

Mercadotecnia territorial. El territorio como un producto mercantil en la Sociedad de la Información¹

Carlos Ferrás Sexto

Departamento de Xeografía, Universidad de Santiago de Compostela,
Santiago de Compostela, España

Resumen

El presente artículo se focaliza sobre el análisis del contenido general teórico y metodológico del Marketing Territorial desde la perspectiva de los espacios periféricos; ofrece una visión relativamente pormenorizada sobre los fundamentos de esta poderosa e innovadora herramienta de la Planificación Estratégica aplicada a nivel de municipios y regiones. Su contenido se estructura en cuatro epígrafes temáticos interrelacionados centrados en el análisis y reflexión teórica y metodológica del Marketing aplicado al territorio, tratando de buscar relaciones con la nueva sociedad de la información y sus implicaciones para los espacios periféricos.

Palabras clave: marketing territorial, sociedad de la información, periferia, municipio.

Resumo

O objectivo deste artigo consiste numa abordagem teórica e metodológica do Marketing Territorial na perspectiva dos espaços periféricos, proporcionando uma visão relativamente pormenorizada sobre os fundamentos desta poderosa e inovadora ferramenta do Planeamento Estratégico com aplicação em contextos territoriais de nível municipal e regional. As quatro partes em que se estrutura este artigo estão interrelacionadas entre si e centradas numa análise e reflexão teórico-metodológica do Marketing aplicado ao território, através da qual se procuram descobrir relações com a nova sociedade da informação e implicações nos espaços periféricos.

Palavras-chave: marketing territorial, sociedade da informação, periferia, autarquia.

¹ Trabajo financiado por el proyecto del Plan Nacional de Socioeconomía de la Secretaría de Estado de I+D+i del Ministerio de Educación y Ciencia do goberno español denominado SINDUR. Sociedad de la Información y desarrollo urbano y regional (Sec2002-01874).

I Introducción

En la actual Sociedad de la Información está adquiriendo gran relevancia la imagen de conjunto que ofrece una ciudad, municipio, región, país o territorio en general, pues de sus características y definición a los ojos de los turistas, ciudades, políticos e inversores financieros dependen sus capacidades de ofrecer y /o atraer recursos económicos y servicios tecnológicos, financieros o culturales. Por estos motivos los estudios de Mercadotecnia (o Marketing) Territorial deben poner en evidencia las características y cualidades más importantes de las ciudades, municipios o territorios, con el fin de atraer inversiones económicas, promover y desarrollar actividades productivas, aumentar el grado de identidad territorial de sus vecinos o aumentar la autoestima de carácter territorial y la calidad de vida de sus ciudadanos. En la Sociedad de la Información el territorio se convierte en un producto informacional que se puede de “comprar”, “vender”, “consumir” a través de imágenes percibidas en formatos digitales de fotografía o video, a través de la recreación virtual en el ciberespacio en formato de website accesible a escala planetaria o a través de la digitalización de sonidos, testimonios culturales, patrimonio histórico, etc.

El presente artículo se focaliza sobre el análisis del contenido general teórico y metodológico del Marketing Territorial desde la perspectiva de los espacios periféricos; ofrece una visión relativamente pormenorizada sobre los fundamentos de esta poderosa e innovadora herramienta de la Planificación Estratégica. Su contenido se estructura en cuatro epígrafes temáticos interrelacionados centrados en el análisis y reflexión teórica y metodológica del

Marketing o Mercadotecnia aplicada al territorio, tratando de buscar relaciones con la nueva sociedad de la información y sus implicaciones para los espacios periféricos. He tratado de que todos estos epígrafes fueran presentados con rigor y claridad conceptual con el fin de facilitar la comprensión de los conceptos manejados. El objetivo es el de ofrecer al lector la posibilidad de inmiscuirse y quizás poder llegar a manejar y comprender inicialmente los fundamentos teóricos y metodológicos del marketing territorial. También ofrezco a modo de complemento una bibliografía seleccionada de ámbito internacional que directamente o indirectamente tocan temas o conceptos relativos al Marketing Territorial. En cuanto a la elaboración y metodologías seguidas en la preparación del presente artículo debo decir que ha sido resultado de un trabajo de revisión bibliográfica especializada y de la experiencia personal en el desarrollo del estudio de mercadotecnia territorial aplicado a las 18 ciudades más importantes de Galicia y del Norte de Portugal (Souto 2001).

