con gran fuerza en la propuesta del Biobio. La Región debe hacer “un marketing de sí misma”, utilizando todos los medios comunicacionales modernos y naturalmente, planteándose esta actividad como una actividad típicamente compartida entre el sector público y el privado.

En forma concreta la propuesta sugiere que la Región “convenga” con PROCHILE, el ente estatal de promoción de exportaciones, el establecimiento de un Escritorio del Biobio en las oficinas de PROCHILE en el exterior y la realización de una Conferencia Anual del Biobio, concebida como una reunión de negocios y de inversión, en la Región, invitando a ella a potenciales inversionistas extranjeros.

Fuente: S. Boisier. *El difícil arte de hacer región, op. cit.*

petitivo, poniendo el énfasis en el enorme potencial que tienen las regiones del país, lo cual se enlaza con un programa de gobierno centrado en la atracción de inversiones, fortalecimiento del desarrollo productivo, desarrollo de capacidades regionales y mejora de la gestión pública. TODOCHILE agrupa en un trabajo conjunto a la CORFO, a la Confederación de la Producción y del Comercio, a la Sociedad de Fomento Fabril, al Ministerio de Economía, al Ministerio de Obras Públicas, a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior, al Comité de Inversiones Extranjeras, a Prochile, y a los gobiernos regionales. El Programa pretende fomentar una o más ventajas competitivas en cada una de las trece regiones chilenas mediante un proceso de tres etapas: la primera, definición del producto-región; la segunda, diseño y ejecución de una estrategia de promoción dirigida a suministrar información sobre oportunidades de inversión regional, en el ámbito nacional y extranjero; la tercera, la atención y recepción de potenciales inversores, facilitándoles los apoyos necesarios para concretar sus iniciativas empresariales. Por supuesto, el proceso se ha iniciado con una política de comunicaciones que descansa en la generación de logotipos o imágenes corporativas regionales. TODOCHILE cuenta con oficinas en cada región. Una descripción completa del programa se encuentra en el vínculo siguiente:

[www.corfo.gov.cl/todochile.pdf](http://www.corfo.gov.cl/todochile.pdf)

LA IMPERIOSA NECESIDAD DE SER DIFERENTE EN LA GLOBALIZACIÓN...

Un tratamiento más específico de una región –la Región de Aysén– en la Patagonia chilena puede verse mediante la presentación siguiente. Esta región se promueve haciendo hincapié en el ecoturismo y en su naturaleza incontaminada, de notable belleza paisajística y prácticamente virgen dada su escasa población.

[www.corfo.gov.cl/todochile/AYSEN](http://www.corfo.gov.cl/todochile/AYSEN).

El programa PROCHILE es una agencia gubernamental dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, cuya misión es la promoción de las exportaciones chilenas.

Con casi 30 años de experiencia, PROCHILE administra instrumentos innovadores para la promoción de exportaciones, como:

- La elaboración de estudios y mecanismos para orientar y capacitar al empresario.
- El uso de nuevas tecnologías de información.
- La organización de ferias internacionales y misiones empresariales.
- El desarrollo de programas orientados a facilitar la incorporación de la PyME a los circuitos internacionales (Interpyme, Interpac, etc.).
- Concursos nacionales de programas para la promoción de exportaciones.

Uno de los activos más importantes de PROCHILE es su presencia, a través de oficinas representantes, en los cinco continentes y en cada región chilena. Ubica-

*territorios 15*

83

das estratégicamente en 56 mercados, las representaciones comerciales cuentan con equipos especializados que entregan toda su experiencia en los mercados para apoyar a las empresas exportadoras en la gestión internacional. Esta red facilita el establecimiento de contactos comerciales y proporciona información de mercado, precios, regímenes comerciales, servicios, etc. La información pertinente sobre las actividades de este programa se puede obtener en el sitio siguiente:

<http://www.prochile.cl>.

