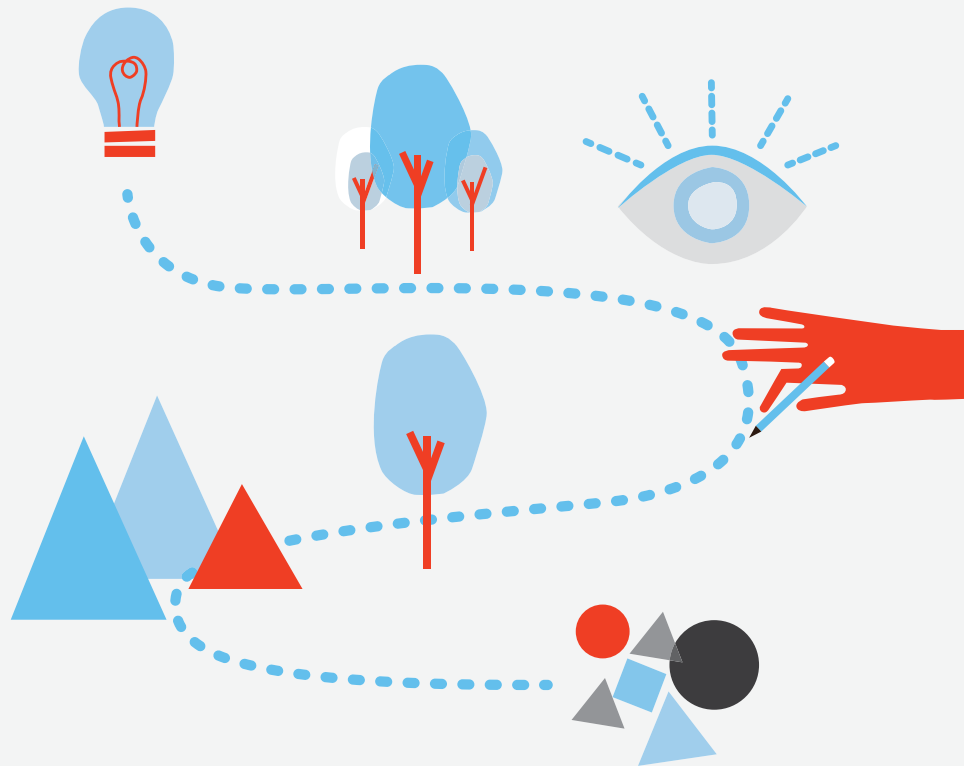


Manual para el Desarrollo de Marcas Regionales



Subsecretaría de
Desarrollo Regional
y Administrativo

Ministerio del Interior
y Seguridad Pública

Prólogos

©Viviana Betancourt

©Pedro Álvarez

©Tomás Sánchez

©Jennyfer Salvo

©Myriam Gómez

Imágenes

©José de Pablo

www.depablo.cl

©Fundación Imagen de Chile

www.imagendechile.cl

Textos Generales

©Estudio Racimo

Agradecimientos

Al Instituto Nacional de Propiedad Industrial, INAPI, Imagen de Chile y ProChile por su colaboración con los contenidos de este manual.

Proyecto encargado por:

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo
SUBDERE

Proyecto desarrollado por:

Estudio Racimo

www.estudioracimo.org



**Subsecretaría de
Desarrollo Regional
y Administrativo**

Ministerio del Interior
y Seguridad Pública

RAC
IMO





Índice

Prólogos

1. Viviana Betancourt: pág 7

Las oportunidades del desarrollo de marcas regionales.

2. Pedro Álvarez Caselli: pág 8

Sobre la Marca Región.

3. Tomás Sánchez: pág 9

Las perspectivas desde la industria del turismo.

4. Jennyfer Salvo: pág 10

Una guía para construir identidad y posicionamiento regional.

5. Myriam Gómez: pág 11

El rol de las regiones en nuestra Marca País.

Capítulo 1 pág: 14

1. Sobre el Manual

- 1.1 ¿Para qué es este manual?
- 1.2 Propuesta sobre el flujo del proceso.
- 1.3 ¿Cómo hay que leer este manual?

Capítulo 2 pág: 21

2. Marco Teórico

- 2.1 ¿Qué es una Marca Región?
- 2.2 Branding Territorial
- 2.3 Diseño y desarrollo local

Capítulo 3 pág: 30

3. Gobernanza y Gestión Inicial

- 3.1 La Gestión inicial: ¿Quién se hace cargo?
 - 3.1.1 Equipo Ejecutivo
 - 3.1.2 Mesa Técnica
- 3.2 ¿Para qué y para quién se desarrollará la Marca Región?
- 3.3 Contratación de Entidades Expertas
- 3.4 Acciones Paralelas
 - 3.4.1 Difusión del Proceso
 - 3.4.2 Modelo de Gestión de la marca en el futuro
- 3.5 Productos de la Etapa

Capítulo 4 pág: 43

4. Desarrollo de la Marca: Investigación y Levantamiento de Información

- 4.1 Investigación de Antecedentes
- 4.2 Co-creando la Marca Región
- 4.3 Productos de la Etapa

Capítulo 5 pág: 51

5. Desarrollo conceptual y gráfico de la Marca

- 5.1 Articulando el Brief de Marca
- 5.2 Productos esperables
- 5.3 Estrategia Comunicacional

Capítulo 6 pág: 66

6. Implementación y Gestión de la Marca

Capítulo 7 pág: 70

7. Marca Regional en co-branding Marca País

- 7.1 Versiones de Logotipo Marca País
 - 7.1.1 Paleta de colores
- 7.2 Co-branding
- 7.3 Imágenes
- 7.4 Layout tipo
- 7.5 Layout aplicación
- 7.6 Consideraciones

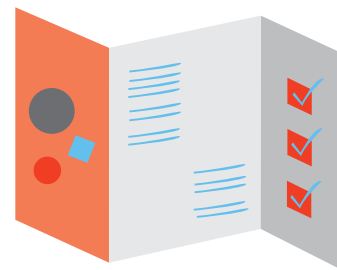
Anexos pág: 83

- Anexo 1
- Anexo 2

Bibliografía pág: 90

- Bibliografía General
- Referencias imágenes
- Bibliografía de Consulta

Índice de tablas



Flujos

1. Participantes Etapa 1: pág 41

Gobernanza y Gestión Inicial.

2. Participantes Etapa 2: pág 64

Desarrollo de la Marca Región.

3. Participantes Etapa 3: pág 68

Gestión de la Marca Región.

Esquemas y tablas

1. Privado, Público Civil: pág 15

Diagrama sectores que interactúan en un territorio.

2. Esquema Hipótesis del proyecto: pág 16

Esquema sobre el flujo del proceso.

3. Esquema Capítulos: pág 17

Diagrama que explica el orden de lectura del manual y el proceso de desarrollo de una Marca Región.

4. Diagrama Diseño Estratégico: pág 27

5. Diagrama Capital Territorial: pág 28

Capas del territorio de Beatrice Villari.

6. Participantes por Etapas: pág 33

7. Canvas o Lienzo de Trabajo: pág 35

8. Diagrama Identidad Visual: pág 54

Diagrama de desarrollo y uso de una marca.

9. Tabla Estrategia Comunicacional: pág 63

Ejemplo de creación y planificación de estrategia comunicacional.



La oportunidad del desarrollo de marcas regionales

Viviana Betancourt

Jefa de División de Políticas y Estudios

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo

En sentido literal, una marca es una seña o una huella, algo que no se borra con facilidad. En sentido figurado y en el mundo que vivimos hoy, una marca es esencia, es emoción, una evocación. Es una seña que nos describe y nos habla de un producto, un servicio o un pueblo, expresando sus características más propias y distintivas.

En el contexto de los importantes pasos que estamos dando hoy en materia de descentralización, resulta del todo natural que las regiones visualicen la posibilidad de contar con una Marca Región como una herramienta que puede permitirles expresar las identidades que conviven en sus territorios, como su mayor fortaleza competitiva.

En el trabajo desarrollado por la Subsecretaría, en particular por el Programa de Fortalecimiento de la Identidad Regional, se ha reiterado desde las regiones la inquietud y el requerimiento de contar con una marca construida desde la autenticidad y las características propias de los territorios que conforman el espacio regional.

Este interés se vincula no solo con que éstas son el reflejo del proyecto común que la región se traza a sí misma (y que por tanto, convoca a la comunidad), sino también porque le permite diferenciarse, visibilizarse y distinguirse en los mercados, en términos de sus productos, lugares, atractivos turísticos, su características auténticas.

En efecto, los factores socioculturales e identitarios han adquirido un importante valor como elementos distintivos de los territorios, y los beneficios que exhibe la experiencia nacional e internacional los sitúa como reales activos en favor de procesos de desarrollo.

Por todo ello es que ponemos hoy a disposición el Manual para el Desarrollo de Marcas Regionales, fruto de un trabajo de varios meses en que,

en conjunto con los gobiernos regionales y otras instituciones, hemos reflexionado e intentado dar respuesta a cómo una región puede diseñar e implementar una marca sostenible y apropiada por toda la comunidad.

El Manual para el Desarrollo de Marcas Regionales, desde la teoría y la revisión de experiencias nacionales e internacionales, y desde la reflexión que hemos hecho en conjunto, nos entrega luces sobre este desafío que, esperamos, sean de gran utilidad para todas las regiones del país.



Sobre la Marca Región

Pedro Álvarez Caselli
Historiador del Diseño
Diseñador y Académico Pontificia Universidad Católica de Chile

Una Marca Región es un activo estratégico que busca identificar los principales productos y servicios que componen la oferta de un determinado territorio sobre la base de su capital cultural y geográfico. En términos de designación de territorio, una marca se desenvuelve entre los límites mayores de una Marca País, la unidad máxima del **branding**, y una Marca Región o Marca Ciudad.

Esta estrategia marcaría opera tanto en países como en ciudades que reconocen un perfil diferenciado que les permite lograr un posicionamiento positivo y singular, tanto en las audiencias nacionales como internacionales. La procedencia o pertenencia a estos lugares es un indicador de algún valor (diversidad cultural, dimensión geográfica, economía estable, tecnología de punta, etc.) y la sola referencia al país, región o ciudad opera como una “marca paraguas”, destinada a la oferta de bienes, servicios, experiencias y cultura, entre otros activos.

Por lo tanto, la Marca Región se funda sobre una conjunción de elementos que caracterizan y distinguen a una determinada zona geográfica en el escenario nacional e internacional mediante una sumatoria de activos de diversa índole (comerciales, geográficos, políticos, históricos, tecnológicos, etc.), los cuales conforman una percepción sintética acerca de cómo “se es visto” por las audiencias. En otras palabras, un “capital de marca” que ayuda a identificar y agregar valor a los productos, empresas, servicios y eventos significativos de una región.

La Marca Región se crea con miras a ser una herramienta estratégica de identificación para un programa de posicionamiento regional, tanto interno como externo. Se trata de una institucionalización marcaría, mediante una identidad visual contemporánea, que opera de forma simultánea a los símbolos nacionales que utilizan los gobiernos y que considera



dos misiones prioritarias: en primer lugar, institucionalizar a la región o ciudad por medio de una identidad visual vinculada a su patrimonio, singularidad geográfica y oferta de productos y servicios y, en segunda instancia, coordinar y sinergizar todas las comunicaciones sectoriales referidas al perfil específico de dicha zona.

Una Marca Región busca reforzar el sentido de identidad de los ciudadanos a través de un proyecto participativo que involucra a todos los actores y grupos de interés de la zona (empresarios, inversionistas, municipalidades, representantes del mundo de la cultura, políticos, residentes, turistas, etc.). Por ello, el proceso de gestión de una Marca Región parte primero por la realización de una investigación, análisis y diagnóstico de la identidad y el patrimonio de la zona para luego generar un identificador sólido de la misma basado en parámetros como la “individualidad” (no parecerse a otra Marca Región), “capacidad de reconocimiento” (tener arraigo interno y externo a través de una imagen que proyecte la identidad o esencia de la ciudad a través de rasgos reconocibles como propios), “calidad cultural” (uso de repertorios temáticos adecuados mediante un lenguaje gráfico socialmente valorado), “versatilidad y rendimiento técnico” (capacidad de la marca de adaptarse a todo tipo de soportes, comerciales o institucionales, desde la visualización en un smartphone hasta una gigantografía o letrero público) y “vigencia” (no supeditar a campañas promocionales efímeras o situaciones coyunturales).

Las perspectivas desde la industria del turismo

Tomás Sánchez

Ingeniero Comercial Universidad Adolfo Ibáñez

Director Ejecutivo en TKO Consultores ®

La industria del turismo a nivel mundial ha tenido un crecimiento sostenido en el tiempo, en sus ingresos como en los desplazamientos. En 2015, de hecho, creció un 4,4%, llegando a los 1200 millones de dólares, según el Observatorio de Turismo de la World Tourism Association.

Esto demuestra de manera muy clara la creciente competencia de los destinos mundiales por capturar a los viajeros, lo que ha derivado en grandes esfuerzos y estrategias de los países por desarrollar sus marcas país, resaltando en cada una de ellas sus atributos tanto escénicos como culturales.

Países como Australia y Nueva Zelanda entendieron hace varios años el tremendo potencial de comunicar una marca potente que refleje su cultura y belleza pero, a su vez, con una visión de conservación, respeto del entorno y sustentabilidad que le permite que lleguen “buenos visitantes”, esto es, turistas comprometidos con el medioambiente y la cultura local por lo que realizan un alto gasto promedio diario.

Más allá de los ejemplos internacionales, ¿cuál es la situación en Chile y por qué es tan importante desarrollar una Marca Región?

Si consideramos que Sudamérica recibe cerca del 2,5% del turismo mundial, podemos comprender la enorme competencia que enfrenta Chile como país, y si tomamos en cuenta que casi la mitad de los visitantes proviene de Argentina, entonces el desafío para las regiones es aún mayor: ¿cómo captar más visitantes para mi región?

Por lo general se ha considerado exponer, mostrar y contar a las regiones del país en el extranjero como unidades aisladas, donde se rescatan sus atributos en forma separada y sin una visión estratégica de marca que sea consistente con su historia, la actualidad del territorio y de común acuerdo entre los sectores productivos.



Es por esto que Chile y sus regiones necesitan el desarrollo de marcas que permitan mostrar al país como un todo pero también como territorios unitarios y complementarios, de manera de potenciar la estadía de nuestros visitantes.

Para que este desafío tenga éxito, se debe considerar tener una imagen de marca potente, simple, reconocible y coherente con la realidad. Que sea atractiva y seductora. Pero aún más importante: las marcas se construyen a través de acciones, tales como proyectos, declaraciones de principios, eventos, embajadores, etc. Se trata de una construcción permanente en la cual la imagen de marca acompaña, pero no es la protagonista, de manera que la potencia viene de una buena relación entre la imagen y la acción.

La marca además debe tener la suficiente transversalidad para que posea sentido de pertenencia y sea realmente usada por todos los actores de la región. El uso de la marca en forma interna y externa es fruto de cuán representativa es y cuán participativo fue el proceso.

Las condiciones están dadas para que Chile y sus regiones den un paso en cuanto a crear marcas que sean el reflejo de su pasado y su futuro. Es el momento de dar a conocer lo que quieren de sus territorios y cómo los van a desarrollar. Esa es la mirada que las marcas y los consumidores de turismo quieren ver.

Una guía para construir identidad y posicionamiento regional

Jennyfer Salvo C.

**Dirección de Relaciones Económicas Internacionales
Subdirección de Marketing, Comunicaciones y Marcas
ProChile**

¿Qué significa Chile? ¿Qué evocaciones provoca la sola mención o visualización del nombre? ¿Cómo es percibido Chile en el mundo y cómo es percibido por los propios chilenos? ¿Existen una sola percepción, un solo significado? ¿Por qué son múltiples las evocaciones? ¿Cuáles son los significados de mayor valor, aquellos que le hacen bien al país, aquellos que contribuyen positivamente en la promoción de la oferta exportable, en la atracción de la inversión extranjera y del turismo? Preguntas múltiples, aunque no diversas, que llaman a respuestas múltiples y demandan reflexión, comprensión y políticas creativas, innovadoras, con estrategias comunicacionales adecuadas a los requerimientos del desarrollo y el bienestar de todos los chilenos.

En ProChile hemos hecho un camino. Más de cuarenta años tiene este camino que se recorre en estrecha relación con la construcción de marcas que proporcionan identidad, valor, impacto, posicionamiento en los mercados del mundo y en las mentes de millones de seres humanos en todo el planeta. Nuestra experiencia en la creación y apoyo de las Marcas Sectoriales de productos y servicios de Chile, en coordinación con asociaciones gremiales, productores y empresas, ha demostrado el rol primordial de las marcas en la promoción y en el protagonismo de la oferta exportable del país, al tiempo de poner de relieve la colaboración público - privada. En consecuencia, este Manual para el Desarrollo de Marcas Regionales ofrece una enorme oportunidad y deberá servir de fundamento inicial a los estudios, preguntas, definiciones y diseños que las comunidades del país necesitan para proyectar y potenciar sus posibilidades de crecimiento, trabajo y beneficio local y nacional.

Las marcas regionales deberán, asimismo, coordinarse y dialogar entre sí, con la marca país y con las marcas sectoriales, de modo de agregar y sumar energía y fortaleza a los valores comunes más profundos que definen las características y los atributos de Chile, de sus productos y servicios.



El rol de las regiones en nuestra marca país

Myriam Gómez
Directora Ejecutiva
Imagen de Chile

En un escenario altamente competitivo como el actual, es fundamental construir y fortalecer una identidad única y competitiva de la nación a nivel global, que apunte a que Chile sea considerado por otros como un destino atractivo en todas sus dimensiones. De ahí la importancia de gestionar nuestra marca país, ejecutando una estrategia que impacte positivamente las percepciones en torno a Chile, resaltando ciertos atributos propios de su identidad y ampliando, de esta forma, las posibilidades para la atracción de talentos, las exportaciones, las inversiones externas y el turismo.

En esta gran misión, las regiones son las grandes protagonistas, pues cada una con sus singularidades permite conformar uno de los grandes activos de Chile que es su diversidad. Vivimos en un territorio de extremos con una geografía variada que ha ido forjando nuestro carácter, delimitando espacialmente las costumbres y tradiciones de nuestra gente. Desde ellas nacen así algunos de los elementos más representativos que han ido construyendo nuestra imagen, un patrimonio humano y físico que nos proyecta ante el mundo y es a la vez motivo de orgullo. De hecho, según un estudio a nivel interno realizado por nuestra institución el año 2015, para un 71% de los chilenos nuestra geografía y paisajes actúan como elementos articuladores de nuestra identidad.

Asimismo, según nuestros análisis de la presencia de Chile en medios extranjeros, podemos constatar que los destinos más relevados ante la opinión pública internacional se encuentran a nivel regional. Medios de alta importancia y alcance como Travel Weekly resaltan a la Patagonia Chilena por ofrecer una naturaleza prístina y glaciares milenarios. Otros como Fox dan cuenta de las aventuras que se pueden vivir en la Antártica y las formas que existen para acceder al Continente Blanco desde Chile. Al mismo tiempo, The Independent resalta al desierto de Atacama como uno de los mejores lugares del mundo para que los turistas puedan observar las estrellas. En paralelo, la prensa destaca la amplia gama de actividades que, gracias a la variedad de climas y paisajes, podemos ofrecer, los cuales

van desde tranquilas caminatas por espectaculares volcanes, ríos y lagos, hasta la aventura de nuestras desafiantes montañas nevadas.

En virtud de lo anterior, el trabajo realizado en el presente manual es un gran aporte para una efectiva promoción de nuestro país, donde la Marca Chile actúe como paraguas de la comunicación y cada localidad pueda potenciar sus elementos positivos y diferenciadores. De este modo, se alinean las iniciativas en un mensaje coherente tanto en términos de contenido como visuales, logrando mayor alcance e impacto de las mismas. Chile, con esfuerzo y disciplina, ha logrado hacerse un nombre en el mundo, consolidándose como un destino atractivo en múltiples dimensiones. Estamos seguros que dotar de mayor protagonismo a las regiones dentro de nuestra imagen país, abrirá nuevas y beneficiosas oportunidades para consolidar nuestra proyección internacional ante el mundo.

En esto, no debemos olvidar que todos los chilenos somos responsables de cómo somos percibidos en el exterior y, a la vez, beneficiarios de los resultados favorables de una buena estrategia de posicionamiento, ya que una imagen país positiva es un activo, que permite generar más empleos, aumentar las exportaciones, atraer mayor inversión extranjera, despertar interés por el turismo y, en suma, aumentar la influencia política y cultural de la nación.



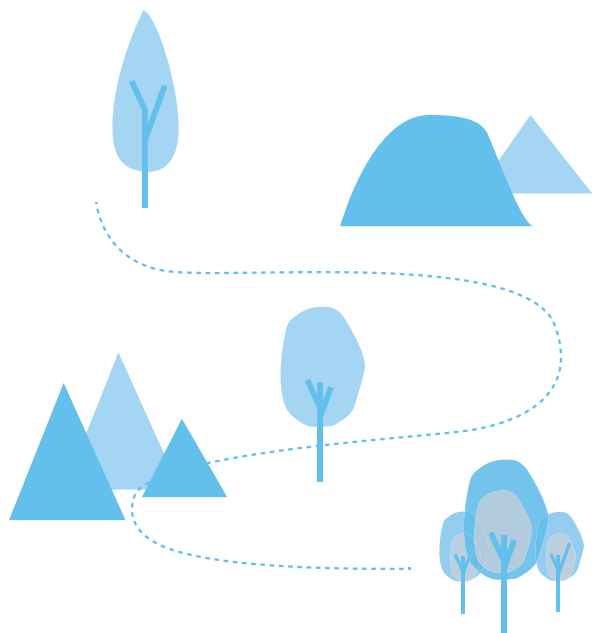
Manual para el Desarrollo de Marcas Regionales



Capítulo 1

Sobre el Manual

- 1.1 ¿Para qué es este manual?
- 1.2 Propuesta sobre el flujo del proceso
- 1.3 ¿Cómo hay que leer este manual?



1.1 ¿Para qué es este manual?

Ya que se ha expuesto la importancia estratégica de desarrollar un proceso de marca en la región, viene el momento de preguntarse: ¿Cómo llevarlo a cabo?

Para intentar responder esta pregunta se ha desarrollado este manual, es decir, un documento que busca ser una guía operativa que acompañe todas las instancias de toma de decisiones durante el desarrollo de una Marca Región. Es una hoja de ruta que permitirá comprender, darle fluidez y continuidad a un proceso complejo y quizás nuevo para muchos.

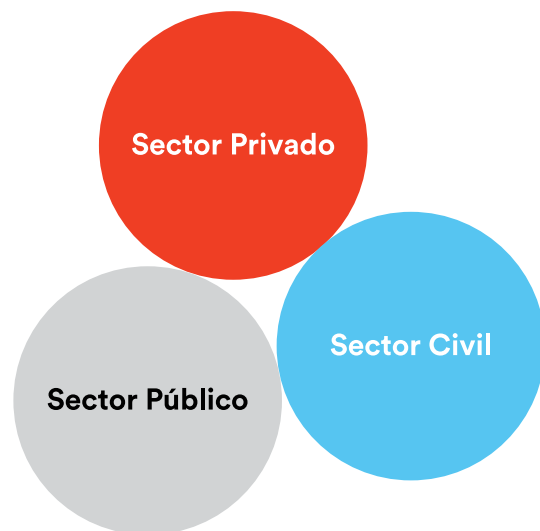
Una de las primeras aproximaciones que se tuvo al momento de desarrollar este manual fue desde la definición del usuario, es decir, quién, cómo y cuándo lo utilizará. Claramente pueden haber muchos tipos de usuario. En el contexto de una región, ésta es un territorio donde interactúan diversos actores, que es posible agrupar en tres grandes sectores: sociedad civil, sector privado y sector público.

Si bien existe la opción de que un proceso de Marca Región sea generado desde el sector privado o desde la sociedad civil, tarde o temprano el sector público es el que asumirá la responsabilidad de la coordinación o del financiamiento, por lo que sin duda es un actor fundamental dentro del proceso.

Como se verá más adelante, es impensable desarrollar un proceso de Marca Región sin levantar atributos, visiones, opiniones o expectativas desde la sociedad civil y que, al mismo tiempo, es muy posible que los privados tomen el protagonismo para la gestión e implantación de la marca en el futuro.

Es importante considerar que la marca tenga la suficiente transversalidad para que posea sentido de pertenencia y sea realmente usada por todos los actores de la región. El uso de la marca en forma interna y externa es fruto de cuán representativa es y cuán participativo fue el proceso. En este sentido, el sector privado cumple un rol clave ya que a través de sus productos y acciones podrá darle vida a la marca y así posicionarla.

El sector privado además cumple un rol determinante en la fase de construcción, pues incorpora la dimensión productiva, lo que de alguna manera refleja la vocación de la región y, asimismo, determinará las dimensiones de uso de la marca. En la medida en que esta marca aporte a los productos y a la comercialización de ellos, más utilizada será.



A pesar de lo anterior, en las etapas tempranas, sobre todo en la coordinación inicial, es el sector público el responsable de velar por un proceso que dialogue y se integre a las distintas políticas y estrategias regionales de innovación y desarrollo.

Para el desarrollo de este manual se levantaron insumos y visiones de distintos actores del sector público a través de diferentes instancias de co-creación, entendiendo que ellos son los principales interesados en llevar a cabo un proceso de este tipo y que serán los usuarios naturales de un instrumento metodológico como éste.

Por todo lo anterior este manual está orientado a integrarse al flujo de proyectos del sector público: se identifica una necesidad, se levanta un proyecto, se integran actores, se definen los términos de referencia que enmarcan el proyecto y luego, si se decide trabajar con una entidad externa, se pasa a un proceso de compra pública a través de las distintas opciones con que cuenta el Estado para la contratación de entidades expertas, tales como empresas, agencias, consultoras o profesionales especialistas (Licitación Pública, contratación directa, Convenio Marco). También se puede dar el caso en que la institución a cargo del proceso contrate directamente un grupo de profesionales que desarrollen internamente el proyecto, licitando solamente algunas actividades, tales como eventos, talleres u otras.



