

## **ASPECTOS ESTRATEGICOS DEL DESARROLLO LOCAL<sup>1</sup>**

**Autor: Romeo Cotorruelo Menta**

---

<sup>1</sup> En A. Vázquez Barquero y O. Madoery(eds.) 2001. Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local. Ediciones Homo Sapiens, Rosario, Argentina.

## 0. INTRODUCCIÓN

En la actualidad resulta evidente la existencia de una estrecha interrelación entre los procesos de crecimiento económico y de desarrollo territorial, y entre la competitividad de las organizaciones empresariales (y de todas aquellas que actúan, en alguna medida, con criterios de mercado) y la de los territorios donde éstas se localizan. En este sentido, en un escenario de mercados integrados y de sociedades en proceso de integración, las regiones y más concretamente las ciudades, al ser los espacios preferentes de localización, están adquiriendo una relevancia incluso más intensa que las naciones en la competitividad territorial.

Por estos motivos, las áreas urbanas, con independencia de su dimensión, se pueden visualizar cada vez más como organizaciones emprendedoras encargadas de producir y comercializar unos determinados bienes y servicios para satisfacer a largo plazo unas demandas y expectativas propias y ajenas; en particular, las demandas relacionadas con la localización de las familias y las organizaciones productivas. Esto es, se pueden entender como sistemas productivo-territoriales en condiciones de competencia, cuya expansión y crecimiento se relaciona fuertemente con las decisiones estratégicas que toman los principales inversores y gestores públicos y privados locales, y en general, los líderes locales de opinión.

Por su lado, las ciudades medias, tanto aquellas influidas por la dinámica metropolitana como las que funcionan como nodos de vinculación de los espacios rurales a los nuevos sistemas de ciudades en formación, se han convertido en espacios estratégicos para el desarrollo. Las ciudades medias han adquirido un papel de especial importancia a la hora de facilitar la reestructuración productiva y la difusión en el territorio de las nuevas tecnologías y las innovaciones de todo tipo que impulsan y potencian el nuevo proceso de desarrollo competitivo.

Con este marco introductorio, el presente documento presenta un conjunto de reflexiones, apoyadas en la literatura especializada y la propia experiencia del autor en la materia, sobre una serie de aspectos estratégicos del Desarrollo Local, como son la planificación y gestión estratégica, la visión estratégica de las ciudades, la problemática de la localización empresarial y la temática de la identidad e imagen territorial<sup>2</sup>.

## 1. EL DESARROLLO TERRITORIAL EN CONDICIONES DE COMPETENCIA

### 1.1. *Un proceso de Objetivos Múltiples*

El desarrollo territorial en condiciones de competencia se puede concebir como un proceso de Objetivos Múltiples que, por su carácter y dinámica, demanda una adecuada Planificación y Gestión Estratégica.

Estos Objetivos son:

- *Eficiencia* en la asignación de recursos, para la *Competitividad* territorial
- *Equidad* en la distribución de la riqueza y el empleo, para la *Cohesión* social
- *Equilibrio* del Entorno Medioambiental, para la *Conservación* del sistema productivo-territorial

Como muestra la experiencia, la búsqueda sistemática del equilibrio dinámico de estos objetivos múltiples puede generar situaciones de conflicto entre las decisiones puramente empresariales, fuertemente influenciadas por el objetivo de la eficiencia, y las decisiones públicas, normalmente más preocupadas por la equidad social y territorial y/o por la preservación del entorno medioambiental. Aunque cabe destacar que las tendencias actuales en la gestión pública y privada apuntan a disminuir sustancialmente estas diferencias tradicionales

---

<sup>2</sup> El autor agradece la valiosa colaboración de Yolanda Ursa, consultora del Grupo INMARK

de enfoque, lo que favorece el logro de soluciones eficaces a las eventuales situaciones de conflicto. El acercamiento desde el campo de la gestión pública se debe a la creciente preocupación por mejorar los niveles de eficiencia, en respuesta a las diversas crisis económicas y a las crecientes presiones, fuertemente localizadas, de la demanda social y la opinión pública. Por su lado, desde el campo de la gestión privada, el acercamiento se debe al avance de una nueva concepción de la dinámica empresarial, más orientada a alcanzar el éxito competitivo en un marco de satisfacción a largo plazo de las necesidades y expectativas de *todos* los partícipes sociales de las empresas.

## ***1.2. La Estrategia de Desarrollo Local***

En el contexto señalado, la Estrategia de Desarrollo Local ha emergido de sus profundas raíces históricas y está demostrando ser una respuesta eficaz para el logro de un desarrollo territorial integral, sostenido y duradero.

El Desarrollo Local es una estrategia territorial competitiva basada en el aprovechamiento pleno del potencial de utilidad endógeno con la adecuada inserción de impulsos y recursos estratégicos exógenos. El Desarrollo Local tiene un carácter pluridimensional e integrado y supone la implantación de un proceso sistemático y sostenible a largo plazo de dinamización del territorio y la sociedad local, mediante la participación protagonista y corresponsable de los principales actores socioeconómicos y políticos locales.

La Estrategia de Desarrollo Local se instrumenta a través de medidas de política de carácter multisectorial y, en su caso, sectoriales, que actúan de manera sistemática sobre los factores de competitividad de cada territorio. De hecho, las Administraciones Públicas, desde todos sus ámbitos, pueden influir sobre la ventaja competitiva de un sistema productivo-territorial; concretamente, en la medida que sus políticas afecten a los atributos determinantes de las condiciones del entorno competitivo, como son la innovación tecnológica, el funcionamiento de los mercados, el papel promotor y regulador de las instituciones y la cultura emprendedora.

En este sentido, se pueden distinguir cinco planos de actuación coordinada a la hora de diseñar las medidas de política necesarias para un territorio concreto:

- El entorno físico o "**hardware**" del desarrollo

Pertenecen a este plano, por ejemplo, las actuaciones sobre las infraestructuras de soporte y acogida de la actividad empresarial (transporte, comunicaciones, recintos feriales, parques empresariales o tecnológicos, incubadoras de empresa, centros de servicios a las empresas); además de las viviendas y los equipamientos sociales y las actuaciones de renovación urbana.

- El "know how" empresarial o "**software**" del desarrollo

Las actuaciones en este ámbito están destinadas a facilitar la información y transmitir el nuevo "know how" del desarrollo; y en todo caso, a valorizar los recursos humanos y mejorar los procesos de gestión de las actividades locales.

- La organización del proceso de dinamización u "**orgware**" del desarrollo

Contiene todos los instrumentos e instituciones que permiten organizar el desarrollo local y regional. Comprende la organización gubernamental, de las agencias territoriales y de las demás unidades autónomas especiales y organizaciones sectoriales que configuran el diseño organizativo del desarrollo local basado en la formación de sistemas de ciudades competitivas.

- La financiación de las actuaciones prioritarias o "**finware**" del desarrollo

Este plano de actuación hace referencia a los aspectos y mecanismos de financiación del desarrollo, como una parte importante de la eficacia de las políticas de promoción del desarrollo competitivo. Por ejemplo, la solución de los problemas presupuestarios de las unidades locales de la organización del desarrollo; así como la financiación promocional del cambio estratégico y de la innovación empresarial.

- La preservación del entorno medioambiental o "**ecoware**" del desarrollo.

Este eje de actuación considera las acciones encaminadas al crecimiento sostenible, lo que significaba supeditar el crecimiento económico a una gestión eficaz del medio ambiente. Por ejemplo, las inversiones y acciones promocionales para controlar la contaminación, la gestión de los residuos urbanos y, en general, para mejorar la calidad ambiental.