II Marketing Territorial y Sociedad de la Información en espacios periféricos.

Los estudios de Marketing Territorial deben poner en evidencia las características y cualidades más importantes del Patrimonio Cultural de las ciudades, municipios o territorios, con el fin de atraer inversiones, promover y desarrollar actividades productivas, aumentar el grado de identidad territorial de sus ciudadanos o aumentar la autoestima social y su calidad de vida.

Entender el Patrimonio Cultural como

un bien económico hace referencia y nos remite a una visión económica y empresarial del mismo. Es un novedoso enfoque que abandona las tradiciones paisajísticas, sentimentales y corológicas en su parte descriptiva para adentrarse en un ilusionante camino de vanguardia. El Patrimonio Cultural puede ordenarse, rehabilitarse, cuidarse pero, muy importante, también es una “mercancía” informacional que se vende y se compra a través de diversas actividades económicas. Los productos territoriales son imágenes percibidas por los actores y agentes sociales, y son difundidas a través de los medios de comunicación. El Marketing Territorial abre una interesante senda profesional para los analistas espaciales y geógrafos del Patrimonio Cultural que posean conocimientos de economía y gestión de empresas. No debemos olvidar, parafraseando a Benko y Lipietz (1994), que con la III Revolución Tecnológica y con la Sociedad de la Información las regiones compiten en una carrera por el desarrollo y progreso económico y social. El Marketing Territorial es una herramienta sumamente valiosa para las regiones (territorios) en competición. Debemos considerar que ha llegado el momento de revertir en beneficios sociales las técnicas de mercado que estratégicamente emplearon las empresas multinacionales para fomentar el consumo masivo y conseguir el enriquecimiento individual frente al desarrollo social y, ahora, se trata de aplicar el mismo método con el fin de procurar el enriquecimiento social colectivo frente al individual.

Las Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) ponen en valor el patrimonio, el medio ambiente y la cultura como bienes a proteger. Cabe especular que el futuro de cualquier territorio ya no

pasa tan solo por el desarrollo agrario tecnológico e industrial-urbano sino que, necesariamente, en dichos territorios se deberán definir nuevos modelos de desarrollo económico que impulsen la diversificación productiva, respeten el medio ambiente y logren fijar la población incrementando su nivel de bienestar social. Es necesario tomar conciencia de que las ciudades industriales ya no ofrecen posibilidades de vida como en el pasado, por lo cual el clásico modelo de desarrollo industrial que provocaba la tecnificación de las labores del campo y generaba flujos migratorios hacia las grandes ciudades y áreas metropolitanas es poco viable al generar una presión demográfica que frecuentemente se traduce en un incremento de la marginación social urbana. La gente joven ya no podrá percibir la gran ciudad como un mundo de oportunidades e estarán condicionados a emprender su periplo vital en pequeñas ciudades, villas, parroquias y pequeños asentamientos rurales. Esto podría llegar a representar una revitalización de la economía en territorios periféricos, especialmente en comarcas del interior, actualmente avejentadas y en proceso de despoblamiento. El desarrollo local en relación con las TIC, con el Marketing Territorial y con el Patrimonio Cultural abre grandes posibilidades para los más creativos y emprendedores. Existe un discurso en la literatura que defiende que actualmente estamos asistiendo al fin de las ciudades industriales (“the end of cities”) con el post-fordismo y la dispersión de la producción. Las nuevas tecnologías y la telemática se han convertido en agentes de desarrollo en territorios periféricos de naturaleza rural y/o urbana, pues permiten a las empresas locales acceder a los mercados globales, permiten atraer