Sea cual sea el caso, este manual busca transformarse en una guía que determina los productos y necesidades esperables de este flujo, considerando el diseño de bases de licitación o Términos de Referencia (TDR) como un factor clave para el éxito de un proceso. En la medida en que existan TDR ajustados a la realidad del proyecto, las exigencias y expectativas en la interacción con las empresas consultoras o los profesionales que llevarán a cabo el desarrollo de la marca definirán productos más ajustados a las necesidades de cada proceso.

En resumen, este manual está orientado a aquellos que toman las decisiones en instituciones públicas, a los equipos que elaboran bases de licitación, que contratan equipos expertos o forman equipos internos, a las contrapartes técnicas y a los distintos profesionales que interactúen con el proceso de Marca Región.

Este documento será una herramienta de consulta, de transferencia de capacidades, de conocimientos, de metodologías y busca definir las expectativas de áreas que no necesariamente tienen competencias en conceptos de marcas, marketing y diseño, sobre todo en relación a productos y servicios que un proceso de esta naturaleza requiere.

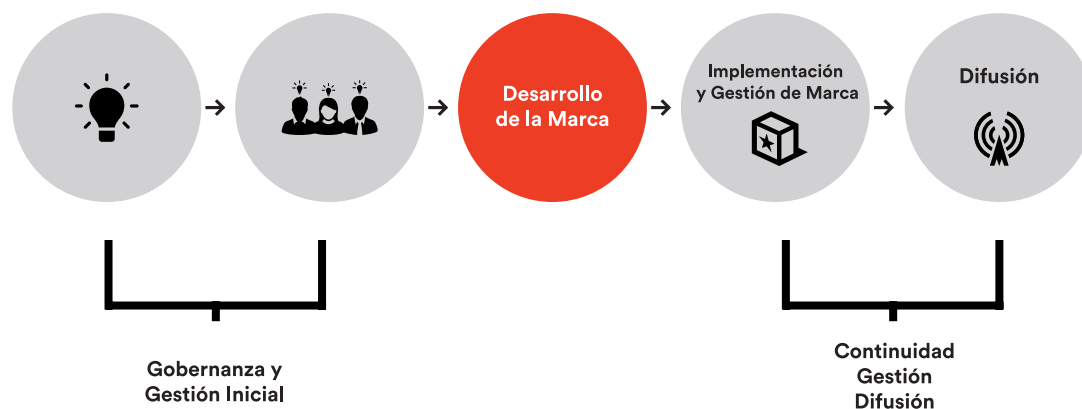
1.2 Propuesta sobre el flujo del proceso

A raíz del resultado de la etapa de levantamiento de información, realizada previamente a la edición de este manual, y que estuvo basada en actividades y talleres de co-creación (ver Capítulo 4.2) con distintos actores del sector público (Gobiernos Regionales, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Sernatur, entre otros), y basado además en el estudio de distintas experiencias nacionales e internacionales, se desarrolló el siguiente flujo que busca responder a la pregunta: ¿cómo sería el proceso de llevar a cabo una Marca Región?

Vale la pena mencionar que este modelo no descarta otras formas de gestión del proceso. Simplemente fue el que generó mayor consenso en las instancias de trabajo colaborativo e hizo más sentido a los actores participantes. Es por ello que hay que considerar este documento de manera referencial y, como los contextos administrativos y políticos varían en cada región, habrá ciertas partes del modelo que faltarán u otras que no será necesario utilizar. En ese sentido, se sugiere entenderlo a modo de un sistema de interacción de actores, donde va a depender de cada equipo la tarea de adecuación del sistema a su realidad local.

El modelo propuesto está compuesto por tres etapas: Gobernanza y Gestión

Hipótesis del proyecto



Inicial, Desarrollo de la Marca e Implementación y Gestión de la Marca.

Gobernanza y Gestión Inicial: es el escenario previo, donde se levanta la necesidad de tener una marca o identidad regional, se articulan los actores que la llevarán a cabo, se define a quiénes será comunicada y además se instala el desafío de ver quién la gestionará en el futuro.

Desarrollo de la Marca: es donde se levantan y acuerdan los atributos a resaltar de la región, ya sea por su relevancia estratégica u otras razones a definir. Posteriormente se genera la instancia de creación y protección de la marca más todos sus entregables. Esta etapa, tal como se ha mencionado anteriormente, puede ser tercerizada mediante la contratación de entidades expertas, o bien puede ser desarrollada por equipos internos, que cuenten con cierta experiencia, en la institución que gestiona el proyecto. En caso de encargo a un tercero, deberán considerarse cláusulas que garanticen la originalidad de la marca o en sus defecto, que cuenta con las licencias pertinentes, de forma de garantizar el goce pacífico del signo que se desarrolle.

Implementación y Gestión de la Marca: para finalizar, luego de que ya se cuenta con todos los productos solicitados, se lleva a cabo la gestión estratégica de la marca, para implementarla y difundirla en los escenarios que se haya definido anteriormente y ejecutar las acciones necesarias para mantenerla en el tiempo.

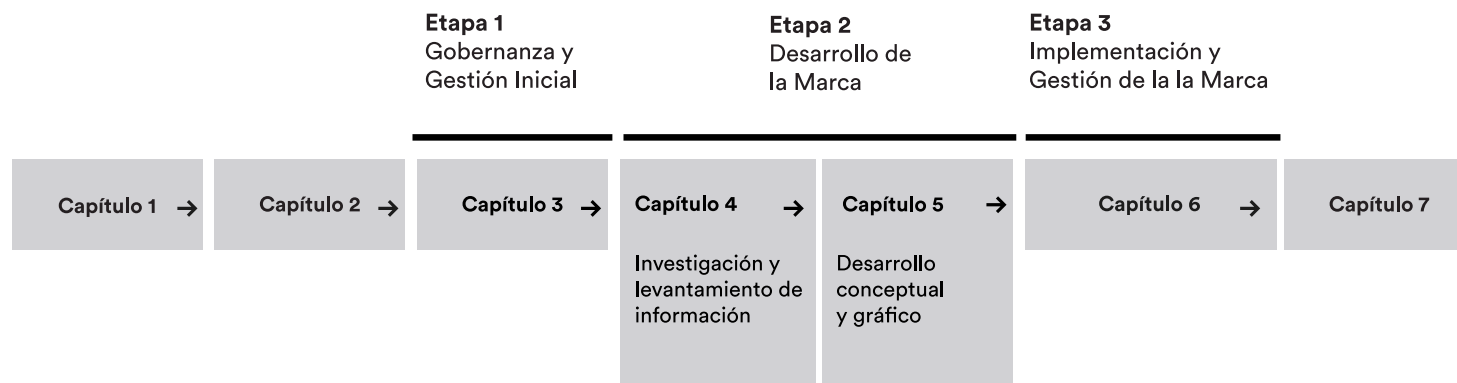
1.3 ¿Cómo hay que leer este manual?

El cómo leer este documento dependerá de la etapa del proceso en que se encuentre cada región. Habrá regiones que ya desarrollaron su marca, pero que no tienen claridad de cómo gestionarla y comunicarla; ellos se guiarán principalmente por la etapa de gestión. Otras regiones tal vez no hayan hecho avances en el tema y podrán tomar este manual en su totalidad.

En relación a sus capítulos, el manual está ordenado del siguiente modo:

Capítulo 2: Marco Teórico

Está destinado a la definición de lenguajes comunes en relación a conceptos de marca, **branding**, diseño, **co-creación**, identidad, desarrollo local, entre otros. Es muy probable que los equipos que lleven a cabo este proceso se encuentren por primera vez con estos términos, que provienen del mundo del diseño y del marketing, por lo que es necesario acordar un marco teórico y ciertas definiciones para poder entender los capítulos que vendrán a continuación y, lo que es más importante, para poder hablar un lenguaje común con las entidades expertas o equipos profesionales que apoyen los procesos.



Capítulo 3: Gobernanza y Gestión Inicial

Se entiende que existe la voluntad política para llevar a cabo el proceso y que se asignará un equipo gestor para llevarlo a cabo. Este capítulo busca guiar los primeros pasos de ese equipo, desde la articulación de actores de distintos sectores en una Mesa Técnica, la interacción con la comunidad y las estrategias para comunicar el proceso, hasta la definición de los perfiles de las entidades expertas o equipos profesionales a contratar y a los productos mínimos requeridos para esta etapa. También busca instalar el desafío de la gestión posterior de la marca, entendiéndolo como un proceso que debe comenzar a articularse de manera paralela, debido a que hay que hacerlo calzar con los tiempos de entrega de la Marca Región para comenzar a gestionarla según las estrategias definidas.

Capítulo 4: Desarrollo de la Marca: Investigación y Levantamiento de Información

Se trata de toda la fase de levantamiento de información, investigación y definición de atributos. Esta etapa es de apertura, donde se busca incorporar la mayor cantidad de visiones posibles sobre la marca. Se integran además todas las expectativas respecto a participación e inclusión de actores relevantes y de la comunidad en general. La etapa concluye con la definición del **brief** de la marca a desarrollar.

Capítulo 5: Desarrollo conceptual y gráfico de la Marca

Este capítulo trata de todos los entregables y productos esperables de una Marca Región, considerando su protección ante el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) www.inapi.cl.

Capítulo 6: Gestión de la Marca

Este capítulo busca definir posibles Hojas de Ruta para el desarrollo de la marca en relación a su modelo de Gestión Inicial, y algunas acciones para su inserción en las distintas capas del tejido regional.

Capítulo 7: Marca Regional en co-branding Marca País

Este capítulo define los lineamientos, criterios gráficos y de comunicación bajo los cuales una Marca Región podrá convivir de manera armónica y cercana junto con la Marca País.

Glosario

Dentro del manual aparecerán numerosos términos que probablemente no están familiarizados, ya que pertenecen principalmente al mundo del diseño o del marketing.

Otros tienen que ver con términos más técnicos utilizados en las ciencias sociales.

El objetivo de esta sección es aportar con un glosario simple de las palabras que más se repetirán, independiente de que en muchos de los casos, algunas definiciones van a estar en la misma página donde aparecen mencionadas.

A

Atributos Escénicos: se refiere a los atributos que componen un paisaje determinado y que están relacionados con la experiencia turística entendida como un ejercicio de percepción visual del paisaje.

B

Benchmark: es el ejercicio de identificar referentes vinculados a una temática en particular dentro de un proyecto. Usualmente se investiga en libros, revistas, o bien desde Internet.

Branding: término de origen inglés que remite al proceso de construcción de una marca, resaltando los valores y atributos positivos asociados a un producto, servicio, persona, empresa o zona geográfica sobre la base de su identidad.

Brief: este término se utiliza para definir cómo será el trabajo a realizar. Es un esquema de trabajo o instructivo que debe contemplar las definiciones estratégicas del proyecto en cuestión y ordenar las tareas de todo aquel que esté involucrado en él.

C

Canvas: en español “Lámina”, se refiere a una herramienta de trabajo orientada a la creación de valor de una empresa o institución. Originalmente se denomina *Business Model Canvas* o Lienzo de Modelo de Negocios, permite la definición de aspectos esenciales del negocio o proyecto que es necesario clarificar para entender la oferta de valor o diferenciación respecto al mercado donde se va a operar.

Co-creación: se refiere al involucramiento de usuarios, clientes u otros actores relevantes en la generación y definición de ideas orientadas a la innovación de un producto, servicio u otro tipo de proyecto. En un proceso de co-creación, todas las ideas tienen el mismo peso, y al venir directamente desde los involucrados, conectan esas ideas a soluciones centradas en las necesidades reales de los usuarios.

D

Design Thinking: entendido también como “Pensamiento de Diseño”, es una metodología para la resolución de problemas que toma como base el análisis multivariable o integral que el mundo del diseño hace al abordar un proyecto. Esto permite aproximarse a cualquier tipología de proyecto que requiera un enfoque creativo y da la posibilidad de gestionar su complejidad de un modo visual, empático y centrado en las necesidades de los usuarios. El *Design Thinking* invita a pensar como diseñadores y utilizar dinámicas y procesos del mundo del diseño.

F

Fundraising: se refiere al acto de captar fondos o recursos para conseguir financiar un proyecto determinado.

H

Hoja de ruta (Roadmap): es el término que se utiliza para definir el documento que detalla la planificación del desarrollo de un proyecto. Originalmente concebido en la industria del *software*, hoy es utilizado en diversos ámbitos.

El documento básico de una Hoja de Ruta debe contener los objetivos, principales o específicos y las fechas que se espera obtenerlos. Cada objetivo asociado a una fecha se conoce como hito (*milestone* en inglés). Es un itinerario a seguir. La hoja de ruta debe estar planteado de forma que se describa el conjunto de hitos que se deben lograr entre el estado actual del proyecto y el futuro, pasando por todos los hitos secundarios que es necesario alcanzar.

I

Insight: para poder tomar las decisiones más adecuadas sobre la estrategia de un proyecto se analiza una gran cantidad de situaciones, datos, problemas, etc. De esta forma, es necesario encontrar aquellos datos, muchas veces ocultos, que muestren el camino a seguir a la hora de conectarse con los usuarios de lo que el proyecto busca desarrollar.

Esos aspectos ocultos en la mente de los usuarios conforman un *insight*, que también se ha definido como la verdad oculta que experimenta el usuario con respecto a un problema, o los hallazgos que nos permiten dilucidar la clave de un problema, una situación o el fenómeno que estamos observando.

Un *insight* implica percepción, entendimiento y conocimiento profundo del usuario. Cuando se encuentra un insight se ha encontrado la raíz del problema, la oportunidad, a través de datos deducidos y no gracias a información “visible”.

En el caso del desarrollo de una Marca Región, encontrar insights permitirá lograr que dicha marca sea más significativa y haga sentido a las personas de la región.

Implantación de marca: se refiere al proceso donde una institución, producto o servicio adoptan una marca determinada, definiendo para ello una serie de acciones y estrategias, como por ejemplo, su instalación en todos los puntos de contacto entre la empresa y sus usuarios, en las papeletas corporativas, entre otros.

M

Moodboard: corresponde a la presentación de una serie de imágenes, textos, objetos u otros elementos que buscan evocar o proyectar un concepto en particular dentro de un proyecto. Se puede decir que un *moodboard* es un collage de imágenes referentes a un tema en particular, por ejemplo, hacer el *moodboard* de los grandes artistas de una región, incluiría imágenes de artistas, imágenes de sus obras, textos, frases, fotos de los lugares donde vivían, personas, colores, etcétera. En el caso del desarrollo de una Marca Región, permitirá tener el panorama general de ciertos conceptos o atributos que serán destacados en la marca.

N

Naming: se refiere a la creación del nombre de una marca. Para nombrar una marca es necesario haber desarrollado previamente todo el proceso de definición de identidad de la misma. Solo así se podrá encontrar la terminología y conceptos indicados para nombrarla.

S

Start-up: se refiere a las compañías que están en su etapa temprana, de arranque, o bien a una idea de negocios incipiente. Se utiliza mucho en el mundo del *software*, aunque últimamente se ha ampliado a cualquier tipo de empresa emergente.



Capítulo 2

Marco Teórico

- 2.1 ¿Qué es una Marca Región?
- 2.2 Branding territorial
- 2.3 Diseño y desarrollo local



El proyecto de desarrollo de una marca pertenece a disciplinas asociadas al diseño y al marketing, las cuales se manejan con un lenguaje bastante particular, al que los equipos técnicos encargados de desarrollar el proceso de Marca Región no necesariamente están familiarizados. El objetivo de este capítulo es entregar los conocimientos teóricos y conceptuales necesarios para poder establecer un lenguaje común, sobre todo al momento de relacionarse con los especialistas.

2.1 ¿Qué es una Marca Región?

Antecedentes

Antes de definir qué es una Marca Región es necesario precisar algunas nociones básicas que delimitan a esta expresión contemporánea vinculada al concepto matriz de “marca”, para evitar confusiones terminológicas. En efecto, el concepto general que precede a tal denominación es el de “marca”, entendido como un “microdiscurso” que busca transmitir una idea clara de lo que es un producto, un evento, una empresa, un colectivo social, una institución o un territorio. En tal sentido, una marca es una promesa de algo concreto o de una experiencia (factor de distinción, garantía de calidad, sensación de prestigio, referencia a una cultura, etc.).

La marca es el ADN, el mensaje identificador mínimo que opera como un instrumento estratégico que debe cubrir a toda la organización remitiendo a su perfil clave en el largo plazo.

Desde una perspectiva jurídica, y en relación a la protección de la marca bajo el sistema de propiedad intelectual chileno, una marca es un signo, susceptible de representación gráfica, y que sirve para distinguir productos y servicios, cuya principal función es reconocer el origen de los mismos.

La marca, reconoce dos vectores centrales que permiten su implementación, cultivo y validación: uno “tangible”, ligado a elementos y situaciones reales (productos, servicios, operarios, precios, espacios, etc.), y otro “intangibile”, vinculado a aspectos simbólicos mediante imágenes físicas que representan dichos aspectos (discursos, palabras, formas, colores, etc.). Una marca solo es tangible y observable a través de su identidad; ésta se desarrolla por su inserción en el ámbito público y se consagra por su uso.

Por lo tanto, la gestión de una marca implica administrar la reputación conseguida y su supervivencia dependerá de la adecuada conexión que ésta logre con las personas.



Marca Brasil. Ejemplo de naming (logotipo) más un símbolo gráfico (isotipo) y una gama cromática que identifican el territorio. Ejemplo de Marca Abstracta. Recuperado de: <http://www.visitbrasil.com/visitbrasil>.

Una marca se dota de una identidad visual, habitualmente constituida por un logotipo (**naming** o nombre de la entidad), un símbolo gráfico (isotipo) y una gama cromática (uno o más colores), que se aplican justamente a la identificación del producto, servicio, organización o territorio. De ahí que la misión primaria de la marca sea la de “individualizar”, al transformar algo inicialmente genérico en algo más específico.

La marca designa desde productos básicos hasta instituciones de mayor complejidad e incluso ciudades o países donde se fabrican dichos productos y se desarrollan dichas instituciones. En el contexto más reciente de la identificación visual de bienes, servicios, eventos, empresas, organizaciones o territorios, la marca opera como una sumatoria de la identidad (la forma en que una organización se concibe y se ve a sí misma) y de la imagen (la manera en que una organización es percibida por el entorno y las audiencias).

Entendiendo que una marca empieza con una gran idea que relata una buena historia, a partir de la década de 1990 la concepción de “marca-territorio” se sumó a las tradicionales nociones de “marca-empresa” y “marca-producto” dentro del universo comunicacional del branding.

La identidad, en un contexto de competitividad emergente entre territorios, resulta ser el elemento de reconocimiento, diferenciación y comercialización más significativo en el proceso comunicativo de posicionamiento de ciudades, regiones y países. Los espacios compiten en base a la relación mantenida con esa misma identidad, la cual entra plenamente en una dinámica tanto comparativa como competitiva. Por esto, la “marca territorio” implica, fundamentalmente, una reinención de los lugares a partir de un proceso de construcción de marca basado en la puesta en valor de las identidades individuales y colectivas de los espacios, que se nutren de los intangibles asociados a sus respectivas identidades territoriales.

El primer paso en la construcción de ese imaginario es el relativo a la fijación del “territorio de marca”. Destinado a establecer la idea central de la marca, dicho territorio se estructura sobre los valores y el posicionamiento que ésta desea alcanzar a través de un conjunto de herramientas comunicacionales que ayudan a expresar su personalidad. El territorio establece los límites conceptuales de la marca y aporta los lineamientos necesarios para garantizar que la promesa sea expresada consistentemente a lo largo del tiempo y respetada en cada manifestación comunicacional incluida y articulada en la cadena de experiencias, proporcionando además orientación estratégica a los actores y equipos de comunicación que intervienen en la gestión de la marca.

2.2 Branding territorial

Nociones preliminares

Los territorios están adquiriendo una significación geopolítica clave en la articulación de los flujos de intercambio mundiales ya que representan un papel central en las modernas relaciones socioeconómicas internacionales; son los centros nodales donde confluyen redes de diversos intercambios, ya sean personales, económicos, sociales, culturales o de orden tecnológico, entre otros. Las ciudades articulan estos cruces entre su oferta urbana y la demanda de diversos colectivos: ciudadanos principalmente, pero también inversores, turistas e instituciones. De esta forma, adquiere relevancia el concepto de “identidad regional” dada la presencia de zonas geográficas que reconocen identidades claras en relación con ciertos atributos más o menos singulares que les confieren notoriedad; otras, sin embargo, especialmente las grandes ciudades, detentan identidades múltiples o híbridas.

En relación a la escala geográfica y los significados políticos, sociales y económicos que se desprenden de los países, naciones, regiones, ciudades y otras entidades, el término “espacio” se utiliza con connotaciones vinculadas a una determinada localización física (latitud, longitud, altitud), mientras que “lugar” (*place*) expresa la definición sociocultural del espacio y “territorio” (*territory*) mantiene relación con un contexto de gobernabilidad que concibe el territorio como una división geopolítica del espacio.

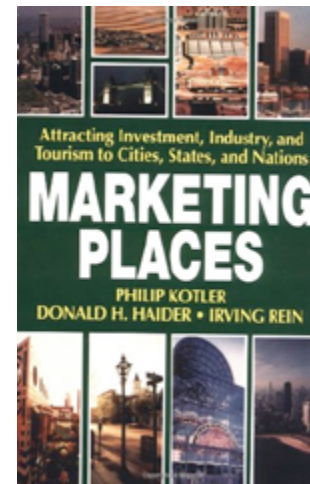
Las marcas asociadas a espacios geográficos y territorios operan sobre la base de su identidad a modo de dispositivos aglutinadores de los elementos diferenciadores de dichos espacios y territorios, con el fin de lograr un determinado posicionamiento. El marketing primero, y luego el branding, nacieron como sistemas de gestión empresarial para comercializar productos y servicios, proyectándose luego a entidades no lucrativas y de orden gubernamental además de organizaciones y colectivos independientes de diversa índole. En las últimas décadas, el **branding** también se ha extendido a la gestión de la reputación y patrimonio de marca de países, regiones y ciudades, que desarrollan enfoques para comercializar sus ofertas y competir en condiciones más favorables.

Inicios de la gestión de marcas para designar territorios

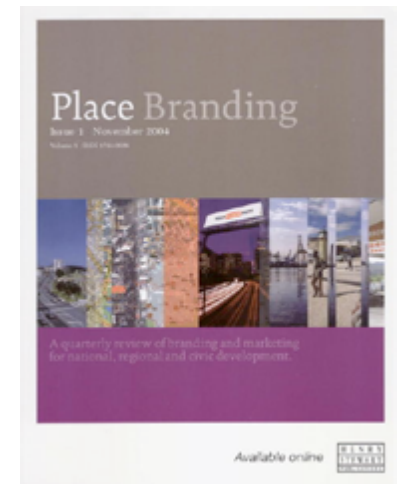
Los términos “marca ciudad”, “marca región” o “marca de lugares” (*place branding*) son relativamente recientes y se han desarrollado en las últimas décadas aplicando los principios básicos del branding y la experiencia en la creación y construcción de marcas para productos y servicios. El caso emblemático de la ciudad de Nueva York es una referencia obligada a los orígenes del marketing de destinos. Durante la década de 1970, dicha ciudad sufría un incremento de la inseguridad de sus habitantes y una de las mayores crisis fiscales de la historia, lo cual afectó su imagen y, en consecuencia, la afluencia del turismo y los negocios. Para revertir la situación, el Departamento de Comercio del Estado de Nueva York trabajó en una campaña con miras a posicionar a la ciudad como un buen destino para viajar, hacer negocios y residir. Respondiendo al encargo, en 1977 Milton Glaser diseñó el célebre I Love NY, un ícono de las marcas ciudad y quizás el identificador gráfico más imitado de la historia, capitalizando tanto la emoción que sienten las personas cuando visitan Nueva York como el orgullo de los millones de ciudadanos que la habitan.



Milton Glaser y el célebre I Love NY. Recuperado de: <http://www.phaidon.com/agenda/graphic-design/articles/2011/september/28/everyday-icon-2-the-i-love-new-york-logo/>.



Izquierda: *Marketing Places* de Philip Kotler, Donald Haider e Irving Rein. Recuperado de: <http://placebrandobserver.com/green-marketing-sustainable-branding-book-review/>.



Derecha: *Place Branding* editado por Simon Anholt. Recuperado de: <http://www.brandingthecity.com/article-22495473.html>.



Marca Australia primera y segunda versión de izquierda a derecha. Recuperado de: www.mercadeoypublicidad.com/.



Izquierda: *Alive with Possibility*, South Africa. Recuperado de: <http://www.southafrica.info/community/alive/>. Derecha: Marca Perú Recuperado de: <http://www.swisschamperu.com/>.

Más adelante, Philip Kotler, Donald Haider e Irving Rein publicaron en 1993 *Marketing Places*, uno de los primeros libros sobre posicionamiento de regiones. A partir del análisis económico de países con una elevada deuda externa y ciudades sumidas en el estancamiento, los autores demostraron que los destinos se podían convertir en productos atractivos sobre la base de sus activos estratégicos. La fórmula planteada se basaba en la introducción de mejoras en infraestructura, una fuerza de trabajo calificada como captador de la inversión, el estímulo de la iniciativa empresarial local, el desarrollo de asociaciones público-privadas, la creación de atractivos turísticos y la promoción eficaz de estas ventajas comparativas.

Otro hito de importancia en la materia fue la aparición del *Journal of Place Branding* –hoy conocido como *Place Branding and Public Diplomacy*– editado por Simon Anholt desde el año 2004 y cuyo contenido gira alrededor de la aplicación de estrategias de marca y metodologías de branding para el desarrollo económico, social, político y cultural de las ciudades, regiones y países.