## **2. LA PLANIFICACION Y GESTION ESTRATEGICA DEL DESARROLLO LOCAL**

### **2.1. Conceptos Básicos**

Frente al carácter sectorial o funcional, básicamente rígido e interno, de las técnicas tradicionales, el enfoque estratégico representa una orientación integradora, consciente del entorno, y sobre todo, comprometida con la acción. Mediante la técnica de la planificación estratégica, extraída de la práctica militar y ampliamente difundida en el mundo empresarial de la segunda mitad del siglo XX, se apunta a optimizar la toma de decisiones estratégicas y la implementación coordinada de cursos de acción sinérgicos, orientados a la creación y mantenimiento de ventajas competitivas. De esta manera, la planificación y la gestión estratégica se soportan mutuamente y no cabe pensar la una sin la otra.

La planificación estratégica resulta de gran utilidad cuando se trata de abordar un proceso local de renovación económica y urbana a gran escala. El pensamiento estratégico supone sustituir una planificación casi ficticia, que no toma en consideración la evolución en condiciones de competencia del sistema productivo-territorial local y muchas veces centrada en objetivos inadecuados, por una formulación pragmática, en la que los objetivos se determinan en función de las oportunidades del entorno y la relación dinámica entre los recursos y habilidades disponibles/asequibles y los obstáculos materiales o culturales que se deberán superar para alcanzarlos.

Pero en todo caso, la planificación estratégica adquiere un valor adicional por su vinculación al espíritu emprendedor de la organización (el sistema productivo-territorial local, en el caso que nos ocupa), a la renovación y al crecimiento organizativo y a la dirección consecuente de las actividades de la misma (públicas y privadas). Es decir, por su vinculación con la gestión estratégica del desarrollo local.

La **planificación estratégica** del desarrollo local se puede concebir entonces como el proceso y cauce en el que aunar la participación de los principales actores políticos, económicos y sociales de la comunidad, para elaborar un diagnóstico compartido sobre las claves de su desarrollo competitivo, construir una visión viable de su futuro común a largo plazo y seleccionar los objetivos y cursos prioritarios de la consecuente actuación pública y privada.

Por su lado, la **gestión estratégica** de dicho proceso, sería el conjunto de acciones destinadas a la impulsión y la coordinación sinérgica de los esfuerzos públicos y privados necesarios para desarrollar las estrategias seleccionadas y alcanzar los objetivos propuestos en la planificación.

En general, se puede afirmar que la planificación y la gestión estratégica aplicadas al desarrollo local comportan una serie de beneficios directos e indirectos, cuyo valor se acrecienta en la medida que se incrementa la turbulencia y la presión competitiva del entorno, a la vez que crecen las

demandas sociales por disponer de unos mayores niveles de participación, de bienestar y de calidad de vida.

Entre los beneficios que recoge la experiencia internacional, se pueden destacar los siguientes. La planificación estratégica, en particular, ofrece una visión global, comprensiva y prospectiva de la dinámica competitiva del sistema productivo-territorial local; permite concentrar recursos escasos en la consecución de objetivos prioritarios y además, genera consenso y compromiso comunitario para la acción renovadora. Por su lado, la gestión estratégica consecuente, implica la iniciativa privada en las cuestiones públicas,

En definitiva, la planificación y gestión estratégica demuestran ser herramientas idóneas y eficaces para establecer y conducir una estrategia de desarrollo local de cara a lograr los ya señalados objetivos básicos de un proceso de desarrollo competitivo y duradero: la eficiencia, la equidad y la preservación del equilibrio medioambiental.

## ***2.2. La puesta en practica de la planificación y gestión estratégica***

### ▪ Fundamentos del proceso de planificación

En primer término, cabe destacar la importancia que reviste el diseño de la red interorganizativa que asuma la función planificadora y posteriormente establezca la **organización para la gestión del plan**. En tal sentido, debido a las peculiaridades señaladas, surge la necesidad o conveniencia de establecer un liderazgo participativo.

El reconocimiento de la complejidad de los problemas y oportunidades presentes y futuros y su más que improbable superación y consecución en solitario por las organizaciones implicadas, puede crear el estímulo básico para que éstas se vinculen en un proceso conjunto de planificación estratégica. Pero es fundamental crear un armazón organizativo adecuado a cada caso, capaz de responder a largo plazo a la complejidad y pluralidad de intereses y actuaciones prácticamente inseparables en las actuales comunidades locales.

La experiencia señala la conveniencia de adoptar configuraciones plurales y flexibles para estructurar la unidad de planificación estratégica. Es decir, órganos "ad hoc" con una personalidad jurídica seleccionada según las características y circunstancias del caso, pero que siempre acogen a una amplia representación de actores públicos y privados, y normalmente se apoyan en equipos externos especializados a los fines del desarrollo operativo.

El proceso de planificación se lleva adelante entonces, en sus fases sucesivas, mediante diversas modalidades de una especie de confederación de partes de organizaciones separadas, vinculadas por una metodología interactiva y participativa adecuada a cada caso, pero con una dirección y unos objetivos comunes.

A la vista de la complejidad e importancia de los intereses en juego, el avance en la planificación estratégica resulta entonces de un proceso incremental de reflexión proactiva y la consecuente toma de decisiones sobre temas claves. Todo lo cual, demanda la existencia de un **liderazgo integrador** en el seno de la relación confederal entre organizaciones e intereses representativos de los principales valores tradicionales e innovadores de la comunidad local.

Asimismo, resulta de singular importancia **el papel del equipo consultor** en el proceso planificador. Se trata de lograr, mediante su gestión técnica especializada, la concreción eficaz del proyecto con la elaboración y puesta en marcha del plan estratégico. En tal sentido, se puede decir que la figura del consultor debe reunir cuatro características básicas: versatilidad funcional, neutralidad en los planteamientos, comunicabilidad a los fines del marketing interno y externo del proyecto y reconocimiento profesional en el medio.

- Metodología operativa

Desde este punto de vista, la planificación estratégica para el desarrollo territorial en condiciones de competencia, y en particular en el caso de la ciudad, suele contemplar un secuencia como la siguiente.

En primer término, se aborda la **organización del proceso planificador**. Lo que incluye la adaptación de la metodología general a las características y exigencias concretas del caso, el diseño del modelo organizativo del plan, la involucración de los agentes sociales y el establecimiento de un programa de comunicación del plan.

Prácticamente en paralelo, se realiza la **exploración del medio**, con el fin de obtener una visión comprensiva del sistema productivo-territorial local en función de los acontecimientos pasados, las condiciones actuales y las previsiones futuras. Los resultados de esta exploración inicial permiten identificar los **temas críticos**, y por tanto prioritarios, alrededor de los cuales se procede a la constitución de grupos de trabajo o grupos de reflexión estratégica, asistidos por los consultores externos.

Posteriormente, los trabajos se encaminan a establecer el denominado **diagnóstico estratégico** de la situación y a evaluar la **posición competitiva** actual y futura posible del sistema productivo-territorial objeto de la planificación. Para ello, se realizan los correspondientes análisis externo o de entorno (tendencias y sus implicaciones) e interno (estructura y funcionamiento del sistema productivo-territorial local). Se estudian temas tales como: la situación del hábitat para producir y vivir; la accesibilidad y conectividad regional e internacional; la estructura y especialización productiva local y su adecuación al entorno competitivo; la movilidad de los recursos empresariales, el "entrepreneurship" y la capacidad de innovación local; la internacionalización y competitividad de la economía local; el nivel de desarrollo de los recursos humanos disponibles; el estado del medio ambiente; la identidad local/regional y la "imagen de marca" del territorio.