empresas que producen información y conocimiento, como empresas de diseño gráfico, gestión de servicios telemáticos, de banca, de ocio-culturales, educativos o servicios de Internet, de materiales didácticos multimedia, de comercialización de música tradicional en formatos digitales, de tele-marketing, tele-trabajo, edición, etc. La telemática y la difusión de las nuevas tecnologías permiten que los territorios y espacios de la periferia puedan ser capaces de superar las barreras físicas que impedían su desarrollo y generaban su aislamiento. La comunicación instantánea a través del correo electrónico relativiza las distancias y representa lo que se vino en llamar “el fin de la distancia” y una oportunidad para vencer el aislamiento y la naturaleza periférica en determinados espacios apagados en la Sociedad de la Información. Las nuevas tecnologías permiten descentralizar universalmente los servicios públicos como sanidad, educación o administración, reforzando el sentimiento de comunidad y frenando la emigración en espacios periféricos. Con la telemática las comunidades tradicionalmente marginadas por la distancia pueden acceder a los mercados del conocimiento y a la información sin tener que emigrar.

La Sociedad de la Información y las Nuevas Tecnologías de la Comunicación y de la Información permiten la revalorización y difusión de las culturas locales e identidades comunitarias. La música, tradiciones, estilos de vida, la cultura popular en general, etc. pueden llegar a convertirse en productos digitales ofertados en un mercado global a través del comercio electrónico. Esto ayuda a reforzar la identidad cultural y a frenar la emigración, aumenta la calidad de vida

local, facilita la comunicación y transforma los territorios de la periferia preservando su existencia cultural.

El Marketing Territorial es una herramienta muy valiosa para el fomento del desarrollo social y económico de un municipio, región, país o territorio periférico. Todavía es un concepto en construcción, muy novedoso, que está comenzando a difundirse rápidamente entre los profesionales de la planificación y ordenación territorial. En estas páginas presentamos los fundamentos teóricos y metodológicos básicos del Marketing Territorial. Confrontamos teóricamente las definiciones de Marketing Empresarial y Marketing Territorial y proponemos un método concreto aplicado a nivel municipal, método que ha sido corroborado empíricamente en casos concretos.

III Aproximación a los fundamentos teóricos del Marketing Territorial

El concepto clásico de marketing empresarial se puede definir básicamente como la búsqueda de la satisfacción de las necesidades del consumidor produciendo beneficios para las empresas. En ocasiones se sintetizan en la expresión “el cliente manda” pero la consecución de los objetivos constituye la razón fundamental del concepto de marketing. Está fundamentado en tres principios irrenunciables:

1. La planificación ha de orientarse a la satisfacción del cliente, preocupándose por averiguar y atender sus necesidades.
2. Todas sus actividades deben estar

coordinadas. Planeación del producto, precio y coste, distribución y producción han de diseñarse y combinarse de modo coherente.

3. Debe alcanzar los objetivos marcados, que en instituciones no lucrativas puede ser la cantidad de personas atendidas, la diversidad de servicios prestados, la superación de problemas sociales, etc.

El marketing empresarial es criticado porque suele ignorar la responsabilidad social y puede estimular acciones que se opongan al bien de la sociedad a través del fomento del consumismo o de la producción masiva de un producto que daña el medio ambiente. Cuando la empresa u organización intenta hacer compatible el concepto de marketing con la responsabilidad social está poniendo en uso el concepto de **MARKETING SOCIAL**. El marketing social obliga a la empresa a ensanchar las dimensiones de amplitud y tiempo en sus metas de marketing. Con ello reconoce que el mercado no sólo incluye a los compradores de los productos, sino también a todos cuantos sean afectados directamente por sus operaciones. Bajo estos parámetros el marketing social se vincula con los contenidos y estrategias políticas de instituciones con base territorial, tanto públicas como privadas. En cuanto al concepto de Territorio podemos definirlo genéricamente como el espacio resultante de la acción que ejercieron sobre él los distintos agentes: el Estado, el individuo, la empresa, etc. En la apropiación y en la transformación de este espacio los agentes lo “territorializan” produciendo así el territorio. El concepto de territorio a diferencia del concepto de espacio