### **Comentarios finales**

La globalización busca estructurar un nuevo orden económico mundial caracterizado –como se discutió– por un único espacio de comercio y transacciones y por múltiples territorios de producción. Evidentemente este proceso obliga a todos los actores, personas, organizaciones, territorios, a entrar a un juego competitivo de elevada complejidad, en el cual la sobrevivencia (si bien los territorios no “mueren” en un sentido literal) sólo acompaña a los más inteligentes, veloces, flexibles, complejos, de ellos.

La mercadotecnia o mercadeo (o marketing en la lengua dominante de la globalización) es una técnica que adquiere en este contexto una importancia creciente, cuando no decisiva. Transformados los territorios en los nuevos actores de la competencia internacional por capital,

por conocimiento, por innovaciones, y por mercados, no pueden, los territorios, dejar de lado herramienta alguna para ayudarse a sí mismos a entrar al equipo de los “ganadores”, entendiéndola categoría no en simples términos estadísticos, sino en términos estructurales; como lo señala Cuadrado-Roura, ganar y perder ahora se define en el campo de la capacidad de innovar.

El mercadeo territorial es más una práctica en construcción que una derivación de un corpus doctrinario bien establecido, sobre todo en el nivel territorial. Si algún marco teórico se descubre detrás de la práctica, éste tiene que ver con la cuestión identitaria de los territorios y con el uso del lenguaje, en una perspectiva constructivista de raigambre aristotélica y “bourdieusiana” (si este barbarismo es permisible).

Chile representa un caso interesante en el campo en estudio. Las regiones chilenas no son descendientes de la historia, sino recién nacidas de la voluntad política, de manera que, para comenzar, tienen serios problemas de auto-referencia, de identidad y pertenencia. Hay que agregar a ello el hecho de que los gobiernos regionales tienen serias limitaciones para su accionar, derivadas del exceso del unitarismo a ultranza del sistema político y del presidencialismo cesarista del mismo.

Aún así, como se ha expuesto, el Estado –en un débil partenariado regional– ha logrado implementar dos poderosos instrumentos de apoyo a la inserción de las regiones en la globalización, uno apoyan-

SERGIO BOISIER

do la competitividad hacia adentro (TODCHILE) y otro apoyando la competitividad hacia afuera (PROCHILE). Se trata más de una acción desconcentrada que de una descentralizada.

De todos modos, el marketing territorial, tanto en Chile como en otros países parece inscribirse bien en un marco cognitivo que considera a las regiones como cuasi-empresas, un concepto introducido en la literatura por este autor hace un par de décadas y que ha recobrado súbita actualidad europea<sup>17</sup>.

Para finalizar, un ejemplo de marketing territorial basado en la retórica aristotélica:

ANTIOQUIA: LA MEJOR  
ESQUINA DE AMÉRICA  
Imagen corporativa del departamento  
de Antioquia, Colombia.

## Bibliografía

- Friedmann R., 2000, Hacia el municipio del Siglo XXI: Marketing Comunal y Reinención del Municipio, Cuaderno #6, Centro de Estudios del Desarrollo, CED, Santiago de Chile.
- Kotler P., Levy S.J., 1969, "Broadening the Concept of Marketing", Journal of Marketing (citado por R. Friedmann).
- Matteo G. Caroli, 1999, Il Marketing Territoriale, Franco Angeli, Milán, Italia.
- Polansky H. M., Fabian A. K., Kaminoff R., 1983, "Place Identity: Physical World Socialization of the Self", Journal of Environmental Psychology, # 3.
- Sanz de la Tejada L. A., 1994, La integración de Identidad y de la Imagen de la Empresa, Madrid (citado por R. Friedmann).
- Serbet G., 2003, "Mondialization et Géographie", Amérique du Nord, # 25, Quebec, Canadá.

<sup>17</sup> Véase el libro editado por Antoni Kuklinski y Krzysztof Pawlowski: Europe-The Strategic Choices, 2005, Wyższa Szkoła Biznesu, National-Louis University, Warsaw, especialmente la contribución de Kuklinski: "The Management of the Future-The Strategic Partnership of Corporations and Regions" y los comentarios de Sergio Boisier, Roman Galaz, Anna Gasior-Niemec, y Dimitris Konstadakopoulus.