Estos análisis permiten determinar las oportunidades y amenazas o desafíos provenientes del entorno relacional y las fortalezas y debilidades de la comunidad local para aprovechar las primeras y superar las otras; siempre, rivalizando con otras organizaciones competidoras que deben ser claramente identificadas. Lo que implica determinar la posición competitiva actual y futura posible del sistema productivo-territorial local objeto de estudio.

El cumplimiento de la etapa de diagnóstico precedente sienta las bases para que los grupos de trabajo, debidamente asistidos y coordinados, comiencen la elaboración concreta del **plan de actuación**. Para ello, se procede a definir y posteriormente a establecer por parte de la organización del plan, un conjunto reducido de **objetivos estratégicos** realistas y alcanzables mediante esfuerzos asumibles por la comunidad. Por ejemplo, objetivos de actividad, de resultados económicos y sociales, así como también otros relacionados con la calidad de vida o la notoriedad y la imagen proyectada. De igual manera y en relación con los objetivos establecidos, se cuantifican y fijan las metas más próximas.

Llegados a este punto, los trabajos se orientan a la propuesta y selección de un conjunto de **estrategias básicas y funcionales** que conduzcan al cumplimiento de los objetivos propuestos. Entre las primeras se encuentran: la segmentación de los mercados de actuación preferente, la especialización productiva y el posicionamiento competitivo de la ciudad/región. Mientras que las segundas, se refieren a la adecuación a los mercados elegidos y al entorno relacional de referencia de todos los medios materiales, tecnológicos y humanos que serán desplegados a los fines del desarrollo competitivo. En todo caso, las estrategias deben ser elaboradas, consensuadas y priorizadas por los grupos de trabajo en función de los recursos y habilidades disponibles o

asequibles por parte de la comunidad local, para su posterior selección por parte de los máximos responsables de la organización del plan.

Una vez concluido lo anterior, el proceso de planificación se sintetiza y explicita mediante un **plan de acción** que incluye las **políticas y programas de actuación**, con la definición precisa de los recursos necesarios y la identificación clara de los agentes responsables de la implantación de las estrategias seleccionadas. Las políticas y programas de actuación se estructuran según los ejes de intervención sobre los factores estratégicos de desarrollo que hayan sido seleccionados. En general, se pueden distinguir dos grandes grupos de actuaciones, según se orienten a mejorar la productividad en la utilización de los recursos (humanos, tecnológicos, organizativos, medioambientales y financieros) o la competitividad de los atractivos residenciales e inversores locales, así como de los bienes y servicios puestos en el mercado por el sistema productivo-territorial local.

- La implantación del plan y la gestión estratégica

La implantación y puesta en marcha del plan, que supone la puesta en marcha de la gestión estratégica del desarrollo local, suele ser la tarea más crucial del proceso. Su efectividad depende en gran medida del éxito logrado en la movilización de los agentes económicos y sociales llevada a cabo durante el proceso de planificación. De todos modos, para asegurar la continuidad efectiva del proceso iniciado y la optimización de los resultados buscados, siempre debe preverse un proceso de seguimiento y ajuste sistemático del plan de actuación.

De lo que se trata en la gestión estratégica del desarrollo local, es de establecer y conducir en el territorio una dinámica orientada al éxito competitivo, mediante la interrelación eficaz de un conjunto de elementos esenciales que componen el sistema productivo-territorial. Para ello, es una condición necesaria llegar a disponer de una organización gestora que reúna tres atributos básicos: **percepción** clara del escenario de competencia, **flexibilidad** para adaptarse a los cambios y favorecer la introducción de innovaciones y **responsabilidad** para asumir los riesgos que comporta la adopción de decisiones ante un futuro incierto.

Aunque el diseño de la organización para la gestión del desarrollo competitivo debe ser resuelto según las circunstancias de cada caso (hecho "a medida"), las experiencias exitosas permiten destacar una serie de **principios organizativos**, entre los que destacan: **la concepción sistémica** de la organización, estructurada mediante unidades autónomas coordinadas, **la flexibilidad operativa**, **la actitud estratégica** y **el liderazgo**.

Estos principios se aplican desde dos situaciones extremas de origen y distribución del poder que pueden incluso coexistir y que, en la práctica, convergen. Por un lado, mediante una profunda descentralización desde la "unidad central" de planificación y gestión hacia las "unidades autónomas" operativas que actúan en el territorio. O, por el contrario, yendo de "abajo" hacia "arriba", y configurando lo que se podría llamar una "estructura federal". En este último caso, la unidad central, más que dirigir y controlar, fundamentalmente coordina, influye y asesora, y normalmente se utiliza como base para la formación de alianzas estratégicas y de redes tecnológicas.

Pero, de manera análoga a las empresas dinámicas, para asegurar la persistencia de la dinámica del desarrollo local, los territorios competitivos deben disponer en su organización directiva de una instancia central que permanentemente se ocupe de las cuestiones estratégicas fundamentales antes expuestas; así como también, de mantener el estilo directivo emprendedor y el control de las principales magnitudes financieras del plan. Es decir, utilizando el lenguaje empresarial, que se ocupe de asegurar a largo plazo el aprovechamiento pleno y la multiplicación de los potenciales de utilidad actuales y posibles del sistema productivo-territorial que se pretende desarrollar. Dicha unidad central puede mantenerse de alguna manera dentro de la estructura organizativa del

gobierno local que se trate, o en su caso, adoptar una forma totalmente descentralizada de la administración pública.

La flexibilidad es tanto más importante cuanto más difusa sea la situación en lo que se refiere a los potencialidades de utilidad del sistema productivo-territorial en cuestión. En términos generales, se pueden reconocer tres tipos de flexibilidad: de acción, de procesos y organizativa. En el primer caso, se trata de disponer de alternativas de actuación para el desarrollo operativo de las diversas funciones empresariales de las unidades autónomas (como producción, compras o ventas). La flexibilidad de procesos está relacionada con la rapidez de reacción ante las señales provenientes del entorno; es decir, el tiempo necesario para que la organización tome decisiones y las ejecute. Mientras que la flexibilidad organizativa, sería la capacidad de las estructuras organizativas, los sistemas de gestión y las personas claves de la organización, para resolver nuevas situaciones competitivas.

La búsqueda de la flexibilidad conlleva la creciente importancia de disponer en el conjunto de la organización de la denominada actitud estratégica. Esto es, el comportamiento regido por una actitud inquisitiva, creativa y proactiva. La primera faceta supone estar permanentemente atentos a los cambios en el entorno para adaptarse a ellos; la segunda, está relacionada con la capacidad de encontrar soluciones innovadoras a los desafíos del cambio; mientras que la tercera, implica ser capaces de proyectar y construir de manera consensuada y corresponsable un futuro común.

Además, refuerza el papel protagonista del liderazgo participativo como forma de conducción. Los líderes locales deben creer en el cambio y activar sus organizaciones para innovar continuamente; deben reconocer la importancia de su propio territorio como parte integrante del éxito competitivo y trabajar para mejorarlo. Y quizás, lo que es más importante, los nuevos líderes locales deben reconocer la necesidad de trabajar bajo cierta presión y desafío y estar preparados para sacrificar la vida fácil por la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva del sistema productivo-territorial que gestionan.