posee connotaciones de propiedad, pues el territorio siempre aparece vinculado a una institución o propietario. El Marketing Territorial lo definimos como la “búsqueda de la satisfacción de las necesidades-demandas de los residentes, turistas e inversionistas de un territorio o entidad administrativo-territorial produciendo beneficios para la sociedad civil local”. Es la síntesis creativa de la confrontación de los conceptos de Marketing Territorial, Marketing Social y Territorio. El contenido teórico del Marketing Territorial gira en torno a cuatro principios básicos:

- Es una perspectiva para pensar y planear el desarrollo a partir de las expectativas y necesidades de residentes, turistas e inversionistas.
- Es un análisis integrado y prospectivo destinado a actuar.
- Es una perspectiva de desarrollo sostenible que promueva la identificación territorial.
- Es una práctica de promoción territorial destinada a la visibilidad y notoriedad de los lugares.
- Es una perspectiva de desarrollo sostenible que promueva la identificación territorial.
- Es una práctica de promoción territorial destinada a la visibilidad y notoriedad de los lugares.

Podemos afirmar que existen dos aproximaciones teórico-metodológicas de contrastes muy marcados en cuanto al Marketing Territorial: la de la Comunicación y Publicidad que es la tradicional y la del Desarrollo Sostenido que se vincula al territorio. Las diferencias más importantes de ambas aproximaciones pueden sintetizarse en el siguiente esquema:

comunicación y publicidad

Centrado en el trabajo exhaustivo de las imágenes, en la valorización y construcción del territorio y de sus productos.

Construcción de imágenes virtuales.

Manipula la información.

desarrollo sostenido

Centrada en las condiciones del territorio, procura cualificar la oferta territorial y los factores internos de desarrollo, satisfaciendo las necesidades y expectativas de residentes, inversionistas y turistas.

La mercadotecnia territorial ha sido utilizada en la rehabilitación, renovación, o revitalización de las áreas urbanas. Su mayor popularidad es alcanzada en la promoción de grandes acontecimientos como las exposiciones internacionales y los grandes eventos deportivos. Sin embargo, sus potencialidades no se acaban en estas situaciones. Cualquier actor territorial puede utilizarla para la promoción de los territorios a través de organizaciones de pequeños acontecimientos como ferias de artesanado o reuniones. La segmentación y dirección eficaz de los productos garantiza la eficiencia de las inversiones en esta materia.

Las vertientes de emancipación y desarrollo sustentable de los territorios, de promoción de la ciudadanía y de la democracia, bien como la promoción del desarrollo de las pequeñas y medianas ciudades juntamente con la de sus territorios envolventes no han sido verdaderamente exploradas. La centralidad del marketing en el contexto del análisis territorial es evidente en una conjetura de crecimiento de la competencia internacional frente a las tendencias de la modernización reciente.

La mercadotecnia o marketing territorial es un instrumento a disposición de las ciudades, municipios y regiones para la promoción del desarrollo basado en un planeamiento estratégico. El marketing también es un estado de espíritu que nos lleva a pensar en las personas, en los otros, antes de construir