Estas iniciativas, de alguna manera, respondieron al papel central de la nueva economía, basado en la prospectiva de la innovación tecnológica, que determinó la necesidad de capitalizar recursos con el fin de abrir otros espacios de circulación de bienes no tradicionales. Parte de estos recursos se localizaron en los capitales simbólicos de los países y regiones que, por su condición de intangibles, eran factibles de promocionar mediante estrategias políticas patrimoniales para “imaginar” y “sentir” el valor de sus productos y servicios con el fin de desarrollar sistemas de representación cultural en el marco de un proyecto social de nación.

Desde la entrada del siglo XXI han sido varios los proyectos de marcas para naciones (*national brands*) y marketing estratégico de lugares (*place brands*) llevados a cabo, algunos con éxito, otros con resultados menos favorables. Entre estas iniciativas, cabe destacar las de Australia, Sudáfrica y Perú, como casos emblemáticos de programas implantados con éxito en distintos continentes.

En relación a Australia, desde mediados de la década del 2000 se comenzó a tomar conciencia de su proyección internacional, más bien limitada, producto de una imagen territorial entrampada en tópicos habituales (zona de cocodrilos, tierra de oportunidades, etc.) a pesar de su buen posicionamiento como destino turístico. Ante la ausencia de una marca fuerte como país exportador y atractivo para los inversores extranjeros –más allá de las playas infinitas y los paisajes asombrosos– se delineó una nueva estrategia sobre la base de que Australia tenía mucho más que ofrecer. Así, ese optimismo natural y sentido de potencial enorme a la hora de afrontar los desafíos, se apoyó en una noción clave “Australia sin límites”. Ni límites humanos ni geográficos, porque la marca Australia pretendía reflejar las proyecciones globales del país a través de cuatro grandes atributos identitarios: ambición, seguridad, compromiso y creatividad.

Otro caso exitoso en la construcción de una marca territorio fue el de Sudáfrica, país que debió lidiar con la estigmatización y el aislamiento tras el fin del Apartheid, y que sustentó su propuesta en el conciso llamado *Alive with Possibility*. La culminación del proyecto fue la obtención de la candidatura para albergar el Mundial de Fútbol de 2010, no obstante, la presencia de un ícono a nivel global con un enorme poder blando de atracción para el país como Nelson Mandela también fue un aporte concreto en la construcción de su marca.

Más cercana, la estrategia de posicionamiento de la marca Perú logró un muy buen arraigo tanto a nivel interno (el pueblo peruano) como externo (audiencia internacional) producto de la implantación eficaz de una propuesta que generó un consenso político entre promotores y usuarios de la marca. El foco de la identidad visual se centró en la denominación Perú, un nombre inclusivo, sobre la base de una forma roja espiralada que remite a uno de los motivos gráficos tradicionales de la cultura peruana para la identificación de las tres principales áreas de interés: turismo, exportaciones e inversiones.

Marcando territorio

El **branding** corporativo en el proceso de construcción de una marca para un producto o una empresa ha establecido también su aplicación en el ámbito de los territorios. Si bien los objetivos finales de organizaciones y territorios convergen en la obtención de una buena imagen y reputación, el camino por recorrer es sustancialmente diferente. Las divergencias surgen, sobre todo, por la naturaleza de dominio público propio de los lugares. Por lo tanto, una primera diferencia se produce por la existencia de un área de trabajo con implicancias sociales distintas, es decir, un ámbito de gestión política, de dominio y de bienes públicos (territorios) y un ámbito de gestión empresarial, y por lo tanto, de titularidad privada (empresas).

Por lo mismo, el diseño e implantación de una identidad visual para una ciudad o región debe sustentarse, primeramente, en un modelo de pensamiento estratégico. Una Marca Región, es más que el diseño de un sistema gráfico normativo; implica definir una oferta competitiva de la ciudad, contar con un ente formal que articule los esfuerzos del sector público y privado, acercar el producto turístico y el portafolio de inversiones al viajero y al inversionista, coordinando diversos incentivos, entre otros importantes esfuerzos que conforman el plan de promoción de una determinada zona geográfica.

Identidad

Una marca funciona como una sumatoria de identidad y, de esta forma, permite que un territorio se vea a sí mismo de cierto modo y quiera ser visto y reconocido con una serie de atributos y valores.

Esta identidad entonces es “al mismo tiempo, una forma de asimilarnos a algo o alguien -ser idénticos-, pero también reclamar distinción y poner en

la mesa lo que nos hace únicos y particulares. La raíz latina de la palabra identidad, *identitas*, posee ambas connotaciones: la de ser una misma o similar entidad, y la de ser consciente de uno mismo, y por lo tanto de aquello que nos hace distintivos. Esta última acepción involucra una consistencia y continuidad a través del tiempo, es decir, que somos una misma entidad a lo largo de los años. La identidad es dinámica, es acerca de lo que somos, pero sobre todo, de qué queremos ser, o cómo queremos ser vistos. La identidad no es solo una pregunta por el “ser” sino que también por el “convertirse” (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo [SUBDERE], 2009, p.13).

Al momento de pensar visual y estratégicamente una marca será necesario considerar aquello que hace ser de cierta forma al territorio para, justamente, plantear un desarrollo coherente en los elementos y mecanismos que se definan para divulgarla y lograr que las personas la valoren, utilicen y compartan.

Identidad Regional

Hay una serie de elementos (cultura, paisaje, tradiciones, historia, etc.) a partir de los cuales los habitantes de un territorio lo reconocen como suyo y se identifican con él. De ahí que se habla de una identidad regional que genera un sentido de pertenencia, orgullo de vivir en el lugar e incluso demandas de derechos y desarrollo de actividades culturales y políticas en pro del desarrollo de su territorio. (SUBDERE, 2009).

“De igual forma, la identidad regional no puede entenderse solo en términos del pasado o presente, sino también en términos de futuro, de las proyecciones, arquetipos, proyectos, mitos o metáforas con que la gente de una región o de un país se traza metas, horizontes de expectativas o utopías, por definición inalcanzables en su totalidad, aunque también por lo mismo fuertemente productivas”. (SUBDERE, 2009, p.13).

Patrimonio

Por otro lado, ese territorio se constituye de elementos de carácter material e inmaterial que conforman su patrimonio de un territorio, que sin duda es parte fundamental al momento de definir la identidad del mismo y de cómo querrá ser comunicado en el desarrollo de su marca.

Por un lado, y de acuerdo a la definición propuesta por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)

(1972) se considera patrimonio cultural a: “todos los monumentos (obras arquitectónicas de escultura o de pintura monumentales, elementos o estructuras de carácter arqueológico, inscripciones, cavernas y grupos de elementos, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia); los conjuntos (grupos de construcciones, aisladas o reunidas, cuya arquitectura, unidad e integración en el paisaje les de un valor universal excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia); los lugares: obras del hombre u obras conjuntas del hombre y la naturaleza así como las zonas, incluidos los lugares arqueológicos que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista histórico, estético, etnológico o antropológico”.

Por otro lado, define Patrimonio Natural como todos los monumentos naturales, las formaciones geológicas y los lugares naturales o zonas que tienen un alto valor universal relativo la conservación, la ciencia o la belleza natural. (UNESCO, 2003).

Por otra parte, está lo que se denomina patrimonio cultural inmaterial y se refiere a los “usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas -así como instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales asociados con él- que las comunidades, los grupos y, en algunos casos, los individuos reconozcan como parte integrante de su patrimonio cultural. Este patrimonio cultural inmaterial se transmite de generación en generación, es recreado constantemente por las comunidades y grupos en función de su entorno, su interacción con la naturaleza y su historia e infunde a las comunidades y los grupos un sentimiento de identidad y de continuidad, promoviendo de esta forma el respeto de la diversidad cultural y la creatividad humana. (UNESCO, 2003).

Desarrollo Local

Cuando los habitantes de un territorio se sienten identificados con él es posible afirmar que existirán más redes de cooperación, valores comunes y confianza que traerán consigo mayores niveles de motivación colectiva y personal incentivando así el aprendizaje de buenas prácticas para el desarrollo local del territorio (SUBDERE, 2009) la utilización de diversos métodos de intervención, especialmente aquellas herramientas que promuevan la valorización integral de productos locales de calidad. (SUBDERE, 2013)

“Desarrollo local es un proceso colectivo de innovación territorial, con una perspectiva durable en el tiempo. Está relacionado a un territorio especí-

fico, organiza en redes a actores privados y públicos, la sociedad civil y los habitantes, y los orienta a todos en una cultura de diseño comunitario, cuyo propósito es el bienestar económico, social, ambiental y cultural, enfocado en el ser humano.”

2.3 Diseño y desarrollo local

El aporte del diseño al concepto de marca, sobre todo desde el desarrollo de identificadores visuales e isotipos corresponde al valor que tradicionalmente se ha entendido desde el diseño. Sin embargo, éste también puede aportar en la manera de aproximarse a un proyecto de intervención territorial, con el fin de hacer partícipes del proceso a los diversos actores que son parte de una comunidad.

Para articular a todos los participantes en pro del desarrollo de una Marca Región, entran en juego los aportes de múltiples disciplinas. Tradicionalmente ha sido la arquitectura y el urbanismo las que han impuesto una visión sobre un territorio y con el tiempo, la colaboración con las ciencias



Marca Belice. Belice, país ubicado en el extremo noreste de Centroamérica. El tucán es su pájaro nacional. Recuperado de: <http://www.embajadadebelize.org/>.

sociales ha dado buenos frutos. Paralelamente, se han sumado perspectivas más técnicas que han enriquecido el acercamiento, haciendo evidente que es necesaria una visión que sea capaz de integrar de un modo holístico los principios y productos que cada disciplina aporta. Es aquí donde aparece la capacidad del diseño de conformar una mirada integradora, específicamente el Diseño Estratégico.

La clave para el éxito de una intervención territorial está en integrar la mayor cantidad de visiones posibles sobre el lugar en cuestión, en este caso, la región donde se desarrollará la marca.

¿Qué es el Diseño Estratégico?

Como definición, puede ser bastante útil la que propone el Helsinki Design Lab:

“Cuando uno tradicionalmente piensa en diseño, piensa en soluciones limitadas: un producto, un edificio o un logo. El Diseño Estratégico aplica algunos principios tradicionales de diseño a desafíos complejos a gran escala o sistémicos, tales como servicios de salud, cambio climático o educación. Se reformula cómo es la aproximación y enfoque a un proyecto, identifica oportunidades de intervención y ayuda a desarrollar soluciones resilientes y enfocadas en las necesidades reales de los usuarios”.

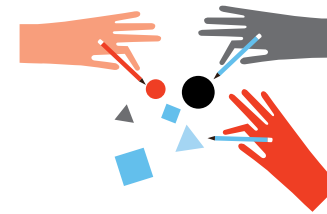
El Diseño Estratégico se desarrolla a partir de tres principios:

Integración: propone puntos de vista holísticos, lo que requiere trabajo de equipos multidisciplinarios.

Visualidad: se apoya en herramientas visuales y de comunicación para abordar complejidades que otras disciplinas más duras o abstractas no son capaces de abordar.

Acompañamiento continuo: no es solamente una idea creativa, también contempla un proceso que tiene que ser llevado a cabo. El Diseño Estratégico se hace cargo de todo el proceso, desde la generación de ideas hasta la implementación.

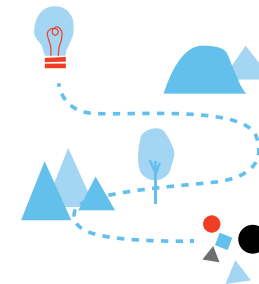
El Diseño Estratégico, entonces, es una herramienta clave para entender y para gestionar la complejidad de un territorio tomando en cuenta todos sus componentes desde una mirada sistémica.



integración



visualidad



acompañamiento
continuo

En el caso de proyectos territoriales, la aplicación práctica de los principios del Diseño Estratégico facilita la gestión dichas complejidades, por ejemplo, la interacción de capas, como personas, sistemas, identidades y emociones, entre otros.

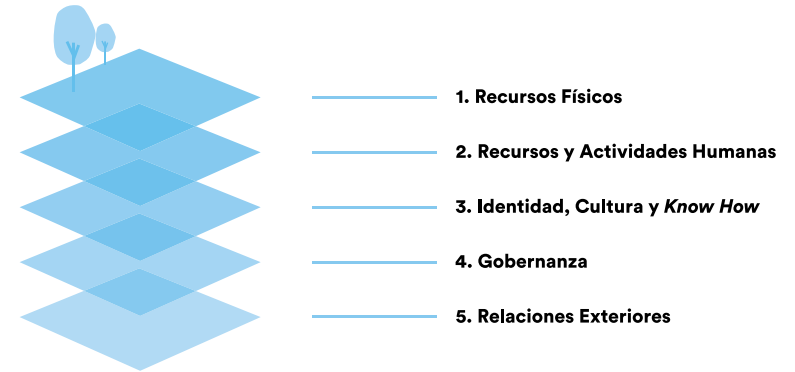
Diseño Estratégico como herramienta para el desarrollo local

Del concepto de Diseño Estratégico nace la idea del diseño orientado al desarrollo local que tiene como foco el Capital Territorial y fue conceptualizado por la investigadora del Politécnico de Milán, Beatrice Villari (2012) como el ejercicio de “promover, facilitar e implementar procesos con el fin de detonar y favorecer innovación a nivel local a través del diseño de artefactos materiales e inmateriales por medio de un proceso de creación colectiva o **co-creación**”.

Capital Territorial se refiere a la combinación de elementos materiales e inmateriales que dispone un territorio determinado. En consecuencia el capital que tenga un territorio no tiene por qué coincidir con el capital que tenga otro. Sin embargo, este concepto puede ser reconocido al convocar a todos los elementos que forman la riqueza del territorio: actividades, paisajes, personas, patrimonio, experiencia, *know how* y otros.

A continuación se muestran las capas del capital territorial propuestas por Villari, (2012) que pueden ser de gran utilidad como marco teórico para el levantamiento de atributos de una región o para organizar a los actores locales de la misma.

Capas del Capital Territorial



1. Recursos Físicos: infraestructura, espacio construido, paisaje, patrimonio arquitectónico e histórico.

2. Recursos y Actividades Humanas: personas, empresas, asociaciones y organizaciones.

3. Identidad, cultura y *Know How*: Mentalidad, tradiciones, valores compartidos, costumbres, usos y experiencia colectiva.

4. Gobernanza: Relativo a cómo se gestiona y organiza el territorio.

5. Relaciones exteriores: cómo el territorio o región se comunica con el exterior (nacional e internacional), producción local, exportaciones, mercado y comunicaciones.



Capítulo 3

Gobernanza y Gestión Inicial

- 3.1** La gestión inicial: ¿Quién se hace cargo?
- 3.1.1** Equipo Ejecutivo
- 3.1.2** Mesa Técnica
- 3.2** ¿Para qué y para quién se desarrollará la Marca Región?
- 3.3** Contratación de Entidades Expertas
- 3.4** Acciones paralelas
 - 3.4.1** Difusión del proceso
 - 3.4.2** Modelo de Gestión de la marca en el futuro
- 3.5** Productos de la etapa



3.1 La gestión Inicial: ¿Quién se hace cargo?

Asumiendo que ya existe una voluntad y respaldo político de actores influyentes de la región, es el momento de llevar a cabo la instalación del proceso, es decir, de crear las condiciones necesarias para darle inicio y sustento.

De acuerdo a la información obtenida en los talleres y entrevistas realizados previamente a la edición de este manual, hubo consenso en afirmar que los Gobiernos Regionales son los organismos llamados a liderar y llevar a cabo esta gestión, específicamente las áreas de Planificación y Desarrollo regional (DIPLADE o DIPLAR).

Esto plantea un primer desafío: ¿existen recursos humanos y técnicos instalados en estas divisiones que sean capaces de llevar a cabo este proceso?

Seguramente la respuesta es sí, pero estos equipos o profesionales tienen además una serie de responsabilidades y prioridades en el ejercicio diario de su labor que dificultan la mayor dedicación que este proceso requiere.

Durante dichos talleres previos se mencionaron varias veces las complicaciones y conflictos de prioridades que suelen ocurrir en estos equipos al enfrentar por ejemplo, planes para combatir una sequía, o la gestión de una cartera de inversiones en infraestructura, versus un proyecto de Marca Región, donde efectivamente hay consenso de su importancia, pero no tiene el peso para competir con urgencias o proyectos de gran escala.

Es por esto que se sugiere la contratación o asignación de un profesional o de un equipo con dedicación exclusiva al proyecto.

Al mismo tiempo, es necesario convocar a representantes de distintos sectores de la región que puedan o tengan un interés en participar en el proceso, desde una perspectiva estratégica, sin perder de vista que por ahora solo se está conformando un ecosistema de actores para dar inicio al proceso, y aún no se requiere hacer un levantamiento de atributos para la marca.

Es importante resaltar esta diferencia para no generar expectativas en ciertos sectores, principalmente en la sociedad civil, de que “no están siendo considerados”. Esta etapa es principalmente operativa y técnica, y tiene como objetivo el alineamiento con las estrategias de desarrollo regional, y el diseño de instrumentos operativos, tales como fuentes de financiamiento, alianzas y definición de protocolos de compras públicas.

En resumen, se considera la conformación de:

1. Un Equipo Ejecutivo que lidere el proceso y sea la contraparte técnica para las consultorías externas necesarias.
2. Una Mesa Técnica para la Marca Territorio-Región donde participen actores del sector público, privado y de la sociedad civil.

3.1.1 Equipo Ejecutivo

Es el encargado de liderar el proceso, de darle continuidad, de definir los objetivos y de ser la contraparte técnica para los procesos de contratación o licitación que sean necesarios.

Tal como fue mencionado anteriormente, el encargo debería ser asumido por los Jefes de los Departamentos de Planificación de los Gobiernos Regionales (en algunas regiones es DIPLADE, en otras DIPLAR), para que ellos asignen a un responsable ejecutivo para estos aspectos operativos. Esta persona puede ser parte de los equipos con que ya se cuentan, o puede ser contratada exclusivamente para estos efectos. Se sugiere la segunda opción, para asegurar la dedicación completa y continuidad que esta etapa requiere.

Ese responsable, de ahora en adelante se denominará Coordinador de Marca Región, y liderará el equipo ejecutivo.

Las principales tareas del Equipo Ejecutivo:

- Empoderarse y liderar el proceso.
- Ser la cara visible del proceso frente a las autoridades regionales.
- Elaborar informes de avance y seguimiento al Jefe/a de Planificación Regional y al Intendente y/o Consejo Regional.
- Diseñar una primera **Hoja de Ruta** o Plan de Trabajo del proceso.
- Elaborar la Carta Gantt.
- Articular, convocar y gestionar la Mesa Técnica (ver Capítulo 3.1.2).
- Definir los alcances, requerimientos y necesidades del proceso de licitación u otros modelos de compra pública (en caso de que se trabaje con entidades expertas externas).

- Ser la contraparte técnica frente a las entidades expertas a contratar para el desarrollo de las consultorías necesarias (al igual que el punto anterior, en caso de que se trabaje con entidades externas).

- Coordinar con los equipos profesionales internos asignados al proyecto.
- Coordinar con los equipos de prensa institucionales las estrategias de difusión del proceso.

El perfil profesional de este Coordinador de Marca Región plantea los siguientes requerimientos:

- Profesional con experiencia en el sector público.
- Experiencia en proyectos y metodologías de innovación.
- Profesional flexible, versátil, con capacidad de integrar múltiples variables.
- Es ideal que tenga conocimientos en diseño y estrategias de comunicación.

El objetivo es no restringir o limitar su formación previa, ya que actualmente hay una diversidad de profesionales a cargo de proyectos similares, pero hay algunos patrones que deben seguirse en el caso de los arquitectos, diseñadores Integrales, periodistas, ingenieros civiles industriales o comerciales, entre otros.

Se sugiere que el Equipo Ejecutivo diseñe un calendario de reuniones de seguimiento, ya sea con el Jefe/a de la DIPLADE u otros equipos con los que se estime conveniente interactuar.

3.1.2 Mesa Técnica

Es un espacio de encuentro y de articulación convocado por el Equipo Técnico con el objetivo de hacer partícipes a los actores que tienen una vinculación relevante con la temática y/o el proceso de diseño de una Marca Región.

Para la constitución de la Mesa Técnica deberían considerarse los siguientes principios orientadores:

- Representatividad de los sectores productivos más relevantes de la región.
- Integración de los distintos territorios de la región: urbano y rural.

- Presencia del aparato desconcentrado, descentralizado y los gobiernos locales.
- Incorporación de la variable de género.
- Presencia de la visión académica (Instituciones de Educación Superior), del mundo de la cultura, de las artes y liderazgos locales.
- Se sugiere que la instancia sea presidida por la primera autoridad del Gobierno Regional y que incorpore a los tres componentes o sectores definidos en el Capítulo 1: sector público, sector privado y sociedad civil.

Además, se propone la siguiente conformación, considerando 16 integrantes, donde cada estamento contará con igual número de participantes:

Sector Público

- 1 Intendente/ Gobernador Regional (o su representante designado/a).
- 3 Secretarios Regionales Ministeriales de mayor relevancia regional.
- 1 Consejero Regional (se sugiere invitar previamente a participar a todo el Consejo Regional, y que este designe a un representante)
- 1 Representante de los Municipios Regionales (al igual que el punto anterior, se sugiere convocar previamente a todos los Municipios y plantearles la idea de elegir un representante para que participe en esta instancia de la Mesa Técnica).

Sector Privado

- 3 Representantes de los gremios de los sectores productivos de mayor relevancia regional.
- 1 Representante de cada territorio: urbano y rural.

Sociedad Civil

- 2 Representantes de las Instituciones de Educación Superior presentes en la región.
- 2 Artistas destacado/as de la región.
- 2 Líderes locales, de alta representatividad ciudadana.

Rol general de la Mesa Técnica

- Será un equipo de soporte de entrega de datos necesarios para el desarrollo adecuado del proceso.
- Será una instancia de validación de la información, de acuerdo a los establecido en la **Hoja de Ruta**.
- Concluirá su rol, cuando se encuentren sentadas las bases para la gestión posterior de la Marca Región, cualquiera sea la modalidad que resulte del proceso conversacional.

Roles particulares del Intendente / Gobernador Regional

- Liderar el Proceso.
- Presidir la Plataforma.
- Define los Integrantes, de acuerdo a los criterios establecidos.

Roles particulares del Equipo Ejecutivo (en relación a la mesa)

- Llevar a cabo las convocatorias, de acuerdo a las instrucciones del Intendente/ Gobernador Regional.
- Llevar Actas de las Reuniones.
- Informar a la Mesa Técnica de los avances en las consultorías.

Funcionamiento de la Mesa Técnica

Si bien va a depender del proceso, su priorización dentro de la agenda regional y otros factores locales, la duración de la Mesa Técnica deberá estimarse con un mínimo de seis meses a un máximo de un año para toda la etapa de Gobernanza y Gestión Inicial. Posteriormente deberá acompañar la siguiente etapa de Desarrollo de la Marca que igualmente tendrá una duración estimada entre de seis a diez meses.

El funcionamiento de la Mesa Técnica culmina cuando la Marca Región es asumida por una entidad que se hará cargo de la última etapa de Implementación y Gestión de la Marca.

Participantes por etapas



- Etapa 1** Gobernanza y Gestión Inicial.
- Etapa 2** Desarrollo de la Marca.
- Etapa 3** Implementación y Gestión de Marca.

Dependiendo de la realidad de cada región, también es posible que la Mesa Técnica extienda su funcionamiento y acompañe los primeros meses de la etapa de Implementación y Gestión de la Marca, constituyéndose como la base para el organismo que finalmente gestione la marca en el futuro.

La Mesa Técnica sesionará una vez al mes, de acuerdo a la **Hoja de Ruta** establecida y consensuada entre sus integrantes. Se sugiere como estrategia de integración, sesionar en todas las provincias que componen la región. sesionar en todas las provincias que componen la región.

3.2 ¿Para qué y para quién se desarrollará la Marca Región?

El Equipo Ejecutivo será el encargado de levantar y definir en un primer momento, el o los objetivos para los cuales se desarrollará el proceso de Marca Región. Este levantamiento puede ser realizado en una primera instancia interna o puede ser levantado en conjunto con la Mesa Técnica.

Así, luego tener estas definiciones preliminares claras y consensuadas entre el Equipo Ejecutivo y la Mesa Técnica se contará con los Lineamientos Estratégicos que, sumados a los atributos levantados en la próxima etapa, permitirán elaborar el brief para el desarrollo conceptual y gráfico de la marca.

Para facilitar y ayudar a clarificar esta definición, a continuación se presenta el siguiente ejercicio, basado en la metodología Canvas o Lienzo de Trabajo, adaptado para el contexto del proceso de Marca Región.

¿Cómo usar este lienzo de trabajo?

En la Figura (pág. 35) se presenta el **Canvas** graficado.

Este lienzo se compone de una serie de recuadros con preguntas claves, las cuales se deberán ir respondiendo para poder acotar las expectativas y requerimientos generales del proceso. El lienzo se compone de cuatro secciones principales: Pre-existencia, Objetivos, Usuarios y Gestión.

a. Pre-Existencia :

El objetivo de esta sección es levantar la pre-existencia ya sea de marcas regionales anteriores, o bien, marcas sectoriales (turismo, fomento productivo, deportivas, culturales, patrimoniales, etc).

Es necesario partir de la pregunta básica: ¿existe actualmente una Marca Región?

Durante esta consultoría se encontraron casos de regiones donde se realizaron procesos de desarrollo de marca que, por distintas razones, ya sea de validación o de contingencia política, sus resultados no fueron utilizados. La idea de esta pregunta es identificar estas marcas, conocer su proceso, e identificar las razones por las cuales no están en uso.