De todas maneras, la experiencia indica que la incorporación de estos principios a cualquier organización debe ser realizada de manera cuidadosa y gradual. Tanto sea por los costes iniciales que supone como por los peligros de involución que conlleva si no se obtienen claros resultados satisfactorios de inmediato (como suele ocurrir).

En cualquier caso, siempre se puede y debe encontrar una solución de compromiso entre el concepto de flexibilidad y la búsqueda de los efectos de multiplicación que constituyen la base de la expansión, lo que también caracteriza a los sistemas dinámicos. El planteamiento básico consiste en que aquellos factores que son significativos e irrenunciables para la solución del problema global se definan a priori y sobre ellos se concentre la atención de la unidad central organizativa, dejando el resto dentro del campo de la flexibilidad y la responsabilidad autónoma del resto de la organización.

Pero una vez más, cabe destacar la importancia que tiene para la dinámica del desarrollo competitivo la simplificación de los sistemas de regulación; así como también, tener en cuenta los intereses de todos los grupos de referencia a la hora de definirlos. Los conceptos estratégicos y de organización definidos de manera sencilla y establecidos por la vía del consenso y la corresponsabilización, resultan siempre más fáciles de multiplicar y difundir.

### **3. LAS CIUDADES, ESPACIO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO**

#### ***3.1. Un renovado protagonismo funcional***

El espacio regional actual es un espacio organizado por las ciudades, toda vez que en ellas es donde vive y trabaja la inmensa mayoría de la población. Además, la experiencia reciente

muestra que las ciudades, en razón de sus funciones más que por su tamaño, tienden a integrarse en redes regionales e internacionales de cooperación y sinergia cada vez más nutridas, cuyo dinamismo viene definido, fundamentalmente, por las relaciones empresariales que se establecen dentro de las mismas.

Asimismo, es en la dinámica urbana donde normalmente debe resolverse en la actualidad el triángulo conflictivo del moderno desarrollo regional, conjugando de manera positiva los objetivos de eficiencia en la asignación de los recursos públicos y privados, de equidad en la distribución de la riqueza y el empleo generados y de preservación a largo plazo del equilibrio medioambiental.

Desde esta perspectiva, el nuevo modelo de desarrollo regional y local se puede apoyar entonces en dos premisas espaciales básicas. Por una parte, el reconocimiento del papel fundamental que juegan las ciudades en el proceso competitivo que se lleva a cabo en los mercados internacionalizados. Y por otra, la importancia estratégica de las ciudades medias en el nuevo proceso de desarrollo y ordenación del territorio.

De esta manera, las ciudades, que históricamente han desempeñado un papel esencial en los procesos de desarrollo, han recuperado y renovado su protagonismo convirtiéndose en centros de atención política, económica y cultural. Las ciudades, al ser los nodos de las modernas redes internacionales de transporte y comunicaciones, actúan como centros básicos de atracción de la actividad económica regional, como proveedoras de servicios especializados (orientados tanto al consumo como a las empresas), como centros de difusión de las innovaciones en su más amplio sentido y como centros de intercambio con el exterior.

Esta concentración de actividades, recursos y potencialidades estratégicas, así como también de las demandas mayoritarias, confieren a las ciudades la capacidad de actuar como “motores” de sus regiones, desempeñando un papel clave en la recepción y difusión de la información, las decisiones y las innovaciones. Luego, a través de los sistemas de ciudades, las regiones se estructuran y se articulan al sistema internacional de regiones.

De manera consecuente, las organizaciones y los líderes locales, en particular los de las ciudades medias, desempeñan un papel cada vez más importante en el proceso de desarrollo regional. Por un lado, como receptores y satisfactores de las demandas y presiones derivadas de las principales necesidades y expectativas insatisfechas de la población (como es la problemática del empleo o de la mejora de la calidad de vida), y por otro, como impulsores, estimuladores y catalizadores de la actuación competitiva y de la formación de una cultura más emprendedora. En la actualidad, los máximos responsables de la gestión local deben ser capaces de ejercer un liderazgo estratégico, de impulsar grandes proyectos movilizados (como atraer actividades innovadoras o establecer alianzas y acuerdos de cooperación para el desarrollo), y en todo caso, de promover la presencia internacional de las ciudades.

### ***3.2. Las ciudades, organizaciones con carácter empresarial***

Las ciudades, y en su caso cualquier otra unidad territorial con capacidad de decisión estratégica, pueden ser entendidas como organizaciones emprendedoras; esto es, con carácter empresarial. De la misma manera, se puede decir que en la actualidad existe una clara vinculación entre la organización del sistema productivo empresarial de cada región y el correspondiente sistema regional de ciudades; y así, hasta llegar a la configuración del nuevo sistema productivo-territorial en su conjunto.

Así por ejemplo, el territorio puede ser visto como un sistema de oferta y demanda. Según este enfoque, la oferta de la ciudad estaría representada por sus recursos humanos, los sectores productivos locales, las infraestructuras de transporte y comunicaciones y de soporte físico de las

actividades socioeconómicas, los servicios públicos, los recursos/attractivos paisajísticos y medioambientales y la calidad de vida.

Por su parte, la demanda del territorio urbano estaría compuesta por los habitantes, los visitantes y turistas, las empresas y las instituciones con presencia en el territorio. Consecuentemente, las relaciones oferta-demanda establecen la estructura y la dinámica de los mercados locales, alguno de los cuales tienen un carácter estratégico. Así por ejemplo, los casos del mercado de trabajo, el mercado de servicios a las personas y el mercado de servicios a las empresas.

Desde el punto de vista de las principales figuras que componen la organización emprendedora local, la empresa-ciudad, las analogías son las siguientes. Los *Propietarios* de la ciudad serían los ciudadanos residentes en la misma y las empresas localizadas dentro de sus límites. La *Alta Dirección* estaría formada por el Gobierno Local junto con los responsables de las instituciones intermedias con mayor peso y prestigio y los otros principales agentes socioeconómicos y líderes locales de opinión. La *Tecnoestructura* estaría formada por los gestores profesionales de las principales empresas e instituciones de la ciudad. Los *Productos* de la ciudad, serían los productos y servicios que comercializan sus empresas, así como también los servicios públicos y otros atractivos que se ofrecen a los ciudadanos, inversores y visitantes/turistas. Los *Clientes*, por tanto, serían los clientes de las empresas locales, la población residente y los inversores y visitantes/turistas que llegan a la ciudad. Por último, la *Competencia* estaría formada por las ciudades del entorno inmediato y mediato de interacción que compiten directamente por atraer a los clientes de la ciudad.

### **3.3. La planificación y gestión estratégica de las ciudades**

Con el marco anterior, las estrategias para el desarrollo territorial competitivo son prácticamente similares a las estrategias empresariales. Así, por ejemplo, se puede hablar de estrategias locales/regionales a favor del cambio estructural “in situ” o de un nuevo despliegue espacial, ya sea por la vía de la reducción de costes, de la innovación en productos y/o procesos o de la expansión de los mercados. Asimismo, como en el caso de las organizaciones empresariales, existen también estrategias locales/regionales más integradas, orientadas a la formación y desarrollo de complejos productivos competitivos y/o a la creación de zonas de captación, difusión y endogeneización de recursos estratégicos exógenos, como son las nuevas tecnologías.