o definir políticas territoriales. Pensar en los destinatarios de lo que vamos a construir, anticipándonos a sus reacciones. Pensar en los colaboradores que nos van a ayudar a construir, en sus capacidades y limitaciones. Pensar en los competidores que hacen lo mismo que nosotros y en la forma en que nos diferenciamos. Este estado de espíritu se inspira en el Humanismo. El marketing es, también, una clave para comprender y hacer progresar a las empresas, los negocios, los grandes sectores de actividad, o países, los grandes espacios económicos y también una herramienta para ayudarnos a superar gran parte de nuestros problemas diarios. Producir y desarrollar nuevos productos, inventar y re-inventar nuevas utilidades para productos o servicios ya existentes, utilizando los instrumentos fundamentales de creatividad y de innovación permanente, esa es una vocación del marketing y la forma de poner un marco cada vez más amplio de opciones y alternativas a disposición del ciudadano libre, para que él haga su elección, igualmente libre y responsable. Marketing es una filosofía de equilibrio y armonización de personas, de situaciones, de recursos y de eficacias. Asimismo, el Marketing es también una actitud. Como herramienta es un conjunto de acciones prácticas y conceptualmente coherentes que producen, o deben de producir, efectos concretos en la vida de las personas, de las empresas y de las organizaciones.

Existe una gran variedad de definiciones para el concepto de marketing en consonancia a los actores, al tiempo y a las perspectivas que alude a la propia definición. No obstante la forma más aceptada se refiere al marketing como la preparación, la ejecución y el control de una política integrada, fundamentada en los deseos de los consumidores. El marketing conjuga etapas de funcionamiento empresarial-institucional y de gestión, desde el primer análisis de mercado hasta el momento post-venta de un producto. Está basado en la existencia de algunas organizaciones o actividades y en el deseo de los consumidores, siendo un área del saber capaz de producir ideas y acciones competitivas de cara a la competencia y a la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores.

Tradicionalmente, el Marketing se limitaba a la venta, a la distribución física y a la publicidad. En cuanto a su campo de aplicación se ceñía a algunos bienes de gran consumo. En la forma más moderna, su contenido incluye la concepción del producto, la prestación del servicio y la relación post-venta, y su campo de aplicación está generalizado en el mundo empresarial y no en la administración territorial. Podemos dividirlo en dos tipos diferentes:

- a) Marketing estratégico que recupera las funciones que preceden a la producción y venta de un producto que implica el estudio de mercado, a la elección de los mercados, la concepción del producto o servicio a vender, la fijación del nivel de precios, y elección de canales de distribución y la elaboración de estrategias
- b) El marketing operacional que designa las operaciones de marketing posteriores a la producción que se compone por el establecimiento de campañas de

publicidad y promoción, la acción de los vendedores y el marketing directo, la distribución de los productos y por el merchandising y los servicios post-venta.

De un modo general, se consideran cuatro fases de marketing:

1. La primera es básicamente la de estudios relacionados de diagnóstico y análisis de ambiente de marketing (compuesta por sondeos, estudios de motivaciones, paneles, estudios macro-económicos y ambientales, análisis de corrientes socio-culturales, vigilancia, y previsión de ventas, etc.)
2. La segunda será la formulación de estrategia.
3. La tercera la de operatividad de estrategias y objetivos definidos anteriormente.
4. La cuarta fase será la de evaluación de resultados, siendo definidos, a partir, de un conjunto de elementos de evaluación de objetivos.

La promoción y marketing de los territorios es una práctica ancestral hecha a través de formas más o menos elaboradas de comunicación, asociadas y vinculadas a imágenes sobre los lugares. Desde el momento en que las primeras civilizaciones comenzaron a planear, organizar y conquistar los territorios se recurre a la práctica empírica de análisis del ambiente y a la emisión de mensajes que buscan movilizar a personas para la colonización y concreción de los diferentes usos del territorio. No obstante, para el período entre el surgimiento de las grandes civilizaciones y la primera mitad del siglo XX no se puede hablar de la existencia de promoción territorial con base en la teoría del marketing.

La existencia de una forma poco desarrollada de teoría de marketing en el campo de la gestión empresarial, caracterizada por la práctica estricta de un marketing operacional para productos de gran consumo, obviaba el surgimiento de estrategias de acciones de mercadotecnia territorial con una coordinación e integración que observamos a partir de los años 70. La promoción territorial se resume en la divulgación de información sobre territorios distantes y de ideas sobre las expectativas de vida en determinados espacios. Durante la fase colonial de los estados Occidentales, muchas fueron las campañas desarrolladas para atraer colonos a ciertos territorios. (Philo & Kearns 1993).