Existe además la figura de “marca sectorial” que, si bien no tiene carácter regional, puede tener algunas características o potencialidades simbólicas que puedan ser consideradas como antecedente o punto de partida para un nuevo proceso. Así, aquellas marcas que tienen que ver con el turismo, la cultura, productos regionales, el patrimonio u otros sectores representativos del quehacer de la región, deben ser identificadas, valorizadas y evaluadas al iniciar el proceso.

b. Objetivos : ¿Para qué se necesita una Marca Región?

Este recuadro busca definir el motivo para el cual se está haciendo todo este esfuerzo. Anteriormente se ha explicado el potencial de las marcas, pero aquí se busca definir cuál es el desafío o la problemática que la Marca Región busca responder.

Por ejemplo, una región que tiene una vocación turística, ha notado que la cantidad de visitantes ha ido disminuyendo paulatinamente durante los últimos cinco años y, en ese escenario, una Marca Región puede contribuir a diferenciarse de otras regiones con oferta similar, a apuntar a nuevos nichos y mercados y a consolidar su oferta interna más atractiva que genere mayor interés por parte de los turistas.

También puede ocurrir que haya regiones que en sus Estrategias Regionales de Desarrollo (ERD) hayan definido acciones inclinadas a incrementar la competitividad y se visualiza la creación de una Marca Región como una acción que tienda a contribuir con ese objetivo.

Se entiende que la Marca Región puede impactar o responder a diversos motivos, pero la idea es que en el primer recuadro se defina el de mayor relevancia, y en los recuadros laterales, los que vienen en un segundo orden o que son complementarios.

c. Usuarios ¿Para quién estará orientada la Marca Región?

Este punto es clave para poder entender los alcances que tendrá la marca que se quiera desarrollar.

Es necesario tener una noción, aunque sea preliminar, de quién o quiénes serán los usuarios de esa marca. Se entiende que existirán usuarios internos (por ejemplo, habitantes de la región, autoridades locales) y usuarios externos (por ejemplo, turistas o potenciales inversionistas) y, dentro de ellos, habrá personas, organizaciones e instituciones.

Esta área del lienzo busca tener un primer acercamiento de quienes serán los que utilizarán la Marca Región, por un lado, como “soporte” (por ejemplo, las instituciones públicas que la integren a toda su papelería y presencia corporativa *online* y *offline*) y, por otro lado, quienes son los potenciales usuarios externos a los cuales se quiere convocar o “seducir” con los atributos que presenta la Marca Región.

¿Cuáles son los alcances esperados de la Marca Región?

Este punto depende mucho de los anteriores y busca dimensionar o cuantificar los alcances que se esperan de la Marca Región que será desarrollada.

Por ejemplo, si se define que la marca tiene una vocación turística y sus usuarios serán los actores públicos y privados de la industria del turismo regional, se puede, a partir de este recuadro, intentar definir si los esfuerzos de difusión e implementación de las campañas de la marca serán solamente nacionales o internacionales. También se podrá definir si dichos esfuerzos estarán orientados solo al posicionamiento de la marca en productos, o quizá también esta marca integrará experiencias o eventos.

Es importante aclarar que las entidades expertas, posteriormente, elaborarán y desarrollarán las estrategias más específicas de difusión y uso de la marca, pero es bueno tener una primera aproximación de lo que se espera de ella.

d. Gestión: ¿Quién se hará cargo?

Esta sección plantea una primera aproximación a la entidad que se hará cargo de la implementación y gestión de la marca. Busca identificar instituciones, ya sea del sector público, privado o mixto, que tengan las capa-

idades administrativas y de gestión estratégica para darle sostenibilidad al proceso a largo plazo.

Este **Canvas** se plantea como un insumo que puede servir durante todo el proceso como una referencia a las intenciones y motivaciones que detonaron el proceso. Dado que estos procesos tienen una naturaleza dinámica, es posible que sea necesario reestructurar o ajustar algunos recuadros, pero la idea es intentar mantener consecuencia y fidelidad a los objetivos originales.

Se recomienda imprimir esta lámina en doble carta o en algún formato que permita ubicarla en algún muro o lugar de alta visibilidad y así tenerla siempre presente durante el proceso.

Una vez que el ¿para qué? y el ¿para quién? han sido definidos y consensuados al interior de la Mesa Técnica y del Equipo Ejecutivo es necesario responder ¿cómo se va a hacer?

En este punto se tendrá la primera interacción con consultores o entidades expertas por medio de un proceso de compra pública. Como también se ha mencionado anteriormente, es factible la alternativa de que la institución que gestione el proceso asigne o contrate especialmente a uno o un grupo de profesionales expertos de manera interna para el desarrollo de gran parte de las acciones necesarias.

A partir del Capítulo 3.3 el manual planteará una serie de acciones, procesos, valores, productos y servicios que se deberán tener en cuenta al momento de diseñar las bases o términos de referencia de una licitación y para el desarrollo de éstas, con especial énfasis en los entregables mínimos que se deberá exigir.

Ahora, esto no significa que esa sea la única opción, existiendo otros escenarios posibles en este punto. Por ejemplo, puede darse el caso de que el Equipo Técnico, en conjunto con la Mesa Técnica, y utilizando capacidades internas instaladas en distintos servicios públicos, desarrollen toda la etapa de levantamiento de información, co-creación y definición de atributos necesaria para que una entidad experta diseñe gráficamente la marca.

También es posible que se establezca una alianza estratégica con instituciones de educación superior, o centros de investigación o innovación, los cuales puedan llevar a cabo el proceso completo.

El escenario que planteado a continuación propone una mayor independencia en su ejecución y a la vez, incorpora e integra una gran cantidad de

miradas e intereses. Esto no impide que hayan escenarios mixtos, considerando incluso los dos escenarios planteados anteriormente.

Flujo deseado:

Conformación del Equipo Técnico.

Conformación de la Mesa Técnica.

1. Ambos definen en conjunto una **Hoja de Ruta**, los objetivos, las expectativas y los requerimientos en torno a la participación de otros sectores dentro del proceso, junto con el alcance que tendrá la Marca Región. También se define cuál será la estructura jurídica o modelo de gestión de la marca para asegurar su continuidad en el tiempo luego de que la marca se ha desarrollado.

2. A partir de estos insumos, el Equipo Técnico convoca a una entidad experta que desarrolle el levantamiento de información, las instancias de co-creación incorporando a los distintos actores que se definan como relevantes y una serie de acciones que serán detalladas más adelante, hasta entregar como producto principal la Marca Región.

3. Una vez definida la entidad experta que se hará cargo de la Etapa de Desarrollo de la Marca Región, al finalizar su trabajo hace entrega al Equipo Técnico de todos los productos solicitados para la implementación y difusión de la marca para que una entidad la gestione en el futuro.

3.3 Contratación de Entidades Expertas

Dependiendo de las condiciones administrativas de la región se podrá formar un equipo interno, cumpla con ciertos requisitos para el desarrollo de la marca, o podrá contratarse una entidad experta externa para hacerse cargo del proceso completo o de alguna actividad puntual que éste requiera.

Si se considera la segunda opción, es decir, la de contratación de una entidad experta es importante cuestionarse ¿Qué empresas o consultoras se necesitan para desarrollar este proceso?

Una Marca Región es un proyecto complejo, que no se remite solamente al diseño de un identificador visual y un logotipo. Es por esto, que se deberán considerar una serie de aspectos al momento de seleccionar a los proveedores, empresas consultoras o incluso el equipo interno, para desarrollar

el proceso, sea cual sea la modalidad de contratación que la región decida.

Es recomendable que el equipo a cargo del desarrollo de la marca tenga experiencia en el ámbito. Esto significa que debe tener experiencia en:

- Diseño de marcas territoriales (barrios, ciudades, regiones o países).
- Procesos y metodologías colaborativas en el territorio (co-creación u otros modelos de participación).
- Experiencia en trabajar con el Estado.
- Diseño e implementación de estrategias comunicacionales.
- Desarrollo de proyectos de branding.
- Experiencia en proyectos y metodologías de innovación.
- Respecto al equipo que presente la entidad experta o consultora, es preferible exigir un perfil multidisciplinario, donde se encuentren profesionales que puedan cubrir las siguientes áreas:
- Diseño / diseño de servicios / branding.
- Arquitectura / planificación urbana.
- Ciencias sociales.
- Comunicaciones.
- Gestión de proyectos, innovación social.
- Será deseable además que el jefe de proyecto del equipo consultor tenga experiencia en:
- Proyectos de branding territorial.
- Otros proyectos de desarrollo territorial.
- Sector público.

Por otro lado, dado que el perfil de la entidad experta es muy específico, es probable que haya que convocar y contratar empresas que no son de la región. Para evitar conflictos al interior del territorio, se sugiere la incorporación de al menos un gestor territorial local que participe en el equipo consultor, el cual debe tener conocimiento del contexto productivo o cultural local.

Sobre la consultoría

La consultoría debería tener una duración de seis meses como mínimo y diez meses como máximo, tiempo estimado para la de Desarrollo de la Marca que incluye la investigación, levantamiento de atributos de la región y definición de expectativas y referentes.

Con toda esta información, sumada a los Lineamientos Estratégicos obtenidos a partir del Lienzo de Trabajo, la entidad experta podrá armar un brief de marca y luego desarrollar el diseño conceptual y gráfico de la misma.

Los próximos capítulos de este manual presentarán una breve descripción de los entregables y requerimientos esperables para contar con una marca lo más representativa y ajustada a las necesidades de la región. Vale la pena reiterar que son criterios referenciales y que cada región define, de acuerdo a sus expectativas de la marca, si toma parte de los requisitos, su totalidad, o si es necesario sumar otras acciones.

Asimismo, si se decide armar un equipo interno de trabajo para la etapa de Desarrollo de la Marca, se sugiere tomar como guía todos los requisitos relativos a la contratación del equipo consultor externo.

Este equipo deberá estar conformado por, al menos, tres personas, donde una debería estar relacionada al área del diseño, otra al área de las ciencias sociales, y una tercera del área de las comunicaciones. Este equipo puede apoyarse en los otros equipos internos (prensa, gestión territorial) o bien en otros servicios públicos que operen en el área de interés (Sernatur, Indap, Sercotec, etc). También puede licitar o sub-contratar actividades específicas del proyecto, tales como encuestas, acciones de levantamiento de información en terreno, eventos de difusión, entre otros.

3.4 Acciones paralelas

Las siguientes acciones tienen que ver con procesos que deben ir en paralelo a la consultoría, y que deberían ser responsabilidad del Equipo Técnico. Ahora bien, existe la posibilidad de que sean tercerizados vía consultoría u otros medios.

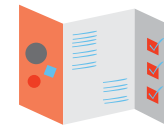
Una acción tiene que ver con la difusión del proceso, desde el punto de vis-

ta de ¿cómo encantar y convocar a la mayor cantidad de actores regionales para que participen del proceso que va a comenzar?

La otra dimensión tiene que ver con el modelo de gestión post-licitación, que ha sido mencionado previamente.

3.4.1 Difusión del proceso

El relato o la épica del proceso debe ser comunicada permanentemente a



El relato



Estrategias de sociabilización



Proceso de construcción de la marca

los actores y ciudadanos que participen del proceso de Marca Región, para que desde el primer momento conozcan su valor y potencial para la región. Cómo diseñar esta comunicación es un punto clave.

Uno de los objetivos de difundir el proceso es que los diversos actores interactúen entre sí y se sientan parte del proceso de construcción de la marca. Ya que de una u otra forma darán difusión a la marca en el futuro (por ejemplo, empresarios utilizarán la marca en sus productos).

Dependiendo de los actores que se haya determinado que participarán en la Mesa Técnica se deberá generar una estrategia de sociabilización con ellos con el objetivo de explicarles qué se hará y motivarlos a colaborar.

Al momento de sociabilizar con actores del mundo público (Gobierno Regional, municipios, corporaciones culturales y/o sociales, instituciones de educación superior, entre otros) y privado (como empresarios o emprendedores de la región) se sugiere en una primera etapa coordinar reuniones (pueden ser desayunos o almuerzos de trabajo) con ellos para comunicarles el proyecto, sus objetivos y las fases del proceso.

Si se quiere comunicar y hacer partícipes a instituciones de educación superior se recomienda plantearles que su participación en el proceso sea desde la investigación junto con procesos de innovación que hayan desarrollado y que puedan ser útiles para el proyecto (por ejemplo, alguna metodología de trabajo con la comunidad, estudios del desarrollo de la región, etc.).

Sociabilización del proyecto a habitantes de la región

Como se ha mencionado anteriormente, involucrar a los habitantes del territorio en el proceso de construcción y desarrollo de una Marca Región, es clave para que se sientan representados e identificados con la marca que se desarrolle.

Hay una serie de instancias que permitirán difundir las diversas etapas del proceso de manera óptima. De esta forma se sugiere:

Charlas masivas, organizadas a través de los municipios para invitar a los habitantes de las comunas a participar de foros al aire libre junto con las autoridades que estén participando del proceso. Este tipo de charlas pueden finalizar en talleres workshops a través de los cuales se recojan las primeras ideas generales de la comunidad y se les comunique que se

aplicarán ciertas metodologías que permitan conocer opinión para el desarrollo de la marca.

También se pueden realizar recorridos por los lugares más concurridos de las ciudades (plazas de armas, ferias libres, oficinas municipales, bibliotecas, etc.) entregando a las personas trípticos con información del proceso e informando fechas de realización de actividades con la comunidad.

Si se quiere llamar más la atención de las personas se pueden organizar, junto al municipio y a organizaciones civiles, ferias costumbristas, ferias de emprendimiento o conciertos al aire libre para mostrar a la comunidad que la cultura y el patrimonio también serán parte del proceso que comenzará a realizarse para definir de manera conjunta la marca de su región.

Este tipo de instancias servirá para dar a conocer el proceso y mostrar que las autoridades de la región están involucradas y quieren integrar a los ciudadanos. En cada una de estas actividades se pueden entregar trípticos informativos del proyecto.

Además de realizar actividades presenciales, también se puede generar un sitio web del proyecto que permita dar a conocer las informaciones principales del proceso de desarrollo de la Marca Región. (Ver más detalles en Capítulo 5.3 Estrategia Comunicacional).

Los medios de comunicación regionales también son claves para dar a conocer masivamente el proyecto. A través de ellos se puede ir dando cuenta de los avances del proceso y si hay actividades que requieren participación ciudadana, realizar la invitación a través de ellos. (Ver más detalles en Capítulo 5.3).

3.4.2 Modelo de Gestión de la marca en el futuro

Tal como lo hemos mencionado previamente, es fundamental que en esta etapa se comience a plantear quién se hará cargo de la gestión posterior de la Marca Región. Dentro de los talleres realizados previamente a la edición de este manual, se mencionó en numerosas oportunidades la necesidad de generar una instancia o entidad jurídica público-privada que gestione de modo independiente la marca.

A continuación, hay una serie de elementos a tener en cuenta para la configuración de esta entidad:

- **Independencia:** debe funcionar fuera de la institucionalidad pública, para así poder asegurar la continuidad respecto a los ciclos de Gobierno.

- **Composición Mixta:** debe incorporar actores de los tres sectores (público, privado y sociedad civil), tomando como referente la Mesa Técnica (ver Capítulo 3.1.2).
- **Composición mayormente privada que pública:** si bien es fundamental la visión y el aporte que el sector público tendrá sobre la marca, para su gestión es necesario empoderar al sector privado y a la sociedad civil, de modo de fomentar su apropiación y uso en el tiempo.
- **Gestión y Gobernanza:** esta entidad debe tener un equipo operativo compuesto por un Gerente de Marca o Director Ejecutivo, el cual se encargará de dirigir o gerenciar el proceso de implementación de la Marca Región ya desarrollada. Él será responsable, además, de velar por el cumplimiento de las estrategias de difusión definidas en la consultoría junto con establecer las alianzas estratégicas que se requieran para el fortalecimiento de la marca.

Actualmente en Chile no hay un marco legal regulatorio que permita establecer la estructura de funcionamiento de una Marca Región. De hecho, el concepto marca regional, en Chile, no se encuentra definido a nivel legal ni reglamentario (ver Anexo N° 1).

Por esta razón, además de contratar una entidad experta para la elaboración de la Marca Región, también será necesario encargar la estructura legal que permita gestionar la marca en el futuro.

Además se sugiere contar con un equipo de comunicaciones de apoyo o, en su defecto, un coordinador que subcontrate entidades expertas para ello, tales como agencias de medios o de comunicaciones. En el caso de que se haya decidido desarrollar el proceso de Marca Región con un equipo interno de profesionales, se puede evaluar si ese mismo equipo es el que puede ser parte del staff de la entidad que gestione la marca en el futuro.

La duración de la entidad que gestione la marca va a depender de las estrategias de implementación definidas con anterioridad. Así, es posible que se defina que esta entidad funcione solamente para los primeros años de la marca y que luego sea gestionada por otro actor o figura jurídica, o que se defina un horizonte para la marca que sea solamente de una cierta cantidad de años, para ahí evaluar su continuidad.

Cada región estudiará y definirá qué figura jurídica le acomoda según su estrategia de marca. Es posible que existan regiones donde ya hay instancias o entidades que cumplen estas características tales como: Agencias de Desarrollo, o Mesas de Turismo, Centros de Innovación, o bien, que confíen esta gestión a alguna institución de educación superior que tenga dominio sobre el tema y que ya tenga articulada una instancia de trabajo.

Cualquiera sea el escenario planteado, el proceso de definir quién se hace cargo de la gestión de la marca debe realizarse y definirse antes de tener ya la marca y sus entregables, para poder tener tiempo de discusión al interior del Equipo Técnico y la Mesa Técnica.

3.5 Productos de la etapa

Al finalizar la Gobernanza y Gestión Inicial se deberá contar con los siguientes productos que permitan pasar a la siguiente etapa:

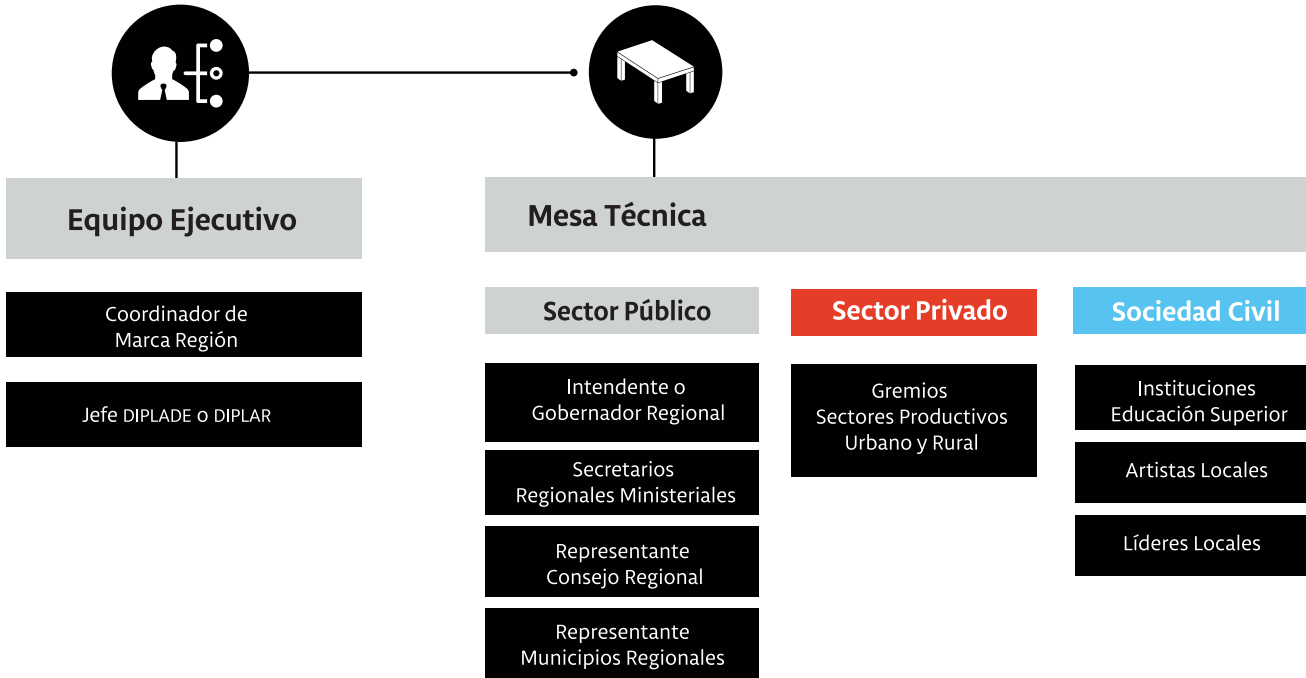
- Conformación del Equipo Ejecutivo y designación de un Coordinador de Marca Región.
- Articulación de una Mesa Técnica que represente a los sectores más relevantes de la región.
- Definición de la entidad experta, ya sea a partir de la contratación de una consultora o de la designación de un equipo interno que cumpla con la experiencia detallada en el capítulo.
- Definición de Lineamientos Estratégicos, a partir del Lienzo de Trabajo, que servirán de base para que la entidad experta comience con el Desarrollo de la Marca.
- Propuesta preliminar de Modelo de gestión futura de la Marca (a definir con Mesa Técnica).

Participantes Etapa 1

Gobernanza y Gestión Inicial



6 a 10 Meses Aproximados.



Contratación de entidad experta para el Desarrollo de la Marca.

Contratación de asesor para definir estructura legal para la implementación y Gestión de la Marca.



Funciones:

Equipo Ejecutivo	Mesa Técnica
<ul style="list-style-type: none"> -Liderar el proceso. -Articular y convocar a la Mesa Técnica. -Ser contraparte técnica de entidades expertas. -Definir alcances, requerimientos y necesidades del proceso. -Definición de objetivos para los que se desarrollará el proceso de marca. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ser un equipo de soporte de entrega de datos necesarios para el desarrollo adecuado del proceso. - Ser una instancia de validación de la información, de acuerdo a los establecido en la Hoja de Ruta. - Concluirá su rol, cuando se encuentren sentadas las bases para la gestión posterior de la Marca Región.



Capítulo 4

Desarrollo de la Marca: Investigación y Levantamiento de Información

- 4.1 Investigación de Antecedentes
- 4.2 Co-creando la Marca Región
- 4.3 Productos de la etapa



Este capítulo corresponde a la etapa donde se busca definir los atributos a levantar en el territorio para la definición de la Marca Región, por medio de investigación de antecedentes, procesos de participación, co-creación y otros tipologías de investigación cualitativa y cuantitativa.

La información está orientada a ser una guía general de conceptos y de productos a requerir a la entidad experta o al equipo interno que desarrolle el proceso y cada región deberá definir los criterios de acuerdo a su realidad local y sus expectativas.

4.1 Investigación de Antecedentes

Para el correcto desarrollo de cualquier proceso estratégico de generación y propuesta de contenidos, en este caso para la generación de una Marca Región, se vuelve imprescindible comenzar por la recopilación y análisis de antecedentes relevantes.

El levantamiento que se realice permitirá mapear el contexto actual o punto de partida del proyecto a desarrollar y encontrar e incorporar al análisis y desarrollo del proyecto referentes y/o casos inspiradores como también aprendizajes claves, desde dimensiones más estratégicas y/o conceptuales a dimensiones más gráficas y/o visuales.

Recopilación de estudios previos

Como punto de partida se sugiere realizar un barrido y análisis de estudios y/o procesos de trabajo ya existentes relacionados con marcas generadas anteriormente para la región, por ejemplo, levantamiento de atributos regionales, percepción de los habitantes y/o instituciones sobre su territorio o cualquier otro documento que sirva como insumo para el desarrollo de la Marca Región. Estas investigaciones pueden provenir de diversas fuentes como el Gobierno Regional, municipios, universidades, sector productivo, fundaciones ciudadanas, empresas de investigación de mercado, etc.

Análisis de situación

Este punto se refiere a definir el estado actual de la marca, esto es, saber si existe una marca y, de existir, determinar cuáles son sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. También será útil investigar si

existió una en el pasado que ya no esté vigente, cuáles fueron sus características y por qué ésta no se sigue utilizando.

Diagnóstico síntesis

Es necesario sintetizar los descubrimientos relevantes obtenidos de la recopilación de estudios previos y del análisis de situación a modo de diagnóstico del contexto actual en el que se desarrollará la Marca Región.

Planificación de estudios complementarios

Dentro de la investigación de antecedentes puede surgir la necesidad de realizar algún estudio para complementar la información disponible, ya sea de la imagen actual que se tiene de la región por parte de ciudadanos, instituciones públicas, actores claves, por ejemplo, o bien para levantar los atributos más relevantes de la región, entre otros.

Benchmark nacional e internacional

Un **benchmark** corresponde a un levantamiento de información focalizado y usualmente se realiza una vez obtenido el diagnóstico inicial. Normalmente la información se obtiene de fuentes secundarias, tales como Internet, libros o revistas, y su finalidad es encontrar experiencias similares exitosas en otros lugares, referentes, tendencias y/o aprendizajes claves a nivel nacional y/o internacional que incidan y guíen el proceso de desarrollo de la Marca Región. De este levantamiento de datos también pueden surgir posibles lineamientos a proponer para el diseño de la marca a desarrollar, o bien potenciales líneas de desarrollo. El entregable de esta etapa suele ser un informe con la síntesis de la información obtenida, aprendizajes claves y conclusiones.

Estudios Cuantitativos y Cualitativos

Los atributos que podrían utilizarse para distinguir a una región de otra son elementos que, muchas veces, cuesta reconocer a simple vista. Lo que para algunos corresponde a una característica distintiva, para otros podría considerarse un rasgo escasamente diferenciador.

A su vez, características con gran potencial para remarcar el atractivo de una región podrían no ser reconocidas como tales, despilfarrándose así grandes oportunidades de contribuir al desarrollo de la misma.

Todo esto permite considerar que el levantamiento de los rasgos a partir de los cuales se definirá la Marca Región es un proceso que no debe hacerse al azar ni “a la rápida”. De ser así, se correría el riesgo de apostar por características que no contribuyan al posicionamiento del territorio o que lo hagan solo de una manera deficiente. Los procesos de descubrimiento y levantamiento de información relativos a la definición de una Marca Región deben organizarse de forma sistemática, de modo que las distintas miradas relevantes queden recogidas.