Todo lo anterior, con las limitaciones y matizaciones necesarias, ha puesto de relieve la conveniencia e importancia de aplicar al territorio, de manera adecuada, las técnicas de planificación y gestión estratégica utilizadas en el mundo empresarial. Fundamentalmente, a los fines de la planificación y gestión estratégica del territorio a escala local y regional, y más en concreto, para el desarrollo de las ciudades que estructuran los sistemas urbano-regionales.

En síntesis, siendo la ciudad una organización emprendedora y un espacio estratégico para la difusión de las innovaciones y la promoción del desarrollo en condiciones de competencia, constituye el núcleo básico para la planificación y gestión estratégica del desarrollo territorial en condiciones de competencia.

La extensión de este enfoque y práctica a escala supralocal, se realiza mediante la visión del territorio regional como un *Sistema de Ciudades*, que vincula los núcleos urbanos con los espacios rurales circundantes.

## **4. LA CUESTIÓN DE LA LOCALIZACIÓN EMPRESARIAL**

La potenciación del atractivo locacional de las ciudades, uno de los principales objetivos estratégicos del desarrollo local, se enmarca actualmente en un escenario de globalización y competencia a escala internacional en el que conviven la liberalización de los flujos de inversión, la separación de procesos productivos, la constitución de redes y alianzas estratégicas

entre empresas y la competencia de los gobiernos por atraer y retener en sus territorios el mayor volumen de inversión de empresas internacionales y nacionales.

En este nuevo escenario de economía mundializada, están surgiendo nuevos modelos de respuesta estratégica de las empresas a los desafíos competitivos, como es el caso de las decisiones de inversión y localización. Consecuentemente, se está viviendo un proceso de definición de las nuevas pautas y los factores clave de localización empresarial.

De esta forma, en las dos últimas décadas se ha alterado el viejo modelo territorial que se había construido bajo la jerarquía de las áreas metropolitanas y han ido surgiendo nuevos modelos territoriales, bajo jerarquías múltiples, que dan a las ciudades medias y centros urbanos menores un mayor protagonismo.

#### ***4.1. Los modelos de localización empresarial***

Los modelos de localización de las empresas se han venido explicando sobre la base de un conjunto de teorías e interpretaciones que responden a varias corrientes del pensamiento económico. Estas aportaciones teóricas pueden agruparse en tres grandes tipos:

- las explicaciones de carácter macroeconómico, ligadas a las interpretaciones de la dinámica del crecimiento económico
- las diferentes visiones desde la teoría de la localización
- las explicaciones que analizan el comportamiento y los factores relevantes en la toma de decisiones de las organizaciones empresariales.

Estas tres interpretaciones abordan, de una forma o de otra, la cuestión de la productividad y competitividad de las empresas y los territorios. En definitiva, son complementarias de un mismo fenómeno, que responde a causas y motivaciones diferentes y en el que están involucradas tanto la dinámica económica y sectorial como la dinámica espacial.

Desde la óptica de los modelos de optimización económica, los costes asociados a la localización, como los tradicionales de transporte y del suelo empresarial equipado, junto con otros conceptos como los costes financieros y laborales, continúan siendo determinantes en las decisiones de localización. De manera especial, en el caso de los centros industriales.

Por su parte, la descentralización observada en muchas industrias, así como la creciente aparición de centros de servicios a las empresas en áreas no metropolitanas, se pueden explicar en parte por el incremento de las deseconomías de aglomeración y la emergencia de economías de transporte y comunicaciones y de información, que van reduciendo las diferencias espaciales existentes entre países y regiones. Todo lo cual, refuerza la tendencia a la multicentralidad empresarial y espacial.

Otro aspecto destacable, es la constatación de que los motivos personales y de calidad de vida siguen jugando un papel significativo en las decisiones de localización, sobre todo entre las PYMEs monolocalizadas. Este hecho se sitúa en línea con las interpretaciones de la localización empresarial desde un enfoque cualitativo; esto es, en el sentido de que, aun por encima de la maximización del beneficio esperado, muchas empresas estarían siguiendo un modelo de maximización de la satisfacción de los responsables involucrados en la decisión de localización. En este sentido, el conocimiento personal de la zona y el control de algunas variables significativas del proceso de producción son percibidos como aspectos clave para minimizar los riesgos asociados a la localización; aun cuando la valoración de la proximidad a la residencia del dueño y/o del personal clave de la empresa como aspectos motivadores, parecen estar en retroceso.

Por su lado, la visión estructuralista de la localización empresarial sostiene la tesis de que en la actual reestructuración del sistema industrial las fuerzas de difusión tienen mayor potencia que las de concentración. Sin embargo, otras localizaciones, como es el caso de algunas industrias

monoplanta y de servicios a las empresas monolocalizados, se explicarían mejor desde la perspectiva de la aproximación territorial a la teoría de la localización, que atribuye un valor relevante a la dimensión local de la empresa, a su nivel tecnológico y organizativo y en particular, a su estilo directivo.

La mayoría de estos casos configuran sistemas locales de empresas cuya localización se explica mejor desde la óptica del distrito industrial y/o de la formación de "milieus", según la terminología europea, o "clusters" de innovación en la terminología latinoamericana. Según estos conceptos, en estos "territorios construidos" o entornos competitivos e innovadores, las empresas se localizan buscando aprovechar determinadas externalidades derivadas de su agrupación en el territorio, así como también las ventajas asociadas a la tradición empresarial del territorio y las relaciones comerciales y de cooperación para competir ligadas a la proximidad. En todo caso, se puede afirmar que los modelos de localización empresarial se relacionan tanto con la temática de las estrategias competitivas empresariales como con la de la competencia espacial.

En el nuevo escenario de la globalización, las empresas se ven obligadas a competir a escala mundial, tratando de obtener ventajas competitivas no sólo por la vía de los costes, sino también, a través de la diferenciación de sus productos, actividades e imagen de marca<sup>3</sup>.

Por otro lado, es un hecho constatado que la competencia entre las empresas viene arrastrando a los diversos territorios (países, regiones, ciudades) a una competición por ser elegidos como localización de los diversos centros de las actividades productivas. Por tanto, se puede decir que las nuevas pautas de localización territorial de las empresas están relacionadas con los factores esenciales por los que cada territorio logra crear unas condiciones de entorno atractivas y logra transmitir la imagen de ser una base favorable para que un número determinado de empresas se sitúen en el mismo y se sientan "ayudadas a competir". Es decir, las empresas se estarían localizando donde sus responsables consideran que es el lugar, entre los que conocen, donde mejor se pueden crear y mantener, a largo plazo, sus propias ventajas competitivas.

#### ***4.2. Las decisiones de localización***

El análisis de las pautas de localización empresarial de los últimos años permite constatar que las decisiones de localización empresarial siguen unos modelos de comportamiento diversos, complejos y cambiantes. Pero en última instancia, son los responsables de la alta dirección de cada empresa, dueños o no, los que después de un proceso en el que intervienen componentes racionales y otros más subjetivos, deciden cuando realizar y donde localizar las inversiones.

Esto es así, tanto si se trata de PYMEs locales monoplanta, como de grandes empresas multilocalizadas, a cuyo comportamiento en este aspecto, se asemejaría el de algunas PYMEs competitivas con dirección profesionalizada.

En el caso de las PYMEs locales monoplanta, el conocimiento directo de la zona por parte de los responsables de la empresa todavía resulta decisivo para la elección de la localización, toda vez que el proceso de decisión de la localización de este tipo de empresas demuestra seguir teniendo un carácter marcadamente personalizado. En general, el dueño o dueños de la empresa son los únicos actores del proceso y los que finalmente, por término medio en un plazo inferior a cuatro meses, toman la decisión de instalarse en un lugar concreto; después de considerar, sin profundos estudios, un número reducido de alternativas de su conocimiento.