Según Kotler, Heider y Rein (1995), refiriéndose al caso Norteamericano, el Marketing Territorial es aplicado al planeamiento de las ciudades desde 1930. Hasta hoy tuvo tres etapas con características, objetivos y encuadres diferentes. La primera se desarrollo entre 1930 y 1970, con esfuerzos agresivos de los estados del Sur para traer negocios, fábricas e inversiones oriundas del Norte del país, con una divulgación de sus mejores ambientes comerciales. Estos Estados exploraban las ventajas de una producción de costes menores en mano de obra y tierras baratas, impuestos bajos y financiamiento público para atraer nuevos negocios e inversiones. Las estrategias de promoción del territorio pretendían identificar las necesidades de los consumidores, reunir incentivos en un negocio competitivo y efectuar la venta. Esta es una perspectiva económica del marketing, aún muy enraizada en la mayoría de las decisiones del poder local.

En los años 70, surgen las primeras prácticas de promoción territorial según una perspectiva de marketing. Estos años marcan el inicio de una variación importante en la organización del sistema capitalista y en las prácticas de

gestión empresarial y territorial. Es en este período en el cual las prácticas de promoción del territorio, conceptualmente ausentes en la teoría de marketing, comienzan a afirmarse, principalmente en los Estados Unidos, de una forma generalizada por la promoción y afirmación de ciudades como Nueva York y Los Angeles. En las décadas de los 70 y 80, el inicio de la mercadotecnia territorial se destinaba a una mayor variedad de objetivos (mantener negocios existentes, atraer otros nuevos, desarrollar el turismo, promover las exportaciones y las inversiones extranjeras) estando presente en la revisión de las propuestas basadas en los estudios de la competencia y del posicionamiento de mercado. Los vendedores de locales cambiaron el marketing de masa de productos difusos (incentivos) por un marketing especializado, enfatizando productos específicos hechos sobre medida para los deseos y las necesidades específicas de cliente (Kotler, Heider & Rein 1995).

Para Kotler, Heider y Rein (1995), esta fase asume, por encima de todo, una mayor segmentación de los mercados y objetivos de marketing territorial. En este período se pasó a dar más importancia al financiamiento y al mantenimiento de los mercados, a los recursos internos (negocios locales, industrias emprendedoras, nuevos productos, etc.) y a los recursos colectivos (universidades, firmas de investigación, instituciones financieras, etc.). Será en los años 80 cuando asistimos a las primeras estrategias de afirmación territorial integradas basadas en las teorías que más tarde originarían un cuerpo de conceptos e ideas con el título de marketing o mercadotecnia territorial.

En Europa, durante los años 80 la mercadotecnia territorial se asoció a grandes intervenciones urbanísticas planeadas por agentes privados y públicos, por ejemplo, en

Londres, Glasgow, Rotterdam y Birmingham. En estos casos, fueron construidas estructuras mixtas (integrando el sector público y privado) que se preocupaban, también en construir una base comunicacional de soporte al cambio. Estas acciones demostraron, más tarde, impactos importantes en las culturas e identidades de los habitantes sujetos al cambio, más allá de lo inicialmente imaginado. También en Francia se avanzó con proyectos interesantes en casos de ciudades como Lille, Marsella, Estrasburgo, y también en Portugal y España en casos como Bilbao, Barcelona, Sevilla, Santiago de Compostela, A Coruña y Lisboa, a las que se une actualmente Oporto, son otros de los ejemplos de iniciativa de renovación urbana con el componente de afirmación internacional con algún interés. Por otro lado, a un nivel internacional, cualquier ciudad o región que se pretenda desarrollada recurre a métodos de promoción y mercadotecnia territorial, soportando estas prácticas grandes intervenciones de calificación, equipamientos e infraestructuras, a la par de actividades y promoción de dinámicas de incremento de actividad cultural, turística, empresarial o deportiva. La “venta” del territorio, su mercantilización en forma de imagen era uno de los principales objetivos de los “vendedores” de ciudades o de territorios. Después de que Burgess, en 1982, publicara “Selling Places”, los primeros textos referidos a la mercadotecnia territorial surgen al final de la década de los 80 mencionados por Ashworth y Voogd (1990). En el inicio de los años 90 aparecen las primeras obras verdaderamente orientadas sobre una nueva temática del marketing: es decir el Marketing Territorial. Texir y Valla son dos de los primeros en presentar el término y darle coherencia a través de diversos trabajos entre 1990 y 1993. Al mismo tiempo, en 1993, en los Estados Unidos, Kotler publica

