

POLICY BRIEF 5 · INTELIGENCIA TERRITORIAL

Del marketing de lugar a la inteligencia territorial: por qué las regiones de baja densidad necesitan evidencia antes de promocionarse

Bruno César Alves Marcelino · Preparado: 14/06/2026 · Revisado: 15/06/2026 · Publicado: 15/06/2026
NomadVillage · bruno.marcelino@nomadvillage.global · ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0638-7889>

MENSAJE CLAVE

Las regiones de baja densidad no deben empezar por la promoción. Deben empezar por la inteligencia territorial: evidencia sobre vivienda, servicios, conectividad, capacidad local, prioridades comunitarias y riesgo. La promoción sin diagnóstico genera riesgos reputacionales, sociales y de política pública que socavan la misma revitalización que promete.

Por qué el marketing de lugar no es suficiente

La difusión de los visados para nómadas digitales y los relatos de revitalización rural ha producido una oleada de marketing de lugar por parte de municipios y agencias regionales en el sur y el oeste de Europa. Los territorios compiten por hacerse visibles, aparecer en los directorios de nómadas y captar el primer contingente de teletrabajadores. El impulso es comprensible: la pérdida de población es urgente y la promoción parece más rápida y barata que la inversión estructural. Pero la promoción no es una estrategia, y el marketing no es desarrollo territorial.

La visión a largo plazo de la Comisión Europea para las zonas rurales es explícita: la revitalización requiere mayor conectividad, mejores servicios, economías diversificadas y capacidad institucional; condiciones que requieren tiempo e inversión para construirse (Comisión Europea, 2021). El marketing sin estas condiciones no acelera la revitalización, sino que la promete en exceso. La OCDE ha señalado que los beneficios territoriales de la atracción de teletrabajadores son condicionales a la capacidad local, y que sin apoyo de política deliberada los flujos de trabajo remoto tienden a concentrarse en los lugares ya aventajados y no en la periferia (OCDE, 2021).

La inteligencia territorial es el paso que falta entre la ambición y la acción. Consiste en construir la base de evidencia que permite a una región comprender qué puede ofrecer genuinamente, qué riesgos asume, a quién intenta atraer y si está preparada para hacerlo de forma responsable. Sin esa base, la promoción es una apuesta con la confianza de la comunidad y la credibilidad institucional.

El riesgo de promocionar lo que aún no existe

Los riesgos del marketing de lugar prematuro o indiferenciado son a la vez prácticos e institucionales. Se manifiestan en cuatro registros.

Exceso de promesas y daño reputacional. Un territorio que se presenta como listo para el trabajo remoto antes de verificar su conectividad, vivienda y servicios atraerá a personas que descubren la brecha entre la promesa y la realidad. En las comunidades de nómadas, muy interconectadas, las experiencias negativas se difunden rápidamente. Un primer contingente decepcionado puede deteriorar la reputación de un territorio durante años, precisamente en el momento en que intenta construirla.

Baja retención e inversión desperdiciada. Las estancias breves y decepcionantes producen un impacto económico bajo y no generan ningún beneficio de integración. Los costes de la promoción —tiempo, presupuesto, capital político— son irreversibles con independencia de si las personas se quedan o no. La atracción sin evidencia es un uso ineficiente de los escasos recursos municipales.

Tensión comunitaria y fractura social. Las llegadas para las que no se ha preparado el terreno, en términos de vivienda, orientación comunitaria y facilitación local pueden generar fricción con los residentes existentes. Esto es especialmente agudo en comunidades muy pequeñas, donde incluso un número reducido de nuevas incorporaciones representa un cambio proporcional significativo. Una promoción que eleva las expectativas locales y luego no las satisface genera desconfianza hacia iniciativas futuras.

Bloqueo de políticas sin evidencia. Los municipios que lanzan campañas de atracción sin una línea de base son incapaces de medir el impacto, monitorizar riesgos o demostrar resultados ante financiadores regionales y europeos. La promoción sin evidencia hace imposible aprender, ajustar o escalar de forma responsable. También bloquea el acceso a los mecanismos de financiación vinculados al impacto, que exigen cada vez más resultados territoriales documentados.

Qué significa la inteligencia territorial

La inteligencia territorial es un concepto con raíces en la política de base territorial, la investigación sobre cohesión territorial y la geografía aplicada (Medeiros, 2016; Camagni, 2009). En el contexto de la atracción de nómadas digitales, se refiere a la recolección, interpretación y uso estructurado de evidencia sobre los activos, las restricciones, los riesgos y las prioridades comunitarias de un territorio, tanto antes como durante cualquier esfuerzo de promoción o atracción.

La inteligencia territorial no es un producto tecnológico ni un sistema de puntuación propietario. Es una práctica analítica. Formula un conjunto de preguntas estructuradas sobre un lugar, reúne la evidencia disponible con honestidad, identifica carencias y riesgos junto a las fortalezas, y produce un diagnóstico sobre lo que el territorio puede ofrecer actualmente y lo que no puede. Este diagnóstico es la base de una promoción responsable, y con la misma legitimidad, la base de la decisión de no promocionarse todavía o de invertir primero.