Por su lado, las grandes empresas, normalmente multilocalizadas, parecen guiarse más por criterios de "optimización" económica, mediante un proceso relativamente más complejo y racional. En

---

<sup>3</sup> Esta situación habría condicionado en buena medida las preferencias de localización de los centros industriales y de servicios a las empresas instalados recientemente en la Argentina.

estos casos, el proceso de decisión suele ser más largo y, sobre todo, más participativo. Junto a los propios dueños, normalmente intervienen otros miembros de la alta dirección de la empresa (como el máximo responsable profesional de la dirección, o equipos de profesionales de la empresa) y en ocasiones, consultores externos o agencias inmobiliarias especializadas. En consecuencia, la decisión final de localización corresponde, además de a los dueños de la empresa, al máximo responsable profesional de la dirección de la misma o a la alta dirección del grupo o de la matriz a la que pertenece la empresa.

### ***4.3. Factores de localización y de competencia espacial***

La localización de las actividades empresariales, y en suma, la dinámica del desarrollo económico territorial, se puede entender como la resultante en el tiempo de la interrelación entre las estrategias seguidas por los diversos espacios económicos para valorizar sus recursos y activos y las estrategias seguidas por las empresas con el objeto de aprovechar unas determinadas características/ventajas locacionales para desarrollar sus propias ventajas competitivas. Los elementos de articulación entre ambas estrategias serían entonces: desde la óptica del territorio, los denominados factores de competencia espacial, y desde la óptica de las empresas, los factores de localización empresarial.

Desde esta perspectiva, la elección de un determinado lugar para el emplazamiento de un centro de producción o de servicios empresariales, se produciría en el momento en que la "oferta" de factores de competencia espacial de un lugar lograra satisfacer suficientemente, y en su caso, más que otra/s alternativa/s, las "demandas" de factores de localización de la empresa que se trate, según el criterio y la lógica de selección del responsable o responsables de la decisión de localización.

En otras palabras, la elección de un lugar para el emplazamiento de un centro de actividades empresariales se produciría cuando los factores de competencia espacial de un determinado territorio, resultantes de su estrategia territorial, son conocidos y valorizados por una determinada empresa, considerando que tales características del territorio le otorgan ventajas locacionales a su estrategia competitiva actual y/o futura.

Desde la óptica de los factores de competencia espacial, se pueden considerar "activos" del territorio los factores ya "puestos en actividad", mientras que los "recursos", serían aquellos que constituyen un potencial latente, sujeto a organización y explotación, a los que su afectación a la actividad económica convierte en activos.

Los *recursos y activos "genéricos"* de un territorio corresponden al conjunto de **factores tradicionales** de diferenciación espacial discriminados por los precios (y por tanto, por el coste de transporte), los que pueden ser objeto de un cierto cálculo de optimización por parte de los decisores empresariales. Es decir, que su valor existente o potencial es prácticamente independiente de su participación en cualquier proceso de producción, son esencialmente transferibles y disponibles, y no tienen un límite geográfico económicamente insalvable. Por tanto, su valor es el de intercambio, expresado a través de los precios de mercado, y su adquisición, no necesita de la existencia o de la activación de formas de coordinación fuera del mercado. Ejemplos de este tipo de factores son:

- la mano de obra no cualificada
- el ahorro disponible para inversiones de capital
- las materias primas sustituibles en el proceso de producción.

Por su lado, los *recursos y activos "específicos"* de un territorio se corresponden con los denominados **nuevos factores de localización**, sujetos a criterios de valorización más subjetivos, relacionados tanto con motivos estratégicos empresariales como con preferencias personales de los decisores de la localización de las empresas. Debido a sus características, su naturaleza de intercambio es complementaria con el mercado; en realidad, tienen un valor/atractivo locacional,

cada vez más elevado, que se expresa en términos de su "coste de reafectación" o "coste de irreversibilidad". Ejemplos de este tipo de factores serían:

- la mano de obra cualificada/especializada
- el capital invertido en equipamientos productivos
- el "know how" y la cultura empresarial
- la identidad e imagen territorial.

En lo que respecta a los **factores tradicionales de localización**, diversos estudios a escala internacional han puesto en evidencia que los costes asociados a la localización han sido decisivos en la localización empresarial en los últimos veinte años. Pero, si a principios de los ochenta las empresas consideraban sobre todo la disponibilidad de espacio equipado para sus instalaciones, las empresas industriales y de servicios a las empresas instaladas en los años noventa, situadas en un contexto de mejora de las infraestructuras de soporte para la actividad empresarial, valoraron especialmente el coste del suelo empresarial equipado, así como el de locales y edificios.

En la actualidad, y de cara al futuro, los factores tradicionales de coste, en particular los costes del suelo empresarial equipado, de locales y de transporte, siguen teniendo bastante influencia en las localizaciones de centros industriales y de servicios a las empresas. Pero también tienen relevancia los costes financieros y laborales, la presión fiscal y la relación coste/calidad de las comunicaciones viarias.

En cuanto a los **nuevos factores de localización**, los factores de carácter cualitativo empezaron a tener más importancia en las decisiones de localización empresarial de los años noventa.

Entre los factores estratégicos más importantes de cara a las localizaciones empresariales futuras, cabe destacar el entorno empresarial y laboral. En el caso de las industrias manufactureras serían aspectos tales como la existencia en el territorio de grupos de empresas dinámicas, la disponibilidad de directivos y el ambiente de cooperación empresarial. Por su lado, en el caso de los servicios a las empresas, los aspectos más valorados serían la disponibilidad de personal especializado, el nivel de productividad laboral y la disponibilidad de mandos intermedios.

En cuanto a las preferencias personales, la proximidad a la residencia del dueño y/o del personal clave de la empresa ha demostrado ser un elemento clave de las decisiones empresariales de los años ochenta y noventa. Pero en todo caso, en las localizaciones recientes, en particular en el caso de los servicios a las empresas, también se habrían tenido en cuenta otros aspectos de carácter personal, como el nivel de renta y cultural, el conocimiento y la imagen positiva de la zona. Este último aspecto aparece como un factor de localización emergente, en tanto que la proximidad a la residencia del dueño y en general la "comodidad" del emprendedor, como ya se ha señalado, constituiría un factor en retroceso.

Entrando en un mayor detalle en la clasificación de los factores de localización, cabría distinguir dos tipos según su apreciación por parte de los decisores. Por un lado, los **factores de carácter limitante**, cuya existencia o disponibilidad competitiva actual o potencialmente cierta en el territorio, se entiende como **condición necesaria**. Esto es, que su no existencia o valorización negativa actuaría como freno a la elección de un determinado emplazamiento.

Por otro lado, estarían los **factores de carácter motivador**, cuya existencia o disponibilidad competitiva actual o potencialmente cierta en el territorio se percibe como **condición suficiente**. Es decir, que su existencia o valorización positiva es capaz de desencadenar una decisión en favor de un lugar, actuando como aspecto definitorio en el proceso de selección de alternativas y de decisión de la localización de un determinado centro de actividades productivas.