una de las obras de referencia de ese momento, “Marketing Places”.

Las prácticas del Marketing de los años 80, en situaciones específicas y puntuales, acabaron por inducir modificaciones importantes en temas sociales, políticos, económicos, en las entidades institucionales, y en las imágenes y auto-imágenes de los agentes locales. En los años 90, diversos investigadores sociales como Philo y Kearns comenzaron a analizar el mismo objeto con una perspectiva crítica. Se interesaron esencialmente por los grandes cambios urbanos y los acontecimientos en donde fueran utilizadas campañas de comunicación y marketing, pretendían percibir sus impactos sobre la cultura y las identidades de las poblaciones envueltas en estos procesos. “Selling Places-the city as cultural capital past and present”, de 1993, de estos autores, presenta diversas cuestiones fundamentales, destacando los efectos perversos que las acciones de marketing pueden desencadenar, y defendiendo las bases para una práctica de marketing y comunicación más democrática.

Las cuestiones expuestas por esta línea de crítica contribuyeron a analizar la perspectiva de mercadotecnia territorial y para desmitificar la idea según la cual esta sirve por encima de todo para ejecutar y realizar grandes acontecimientos y atraer empresas.

Entretanto, los cambios de perspectiva de desarrollo regional que vienen ocurriendo desde los años 70 y la necesidad de encontrar nuevas soluciones para el desarrollo de lugares y territorios, rurales o urbanos, regionales o nacionales, acentúan una tónica diferente en los trabajos de Marketing Territorial. Noisette y Vallerugo (1996) enmarcan la mercadotecnia territorial en las prácticas diarias de actores públicos de poder local. Falta ahora desarrollar un conjunto sistemático de trabajos que permita adecuar las teorías

de marketing y las experiencias conocidas a los casos específicos como pueden ser las ciudades medias. También es necesario pasar de un conjunto de trabajos muy centrados en el marketing de las ciudades para otros enfocados en la mercadotecnia de los territorios, que sean regiones, municipios o países.

Después del período en que la mercadotecnia territorial era sinónimo de promoción de ciudades, de turismo y de grandes acontecimientos, está llegando el momento de abordar con un elevado rigor, la reflexión y gestión del territorio, transversal a todos los aspectos y a todos los momentos. La mercadotecnia territorial surge como un proceso de gestión territorial y de descentralización de poder y búsqueda del desarrollo local, alzándose como integrador de las ventajas competitivas del lugar y del desarrollo socioeconómico y territorial. Es una perspectiva que cruza la microeconomía y la macroeconomía en contextos específicos. Actualmente, el Marketing Territorial es uno de los elementos fundamentales de planificación estratégica de las ciudades y de los territorios que partiendo de lo local y específico, lo proyectan e integran en los espacios globales para los que está más preparado, promoviendo su confirmación y desarrollo. Del mismo modo, en el nivel de promoción del desarrollo interno, en una perspectiva de comunicación motivadora, es el conjunto de políticas que permite el desarrollo de procesos como la valoración de la ciudadanía, la toma de conciencia de base territorial, la integración de los actores en proyectos comunes y un mayor dinamismo en procesos de afirmación y emancipación territorial de base local.