La distinción respecto al marketing de lugar es fundamental. El marketing de lugar pregunta: ¿cómo hacemos visible y atractivo este territorio? La inteligencia territorial pregunta: ¿qué puede ofrecer genuinamente este territorio, a quién, en qué condiciones y con qué riesgo? La segunda pregunta debe formularse primero (OCDE, 2023).

Qué evidencia deben recoger los municipios antes de promocionarse

La inteligencia territorial para la atracción de teletrabajadores no es una auditoría exhaustiva de todo lo que un lugar hace o tiene. Es un ejercicio de recolección de evidencia focalizado, organizado en torno a cinco ámbitos.

1 · Capacidad de vivienda y asequibilidad

¿Cuántos inmuebles están disponibles para arrendamiento de media estancia y en qué condiciones? ¿Son aptos para el trabajo: conectividad a internet verificada, espacio de trabajo ergonómico, calefacción adecuada, privacidad? ¿Cuál es el nivel actual de alquiler y cuán sensible es el mercado ante un incremento moderado de la demanda externa? ¿Existe un plan de protección de la vivienda que garantice a los residentes locales el acceso a un alojamiento asequible si la demanda externa aumenta? Estas son las preguntas fundamentales, ya que la vivienda es al mismo tiempo el principal punto de entrada para los teletrabajadores y el principal punto de riesgo para las comunidades locales.

2 · Capa de servicios y habitabilidad cotidiana

¿Con qué servicios puede contar un residente de media estancia? Acceso a alimentación, farmacia, atención sanitaria básica, transporte y, para las familias, escolarización. El análisis de la OCDE sobre trabajo remoto y política de base territorial identifica la disponibilidad de servicios como uno de los principales determinantes de si un territorio puede sostener a una población teletrabajadora (OCDE, 2021). Los territorios deben cartografiar su capa de servicios con honestidad, identificar las carencias y abordarlas o comunicarlas de forma transparente a los potenciales visitantes.

3 · Conectividad: verificada, no supuesta

Los datos de cobertura de banda ancha no equivalen a conectividad funcional en inmuebles y espacios compartidos concretos. Un territorio debe verificar, y no suponer, que su infraestructura de internet ofrece lo que los teletrabajadores necesitan en los lugares reales que va a promocionar: casas, espacios de coworking, cafés. Sobreestimar la conectividad es una de las formas más frecuentes y perjudiciales de prometer en exceso. La evidencia exploratoria de la encuesta de preregistro de NomadVillage indica que la conectividad es necesaria pero no suficiente: solo alrededor de la mitad de los futuros teletrabajadores encuestados la citó como factor decisivo, mientras que el resto mencionó el conjunto de factores de habitabilidad.

4 · Capacidad de integración y apertura comunitaria

¿Existe un facilitador local designado? ¿Hay un canal estructurado a través del cual las personas recién llegadas puedan contribuir a la vida económica o cultural local? ¿La comunidad existente ha sido informada e involucrada en la configuración de la iniciativa? La capacidad de integración no depende de la buena voluntad, sino de mecanismos diseñados. Sin ellos, incluso las comunidades dispuestas y los recién llegados dispuestos no llegan a conectar, y los potenciales beneficios sociales y económicos de esa interacción se pierden.

5 · Perfil de riesgo y capacidad institucional

¿Cuáles son los riesgos específicos de este territorio: sensibilidad de los precios de vivienda, presión sobre los servicios, fragilidad de la cohesión comunitaria, capacidad institucional limitada? ¿Existe un actor responsable dentro del municipio con el mandato y la capacidad de

gestionar un programa de atracción, recopilar evidencia y responder ante los problemas emergentes? La atracción consciente del riesgo, conocer de antemano lo que podría salir mal y contar con un plan de respuesta es una condición previa para una promoción responsable, no un complemento opcional.

De la evidencia a la promoción responsable

La inteligencia territorial no sustituye a la promoción. La hace honesta, focalizada y duradera. Un territorio que ha reunido evidencia en los cinco ámbitos anteriores está en condiciones de tomar tres decisiones que el marketing sin evidencia no puede respaldar.

- **Qué promover y qué no.** El diagnóstico honesto revela qué activos son genuinamente sólidos y qué carencias deben abordarse antes de exponerse al escrutinio externo. La promoción responsable comunica solo lo que existe y funciona hoy, no lo que está previsto o es aspiracional.
- **A quién dirigirse y con qué mensaje.** La evidencia sobre los activos locales (naturaleza, cultura, asequibilidad, comunidad) y las limitaciones locales (servicios reducidos, mercado de vivienda pequeño) permite identificar el perfil específico del teletrabajador con más probabilidades de quedarse y contribuir, en lugar de emitir un mensaje al público más amplio posible y esperar lo mejor.
- **Cuándo promover y cuándo invertir antes.** La inteligencia territorial hace posible y legítima la decisión de ‘todavía no’. Un municipio que puede demostrar que ha evaluado su preparación, identificado carencias específicas y decidido subsanarlas antes de promocionarse ocupa una posición creíble ante las agencias regionales, los financiadores europeos y sus propios residentes. Esa posición es más sólida, no más débil, que la construida sobre una campaña de marketing no probada.