En relación a estos objetivos, las ciencias sociales son de gran utilidad. Entre estas disciplinas han surgido diversas técnicas para recoger y analizar datos. Algunas de ellas tienen como fin principal tomar un número representativo de visiones, mientras que otras privilegian la profundidad en las observaciones. Ambos enfoques corresponden a los métodos cuantitativos y cualitativos, respectivamente. Cabe indicar que cada método es útil dependiendo del propósito de cada investigación. Así, muchas veces pueden ser complementarios.

Para conocer fases y técnicas de utilización de los métodos cualitativos y cuantitativos ver Anexo N° 2.

Consultas ciudadanas

Si se trata es de aproximarse a la opinión de las personas con respecto a ciertos temas de un modo rápido y económico, existe también la opción de realizar consultas ciudadanas. Estas pueden entenderse como herramientas que buscan capturar la opinión de las personas en relación a temas y políticas de interés actual a partir del uso de mecanismos que contienen ciertos planteamientos o alternativas con respecto a los cuales es imperativo decidir (Ministerio Secretaría General de la Presidencia).

Las consultas ciudadanas cuentan a su favor con el hecho de que los resultados del proceso pueden ser tildados como un ejercicio democrático, en el entendido de que se hace una invitación abierta a participar a todos los interesados, sin que estos hayan sido seleccionados por parte de un investigador.

Sin embargo, esta herramienta no asegura la representatividad de los resultados y, por tanto, la legitimidad de los mismos. Las consultas ciudadanas carecen de sistematicidad, ya que no se orientan por un método que asegure recoger las distintas visiones involucradas en la realidad. Es

probable que solo un tipo de individuos acabe participando de la consulta y que los resultados obedezcan a este pequeño grupo, con características determinadas.

Por otra parte, debido a los mismo medios de consulta, es muy difícil que se recoja la complejidad de las miradas y que, por lo mismo, haya un conocimiento mínimo de los elementos que explicarían uno u otro resultado.

4.2 Co-Creando la Marca Región

Instancias de Co-creación: Talleres participativos

Los talleres participativos o de **co-creación** constituyen una instancia donde se establece una conversación y trabajo conjunto entre distintos tipos de actores sociales para que, de forma horizontal y creativa, se valide o reformule un diagnóstico inicial, se tomen decisiones, se identifiquen puntos críticos y se diseñen servicios o productos.

A diferencia de modelos de participación ciudadana orientados a la validación de propuestas ya desarrolladas por otros, sin necesariamente integrar la opinión o expectativas de los usuarios desde un inicio, esta mirada establece que los actores son parte de la solución, por lo que plantea que deben ser integrados desde las etapas tempranas del proyecto, fortaleciendo criterios de pertenencia y de corresponsabilidad.

Este tipo de talleres son una herramienta fundamental para levantar información junto a las personas que habitan un territorio que se desea intervenir y los que se revisarán en este capítulo tienen la ventaja de que pueden ser efectuados en cualquier momento del proyecto: ya sea en la fase de descubrimiento donde se contactan a actores que no se conocen, en la fase en que imaginan soluciones a sus problemáticas o, finalmente, en la fase de implementación cuando se asumen roles y compromisos para llevar a cabo ciertas propuestas.

A continuación se explican dos tipos de talleres muy utilizados en proyectos de esta naturaleza: los talleres de co-descubrimiento y co-creación.

- Un taller de co-descubrimiento es una actividad donde distintos actores reunidos por un tema de interés común descubren y validan conjunta y participativamente un diagnóstico.

- Un taller de co-creación es una actividad donde distintos actores reunidos por un tema de interés común desarrollan ideas y soluciones en conjunto. En él se busca levantar las soluciones a las problemáticas reconocidas en el taller de co-descubrimiento, por medio de una serie de herramientas, metodologías y dinámicas disruptivas y creativas, que sacan a los participantes de sus espacios de confort para desafiarlos a dibujar, utilizar sus manos en la creación de prototipos rápidos y pensar desde lugares que cotidianamente no lo harían.

¿Qué perfil debe tener el facilitador de los talleres?

En el Capítulo 3 se abordó el perfil del equipo que debería hacerse cargo del desarrollo de la marca. Es ideal que ese mismo equipo genere e implemente sus propias metodologías de **co-creación**, o bien, establezca alianzas con empresas o consultoras externas especializadas.

En el mercado del diseño y ejecución de talleres, existen muchos profesionales y consultoras que se dedican a esto, cada uno con un enfoque particular. A grandes rasgos, se pueden identificar tres grandes aproximaciones que, en muchos de los casos, no tienen fronteras definidas entre una y otra: las ciencias sociales, el diseño y la ingeniería.

Tradicionalmente profesionales y consultoras del área de las ciencias sociales se han dedicado a realizar talleres. En los últimos años, sobre todo desde la irrupción de metodologías de **design thinking**, diseñadores y consultoras de diseño han desarrollado una serie de metodologías de talleres de co-creación utilizando dinámicas creativas, con fuerte énfasis en el prototipado rápido y la visualización de las herramientas. Este enfoque también es utilizado por ciertas áreas de la ingeniería asociadas al mundo de la innovación tecnológica y empresarial, sobre todo desde el mundo de las **start-ups**, aceleradoras e incubadoras de emprendimientos, entre otras.

La elección de una u otra metodología dependerá de las características particulares de la región, el estado de avance del proceso, la elección del profesional o la empresa consultora que se haga cargo de esto. Es importante considerar el grado de disrupción o innovación en las dinámicas que se realicen (pensando que hay territorios muy intervenidos y no se genera gran valor haciendo “la misma dinámica de siempre”). Hay otros aspectos que también son importantes, pero más difíciles de medir como, por ejemplo, la empatía, el carisma o el liderazgo de las personas que desarrollen y faciliten los talleres.

¿Qué se puede esperar de los talleres?

Para responder esto se debe conocer qué objetivos generales y específicos (no más de cinco) se esperan alcanzar con el taller.

A continuación, se propone un trabajo según las etapas: Desarrollo de la Marca e Implementación y Gestión de la Marca. Dependiendo de en cuál de ellas se desarrolle el taller, se podrán obtener distintos resultados.

Desarrollo de la marca: en una primera instancia se va a requerir detectar expectativas, valores y atributos que la Marca Región va a levantar. Es un proceso donde mediante distintas metodologías se identifican, de manera colectiva, las situaciones a los cuales la marca buscará responder.

Es importante que se haga una diferenciación consensuada de expectativas y atributos que son transversales a todos los actores de aquellos que afectan aspectos demasiado específicos.

También es importante tener una primera idea de cuáles serán los públicos a los cuales la marca debería apuntar y en qué situaciones.

El producto de esta primera instancia de investigación debe ser un listado de valores y atributos jerarquizados, agrupados a partir de características comunes (patrones). Asimismo es clave vincular estos patrones con los grupos de actores participantes y sus expectativas de usuarios.

También es válido conocer cuál es la imagen objetivo que la región quiere proyectar, mediante un ejercicio de escenarios futuros. Implica preguntarse ¿para dónde vamos como región?, o ¿cómo me imagino la región en 20 años más?

Luego de realizar la investigación y el levantamiento de datos para definir los atributos que se querrá que la marca transmita, será necesario configurar aquellos aspectos conceptuales y gráficos de la marca.

De esta forma, el taller de co-creación busca generar ideas por medio de dinámicas libres y creativas, donde debe establecerse que todos los aportes son válidos. De aquí, se obtienen ideas aceptadas por los actores que, según la complejidad del taller, pueden ir desde conceptos gráficos, elementos y figuras representativas, hasta prototipos rápidos, entre otros elementos que ayuden a guiar la propuesta gráfica y conceptual de la marca.

Implementación y Gestión de la marca: con la propuesta de Marca Región ya elaborada, se procede a trazar una ruta de proyecto que permita llevarla a cabo. Esto se realiza fundamentalmente mediante el logro de acuerdo de roles y el establecimiento de responsabilidades, la creación de una carta gantt o la elaboración de un calendario de proyecto. De este taller debe obtenerse el plan para llevar a cabo el proyecto.

Consideraciones Generales respecto a los talleres

El trabajo previo a los talleres es fundamental para su éxito. Es por esto que a continuación se sugieren una serie de pasos mínimos que debe tener la preparación de cualquiera de los talleres por parte de las entidades expertas:

Sobre la convocatoria a actores

- En estos talleres deben participar representantes de todos los sectores involucrados en la gestión y realización del proyecto. Se recomienda que el número de personas no exceda a quince. En caso de que dicho número se supere, se sugiere trabajar en grupos.
- Identificar a los actores relevantes que tengan directa relación con la problemática abordada.
- Respecto a los actores relacionados con instituciones y servicios públicos, reconocer aquellos que tienen poder de decisión y aquellos cuyo perfil más técnico defina la factibilidad operativa del proceso.
- Considerar una invitación atractiva y novedosa que despierte curiosidad de asistir y participar. En lo posible, hacer una entrega personal y luego insistir por e-mail y llamadas telefónicas.
- Es necesario establecer un horario que considere los contextos de los participantes. Por ejemplo, uno que no coincida con la realización de las actividades laborales de los grupos de personas convocadas.

Sobre la locación

- Buscar un espacio con facilidades de accesibilidad desde el punto de vista del transporte y el estacionamiento.

- El espacio debe servir para distintos tipos de actividades y disposiciones de las personas: por ejemplo, un auditorio, o varias mesas para grupos de trabajo, o simplemente con un gran espacio libre para permitir movimientos u otros ejercicios.
- Es aconsejable que hayan superficies libres en las paredes para poder pegar o colgar láminas; en caso de que no sea posible, utilizar pizarras móviles o similares.
- Es deseable que haya un patio que permita implementar espacios de distensión como, por ejemplo, para efectuar una pausa de café.

Sobre facilitadores

Independiente de su formación, el modelo de diseño estratégico requiere personas que tengan la capacidad de abordar de manera holística los distintos procesos que les tocará abordar. El perfil del facilitador sugiere: personas del área de diseño en lo posible con especialidad de diseño de servicios, personas formadas en las ciencias sociales. También pueden ser profesionales de distintas áreas (ingeniería, historia, arte) que tenga experiencia en formación, talleres, con una visión integral y puedan relacionarse de forma empática con otras personas.

El rol de los facilitadores es fundamental, ya que deben: conseguir que el grupo entero se integre en las dinámicas y participe en las actividades. Para esto, pueden recurrir a ejercicios para “quebrar el hielo”, proponiendo una dinámica lúdica que rompa con la timidez inicial de una interacción social en ambientes donde las personas no se conocen o existe algún tipo de tensión. La idea es que las personas salgan de su zona de *comfort* y se dispongan para el trabajo posterior. Se podría decir que se trata de una especie de calentamiento o activación previa a los talleres. Algunos ejemplos son: dibujar, hacer movimientos físicos, conversaciones sobre la emocionalidad y la vida cotidiana, pidiéndole a los asistentes que relaten acontecimientos emocionalmente importantes, etc.

Sobre el registro y la sistematización de los talleres

Se sugiere elaborar una nómina de los asistentes y realizar un registro fotográfico de planos generales del espacio, las actividades y los distintos productos gráficos del taller. Además se pueden emplear grabaciones de



Capital Regional es el primer Workshop de Marcas Regionales que fue desarrollado por Estudio Racimo en marzo de 2016 y es parte de la consultoría “Diseño de Marcas Regionales” coordinada por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.

audio para transcribir las conversaciones y capturas de video. Es especialmente significativo sacar una fotografía final con los asistentes.

La sistematización del trabajo se considera fundamental ya que constituye la carta de navegación para posteriores etapas del proyecto. Ésta debe considerar: la lista de todos los asistentes, la descripción de cada actividad (con sus dinámicas, metodologías, narrativa del proceso y resultados), el análisis posterior, la identificación de patrones comunes, mapas de conceptos, palabras características y asignaciones de roles y responsabilidades. Debe, además, considerarse que la visibilización de estas sistematizaciones debe ser abordable por personas no expertas.

Otras Instancias de co-creación

Si bien el taller tiene el valor de ser una instancia altamente efectiva si se ajusta a los objetivos y es ejecutado de forma correcta, existen otras alternativas que pueden servir para que grupos de personas puedan participar del proceso.

Activaciones temporales en espacios públicos: se refiere a la instalación de elementos temporales en un espacio público relevante o de alto tráfico de personas, para que puedan enterarse del proceso o participar de él. Estas acciones tienen la ventaja de que se localizan donde las personas circulan en su día a día y pueden tener un alto alcance.

Estrategias de redes sociales: se va a mencionar en detalle en el Capítulo 5.3, pero vale la pena resaltarlas como instancias válidas para levantar opiniones, expectativas, sueños u otras vivencias que pueden transformarse en insumos para el diseño de la Marca Región.

Por ejemplo, una buena idea podría ser utilizar las redes sociales para que los ciudadanos envíen fotografías antiguas de la región, o que envíen fotos sobre el hito físico más relevante de la región. Ahora, hay que considerar, que las redes sociales son utilizadas por grupos específicos, que tienen acceso a dispositivos con Internet.

4.3 Productos de la Etapa

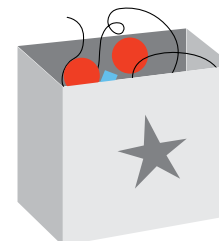
Los productos mínimos a exigir en esta etapa a la entidad experta o al equipo interno que se haga cargo del Desarrollo de la Marca son:



Capital Regional es el primer Workshop de Marcas Regionales que fue desarrollado por Estudio Racimo en marzo de 2016 y es parte de la consultoría “Diseño de Marcas Regionales” coordinada por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.

- Informe y síntesis de estudios previos existentes en la región en temas de identidad regional.
- Dependiendo del alcance esperado, una serie de talleres de co-descubrimiento con distintos grupos de actores del sector público, privado y sociedad civil.
- Entrevistas sistematizadas a actores relevantes de la región, y que sean representativos de los tres sectores ya mencionados.
- Si se determina como necesario, desarrollar encuestas de opinión para levantar hitos o atributos relevantes para la ciudadanía.
- A partir de todos los antecedentes previos, y las entrevistas, elaborar un informe de situación actual.
- Un catálogo de hitos físicos, históricos, naturales, de actores, que sean representativos de la región y que se ordenen según la definición de capas del capital territorial definida en el Capítulo 2.3.
- Un **moodboard** o **collage** de los hitos levantados más relevantes para el Desarrollo de la Marca.
- Un catálogo de logos, isotipos y otros identificadores visuales existentes en la región.
- Informe con **benchmark** o estudio de referentes.
- Propuesta de definición de atributos y valores de la región.
- Propuesta preliminar de Modelo de gestión futura de la Marca (a definir con Mesa Técnica).
- Propuesta preliminar de Plan de Comunicación Estratégica para la Marca.
- Plan de Trabajo para la Próxima parte del Desarrollo de la Marca, detallando hitos, entregables y otras acciones relevantes para el proceso. El plan de trabajo debe además incluir una carta Gantt con toda la programación de los talleres y otras actividades públicas.
- Se entiende la importancia de los entregables impresos, pero se sugiere resaltar la importancia de los entregables en otros formatos, tales como en un resumen ejecutivo que sea fácil de presentar a distintos tipos de audiencias y, en lo posible, en un sitio web o un blog que permita compartir los contenidos con todos los ciudadanos.

- Estos entregables deberán ser evaluados en relación al contexto del proceso en cada región, a sus expectativas, tiempos involucrados o pre-existencia de insumos.
- Es necesario considerar además, dentro de la planificación, la validación de estos insumos con la Mesa Técnica. Una vez validado, este material dará inicio a la etapa donde la entidad experta o el equipo interno seguirá con el desarrollo de los diversos productos conceptuales y gráficos de la marca.





Capítulo 5

Desarrollo conceptual y gráfico de la Marca

- 5.1 Articulando el *Brief* de la Marca
- 5.2 Productos esperables
- 5.3 Estrategia Comunicacional



5.1 Articulando el Brief de Marca

El **brief** de marca es un documento que sintetiza las decisiones a tomar necesarias para el desarrollo conceptual y gráfico de la Marca Región según la información levantada previamente. Es la herramienta que guiará su desarrollo e incluye los lineamientos que la marca debe cumplir como también su descripción conceptual. Usualmente este documento lo prepara la entidad experta o el equipo interno que se haga cargo del Desarrollo de la Marca y debiese ser validado por el mandante, o bien puede confeccionarse en conjunto. Normalmente incluye los siguientes apartados:

¿Por qué se construye la marca?

Es importante definir el motivo por el que es necesario (si existiera) generar esta marca o replantearla en caso de que ya existiera una. Entender el motivo que lleva a generarla permite visualizarla como algo más que un logo. Cuando se construye una marca a una escala regional se diseña desde su papelería hasta la imagen y valores que proyectará dicha región al exterior. Un ejercicio que puede facilitar el proceso es entenderla como una personificación, una persona con un nombre, una personalidad, carácter y reputación.

¿Qué hace la marca?

Por tratarse de una marca a nivel regional se deben considerar aspectos como el rol que juega la marca en la región y el papel que dicho territorio desempeña en el contexto país además del rol con el que se quiere posicionar dentro de un contexto internacional (sobretudo en ámbitos de exportación y turismo). Es importante definir si el lugar de origen constituye un valor agregado para los productos generados en la región, este factor debe tomarse en cuenta al definir el rol que cumple la marca a nivel de industria.

Posicionamiento

Se debe aspirar a desarrollar un posicionamiento particular y único para cada región evitando caer en “lugares comunes” con otras marcas regionales. Para definir el posicionamiento deseado es necesario responder ciertas interrogantes asociadas a la región:

1. Definir si el mensaje de la Marca Región tendrá una mirada y comunicación más global o local (nacional y/o internacional).
2. Definir si la marca tiene atributos positivos que se puedan rescatar y resaltar en el nuevo posicionamiento planteado a través de esta propuesta. Este punto se puede obtener a través de una investigación previa de antecedentes.
3. Finalmente definir el tipo de posicionamiento que se le quiere dar. Por tratarse de una Marca Región es necesario definir aquellos vínculos que se quieren resaltar con los distintos sectores importantes para el territorio. Por ejemplo, este nuevo posicionamiento puede fortalecer vínculos enfocados al turismo (local o internacional), a una mayor representatividad cultural e histórica propia de la región, a una geografía particular a la actividad productiva que promueve un mayor desarrollo económico o resaltando un carácter institucional (enfocado en la entidad pública).

Target

Definir el público o **target** al que irá dirigida la marca. Este punto permitirá enfocar mejor las acciones al momento de establecer una comunicación con quienes se desea que interactúen con ella. Se debe perfilar al grupo objetivo lo más detalladamente posible, incluyendo su nivel socioeconómico donde están ubicados, rango de edad, ocupación, hábitos, motivaciones, gustos y nivel cultural.

Insight

Verdades ocultas descubiertas en el proceso de investigación respecto de lo que le ocurre al usuario, respecto a las razones profundas y usualmente inconscientes que gatillan su comportamiento y/o percepciones en relación a algo, en este caso respecto a lo que una Marca Región puede significar para él. El **insight** puede definirse a través de una frase que describa la verdad (oculta) clave que siente el usuario sobre la Marca Región existente o en desarrollo, verdad que esa marca región debiese acuñar para conectarse y vincularse con el.

5.2 Productos esperables



Marca Swiss “Nuestro signo es una promesa” Recuperado de: <http://www.flyertalk.com/the-gate/blog/6660-new-logo-for-swiss.html/swiss-logo>.

A continuación se presenta una lista de los productos finales que se debieran obtener del proceso de desarrollo de la Marca Región.

1. Arquitectura de Marca

La arquitectura de una marca describe las características más relevantes que la Marca Región tendrá. Existen variados modelos para presentarla, sin embargo algunos elementos básicos que se debieran incluir son:

- a. **Fuente de Autoridad:** propiedades racionales, hitos o características únicas de la región que le den respaldo al concepto de marca propuesto por ejemplo, si el concepto a proponer tiene que ver con la belleza escénica de la región, la fuente de autoridad serán los lugares geográficos que lo validen.
- b. **Características visuales claves:** color, forma, tipografía, objeto, que deban incluirse en el logotipo de la Marca Región como elemento diferenciador.
- c. **Beneficios funcionales:** beneficios concretos y tangibles que le entregará la Marca Región a sus usuarios.
- d. **Beneficios emocionales:** emociones o vínculos que la Marca Región buscará generar en/con sus usuarios.
- e. **Carácter y actitud de marca:** personalidad que tendrá la marca. Si se piensa en la región como un individuo el carácter y actitud de marca serían aquellas características que definen la esencia de este individuo.

f. Valores / Atributos de marca: los valores ayudarán a definir lo que diferencia a la Marca Región de otras regiones. Una marca debe reunir valores que expresen lo que la región pretende ser. Definir una misión también ayudará a conocer los valores de la marca, definiendo cuál es la intención y el cómo se quiere obtener los resultados para llegar a esa definición.

Para obtener los valores de la marca debemos revisar las siguientes áreas:

- Historia de la región.
- Oferta regional (económica y cultural).
- Organismos públicos y privados relevantes.
- Características geográficas particulares.
- Audiencia.

La definición de los atributos de marca debe cumplir con algunos parámetros como:

- **Relevantes y consistentes:** esto quiere decir que deben representar características fácilmente identificables por un gran número de elementos que albergue la Marca Región.
- **Singulares:** ser únicos, exclusivos a la región y diferentes de los posibles atributos de otras regiones.
- **Sostenibles:** deben ser proyectables en el tiempo para esto se debe obtener atributos cualitativos que perduren en el tiempo.
- **Creíbles:** deben ser consistentes con la región y no especulativos ni aleatorios.

g. Proposición de marca: frase que sintetiza a nivel conceptual lo que la Marca Región representará y propondrá a sus usuarios. Usualmente el *slogan* de marca nace de esta proposición.

2. Branding - Identidad Visual

La identidad visual corresponde a todos los elementos que confluyen para conformar la expresión tangible y visual de la marca.

Algunas características deseables que la identidad visual de la Marca Re-



De arriba hacia abajo: Marca Super8, Marca Fonasa, Marca Chile. Las marcas designan desde productos básicos hasta instituciones de mayor complejidad e incluso ciudades o países donde se fabrican dichos productos y desarrollan dichas instituciones.

gión debieran aspirar a cumplir, de acuerdo a lo señalado por Pedro Álvarez, diseñador, historiador en diseño y parte del equipo asesor de este manual, se plantean a continuación. Estas características pueden actuar como un *checklist* a la hora de desarrollar la identidad visual de la marca o bien de aprobarla:

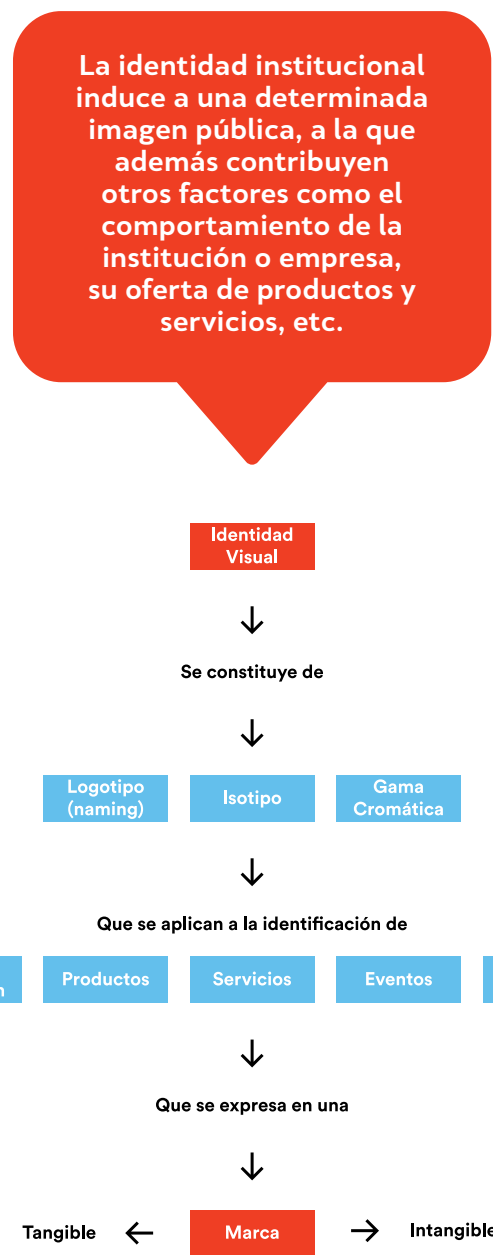
- **Individualidad:** no parecerse a otra marca país o marca ciudad.
- **Capacidad de reconocimiento:** tener arraigo interno y externo a través de una imagen que proyecte la identidad o esencia del país o ciudad.
- **Rasgos reconocibles como propios:** primero, por el público nacional, para luego proyectarse a las audiencias internacionales.
- **Calidad cultural:** buscar repertorios temáticos adecuados, es decir, elegir hitos identitarios culturales potentes y de largo plazo, inscribiéndose además en un lenguaje gráfico que sea valorado por toda la comunidad.
- **Versatilidad y rendimiento técnico:** la marca debe tener la capacidad de adaptarse a todo tipo de soportes, formatos y situaciones, comerciales o institucionales, desde una tarjeta personal o la visualización en un *smartphone*, hasta la arquitectura de un pabellón de una feria internacional.
- **Vigencia:** la misión de la marca es de largo plazo y su instalación es lenta. No debe confundirse con las marcas de campañas promocionales efímeras o con situaciones puntuales

Entregables del Branding - Identidad Visual

a. Naming: es el nombre que tendrá la marca y sintetiza la esencia de la marca, debe tener valor y ser memorable.

b. Slogan: es una frase simple y memorable que acompaña al logo y cuyo objetivo es generar un vínculo y llamar la atención del público con el que se quiere establecer una comunicación. El slogan ayuda a hacer más distintiva a la marca.

c. Logotipo: la identidad visual suele sintetizarse en el logotipo. Este es el signo gráfico que representa a una organización ya sea pública o privada. Es el centro de su identidad corporativa, por lo tanto debe reflejar su carácter y atributos. Hoy en día los logotipos deben cumplir con algunas características como: ser legible, escalable, reproducible, distinguible, re-



cordable y adaptable (debe funcionar en distintos soportes ya sea digital o impreso).