En la actualidad y de cara al próximo futuro, se consideran factores limitantes y motivadores los siguientes:

<b>Factores de carácter limitante</b>	<b>Factores de carácter motivador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>costes de emplazamiento</i></li> <li>▪ <i>costes laborales</i></li> <li>▪ <i>costes de transporte</i></li> <li>▪ <i>costes financieros</i></li> <li>▪ <i>coste de la vida en el lugar</i></li> <li>▪ <i>estabilidad política</i></li> <li>▪ <i>presión fiscal</i></li> <li>▪ <i>requisitos administrativos y burocráticos para la instalación</i></li> <li>▪ <i>tamaño y dinamismo del mercado local/regional.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>calidad de las comunicaciones viarias</i></li> <li>▪ <i>proximidad a clientes de singular importancia</i></li> <li>▪ <i>disponibilidad de mano de obra cualificada/especializada</i></li> <li>▪ <i>nivel de productividad laboral</i></li> <li>▪ <i>disponibilidad suficiente de telecomunicaciones</i></li> <li>▪ <i>conocimiento e imagen positiva de la zona</i></li> <li>▪ <i>existencia de incentivos fiscales y ayudas económicas</i></li> </ul>

## **5. IDENTIDAD, IMAGEN TERRITORIAL Y DESARROLLO LOCAL**

La competitividad de una región no sólo está relacionada con el potencial disponible de recursos aprovechables, sino también, depende cada vez más de las ventajas competitivas que sus ciudades puedan crear y mantener a largo plazo, del posicionamiento estratégico que éstas adopten y la imagen que logren proyectar a escala internacional.

En este sentido va cobrando fuerza la utilización de técnicas empresariales, como es el caso del marketing, para ayudar a la planificación y gestión del desarrollo territorial. La promoción de la ciudad y sus productos, así como su proyección internacional, constituyen en la actualidad una cuestión de vital importancia para el fenómeno del desarrollo local y regional. De hecho, el marketing urbano y regional es actualmente una de las actividades básicas de los responsables de la alta dirección de las ciudades y regiones, así como también, uno de los principales campos de concertación público-privada, por cierto, un requisito fundamental para el proceso de formulación y puesta en marcha de estrategias competitivas de desarrollo territorial.

### **5.1. La Gestión de la Identidad y la Imagen Corporativa**

La dinámica actual de los mercados y de la sociedad en su conjunto, obliga a las organizaciones empresariales a crear y desarrollar continuamente nuevos productos y servicios, cada vez más sofisticados. De manera especial, cuando la organización se posiciona y desea competir con éxito en el campo de la innovación, en cualquiera de sus sentidos y modalidades.

Por su lado, el público objetivo de las acciones de marketing y comunicación de las organizaciones competidoras, tienen cada vez más dificultades para discernir sobre las bondades, beneficios y diferencias reales existentes entre los "satisfactores" (productos y servicios) que se les ofrecen.

Por tanto, cada vez es más difícil "elegir", y en muchos casos, los individuos se ven prácticamente obligados a "confiar" en la organización oferente. Sobre todo, cuando se trata de productos y/o servicios poco conocidos o innovadores, en los que se establecen relaciones asimétricas de información entre el oferente y su clientela potencial. Esto es, cuando por cualquier razón no es posible la comparación efectiva entre "ofertas alternativas" por parte del potencial consumidor, usuario o adherente.

En definitiva, se puede decir que gran parte de las decisiones de consumo de productos o utilización de servicios, de localización de inversiones, o en su caso, de adhesión a determinadas organizaciones, se deben fundamentalmente a elementos no conscientes para el individuo. Estos

mecanismos, aunque ampliamente constatados, son escasamente reconocidos y difícilmente declarados por las personas. Pero está claro que la imagen de la empresa/organización, en adición con la del producto/servicio ofrecido, se han convertido en la información efectiva a partir de la cual se elabora en muchos casos la decisión de consumir/usar/adherirse.

La Identidad Corporativa, y su proyección pública, la Imagen Corporativa/de Marca, aparecen entonces como un valor estratégico esencial. La Identidad Corporativa se puede entender en la actualidad como un estado de autoconciencia, y a la vez, un proyecto de futuro en el que se conjugan lo que la empresa/organización "aparenta ser", "lo que es y hace en realidad" y, sobre todo, "lo que proyecta ser y hacer".

Por su lado, la Imagen proyectada o extensión imaginaria en el público de la Identidad, está muy relacionada con los procesos de Comunicación. Esto es, lo que en cada momento la empresa u organización competidora "dice/comunica", de múltiples maneras, que es "lo que es y hace" y "lo que piensa ser y hacer". En todo caso, la Imagen es una cuestión de percepción individual y grupal, por lo que se formará de cualquier manera e indudablemente irá cambiando en la medida que cambien las gentes y las situaciones.

Todo lo dicho anteriormente, obliga a las empresas y demás organizaciones competidoras a gestionar su Imagen desde el origen y mantenerla en todo momento bajo control, siempre que se desee "construir" una Imagen que "actúe" en favor del logro de unos determinados objetivos estratégicos. Se trata de que la Imagen Corporativa/de Marca funcione como un "paraguas" que proteja, identifique y personalice los atractivos y los productos/servicios de la organización, acotando el riesgo de que se pierdan en medio de la actual "jungla" comunicativa.

## ***5.2. La proyección de la Identidad***

La problemática de la gestión estratégica de la Identidad y la Imagen Corporativa/de Marca constituye un tema de alta política para toda organización competitiva, con demostradas conexiones -sinérgicas- con las demás políticas de actuación. En especial, con las políticas de comunicación y de actuación marketing-comercial.

Esta cuestión alcanza su máxima importancia y relevancia cuando se trata de entidades que se plantean un cambio estratégico, o en su caso, al momento de la creación y puesta en marcha de nuevas organizaciones que deben actuar en entornos muy competitivos.

Desde un punto de vista más operativo, el complejo problema de la creación y desarrollo de una adecuada Identidad e Imagen Corporativa/de Marca es siempre de carácter pluridisciplinar. Esto es así, toda vez que se deben combinar eficazmente elementos estéticos, éticos y racionales.

Así, por ejemplo, se ha dicho que la Identidad sobre la que se construye la Imagen Corporativa/de Marca es una estructura compleja, compuesta por siete vectores de naturaleza diferente, pero con funciones complementarias e integradoras. Estos vectores son:

- La *identidad verbal*: el nombre de identificación;
- El *logotipo*: traducción visual del nombre;
- La *simbología gráfica*: los símbolos icónicos de marca, la "marca común";
- La *identidad cromática*: función identificadora en el primer nivel de la sensación visual y función memórica que vincula color, posicionamiento e imagen;
- La *arquitectura corporativa*: los escenarios de interacción con los diferentes públicos vinculados con la organización;

- La *identidad cultural*: los signos culturales/conductuales que expresan un comportamiento global y estable, un "estilo propio de hacer las cosas que se saben hacer"; y
- Los *indicadores objetivos de identidad*: es decir, los datos e informaciones referidos a los hechos institucionales que se dirigen estratégicamente a los diferentes públicos objetivos.

A través de todas estas vías, reflejo espacial de la Identidad, se construye en el tiempo la Imagen Corporativa/de Marca. La conjunción de la Identidad e Imagen Corporativa con la Cultura Organizacional, conforma lo que se puede llamar el Estilo propio de la organización, sobre el que se sustenta en el largo plazo, la diferenciación y la ventaja competitiva.