Esta secuencia evidencia-promoción es coherente con el marco de política de base territorial que estructura los instrumentos europeos de cohesión y desarrollo rural (Medeiros, 2016). Diagnóstico antes de la inversión, inversión antes de la promoción, promoción antes del escalado: esta es la lógica que hace eficaces y responsables los programas de desarrollo territorial.

Lista de verificación práctica para municipios y agencias regionales

- ✓ Antes de cualquier promoción, verificar la conectividad en los inmuebles y espacios compartidos concretos que se pretende promocionar, no a partir de mapas de cobertura.
- ✓ Cartografiar la capa de servicios de la que dependería un residente de media estancia e identificar las carencias con honestidad. Comunicar las carencias de forma transparente o subsanarlas primero.
- ✓ Auditar la vivienda disponible para arrendamiento de media estancia: cantidad, estado, aptitud para el trabajo, niveles de alquiler y sensibilidad a la demanda externa.
- ✓ Evaluar la capacidad de integración: ¿hay un facilitador local? ¿Un canal de contribución estructurado? ¿Un plan para implicar a los residentes existentes en la configuración de la iniciativa?

- ✓ Identificar los dos o tres principales riesgos del territorio (presión sobre la vivienda, carga de servicios, cohesión comunitaria) y diseñar una respuesta antes de iniciar la atracción.
- ✓ Establecer una línea de base, precios de vivienda, tasas de desocupación, ingresos de negocios locales, sentir comunitario antes de las primeras llegadas, para que el impacto pueda medirse y demostrarse.
- ✓ Definir una promoción responsable: qué puede decirse hoy con honestidad sobre lo que el territorio ofrece, a quién y en qué condiciones.
- ✓ Identificar los marcos regionales y europeos (desarrollo rural, cohesión, LEADER, INTERREG) que la base de evidencia del territorio puede desbloquear para inversiones adicionales.

Nota metodológica

El conjunto de datos es de naturaleza exploratoria por diseño. No representa a la totalidad de la población de nómadas digitales ni de los territorios de baja densidad. Su valor reside en documentar la demanda temprana, poner a prueba supuestos conceptuales, identificar patrones de preferencia e informar el desarrollo de un enfoque de preparación territorial. La evidencia exploratoria de la encuesta de prerregistro de NomadVillage se cita donde ilustra directamente un punto específico sobre las preferencias del lado de la demanda. Debe leerse como una señal temprana, no como evidencia representativa de la totalidad de la población de teletrabajadores o de los territorios de baja densidad. Las dimensiones de política pública y riesgo de este informe se apoyan en análisis publicados de la OCDE y la Comisión Europea, investigación revisada por pares sobre cohesión territorial y política de base territorial, y la literatura académica sobre nomadismo digital. No se formulan afirmaciones causales.

Referencias

- Camagni, R. (2009). Territorial capital and regional development. En R. Capello & P. Nijkamp (Eds.), *Handbook of regional growth and development theories* (pp. 118–132). Edward Elgar.
- Comisión Europea. (2021). *A long-term vision for the EU's rural areas — Towards stronger, connected, resilient and prosperous rural areas by 2040* (COM(2021) 345 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52021DC0345>
- Kužmar, S. (2026). From core to periphery? Assessing remote work's potential to rebalance EU regional development [Preimpresión; conjunto de datos R-MAP]. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2604.08252>
- Marcelino, B. C. A. (2026c). *Territorial readiness for digital mobility: Why low-density regions need decision-support before attracting remote workers*. NomadVillage Research Series, 1(1). <https://doi.org/10.56365/93n05r98>
- Medeiros, E. (2016). Territorial cohesion: An EU concept. *European Journal of Spatial Development*, (60), 1–30.
- OCDE. (2021). *Implications of remote working adoption on place-based policies*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b12f6b85-en>
- OCDE. (2023). *The surge of teleworking: A new tool for local development?* OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/the-surge-of-teleworking-a-new-tool-for-local-development_6b88f7da/5eb3b9f2-en.pdf
- Sciuva, E. (2025). Geographies of digital nomadism: A research agenda. *Geography Compass*, 19(2), e70016. <https://doi.org/10.1111/gec3.70016>
- Sequera, J. (2025). Struggling with the digital nomad: Transnational teleworkers as the new 'creative class' in the urban marketplace? *International Journal of Urban and Regional Research*, 49(1), 204–213. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.13293>