No deben ser pensados como una forma, los logotipos deben cumplir propósitos comunicativos que refuercen las características que se desean transmitir en dicha comunicación.

Tipos de Logotipos

Un logotipo puede ser puramente gráfico o bien tipográfico o una mezcla de ambos:

Isotipo: cuando se habla de un logotipo gráfico, es decir solo su parte simbólica sin texto.

Logotipo: cuando el texto se transforma en la marca (por ejemplo Zara, Coca-Cola, H&M, etc) se habla de un logotipo.

Isologo: existen marcas en que confluyen ambos casos, es decir la tipografía aparece complementada por una forma, aquí se habla de isologo.

Una categorización alternativa desarrollada por Pedro Álvarez, específicamente para analizar marcas país podría servir a la vez a modo de referencia:

Marcas Narrativas: remiten a elementos de la cultura (repertorio icónico) o de la geografía local. Suelen ser de mayor complejidad y presentar problemas de rendimiento técnico, al momento de ser aplicadas en diferentes soportes.

Marcas Nominales ilustradas: aquellas que adoptan un logotipo (lo nominal) complementado con íconos que cumplen una función meramente ilustrativa, agregando citas “laterales” o “genéricas” del país. Los íconos (o pequeños isotipos) no poseen suficiente autonomía para ser un símbolo de marca. No son autosuficientes y sirven para resaltar el nombre del país, habitualmente de bajo perfil.

Marcas Nominales puras: aquellas que adoptan solo una forma de logotipo, en la cual está ausente toda referencia a otra cosa que no sea el nombre del país. Presentan una baja singularidad al privarse de imágenes o íconos memorizables.

Marcas Icónicas: centran la identificación en un ícono claro y protagónico respaldado por el nombre (logotipo) del país. Se inscribe en el modelo más



Marca Bahamas, un ejemplo de Marca Narrativa. Recuperado de: <http://brandguidelines.bahamas.com/styleguide/brandpattern.html>.



Marca Nicaragua, ejemplo de marca Nominal Ilustrada. Recuperado de: <http://www.brandemia.org/latinoamerica-en-marcas/>.



Marca Jamaica, ejemplo de marca Nominal Pura. Recuperado de: <http://www.brandemia.org/latinoamerica-en-marcas/>.

difundido en todos los sectores de la actividad institucional y empresarial. Cuando el país o ciudad cuenta con un ícono indiscutiblemente representativo, esta estrategia es apropiada.

Marcas Heráldicas: aquellas que buscan un anclaje o vínculo directo con ciertos rasgos de los emblemas nacionales. Buscan la identificación, no a través de un ícono característico del país, sino mediante un acercamiento a su simbología patria. Los hace más inobjetables, pero también más cercanos a los emblemas fijos del país o a los identificadores gráficos temporales de un determinado gobierno, lo que puede generar confusión.

Marcas abstractas: el símbolo o isotipo no hace una alusión explícita o literal al país, proponiendo connotaciones o referencias más abiertas o sutiles.

Marcas con signo alfabético inicial: son aquellas que se centran en la letra inicial (o letra capitular) del nombre del país. Herederas de la convención instalada por las marcas de grandes empresas. Para su reforzamiento icónico, se le agregan rasgos alusivos (colores, iconografías, etc).

d. Masterbrand: corresponde a la marca original, formalmente es el logotipo matriz que debe utilizarse para todas las comunicaciones.



Marca Trinidad & Tobago y Marca Haití, ejemplos de Marcas Icónicas Recuperado de: <http://www.branzai.com/2012/05/haiti-presenta-nueva-identidad-un.html> / http://www.antor.com/members/trinidad_tobago.

e. Marca+Slogan: esta aplicación de logotipo corresponde a la que surge a través de la aplicación de la marca matriz + el texto escrito slogan. Ambas deben convivir de manera de mantener una buena legibilidad.

3. Manual de Marca

Un Manual de Marcas es un instrumento didáctico en el cual se definen las normas tanto gráficas como simbólicas de la marca, con el fin de normar la visualidad de la marca en sus diferentes aplicaciones y soportes. Contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, atribuciones, conceptos gráficos y demás procedimientos usados por la propuesta visual de una marca, así como otros puntos que se consideren necesarios teniendo como marco de referencia los principios comerciales e históricos de la empresa o institución.



Marca Argentina, ejemplo de Marca Abstracta. Recuperado de: https://www.google.com/search?q=argentina+brand&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKewiXyNmQ84n-MAhUBgpAKHczYDXgQ_AUIBygB&biw=937&bih=922#imgrc=28sqmDuVZ7GsdM%3A.

Lineamientos básicos de un Manual de Marca

Usos de logotipo

El primer apartado está compuesto de la marca y sus esquemas de configuración, las distintas versiones de la misma, su representación en color y monocromo, versiones en positivo y negativo, colores y sus equivalencias para distintos sistemas (pantone para imprenta, RGB para soportes digitales, ral para esmaltes y pinturas), las tipografías o tipos de letra que utilizaremos en las comunicaciones, texturas y otros elementos gráficos básicos que forman parte de la identidad. La utilización de estos códigos garantiza la uniformidad de la marca y aporta al usuario una gama de directrices muy concretas.

Tamaño mínimo

Un tamaño mínimo del logotipo debe ser cuidadosamente elegido para asegurar que sea reproducido correctamente a tamaños pequeños. Un tamaño mínimo debe ser escogido acorde a cada proyecto puesto que las tipografías, formas y contraformas serán particulares en cada uno.

Uso y relación

Se entiende como zona de seguridad al espacio que debe existir alrededor del logotipo o marca sin que ningún otro elemento lo rebase o interfiera, consiguiendo así una correcta visualización del mismo. Se debe delimitar esta zona alrededor de la cual no deberá colocarse ningún elemento perturbador (otras marcas, gráficos, fotografías, ilustraciones, etc.). Esta zona de protección se norma bajo criterios de usos del logotipo, definiendo una medida que sirva como módulo y ayuda futura para la disposición o distancia de elementos que se encuentren alrededor de la marca o para uso de terceros.

Colores

Está integrado por un conjunto de constantes gráficas en las cuales se define una paleta cromática y sus equivalencias para distintos sistemas (pantone para imprenta, RGB para soportes digitales) que tiene como finalidad



Página del manual de marca I LOVE NEW YORK. El isologo y sus dos variantes. Recuperado de: http://www.underconsideration.com/brandnew/archives/brand_guidelines_tpa_nov_2008.pdf.



Extracto de página del Manual de Marca Sao Paulo. Esquema que muestra el isologo en su zona de autonomía en cuanto a uso y relación. Recuperado de: http://www.underconsideration.com/brandnew/archives/so_paulo_attracts.php#Vw6nCj91Mgs



Paleta de colores para la marca de Sao Paulo. Recuperado de: http://www.underconsideration.com/brandnew/archives/so_paulo_attracts.php#Vw6nCj91Mgs.



Usos tipográficos de la marca Sao Paulo. Familia tipográfica Museo Sans. Recuperado de: http://www.underconsideration.com/brandnew/archives/so_paulo_attracts.php#Vw6nCj91Mgs.

buscar una identificación con la marca y preservar esta identidad a lo largo de todas las aplicaciones. Los colores corporativos serán de utilización exclusiva para todos los documentos que se editen, no estando permitida su utilización en versiones y formatos distintos a los que se especifican en los apartados correspondientes al manual de marca.

Uso del Color

La utilización de estos códigos garantiza la uniformidad de la marca y aporta al usuario una gama de directrices muy concreta con las posibilidades de usos sobre los colores de la marca. Es importante mantener constante el uso y rigidez en los colores escogidos en sus perfiles web e imprenta. Por esto que se debe crear un apartado en el Manual de Marca que especifique y defina los usos correspondientes para cada color.

Tipografías

La normalización de la tipografía es un elemento que aporta homogeneidad y armonía a todos los soportes contemplados en un programa de identidad visual. Al igual que los colores corporativos, también deberá mantenerse constante, no obstante la elección tipográfica puede ser múltiple teniendo una versión auxiliar para ayudar a enriquecer la marca. Esta elección debe seguir ciertos criterios de uso y legibilidad según la personalidad de la identidad conforme a sus soportes.

Aplicaciones de logotipo (Papelería básica)

Los usos y variantes del logotipo tienen que ver con su comportamiento en diferentes formatos, generalmente los usos básicos son: el logo en positivo (fondo blanco), negativo (logotipo en blanco con fondo negro) que permiten saber cómo será su comportamiento frente a diferentes fondos y materiales en formatos físicos de manera óptima. Es importante también que en este apartado se especifique cómo se comportará el logotipo enfrentado a fotografías, textos, colores y cómo cualquier posible uso que podría tener en el futuro a modo de establecer reglas de uso interno y para terceros.

4. Estructura para la gestión posterior de la marca

Junto con todos los productos nombrados anteriormente, que deben ser entregados en la etapa de Desarrollo de la Marca, es preciso establecer en paralelo la estructura que se hará cargo de liderar la próxima etapa. Por esa razón, debe decidirse quién tomará esta marca ya diseñada y la implementará y difundirá posteriormente. Para eso se propone que dentro del Equipo Ejecutivo se determine un equipo a cargo de la gestión de la marca donde exista la figura de un Gerente de Marca junto con un directorio de marca y un equipo de comunicaciones. En un escenario ideal, este equipo ejecutivo debería participar del proceso de creación de marca en conjunto con los equipos expertos que estén a cargo del diseño.

5. Obtención del registro ante INAPI

Esto va a requerir que se haga un estudio exhaustivo previo, de modo tal que el diseño que se proponga, no colisione con marcas ni otros derechos preferentes anteriores, como por ejemplo, obras protegidas por derecho de autor (pinturas, imágenes, fotografías, esculturas), nombres comerciales, u otros. Es posible que esta gestión se realice en la etapa posterior, de implementación de la marca. Para ver conocer más detalles y pasos para el registro de una marca revisar el sitio web del Instituto Nacional de Propiedad Industrial en la sección marcas (INAPI, 2016).

6. Estrategia de Co-Branding con Marca País

En el caso que se plantee que la Marca Región va a tener un alcance internacional, deberá existir una instancia de coordinación con Imagen de Chile, institución que vela por la gestión de la Marca País Chile, de modo que ambas marcas puedan convivir y dialogar en sus estrategias de internacionalización de manera coherente y alineada a los objetivos comunes (ver Capítulo 7).

7. Estrategia Comunicacional

Otro de los entregables de esta etapa es la estrategia de comunicaciones que permitirá difundir y posicionar la marca de acuerdo a los objetivos establecidos previamente.

Este plan será llevado a cabo en la próxima etapa de Implementación y

Gestión de la Marca. Para comprender el paso a paso de esta estrategia comunicacional ver Capítulo 5.3.

5.3 Estrategia Comunicacional

Importancia de comunicar la marca

Una estrategia de comunicación permitirá alcanzar a los diversos grupos de interés que se quiera involucrar, tanto en el proceso de creación de la marca como cuando ya se haya creado y se quiera difundir masivamente.

Para definir la estrategia comunicacional de la marca (qué se quiere comunicar, a quién se requiere hacerlo, cuándo y cómo) se sugiere contar con personas que tengan conocimientos en comunicaciones, marketing, campañas comunicacionales y gestión de medios. De esta forma, se podrá hacer un uso óptimo de la gran variedad de medios y soportes para la difusión de la marca.

Para armar la estrategia será necesario definir los objetivos que tendrá la comunicación en las diferentes etapas del proceso y hacerse algunas preguntas como ¿quiénes se necesita que conozcan la marca?, ¿en cuánto tiempo se espera que eso suceda?, ¿qué atributos las personas deberían destacar en esa marca?, ¿cómo se espera que los habitantes de la región se relacionen con la marca? entre otras.

A partir de eso se podrá crear una carta gantt con los hitos que se quieran comunicar, por ejemplo, el lanzamiento del proceso de creación de la marca para que todos se enteren de que se está realizando este proyecto; difusión de la marca ya creada en la población, instituciones públicas y privadas para que comiencen a conocerla y a apropiarse de ella; comunicación a personas externas a la región, como turistas, por ejemplo, para que reconozcan la marca y así la región comience a diferenciarse de otras regiones que también ofrecen servicios turísticos, etc.

Se sugiere realizar un evento de lanzamiento de la marca ya creada, que permita reunir a los diferentes actores participantes del proceso (sector privado, público y ciudadanía). De esta forma, se puede convocar a medios de prensa y así dar una difusión masiva y generar mayor impacto para que la marca comience a ser conocida públicamente.

Luego de tener claras estas definiciones se deberán elegir qué medios de comunicación y soportes se utilizarán para difundirla de la mejor forma. Se aconseja considerar como base los siguientes medios:

a. Medios de comunicación regionales: televisión regional, diarios o periódicos impresos y/o digitales, radios.

b. Afiches, trípticos y pendones: si se decide comunicar actividades o convocatorias masivas estos soportes en vía pública y espacios más concurridos en cada una de las ciudades servirán para hacerlo (municipios, centros culturales, bibliotecas, direcciones de turismo, aeropuertos, entre otros).

Adicionalmente, y dependiendo de hábitos de consumo de información y acceso que tenga la comunidad, es posible agregar las siguientes medios:

c. Redes sociales: son una alternativa para ir actualizando a las personas de los diferentes hitos del proceso (por ejemplo, hacer convocatorias para saber qué atributos destacarían de su región) y luego cuando la marca ya esté creada ir dándola a conocer tanto para los habitantes de la región como para aquellos turistas viajen a ella.

d. Sitio web del proyecto: a través de él se puede generar una comunicación permanente del proceso, subir noticias, imágenes, etc. y además puede servir como un canal de contacto con las personas. Cuando la marca ya esté creada servirá para ir promocionándola a través del tiempo.

1. Comunicación en medios regionales

Los medios regionales tienen alto alcance y son reconocidos por la población. Por esa razón se sugiere comunicar en ellos los hitos más relevantes del proceso (por ejemplo: lanzamiento del proceso, avances del proyecto, lanzamiento de la marca ya creada, entre otros).

Para la gestión de la publicación de artículos en medios de comunicación debe existir una persona o equipo a cargo de las comunicaciones del proyecto que funcione como nexo entre el proyecto y los espacios donde se comunicará el mismo.

Se sugiere realizar:

- Lista de medios y periodistas de contacto de cada uno de ellos.

- Redacción de comunicados de prensa que expliquen el proyecto o actividad específica que se quiere difundir.

- Los comunicados de prensa deben explicar en qué consiste el proyecto y qué instituciones y organizaciones participan.

- Además se sugiere incluir imágenes o videos a los comunicados para que se hagan más atractivos de publicar. Para este ítem también se requerirá considerar un fotógrafo y/o equipo audiovisual.

- Luego de que la marca se haya creado, medios como televisión o radio pueden servir de soporte para una campaña de lanzamiento de la misma. De esta forma, por ejemplo, se pueden crear videos o frases de radio que den a conocer la nueva Marca Región y/o destaquen sus atributos.

2. Comunicación en Vía Pública

Para involucrar a la comunidad y llegar a ella en su día a día, los pendones y/o afiches en vía pública junto con los trípticos son una opción útil para informar, hacer llamados a participar de actividades, encuestas, etc.

Para gestionar esto es necesario considerar:

- Tener un listado de los lugares más transitados por la comunidad para saber dónde será difundida la comunicación.

- Elaborar el diseño de las piezas informativas y luego gestionar la impresión y la distribución de las piezas gráficas.

- Solicitar los permisos, cuando sea necesario, para la instalación de estos soportes.

- Tal como se mencionó anteriormente, cuando la marca ya esté creada y se quiera pensar en difundirla masivamente entre los habitantes del territorio, se puede hacer uso del formato BTL (ver Capítulo 5.3.1) con el fin de darle vida en el contexto real donde se desenvuelven las personas de la región.

3. Comunicación en redes sociales

A través de redes sociales es posible mantener una conversación cercana con la comunidad, poniendo a su disposición información de todo el proceso del desarrollo de una Marca Región. Dependiendo del uso que tengan en la región, se puede considerar su uso en la Estrategia Comunicacional.

Para gestionar esta comunicación se deberá considerar:

- Elegir las redes que se utilizarán (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, entre otras) y crear perfiles en ellas.
- Contar con una persona o equipo que se haga cargo de actualizarlas, subiendo información a ellas. Se deberá considerar imágenes y material audiovisual para que la comunicación sea más atractiva.
- Las redes sociales pueden servir a la estrategia comunicacional para crear campañas donde las personas viralicen la marca (se difunda masivamente), o crear dinámicas de interacción como concursos.
- Al tener un alcance masivo y estar disponibles para personas de cualquier parte, pueden ser utilizadas para difundir informaciones para turistas, mostrando los principales destinos turísticos o productos típicos de la zona.

4. Sitio web

El desarrollo de un sitio web del proyecto permitirá difundir continuamente la Marca Región. Además, permite tener un espacio directo de consulta para cualquier persona que se interese en el proyecto. El sitio web debe ser actualizado permanentemente

Para desarrollar un sitio web es importante considerar:

- Coordinar su programación y diseño con un proveedor experto en plataformas web.
- Tener una persona que se encargue de actualizar de forma permanente la información.
- Considerar un diseño con imágenes atractivas, que tengan coherencia con la región y la marca desarrollada.

También se debe pensar en un sitio que permita encontrar fácilmente cualquier tipo de información del proyecto, como objetivos, quiénes participen del proceso, galería de fotos y videos de actividades que se hayan realizado, mostrar cómo es la marca desarrollada, tener un mail de contacto para recibir comentarios o sugerencias.

A través de estos medios se pueden desarrollar campañas comunicacio-

nales con objetivos más específicos como, por ejemplo, destacar ciertos atributos de la región, enfocar la comunicación solo en los turistas que visitarán la región en la próximas temporadas, dar a conocer los sectores productivos, etc.

Para hacer más atractivas estas comunicaciones se puede considerar la utilización de rostros reconocidos de la región, en diferentes ámbitos (deporte, artes visuales, gastronomía, música, entre otros) que sean embajadores de la marca y la difundan en los medios y lugares que se definan.

Alianzas con organismos públicos

Otra herramienta que permitirá posicionar la marca a través del tiempo es la generación de redes y alianzas con diversos organismos públicos como gobiernos locales, Sernatur, ProChile, Corfo, Sercotec, entre otros, para que así ayuden a difundir la marca fuera del territorio y la utilicen en sus comunicaciones.

5.3.1 Sobre el uso promocional de la Marca

Si se visualiza la Marca Región solo de manera corporativa, probablemente se tendería a pensar en aplicarla a elementos de promoción tradicionales como son chapas, lápices, cuadernos, poleras, etc. para darla a conocer masivamente. Sin embargo, esta marca no debe ser pensada de esta forma, ya que desde su misma concepción incluye el involucramiento e inclusión de todas las esferas de actores que dan vida a la región. Debe pensarse como una marca territorial, transversal, cercana y amistosa con toda la comunidad regional, ya sea pública, privada o civil. Dado esta premisa, se vuelve relevante proponer un uso promocional acorde, cercano, que pueda llegar a toda la comunidad y que se apropie del territorio, para lo cual a continuación se introduce el concepto promocional BTL.

¿Qué es BTL?

Los cambios en el mercado, los medios, y las exigencias de presupuesto han hecho que clientes y el mismo público den cabida a nuevas estrategias de promoción, las cuales se han visto enriquecidas por la imaginación y la creatividad de expertos comunicacionales.

BTL es la sigla que sintetiza el concepto Below the Line, que corresponde a una técnica de marketing que utiliza formas de comunicación no masivas pero sí dirigidas a segmentos específicos. El BTL puede definirse como una técnica experiencial, e incorpora herramientas promocionales que utilizan la creatividad, la sorpresa, el sentido de oportunidad y la empatía para lograr hacer convivir a la marca con sus usuarios de forma directa y no convencional. El uso de este tipo de promoción permite humanizar la marca, dándole vida en el contexto real donde se desenvuelve el usuario y en el territorio, volviéndola más relevante, significativa, y permitiéndole generar vínculos más directos y afines con las personas. Algunas características de esta técnica son:

- En general, posee bajos costos de implementación.
- Permite diferenciar el mensaje según el objetivo y el contexto en que convivirá con el usuario.
- Es versátil, pudiéndose generar variados canales para transmitir el mensaje de la marca.
- Casi todo se puede hacer. Es la creatividad la que permitirá sorprender e impactar al target elegido.
- Los resultados esperados luego de la implementación son de corto plazo.



Ejemplo de BTL de la Marca IBM. La idea detrás de esta campaña, instalada en Londres y París, fue encontrar formas en que una simple gráfica pudiera doblarse para convertirse, de alguna manera, en una solución para hacer la ciudad más inteligente.



Ejemplo de BTL de la Marca de chocolates KitKat. Como manifestación ante la conexión constante que experimentamos hoy la marca generó esta acción BTL en Amsterdam, en donde bloqueó las señales de wifi en un radio de cinco metros de la banca para que la gente disfrutara la desconexión.



Ejemplo de estrategia comunicacional.

Hito que se comunicará y qué se quiere decir	Grupo al que se quiere comunicar	Medio de comunicación a utilizar
Lanzamiento del proceso de diseño de la Marca Región.	Sociedad civil, sector público y privado	Medios de comunicación regionales, sitio web y redes sociales que den cuenta de los objetivos del proyecto, quiénes lo organizan y cuáles serán las próximas etapas.
Consultas Ciudadanas: Invitar a las personas a participar de estas encuestas masivas.	Sociedad civil	Pendones en vía pública, afiches en municipalidades, notas en medios de comunicación regionales, sitio web y redes sociales. Indicar dónde se realizarán las consultas.
Evento de lanzamiento de la Marca Región: mostrar la nueva marca.	Sociedad civil, sector público y privado	Difusión del evento en medios de comunicación regionales, sitio web y redes sociales mostrando imágenes del evento y cómo es la nueva Marca Región.
1era campaña de difusión: dar a conocer los atributos de la de la Marca Región.	Sociedad civil, sector público y privado	Medios de comunicación regionales, pendones en vía pública, sitio web y redes sociales.
2da campaña de difusión: dar a conocer la marca a turistas que visitan la región.	Turistas	Sitio web de la Marca Región, fotos y videos en redes sociales.

Participantes Etapa 2 Desarrollo de la Marca



6 a 10 Meses
Aproximados.

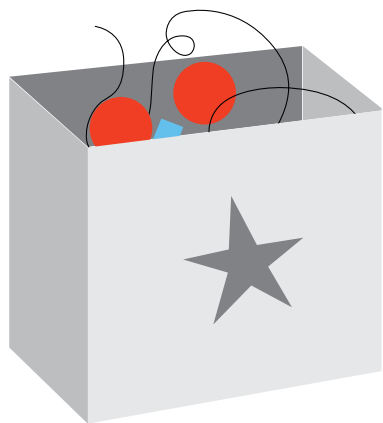


Funciones:

Equipo Ejecutivo	Mesa Técnica	Entidad Experta	Entidad Experta
Contraparte Técnica	Consultiva	Desarrollo de la Marca	Asesoría Legal
<ul style="list-style-type: none"> - Proveer de los contactos y protocolos a entidad experta. -Fiscalizar que las entidades expertas cumplan con entregables de acuerdo a tiempos definidos. -Convocar a la Mesa Técnica para que se obtengan las validaciones necesarias para avanzar a la siguiente etapa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Asumir un rol consultivo frente a la entidad experta que desarrolla la marca, velar porque los atributos levantados hagan sentido a todos los sectores de la región. 	<ul style="list-style-type: none"> Responsable del Levantamiento de atributos de la región y desarrollo conceptual y gráfico de la marca y todos los entregables que se definan, debe cumplir con un perfil ajustado para el tipo de proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Serán los responsables de definir el Marco Legal para la Implementación y Gestión de la Marca.



Capítulo 6 Implementación y Gestión de la Marca



Este capítulo busca trazar algunas líneas respecto a la gestión futura y sostenibilidad en el tiempo de la marca. En el Capítulo 3 se plantea Gobernanza y la Gestión Inicial de la marca desde la perspectiva de la articulación, de comenzar a definir quién o qué entidad se hará cargo de ella, gestionará y organizarla en el tiempo, o bien, qué institucionalidad habrá que formar para llevar a cabo esta tarea. (Ver figura pág. 64).

La Implementación y Gestión de la Marca comienza luego de que el equipo con el que se haya decidido trabajar (consultora experta o equipo interno) realice la entrega de los productos solicitados en la etapa del Desarrollo de la Marca. Tal como fue mencionado en el Capítulo 3, el escenario ideal es que esta entrega se haga de forma simultánea con la conformación oficial de la entidad definida para la gestión futura, así no existirán vacíos en el proceso que le quiten fuerza y continuidad.

La Implementación y Gestión de la Marca tiene dos escenarios donde se desarrolla: uno interno, que tiene que ver con los ciudadanos de la región y de cómo ellos se apropian de la marca; y otro externo, que va a depender de las estrategias definidas por la región respecto a su alcance (nacional y/o internacional), y tiene que ver con la percepción exógena de los atributos y valores que se decidió resaltar.

Cualquiera sea el objetivo para el cual fue desarrollada la Marca Región, es fundamental partir por el escenario interno; una ciudadanía empoderada con la marca facilita cualquier estrategia externa.

A continuación se presentan algunos puntos a tener en cuenta al momento de enfrentarse a la etapa de Implementación y Gestión de la Marca. Al igual que en las etapas anteriores del proceso, muchas de las decisiones estratégicas vendrán definidas por la contraparte, por la Mesa Técnica, o bien, serán parte de los productos entregados, por lo que deben ser considerados más bien como sugerencias.