### **5.3. La Identidad y la Imagen Territorial: una cuestión estratégica**

La Identidad y la Imagen Territorial, se puede entender como una extensión y una aplicación específica del concepto de Identidad e Imagen Corporativa, en el campo de la gestión estratégica del desarrollo económico territorial. Esto es, entendiendo la Identidad y la Imagen proyectada, con su noción y potencialidad más profunda y antropológica, y el sentido Corporativo, en relación con el "cuerpo" social del territorio en cuestión.

Por tanto, la cuestión de la Identidad y la Imagen Territorial, se ha convertido en un aspecto fundamental de la estrategia competitiva de las organizaciones territoriales, comenzando desde las locales, a los fines de la planificación y gestión estratégica del desarrollo competitivo del territorio.

Cuando se gestiona la Identidad Territorial se trata entonces de trabajar (estudiar, planificar y ejecutar acciones coordinadas) para lograr una identificación o autoadhesión profunda de los ciudadanos con su país, su región o su ciudad; con sus organizaciones y con los productos y servicios de las mismas. Que allí donde se encuentren, se conviertan en portavoces de "lo propio", pensando que todo lo que realizan a título particular forma parte del enriquecimiento de su territorio de residencia y/o trabajo; a la vez que exigen una correspondencia análoga con respecto a las acciones públicas.

En síntesis, la Identidad Territorial constituye en la actualidad un aspecto fundamental de la gestión estratégica del desarrollo territorial, toda vez que para competir con éxito y poder impulsar un proceso de desarrollo genuino, resulta necesario que el territorio logre diferenciarse positivamente y llegue a poseer un cierto estilo propio.

Pero también, hace falta ser reconocidos, ser internacionalmente notable.

Por tanto, además de la "pertenencia", fenómeno positivo vinculado a la Identidad Territorial, hace falta dotarse de otro soporte estable, de alta sensibilidad y en estrecha relación con ésta: la Imagen Territorial, extensión imaginaria en el público, de la Identidad Territorial. Como una "marca", la Imagen Territorial personaliza e identifica los atractivos y productos del territorio, acotando el riesgo de que se pierdan en medio de la "jungla" comunicativa.

La experiencia muestra que siempre se produce una cierta "imagen de marca territorial" en la mente de las personas (de mayor o menor intensidad y en uno u otro sentido), como consecuencia de acciones comunicativas (planificadas o no; presentes o "ausentes").

La gestión estratégica de la Imagen Territorial, apunta entonces a lograr que cualquier elemento estratégico de un territorio, como es la ciudad, obtenga una rápida identificación positiva, a escala supraregional e internacional. Esto es: sus empresas y demás organizaciones; sus productos y servicios (como su turismo, su moda y/o su tecnología); así como, en su caso, su calidad de vida. En síntesis, su "estilo de vida".

La problemática de la gestión estratégica de la Identidad y la Imagen Territorial, implica entonces un complejo proceso de Comunicación. De información y difusión de ideas-fuerza, de conceptos competitivos, de valores culturales y de imágenes de soporte; tanto en el interior del territorio como en el entorno de interacción y en los principales mercados de actuación de las organizaciones integrantes de la "empresa" común que configura la ciudad.

## BIBLIOGRAFIA

Audretsch, D.B. 1991. La política industrial: algunos ejemplos internacionales, en Política industrial, teoría y práctica. Colegio de Economistas de Madrid.

Badelt, C. 1990. Institutional choice and the Nonprofit Sector en The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations, H.K. Anheir y W. Seibel (Eds.), Walter de Gruyter. Berlin-New York, págs. 53-63.

Camagni, R. 1991. Innovation networks: spatial perspectives. Belhaven-Pinter, London.

Castells, M. 1991. Política industrial y actividades de servicios en la economía informacional: un análisis comparado con aplicación al caso español, en Política industrial, teoría y práctica. Colegio de Economistas de Madrid.

Drucker, P.F. 1989. Factores positivos y negativos de la localización industrial. El punto de vista de la Dirección. Política Regional en la Europa de los años 90, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

Dunning, J.H. 1992. The Competitive Advantage of Countries and the Activities of Transnational Corporations. Transnational Corporations.

Echebarría Ariznabarreta, K. 1993. La planificación estratégica de ciudades: Un enfoque metodológico, en Boletín de Estudios Económicos (nº 148). Asociación de Licenciados de la Universidad Comercial de Deusto, Bilbao.

Escorsa, P. 1986. Parques Tecnológicos y Tecnopolis: la experiencia internacional. Boletín de Estudios Económicos, nº 129.

Espina, A. 1994. Una estrategia de competitividad industrial para España: sistemas productivos sectoriales y sistemas productivos locales. Información Comercial Española, nº 736.

Fama, E. Y Jensen, M. 1983. Agency problems and residual claim. Journal of Law and Economics, 26, págs. 327-349.

Fua, G. Y Zacchia, C. 1993. Industrializzazione senza fratture. Il Mulino, Bolonia.

Garofoli, G. 1985. Sviluppo multiregionale e sviluppo industriale, en Bianchi, G. y Magnani, I. Sviluppo multiregionale: Teorie, metodi, problemi. Ed. Franco Angeli, Milán.

Hamilton, I. 1985. Las tendencias de localización industrial y la optimación de los sistemas territoriales metropolitanos. Estudios Territoriales, nº 17.

Hansmann, H. 1996. Economics theories of Nonprofit Organizations, en W. Powell (Ed.), Between the public and the private: The Nonprofit Sector, New Haven: Yale University Press.

Howells, J. 1988. Economic, Technological and Locational Trends in European Services. Avebury, Aldershot (UK).

Kotler, P. et. al. 1994. Mercadotecnia de localidades. Cómo atraer inversiones, industrias y turismo a ciudades, regiones, estados y países. Editorial Diana, México.

Krugman, P. 1991. Motivos y dificultades en política industrial, en Política industrial, teoría y práctica. Colegio de Economistas de Madrid.

- Maillat, D. 1995. Desarrollo territorial, milieu y política regional. Mimeo.
- PNUD Proyecto ARG 94/013. 1999. Parques, Sectores y Zonas Industriales de la Provincia de Buenos Aires: conformación de una Base de Datos y evaluación de la localización existente. CEB.
- Porter, M.E. 1985. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, New York..
- Porter, M. E. 1990. The Competitive Advantage of Nations. MacMillan Press, Londres.
- Porter, M.E. 1992. Competitive Strategy, The Free Press. New York.
- Pümpin, C. 1990. Dinámica empresarial. Una nueva cultura para el éxito de la empresa. Serie Management, Ediciones Diaz de Santos, Madrid.
- Sanz de Tejada, Luis A.1994. Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa. Desarrollo Conceptual y Aplicación Práctica. Ed. ESIC, Madrid.
- Stöhr, W.B. 1985. Selective selfreliance and endogenous regional development, Ungleiche Entwicklung und Regional Politik in Südeuropa. Ed. Nohlen & Schultze.
- Valls, Josep-Francesc. 1992. La Imagen de Marca de los Países. Mc Graw-Hill, Madrid.
- Vázquez Barquero, A. 1989. Localizzazione industriale e dinamica regionale. L'Industria, nº 3.
- Vázquez Barquero, A. 1990. Regioni periferiche della Comunità di fronte alla sfida del Mercato Unico. L'Industria, nº 3.
- Vázquez Barquero, A. 1992. Articulación de los Sistemas Productivos Locales con los sistemas de las ciudades. Economía Industrial, nº 287.
- Vázquez Barquero, A. 1993. Política Económica Local. Editorial Pirámide, S.A., Madrid.
- Weisbrod, B. 1988. The Nonprofit Economy. Harvard University Press. Cambridge.