La Marca Región es un activo que pertenece a todos los ciudadanos de la región y su potencial va a depender del grado de apropiación e implantación en las distintas capas del tejido regional. Esto hay que tenerlo en cuenta en cada una de las acciones y estrategias que se implementen en relación a la marca.

Es fundamental considerar a las personas de la región y sus instituciones, dentro de una estrategia de “embajadores” de la marca. Todo ciudadano y ciudadana de la región puede identificarse con la marca y transmitir sus

valores y atributos. Ahora bien, habrá algunas personas, ya sea autoridades, artistas, deportistas, emprendedores, profesionales u otros que tengan un perfil más público y, que por esa condición, sea importante desarrollar estrategias especiales para ellos o ellas.

Respecto a la marca en sí, será responsabilidad de la entidad gestora la inscripción de ella en el registro de marca y propiedad intelectual del Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (INAPI) para así evitar posibles malentendidos u otros problemas derivados del mal uso de la marca.

Dentro de las estrategias de implantación de la marca, es conveniente explorar cuáles son los distintos puntos de contacto de un visitante con la región. Así, habrán puntos de contacto “virtuales” (un sitio web, Facebook, u otras) y puntos de contacto “físicos” (carreteras o caminos de entrada a la región, la sala de ingreso de un aeropuerto, el terminal de buses, entre otras). La idea es que la estrategia considere estos puntos de contacto y el modo de cómo el usuario interactúa con ellos.

La utilización de medios de comunicación físicos y digitales es fundamental. La marca debe gestionarse desde la visibilidad, de modo de hacerla presente en el día a día de los ciudadanos de la región, o en los territorios donde se decidirá promocionarla.

En este sentido, se recalca la importancia de contar al interior de la entidad que gestione la marca en el futuro, con un equipo de comunicaciones que tenga experiencia en el desarrollo de estrategias de medios, en el diseño de experiencias, y con dominio de redes sociales. Otra opción es la subcontratación de entidades expertas las cuales mediante consultorías pueden ejecutar e implementar las estrategias definidas.

En el Capítulo 3 se menciona la importancia de que esta entidad gestora tenga una predominancia del sector privado y de la sociedad civil por sobre el sector público. Ahora bien, en el caso de la implementación de la marca desde lo público, se deberá generar un consenso para evitar conflictos asociados al uso de ella en relación a otros identificadores institucionales. En la medida de lo posible, se sugiere minimizar la presencia de otros elementos gráficos institucionales, ya que generan confusión. Hay que buscar el modo de que se lea siempre que lo que se está llevando a cabo es en el contexto de la región, y la marca representa y refleja una idea o sueño común, por lo que debe ir siempre en un lugar destacado.

Otro aspecto importante es la evaluación del impacto que la Marca Región puede producir o producirá en los mercados o audiencias donde será instalada, así como la efectividad de las campañas comunicacionales que se realicen. Se sugiere definir una línea base previa a la marca, de modo de poder analizar mediante distintos estudios de percepción o de opinión (ver Capítulo 4.1 en estudios cuantitativos y cualitativos).

Es importante la definición del equipo operativo de la entidad gestora. En el caso de las marcas en el sector privado, normalmente se considera un cargo denominado *Brand Manager* o Gerente de Marca, cuyo rol es velar por la correcta utilización de la marca, y desarrollar alianzas orientadas al posicionamiento efectivo en los mercados objetivos. Otra acción importante a desarrollar es el diseño e implementación de estrategias de *Fundraising* o de levantamiento de recursos, mediante alianzas con empresas e instituciones presentes en la región, o bien, para la postulación de fondos públicos, de modo de asegurar el financiamiento operativo de la entidad gestora.

Para terminar, es necesario recalcar y reiterar que sobre todo en esta etapa de gestión futura, las distintas acciones que se llevarán a cabo deben venir validadas con anterioridad a partir del trabajo de la entidad experta o equipo interno, en conjunto con la contraparte regional, que será encargada de proponer la visión estratégica de la marca, el sector privado, como actores fundamentales de la implementación de la marca, y la sociedad civil, como los llamados a apropiarse de ella.

Es por esto que esta parte del manual es donde el proceso queda más abierto a las decisiones que se tomen en el transcurso del proyecto, donde se irán incorporando sobre la marcha todas las visiones y expectativas posibles.

Un proceso de Marca Región es un proceso dinámico y orgánico, donde siempre habrán espacios de apertura y otros de definición. Los equipos que lo lleven a cabo, ya sea desde la contraparte o desde las entidades expertas, deben ser capaces de entender esta dinámica, y diseñar procesos adaptables y versátiles. Lo mismo se sugiere para la entidad que la gestione a futuro; debe ser capaz de leer y visualizar escenarios que están más allá de las realidades de la región, de pensar “fuera de la caja”, de descubrir estrategias no tradicionales para así despertar curiosidad, para innovar en el modo de cómo serán comunicados nuestros atributos, y de a poco ir construyendo un “relato” regional que los vaya orientado hacia el futuro.

Participantes Etapa 3

Implementación y Gestión de la Marca.



2 a 4 Años
Mínimo.



Equipo Ejecutivo



**Equipo operativo para la
Implementación y Gestión de Marca**

**Público Objetivo
de la Estrategia**

**Gerente de Marca
o Director Ejecutivo**

**Directorio de
Marca Región**

**Equipo de
comunicaciones**



Equipo Operativo

Gerente de marca

Dirigir el proceso de implementación y Gestión de la Marca Región. Ser responsable de velar por el cumplimiento de la estrategia de difusión junto con establecer las alianzas estratégicas que se requieran para el fortalecimiento de la marca.

Equipo Operativo

Directorio

Consortio público-privado-civil encargada de asesorar y apoyar la gestión de la marca.

Equipo Operativo

Comunicaciones

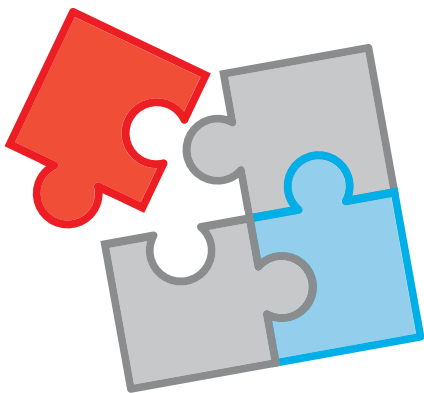
Equipo externo o interno que ejecuta la estrategia de comunicación y difusión de la marca.



Capítulo 7

Marca Regional en co-branding Marca País

- 7.1** Versiones de Logotipo Marca País
- 7.1.1** Paleta de colores
- 7.2** Co-branding
- 7.3** Imágenes
- 7.4** Layout tipo
- 7.5** Layout aplicación
- 7.6** Consideraciones



Para comenzar a definir los lineamientos de la internacionalización de una Marca Región en co-branding con la Marca País, se establecerán criterios de comunicación a través de distintos soportes gráficos, planteando proporciones, tamaños, espacios, color y selección de imágenes.

Es importante tener en cuenta que la Marca País debe comportarse como una marca paraguas que brinde coherencia y consistencia a las estrategias de comunicación de diferentes sectores y como la piedra angular de respaldo que otorga la imagen de Chile en el mundo. Así, la convivencia con la Marca Región debe expresarse de forma simple, armónica y cercana.

Tal como se menciona en el capítulo 5.2 en relación a los productos, es conveniente vincularse y coordinarse con Imágen de Chile durante el proceso de desarrollo de la marca, idealmente desde etapas tempranas.

Para efectos de visualización y comprensión, las aplicaciones de co-branding expuestas a continuación utilizarán una marca región ficticia.

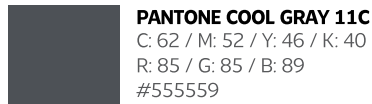
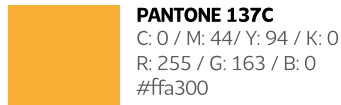
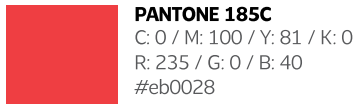
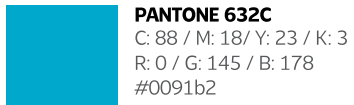
7.1 Versiones logotipo Marca País

Para establecer los criterios del co-branding con una Marca Región, es necesario tener en cuenta la paleta de colores básica de la Marca País que es la que se muestra a continuación:



7.1.1 Paleta de colores

Tomando en consideración las diversas variaciones existentes, los colores de la Marca País quedarán definidos en PANTONE, CMYK, RGB y Hexadecimal de la siguiente forma:



7.2 Co-Branding

Aquí se presenta el uso del logotipo de un ejercicio de Marca Región en convivencia con la Marca País. Se guardarán las proporciones de ambos logos sin dar protagonismo a uno por sobre otro.



7.3 Imágenes

Respecto de las referencias visuales para la construcción de los posibles layouts, hay que considerar los soportes en que serán aplicados, pensando en la composición, encuadre y resolución (300 dpi o más).

También se debe tener en cuenta que las imágenes utilizadas deben estar vinculadas a la región de manera cercana, incluyendo lugares característicos de cada una.

Ejemplos de composición, encuadre y resolución:



7.4 Layout tipo

En el layout tipo deberán estar considerados los siguientes elementos:

Título

Subtítulo

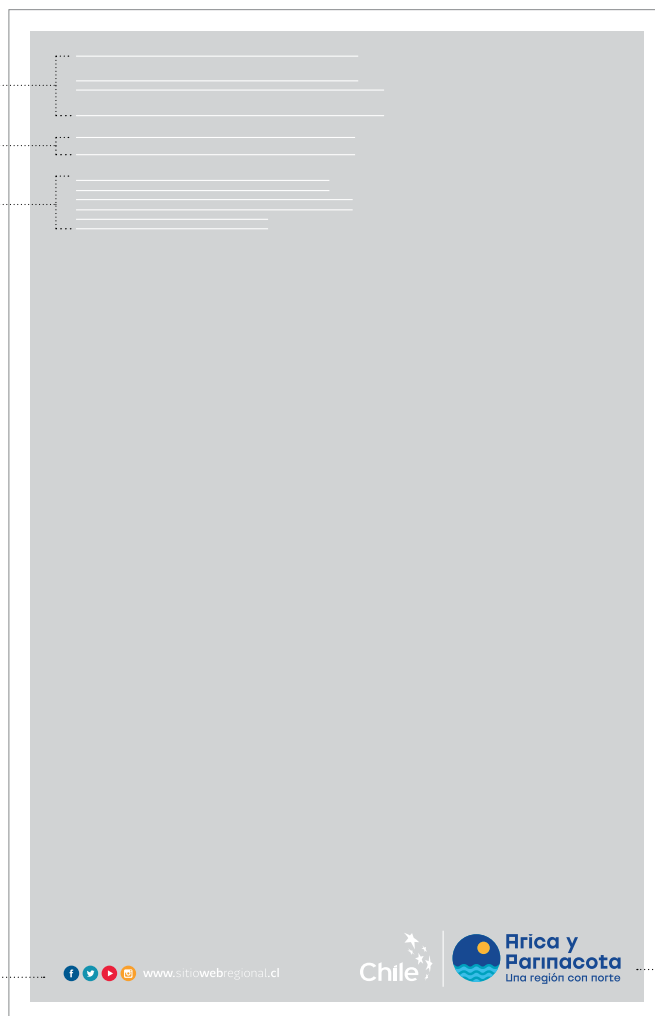
Texto

Título (tipografía Chilena, cuerpo 16)

Subtítulo (tipografía Chilena, cuerpo 10)

Texto (tipografía Chilena, cuerpo 8)

Redes sociales



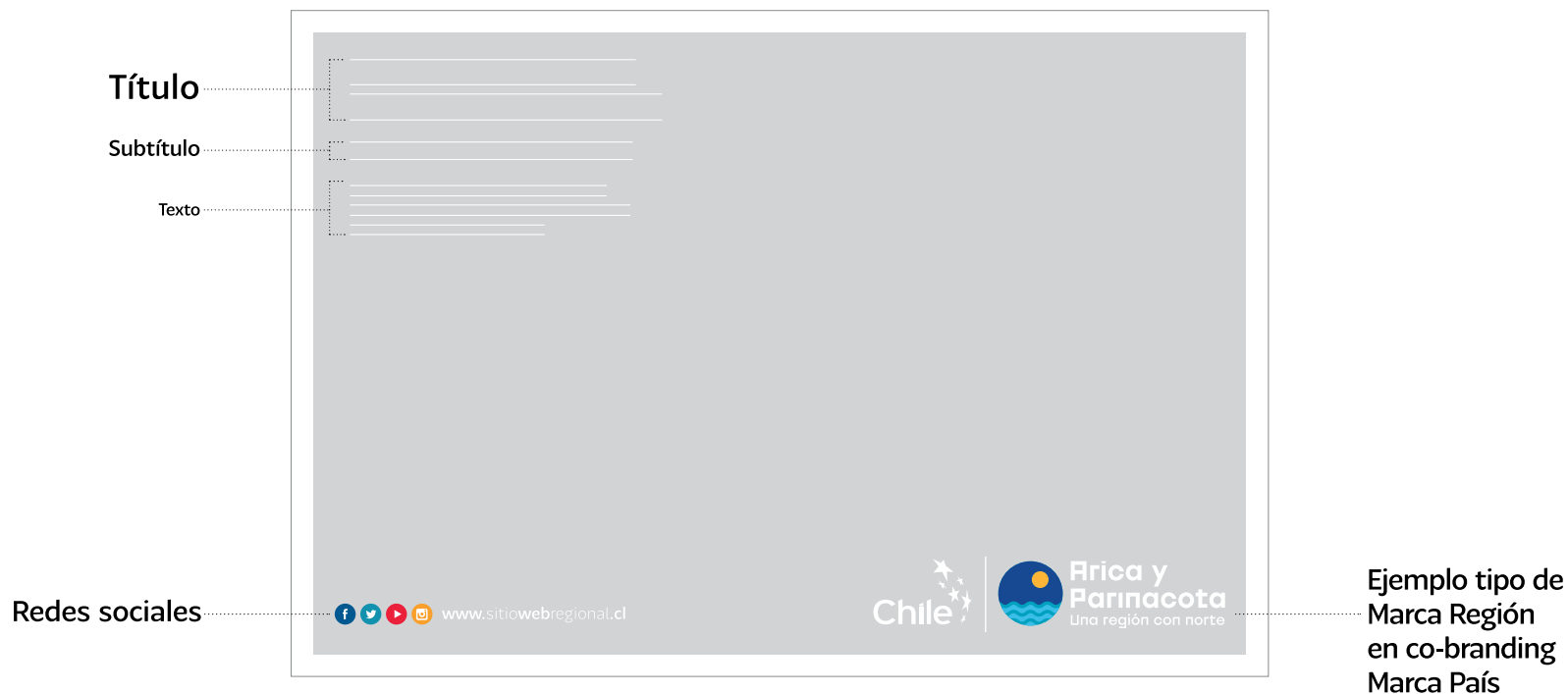
Ejemplo tipo de Marca Región en co-branding Marca País

7.4 Layout tipo

Título (tipografía Chilena, cuerpo 16)

Subtítulo (tipografía Chilena, cuerpo 10)

Texto (tipografía Chilena, cuerpo 8)



7.4 Layout tipo

Título (tipografía Chilena, cuerpo 16)

Subtítulo (tipografía Chilena, cuerpo 10)

Ejemplo tipo de
Marca Región
en co-branding
Marca País

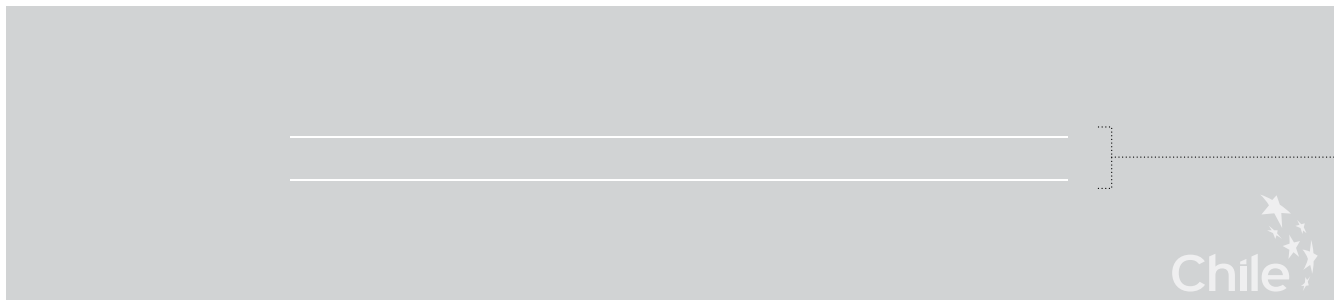
Redes sociales



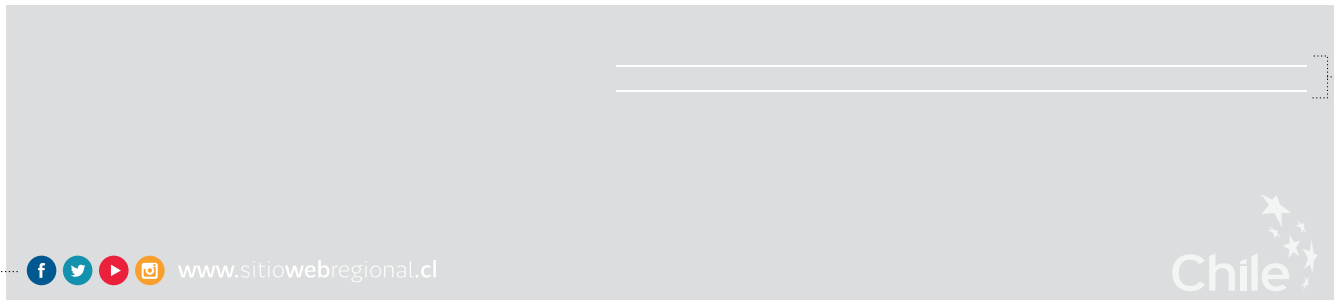
7.4 Layout tipo

Título (tipografía Chilena, el cuerpo dependerá del formato del banner)

Subtítulo (tipografía Chilena, el cuerpo dependerá del formato del banner)



Título



Subtítulo

Redes sociales

 www.sitiowebregional.cl

Ejemplo tipo de
Marca Región
en co-branding
Marca País



7.5 Layout aplicación: aviso

Layout tipo con imagen, textos aplicados y co-branding.

Título

Arica y Parinacota:
la región del eterno sol

Subtítulo

Un destino realmente imperdible.

Texto


Con la fuerza del sol, que trae vida
y color, la región, se viste de fiesta
para recibir a sus visitantes.

Título (tipografía Chilena cuerpo 16)

Subtítulo (tipografía Chilena cuerpo 10)

Texto (tipografía Chilena cuerpo 8)

Redes sociales

 www.sitiowebregional.cl

Chile

 Arica y
Parinacota
Una región con norte

Ejemplo tipo de
Marca Región en
co-branding Marca País

7.5 Layout aplicación: aviso

Layout tipo con imagen, textos aplicados y co-branding.

Título (tipografía Chilena cuerpo 16)

Subtítulo (tipografía Chilena cuerpo 10)

Texto (tipografía Chilena cuerpo 8)

Título

Subtítulo

Texto



Redes sociales

Ejemplo tipo de
Marca Región
en co-branding
Marca País

7.5 Layout aplicación: folleto

Layout tipo con imagen, textos aplicados y co-branding.

Título (tipografía Chilena cuerpo 16)

Subtítulo (tipografía Chilena cuerpo 10)

Ejemplo Tipo de
Marca Región
en co-branding
Marca País

Redes sociales



Título

Subtítulo

7.5 Layout aplicación: banner

Layout tipo con imagen, textos aplicados y co-branding.

Título (tipografía Chilena, el cuerpo dependerá del formato del banner)

Subtítulo (tipografía Chilena, el cuerpo dependerá del formato del banner)



Título



Subtítulo

Redes sociales



Ejemplo Tipo de
Marca Región
en co-branding
Marca País

7.6 Consideraciones

Las definiciones y ejemplos presentados definen lineamientos comunicacionales para aplicaciones gráficas de co-branding entre una Marca Región y Marca País.

Todos los casos y modos expuestos han sido construidos en base al ejercicio de una Marca Región, que no se constituye como oficial.

Otras variaciones, adaptaciones o modificaciones deberán ser visadas por el Departamento de Diseño de Imagen de Chile.

Chile



Anexo 1

Informe Jurídico

Realizado por Carolina Lastra Barrera.

Abogado de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Análisis institucional y de la normativa vigente que facilita, potencia u obstaculiza el desarrollo e implementación de marcas regionales.

El concepto “marca regional” en Chile no se encuentra definido a nivel legal ni reglamentario. La ley N° 19.996, que Modifica la Ley N° 19.039, sobre Propiedad Industrial, contempla, dentro de los derechos comprendidos en la propiedad industrial, las “marcas comerciales”, consistentes en todo signo que sea susceptible de representación gráfica capaz de distinguir en el mercado productos, servicios o establecimientos industriales o comerciales. Tales signos pueden consistir en palabras, incluidos los nombres de personas, letras, números, elementos figurativos tales como imágenes, gráficos, símbolos, combinaciones de colores, así como también, cualquier combinación de estos signos.

Cuando los signos no sean intrínsecamente distintivos, puede concederse el registro si han adquirido distintividad por medio del uso en el mercado nacional. También pueden inscribirse las frases de propaganda o publicitarias, siempre que vayan unidas o adscritas a una marca registrada del producto, servicio o establecimiento comercial o industrial para el cual se vayan a utilizar.

El concepto “marca regional” en Chile no se encuentra definido a nivel legal ni reglamentario.

La ley N° 19.996, que modifica la Ley N° 19.039, sobre Propiedad Industrial, contempla, dentro de los derechos comprendidos en la propiedad industrial, las “marcas comerciales”, consistentes en todo signo que sea susceptible de representación gráfica capaz de distinguir en el mercado productos, servicios o establecimientos industriales o comerciales.

De acuerdo con la normativa expuesta, es posible distinguir los siguientes tipos de marcas comerciales:

a) de productos: son signos susceptibles de representación gráfica capaz de distinguir en el mercado productos, con el objeto de que el público consumidor los diferencie de otros de la misma especie o idénticos existentes en el mercado.

b) de servicios: signo susceptible de representación gráfica capaz de distinguir en el mercado servicios, con el objeto que el público consumidor los diferencie de otro de la misma especie o idénticos que existan en el mercado. Es decir son signos que indican que un servicio es suministrado por una empresa determinada.

c) de establecimiento comercial: son expresiones que pretenden proteger el nombre de una determinada empresa que transa ciertos productos. Estas marcas protegen más bien la actividad de transar que el nombre de los productos mismos que transan.

d) de establecimiento industrial: son expresiones que pretenden proteger el nombre de una determinada empresa que produce ciertos bienes. A diferencia de los otros tipos de marcas, apuntan a proteger la actividad de producir, más que el nombre de los productos mismos que producen.

e) frase de propaganda: son expresiones que acompañan a una marca comercial registrada. En principio apuntan a promocionar un bien exaltando cualidades o atribuyendo sentimientos positivos. Se presentan solo como denominaciones y no se incluyen en una etiqueta.

f) marcas sonoras: son aquellos sonidos que tienen la capacidad de distinguir un determinado origen empresarial y que pueden registrarse como marcas comerciales.

g) marcas colectiva: son signos distintivos susceptibles de representación gráfica que pueden servir para distinguir la procedencia, el material, el modo de fabricación u otras características comunes de los bienes y/o servicios producidos y/o prestados por los miembros de una asociación.

h) marcas de certificación: signos distintivos que indican que el producto o servicio cumple con un conjunto de normas y han sido certificados por una autoridad de certificación.

El registro de las marcas comerciales está a cargo del Instituto Nacional de

Propiedad Industrial (INAPI), organismo encargado de la administración y atención de los servicios de la propiedad industrial en Chile. El registro de una marca ofrece protección jurídica al titular, garantizándole el derecho exclusivo a utilizarla para identificar bienes o servicios por un periodo de 10 años renovables indefinidamente.

Atendido lo expuesto precedentemente, se puede concluir que el concepto de “marca regional” es extra - jurídico, pues no existe en nuestro ordenamiento como un enunciado que produzca consecuencias jurídicas. En el ámbito doctrinario, es posible definir la “marca regional” como una política pública, creada y coordinada por el Estado subnacional, esto es, por la unidad institucional o nivel del poder ejecutivo, componente de un gobierno de un Estado Nacional, como son las ciudades, regiones, municipios u otros poderes locales, que se destina principalmente a potenciar las capacidades de los territorios, desplegar sus ventajas competitivas y posicionarlos nacional e internacionalmente, objetivo que, en general, se persigue a partir de la promoción del turismo con la pretensión de generar externalidades y efectos multiplicadores a futuro.

Se advierte, en consecuencia, que la idea de la “marca regional” no es propia del Derecho, sino que ha sido acuñada en el ámbito de la publicidad o mercadotecnia: “El marketing territorial surge de la necesidad de diferenciación de los territorios a través de la identificación de las características de cada uno, creando incentivos para los ciudadanos y residentes del mismo, a fin de comunicar de manera correcta una imagen de territorio que sea consecuente con la realidad y que muestre las ventajas competitivas de estos”.

Caracterizada así la marca regional, es posible observar algunas similitudes entre ésta y otros conceptos e iniciativas ya probadas en nuestro país, en virtud de las cuales es posible identificar ciertos elementos a tener presentes en la elaboración de una estrategia para el desarrollo de las marcas regionales en general.

En primer lugar, es preciso mencionar el trabajo llevado a cabo por ProChile -servicio dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores encargado de la promoción de la oferta exportable de bienes y servicios chilenos, y de contribuir a la difusión de la inversión extranjera y al fomento del turismo-, en asociación con diversos actores del sector privado, con quienes se ha trabajado en la elaboración de las “marcas sectoriales”, entendidas como herramientas que ayudan a reforzar el posicionamiento

de Chile como proveedor de productos y servicios de calidad, lo cual contribuye a que se reconozca el origen en los diversos mercados a los que éstos llegan.

Esta colaboración se ha materializado a través de un concurso público convocado por ProChile, para proyectos que busquen potenciar un determinado sector productivo nacional, mediante la creación e implementación de una marca que sea representativa de dicho sector, contando entre sus beneficiarios, por ejemplo, los sectores exportadores de pisco, salmón y frutas, entre otros, quienes presentan sus proyectos con el diseño de una estrategia de marca, con el objetivo de penetrar uno o más mercados internacionales, mediante un trabajo asociativo público-privado que tiene la ventaja de lograr economías de escala para la difusión y posicionamiento del sector en el extranjero, trabajando su imagen bajo los atributos asociados a la marca país.

Relacionado con lo anterior, la Fundación Imagen de Chile trabaja desde 2009 en el posicionamiento y difusión de la “marca país”, otro concepto que no ha sido consagrado legalmente, pero que se refiere en la práctica a estrategias de mercado, instadas por intereses público-privados, que comprenden grupos sociales extensos (en este caso, todo un país), destinadas a posicionar su imagen y reputación con fines de promoción e intercambio, mediante técnicas multidisciplinarias. La Fundación Imagen de Chile es un organismo privado, financiado con recursos públicos previstos en la Ley de Presupuesto, cuyo objetivo es coordinar y articular los esfuerzos por promover la imagen de Chile en el exterior.

Para esto, desarrolla alianzas estratégicas con actores del sector público y privado, que permiten alinear el mensaje en torno a Chile y posicionar, a través de sus acciones, sus atributos distintivos, mediante una identidad única y competitiva, que dé coherencia entre lo comercial, económico, cultural, político y social, a través de las siguientes herramientas tales como el estudio de las percepciones y asociaciones que provoca la marca país en distintos mercados estratégicos; monitoreo de la prensa mundial, para conocer la imagen que la nación proyecta en los medios internacionales; promoción de la difusión y generación de contenidos de alto valor para respaldar y apoyar la estrategia de posicionamiento internacional, entre otras.

Ahora bien, aún cuando no está consagrado en nuestro ordenamiento jurídico el concepto de “marca regional”, es posible encontrar diversas dis-

posiciones que permitirían llevar a cabo iniciativas, tanto a nivel nacional como regional, para el establecimiento de estrategias destinadas a la implementación de marcas regionales, como una manera de promocionar sus ventajas más propias y aquellos elementos que conforman su identidad característica.

Al respecto, se debe tener en consideración que el artículo 3°, inciso final, de la Constitución Política de la República establece que los órganos del Estado promoverán el fortalecimiento de la regionalización del país y el desarrollo equitativo y solidario entre las regiones, provincias y comunas del territorio nacional.

En concordancia con este mandato, entre las garantías que la propia Constitución asegura a todas las personas se encuentra aquella prevista en su artículo 19, número 20, que prevé que la ley podrá autorizar que los tributos que gravan actividades o bienes que tengan una clara identificación regional o local puedan ser aplicados, dentro de los marcos que la misma ley señale, por las autoridades regionales o comunales para el financiamiento de obras de desarrollo.

Por su parte, el artículo 111 de la Carta Fundamental señala que la administración superior de cada región radicará en un gobierno regional, que tendrá por objeto el desarrollo social, cultural y económico de la región y cuyo gobierno estará constituido por el intendente y el consejo regional.

El artículo 112, además, indica que al intendente le corresponderá la coordinación, supervigilancia o fiscalización de los servicios públicos creados por ley para el cumplimiento de las funciones administrativas que operen en la región, mientras que el artículo 113 prevé que el consejo regional es un órgano de carácter normativo, resolutivo y fiscalizador, dentro del ámbito propio de competencia del gobierno regional, encargado de hacer efectiva la participación de la ciudadanía regional y ejercer las atribuciones que la ley orgánica constitucional respectiva le encomiende.

El detalle de estas normas y aquellas que rigen el funcionamiento y facultades de los gobiernos regionales se contienen en la respectiva ley orgánica constitucional, N° 19.175, sobre Gobierno y Administración Regional, cuyo artículo 16 prevé, dentro de las funciones generales del gobierno regional, la elaboración y aprobación de las políticas, planes y programas de desarrollo de la región, así como su proyecto de presupuesto; la decisión sobre la inversión de los recursos que a la región correspondan en la

distribución del Fondo Nacional de Desarrollo Regional y la dictación de normas de carácter general para regular las materias de su competencia. Las disposiciones recién citadas constituyen parte del marco general de regulación de la administración a nivel regional, consagrándose en la Constitución los principios a que debe ajustarse toda la normativa sobre la materia, entre los cuales se deben destacar las facultades de los gobiernos regionales para decidir el destino que se le otorgará a los recursos previstos en su presupuesto y la posibilidad de adoptar las medidas que tiendan al crecimiento de la región tanto en materias económicas como culturales y de desarrollo en general.

En este contexto, se observa la amplitud de las atribuciones con que cuenta cada región, a través del intendente y el consejo regional, para participar en eventuales iniciativas destinadas a la elaboración de una marca regional.

Ahora bien, tomando como ejemplo el caso de las marcas sectoriales y la marca país a los que se hizo referencia precedentemente, se advierte la conveniencia de la participación de un tercero, ya sea un organismo público o privado, que intervenga en el proceso de desarrollo y obtención de la marca regional.

La participación de este organismo tendría por finalidad, en primer lugar, estandarizar el proceso de obtención de la marca para todas las regiones, de tal manera que cada una cuente con ciertos lineamientos relativos a los elementos básicos o mínimos con que debería contar su estrategia para la obtención de una marca regional. En segundo término, esta institución debería ser capaz de acompañar técnicamente el proceso llevado a cabo por la región para la obtención de la marca y eventualmente prestar apoyo financiero para su diseño y/o implementación, con el objeto de que el factor económico no implique una desigualdad entre las distintas regiones, teniendo en consideración no solo el imperativo constitucional de propender al desarrollo equitativo entre las distintas regiones, sino también la mejora de las oportunidades de reconocimiento, difusión y desarrollo de todo el país en relación con el resto del mundo.

Al respecto, es factible proponer preliminarmente un modelo que no implicaría cambios legales ni reglamentarios, el que se basa en la consideración de que es la propia Constitución la que prevé que las funciones de gobierno y administración se encuentran radicados en Chile en el Presidente de la República, y que el artículo 105 de la precitada ley N° 19.175, sobre

Administración y Gobierno Regional, establece que los gobiernos regionales y los intendentes se relacionarán con el Presidente de la República a través del Ministerio del Interior, quien ejerce dicha función a través de la Subsecretaría de Desarrollo Regional Administrativo.

En efecto, el artículo 2° del decreto con fuerza de ley N° 1/18.359, de 1985, que Traspasa y Asigna Funciones a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, del Ministerio del Interior, asigna a dicha Subsecretaría diversas funciones relativas al desarrollo regional, provincial y local, dentro de las cuales se encuentra la de estudiar y proponer políticas de desarrollo regional, provincial y local; coordinar la aplicación de las políticas, planes y programas de desarrollo regional que en sus diferentes esferas de competencia realizan las Subsecretarías, Servicios Públicos y Organismos del Estado, especialmente en materias financieras, presupuestarias y contables de la inversión regional; proponer las normas, acciones y medidas en relación con la ejecución de los programas de desarrollo regional, provincial y local; velar por la aplicación de los programas que se establezcan para impulsar el desarrollo regional, provincial y local; servir de contraparte técnica en los proyectos nacionales o internacionales que digan relación con el desarrollo regional, y ejercer las funciones que realiza el Ministerio del Interior en materias de proposiciones que correspondan para la elaboración del presupuesto del Fondo Nacional de Desarrollo Regional, identificar las asignaciones de inversión del mismo presupuesto y realizar su evaluación y ser contraparte en los convenios referidos a recursos para el desarrollo regional, provincial y local que se celebren con instituciones nacionales o internacionales.

De esta manera, resulta posible que, en el ejercicio propio de sus funciones, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo lleve a cabo un programa destinado a impulsar el desarrollo regional, que tenga por objeto que las distintas regiones del país obtengan una marca regional que las distinga y caracterice en el ámbito internacional, sirviendo como contraparte técnica en los respectivos proyectos y eventualmente prestando apoyos financieros para la adecuada elaboración de los proyectos.

Dentro de las características de dicho programa deberían contemplarse los elementos comunes que cada región deberá necesariamente cumplir, lo que otorgaría una validez mayor a la marca, por cuanto de esta manera dejaría de ser una estrategia netamente comunicacional, pasando a constituir una especie de “certificación de calidad”.

Por último, y en cumplimiento del principio de coordinación que debe regir el actuar de todos los órganos del Estado, el programa debería considerar la necesidad de obtener el amparo, en los registros que correspondan, de las marcas comerciales de los productos, servicios, establecimientos, colectivos o de certificación que sean procedentes respecto de los productos, servicios y demás signos que se identifiquen como propios y característicos de la región, con el objeto de asegurar su adecuada protección y uso en los fines de la estrategia destinada a la obtención de la marca regional.

Anexo 2

Métodos Cuantitativos y Cualitativos

Fases, técnicas y selección de informantes

Como su nombre lo indica, los métodos cuantitativos se utilizan para medir cantidades, es decir, para dimensionar elementos que puedan actuar como variables (comportamientos, opiniones, disposiciones, etc.). A partir de estas mediciones, es posible reconocer tendencias y ver cómo se relacionan las variables entre sí, esto es, si unas tienen efectos sobre otras.

Por otra parte, los métodos cualitativos buscan acceder a la complejidad de los significados y las experiencias de los individuos investigados. Su finalidad es alcanzar cierta profundidad en la investigación, indagando en motivos que no puedan observarse a simple vista. Cuando la representatividad es una cuestión secundaria y la prioridad es acceder a la significación que ciertas acciones tienen para los individuos, se aconseja utilizar una metodología de carácter cualitativo.

Fases, técnicas y selección de informantes en la investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa es un proceso sistemático. No obstante, este método no constituye un set de instrucciones cerradas, ya que lo que se haga debe ceñirse a las características de la investigación.

a. Diseño conceptual: En esta etapa se deben explicitar todas las preguntas e inquietudes que se desean resolver, para consolidar el campo de investigación. Al mismo tiempo, es importante tener claridad respecto a lo que ya se sabe en relación al tema que se quiere investigar para no buscar algo que ya se tiene a la mano. Todas estas actividades implican trabajo de escritorio, en el entendido de que en esta etapa se debe leer, repensar lo ya sabido y reformular. Lo ideal es finalizar esta fase con las hipótesis que se quiere confirmar y a partir de los datos obtenidos.

b. Diseño metodológico y muestra: De acuerdo a los objetivos de la investigación se deberá escoger a la población que se desea investigar. Esto resulta fundamental porque desde esa población serán extrapolados los resultados de la investigación. Si la población es lo suficientemente grande se aconseja aproximarse a la totalidad a través de muestras, esto es, un conjunto de unidades que representa al universo total. Cuando esta condición se cumple, hablamos de una muestra representativa. La ventaja de trabajar con una muestra radica en que resulta más práctico y menos costoso que hacerlo con la totalidad de la población.

Existen muestras probabilísticas y no probabilísticas. Para las primeras se utilizan mecanismos aleatorios al momento de seleccionar a los individuos. De esta forma, encontramos los siguientes muestreos:

- Aleatorio por azar simple (tómbola).
- Sistemático (a partir del marco muestral).
- Estratificado (a partir de grupos diversos entre sí pero homogéneos internamente).
- Por conglomerados (a partir de grupos parecidos entre sí pero diversos internamente).

Cuando se realizan muestreos del tipo aleatorio simple hay algo muy importante que debe considerarse: la relación entre el tamaño del universo y el tamaño de la muestra no es lineal (Padua, 2000). Por ejemplo, si un territorio universo tiene 10.000 habitantes, la muestra será de 964 habitantes (con un 95% de confianza y con un error del 3%); si el universo aumenta a 100.000 habitantes, la muestra será de 1.056 individuos (a igual nivel de confianza y error). Si el universo es de 1.000.000 la muestra es de 1.066, aumentando solo en 10 individuos (a igual nivel de confianza y error).

Por su parte, los muestreos no probabilísticos son más fáciles de implementar ya que se puede elegir a los individuos mediante circunstancias fortuitas o definiendo criterios de antemano. Sin embargo, el riesgo de no alcanzar una muestra representativa es mayor.

En este tipo de muestreos los más utilizados son:

- Por cuotas (criterios predefinidos por el investigador).
- Por bola de nieve (donde el investigador accede a los individuos a partir de nuevos contactos). y al muestreo No obstante lo anterior, al utilizar

muestreos no probabilísticos.

c. Definición de instrumentos: Para que las variables de la población (universo total) sean adecuadamente recogidas se requiere diseñar instrumentos pertinentes. Al proceso que va desde la identificación de las variables que se desean medir hasta la confección de los instrumentos se le denomina “operacionalización”. Por ejemplo, si se desea medir “felicidad”, este concepto tiene que descomponerse en distintas dimensiones (felicidad en la familia, con la pareja, en el trabajo, en las amistades). Desde estas dimensiones se confeccionan las preguntas que formarán parte de los cuestionarios que finalmente serán aplicados a las personas de la región.

Fases, técnicas y selección de informantes en la investigación cualitativa

a. Diseño conceptual: aquí se debe definir la pregunta que se desea responder con la investigación y el objetivo que se desea satisfacer mediante ella. Es importante tener cierta apertura en términos de la pregunta de investigación, ya que los métodos cualitativos se caracterizan por basarse en inferencias inductivas. En ese sentido, el foco definitivo de una investigación puede fijarse realmente cuando esta ya haya comenzado.

b. Diseño metodológico y muestra: existen diversas maneras para acceder a los significados de las acciones de los individuos.

Por un lado está la etnografía, la ciencia que describe los pueblos y sus culturas, donde el investigador se introduce la mayor cantidad de tiempo en el contexto donde se desenvuelven las personas que desea investigar para, establecer conversaciones significativas y observaciones respecto a la cotidianidad de esos espacios.

Muchas veces para los objetivos de investigación propuestos basta una aproximación más focalizada que puede llevarse a cabo mediante la realización de entrevistas en profundidad. Éstas pueden ser definidas como una técnica donde el investigador establece una conversación dirigida con el entrevistado a fin de acceder a testimonios que difícilmente podrían obtenerse de no lograr cierta sensación de intimidad entre uno y otro (Gainza, 2006).

Si los recursos y el tiempo son limitados como para llevar a cabo una etno-

grafía y entrevistas en profundidad, se aconseja llevar a cabo grupos de discusión, los cuales consisten en conversaciones entre un grupo de individuos guiadas por un moderador con el fin de alcanzar consenso en torno a ciertos temas de interés (Canales, 2006). Es recomendable que los grupos no excedan las ocho o nueve personas y evitar que sean menos de cinco, de lo contrario se aconseja hacer entrevistas grupales.

La selección de los informantes varía de acuerdo la técnica que se utilice. Cuando se realiza etnografía, habitualmente se accede a un lugar donde, a través de primeros contactos, paulatinamente es posible conversar con otras personas.

Cuando se realizan entrevistas en profundidad, la selección de los informantes usualmente responde a criterios definidos previamente por el investigador. Suelen utilizarse variables de identificación, como sexo o edad, pero los criterios pueden ser tan diversos como los objetivos de la investigación.

En cuanto a los grupos de discusión, lo que habitualmente se aconseja es que los participantes de un mismo grupo sean parecidos entre sí. Ahí la variabilidad se da entre los grupos y no al interior de estos. Por ejemplo, si se está haciendo un estudio sobre clases sociales, sería apropiado hacer grupos de discusión diferentes (uno o más por cada estrato) y dentro de estos debería buscarse cierta homogeneidad entre los participantes.

Sistematización y análisis en investigaciones de carácter cuantitativo

Antes de recolectar los datos, se aconseja realizar un pretest o prueba piloto donde los instrumentos sean probados por unos pocos individuos para determinar están bien contruidos. Luego, deben definirse cuestiones como la manera de abordar a los encuestados (organización del terreno), la realización del consentimiento informado, la capacitación de los encuestadores, etc.

Posteriormente, los datos deben prepararse para el análisis. Aquí debería hacerse un seguimiento al trabajo de los encuestadores, con el fin de descartar incongruencias, omisiones o errores en los datos. Aquí también se debe considerar la labor de digitación, que consiste en pasar todos los datos en el papel (en caso de que la encuesta no sea online) a una base de datos digital.

Después se deben analizar las distintas variables con el fin de extraer observaciones relevantes. Pueden buscarse frecuencias, porcentajes, correlaciones, pruebas de significación etcétera. Para esto se utilizan softwares especializados en análisis estadísticos tales como SPSS o STATA.

Finalmente, en la interpretación, los resultados más significativos se interpretan en un contexto más amplio y se explicita su relación con el tema que se estaba investigando, emitiendo juicios respecto a las principales hipótesis.

Sistematización y análisis en investigaciones de carácter cualitativo

Cuando la investigación cualitativa ha levantado documentos de audio sobre conversaciones, discusiones o entrevistas, es recomendable transcribirlas ya que así se propiciará un análisis más exhaustivo. También se utilizan softwares que permiten reunir la información y agrupar los testimonios más relevantes en función de distintos códigos o categorías. Para eso suelen emplearse programas como Atlas ti o Nvivo.

Una vez con todos los datos a disposición el investigador debe intentar dar significación a los distintos discursos situándolos en un marco donde resulten coherentes. A partir de eso se debería construir un relato donde encajen las distintas miradas y testimonios recogidos.

Validación de resultados

Validación de resultados en investigaciones de carácter cuantitativo

La veracidad de los resultados de una investigación no está asegurada, por el solo hecho de haber sido producto de un proceso metódico, realizado a partir de técnicas pertenecientes a las ciencias sociales. Por eso es que existen también maneras de asegurarse de que los datos obtenidos de una investigación sean verdaderos. En función de este objetivo, se distingue entre la validación y la confiabilidad de los instrumentos.

La validación de los instrumentos, a grandes rasgos, ha de ser entendida como el grado en que un instrumento mide lo que dice estar midiendo (Ary, Jacobs y Razavieh, 1994). En la construcción de estas herramientas muchas veces se comete el error de plantear las preguntas de un modo que

los individuos se inclinen por aquellas alternativas más deseadas. Si, por ejemplo, se pregunta, “¿Cuán de acuerdo están las personas con que una localidad se desarrolle para el beneficio de sus habitantes?” las respuestas tenderán a agruparse hacia las alternativa “muy de acuerdo con la afirmación”. Por otra parte, si efectivamente se pretende medir la satisfacción de los individuos, por ejemplo, con respecto a la ciudad donde viven, no solo habría que evaluar su opinión en función de factores como el empleo, sino también en relación a las posibilidades de entretención, al medio ambiente, etcétera.

La confiabilidad, por otra parte, se refiere a la posibilidad de obtener resultados homogéneos con la aplicación del instrumento en condiciones similares (Cea, 1999). Un instrumento será confiable si, por ejemplo, al preguntarle a una persona en distintos momentos (no muy distantes entre sí) su opinión sobre los atributos más valorados de una región el resultado es similar. De ser completamente opuesto el resultado, deberíamos suponer que el instrumento no es confiable y en ese sentido tampoco los resultados de la investigación.

Validación de resultados en investigaciones de carácter cualitativo

En investigaciones de carácter cualitativo también se pueden cuestionar los resultados expresados. Dado que en este tipo de estudios no se realizan muestreos probabilísticos, las conclusiones podrían deberse al predominio en el discurso de sujetos con ciertas posiciones en la estructura social, sin reflejar las opinión del grupo en su conjunto.

La confiabilidad en estas investigaciones no es un asunto menor. Puede ser que en un estudio se interprete de un modo diametralmente distinto entre dos grupos de investigadores. En este caso, podríamos asumir que las conclusiones de la investigación tienen una confiabilidad reducida. Para contrarrestar estos efectos es fundamental que los datos se presenten de un modo “limpio”, donde al menos se permita suponer otras interpretaciones. En función de esto, es fundamental la incorporación de citas relativas al discurso de las personas. Con el fin de que la confiabilidad de las investigaciones sea mayor, se recomienda elaborar una revisión entre pares del método y los resultados propuestos por el estudio.



Bibliografía

Ary, D., Jacobs, L. y Razavieh, A., (1994), *Introducción a la investigación pedagógica*. México DF, México: Mcgraw-Hill.

Canales, M., (2006). El grupo de discusión y el grupo focal. En M. Canales (Ed.), *Metodologías de investigación social: introducción a los oficios* (pp. 265-288). Santiago, Chile: LOM Ediciones.

Cea, M., (1999), *Metodología Cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid, España: Editorial Síntesis.

(EU, Decoster 2000) LEADER Program, *Liaisons entre actions de développement de l'économie rurale*.

Gainza, A., (2006). *La entrevista en profundidad individual*. En M. Canales (Ed.), *Metodologías de investigación social: introducción a los oficios* (pp. 219-264). Santiago, Chile: LOM Ediciones.

Helsinki Design Lab. (sin fecha). *What is strategic design?*. Recuperado de <http://www.helsinki.designlab.org/pages/what-is-strategic-design>.

Instituto Nacional de Propiedad Industrial (2016). *Cómo registrar una marca*. Recuperado de <http://www.inapi.cl/portal/orientacion/602/w3-article-578.html>

Mark, M., Pearson, C., (2001), *The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*. Nueva York, Estados Unidos: Mcgraw-Hill.

Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (sin fecha).

¿Qué son las consultas ciudadanas?. Recuperado de <http://participacionciudadana.minsegapres.gob.cl/que-es-consulta-ciudadana>.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1972). *Convención sobre la protección del patrimonio mundial, cultural y natural* [archivo PDF]. Recuperado de <http://whc.unesco.org/archive/convention-es.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2003). *Convención para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial* [archivo PDF]. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images//0013/001325/132540s.pdf>

Padua, J., (2000), *Técnicas de investigación*. México DF, México: Fondo de Cultura Económica.

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2009). *Identidad Regional: reconociendo la diversidad para el desarrollo de los territorios* [archivo PDF]. Recuperado de http://www.territoriochile.cl/1516/articles-79403_recurso_1.pdf

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2013). *Identidades Territoriales: Lo auténtico como motor de desarrollo local* [archivo PDF]. Recuperado de http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/publicacion_programa_identidad_final_27-12-13.pdf

Villari, B., (2012), *Design per il territorio. Un approccio community centred*. Milano, Italia: Franco Angelini. <http://www.visitbrasil.com>.

Referencias imágenes marcas internacionales

<http://www.phaidon.com>.
<http://placebrandobserver.com>.
<http://www.brandingthecity.com>.
www.mercadeoypublicidad.com.
<http://www.swisschamperu.org>.
<http://www.southafrica.info>.
<http://www.embajadabelize.org>.
<http://www.flyertalk.com>.
<http://brandguidelines.bahamas.com>.
<http://www.brandemia.org>.
<http://www.brandemia.org>.
<http://www.branzai.com>.
<http://www.antor.com>.
<http://www.underconsideration.com>
<http://www.underconsideration.com>

Bibliografía de consulta

Para profundizar en temáticas como *branding* y desarrollo de marcas se sugiere revisar los siguientes documentos.

Álvarez, P., (2008), *Chile marca registrada*, Santiago, Chile: Ocho Libros.

Branzai. (2012). *Branding y Arquetipos. La Mente y la Marca*. Recuperado de <http://www.branzai.com/2012/06/branding-y-arquetipos.html>.

Chaves, N., (2011), *La Marca País en América Latina*, Buenos Aires, Argentina: La Cirujía Ediciones.

Healey, M., (2009), *¿Qué es el branding?*, Barcelona, España: Gustavo Gili.

IDEO.org. *Design Kit*. Recuperado de <http://www.designkit.org/>

Kavaratzis, M., Ashworth, G., Warnaby, G. (2015), *Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand Development for Cities and Regions*, Suiza: Springer International Publishing.

Mono, (2006), *Identidad Corporativa: del brief a la solución final*. Barcelona, España: Gustavo Gili.

Nesta. DIY: *Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social*. Recuperado de <http://es.diytoolkit.org/>

Olins, W., (2004), *On Brand*, New York, Estados Unidos: Thames & Hudson.

San Eugenio, J., (2012), *Teoría y métodos para marcas de territorio*, Barcelona, España: Editorial UOC.

Service Design Tools. *Service Design Tools: Communication methods supporting design processes*. Recuperado de <http://www.servicedesigntools.org/>

Stickdorn, M., Schneider, J. (2010), *This is Service Design Thinking*, Amsterdam, Holanda: BIS.

TEDx Talks. (2012). *Marca país, vestimenta o disfraz*: Norberto Chaves at TEDxBuenosAires 2012 [video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=wYeLi4SimHw>

Viladàs, X., (2010), *El diseño a su servicio*. Index Book.



**Subsecretaría de
Desarrollo Regional
y Administrativo**

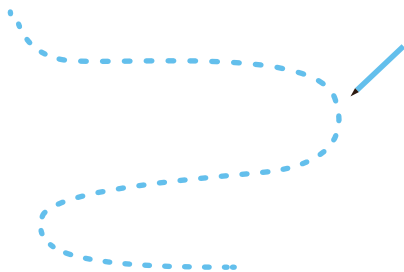
Ministerio del Interior
y Seguridad Pública

©Estudio Racimo

Este manual fue elaborado por Estudio Racimo para la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.

Las tipografías utilizadas fueron Fedra Serif B pro y Circular std.

Abril, 2016.





**Subsecretaría de
Desarrollo Regional
y Administrativo**

Ministerio del Interior
y Seguridad Pública

Manual para el desarrollo de Marcas Regionales



RAC
I MO