En este contexto, la red de actores de un territorio y sus estrategias pasan a ser uno de los recursos más importantes para el

desarrollo local, y más cuando consiguen concertar acciones, salvaguardar recursos y presentarse como embajadores del territorio en el exterior. Sobre esta perspectiva, ganan importancia la comunicación interna y externa, basadas en una estrategia de marketing, como la construcción de una imagen coherente y concertada sobre el territorio para la movilización de los actores locales y para la atracción de los actores externos. Ante esta nueva realidad, una de las principales cuestiones en la actualidad es la de conducir el proceso de afirmación de forma que en vez de descaracterizar el territorio, el proyecto lo revalorice manteniendo su identidad, probablemente, lo más importante de todos sus recursos. Se verificó que el desarrollo de la base económica de un lugar (con la creación de infraestructuras y puestos de trabajo) no es suficiente para la afirmación sostenible de una comunidad territorial. Esta percepción fue fundamental para entender la necesidad de integrar la base económica, social y política local en las redes de poder que confieran al lugar las condiciones de desarrollo sostenible y la calidad de vida más ventajosa.

La mercadotecnia territorial es un conjunto de conocimientos e instrumentos desarrollados por el marketing que puede ser aplicado en la gestión estratégica de los territorios, promoviendo su emancipación política y económica. Para ciertos autores, la finalidad de la mercadotecnia territorial (place marketing) es construir una nueva imagen del lugar, partiendo de la valoración de las ya existentes, vagas o negativas, de los actuales y potenciales residentes, inversores o visitantes. Por el contrario, es también considerado como un proceso de dinámica social según la cual las empresas y las instituciones asociadas se integran productivamente en los propósitos de la sociedad. En Philo y

Kearns (1993) puede comprobarse como a partir de mediados de los 70 la venta de lugares pasó a ser un negocio importante; hasta entonces, había estado centrada en la divulgación y promoción de las características locales para atraer turistas e inversores, en base a la publicidad, videos, exposiciones pero, raramente, como una perspectiva segmentada y dirigida a públicos específicos. Ahora, la mercadotecnia territorial pasa a ser vista como una parte fundamental de la planificación, más dirigida y segmentada. Requiere una mayor flexibilidad al abordarla y una perspectiva pro-activa en vez de reactiva. La mercadotecnia territorial ayuda a promover la transformación y la legitimación de los cambios territoriales necesarios para la integración en el sistema-mundo. En una perspectiva más reciente, sirve para promover el desarrollo sostenible de un territorio, contribuyendo a mejorar la economía, el ambiente y la calidad de vida, aumentando la eficacia de la utilización de recursos.

Los procesos, acciones y estrategias de mercadotecnia territorial se desarrollan en un complejo y dinámico "sistema territorial" compuesto por diversos actores con características y posicionamientos diferentes, en ocasiones antagónicos. En este se desarrollan diversas relaciones en torno a la "red de actores", integrados a través de diversos mercados y de las relaciones laterales de complementariedad, competencia o conflictividad que se establecen entre sí. En el análisis del ambiente y del territorio, el marketing estratégico o el marketing operacional pueden ser de una elevada utilidad para la práctica democrática, contribuyendo a aproximar a vendedores y consumidores de productos territoriales. Es decir, el Marketing Territorial puede llegar a ser una perspectiva que presupone la

comunicación en dos sentidos en vez de la transmisión de información unidireccional.

En el sistema de Marketing Territorial los procesos de decisión hacen intervenir diversos actores (individuos u organizaciones), con diferentes motivaciones basadas en variables dinámicas, bien de organización, bien psicológicas. Cada una de las organizaciones o individuos es capaz de influenciar a los otros. En este caso, es preciso tener en cuenta la estrategia de los compradores y de los vendedores, donde ambos pretenden maximizar sus beneficios. Podríamos también definir el Marketing Territorial como el análisis, la planificación, la ejecución y el control de los procesos concebidos por los actores de un territorio de forma más o menos concertada e institucionalizada. Su finalidad es, por un lado, responder a las necesidades y expectativas de los individuos y organizaciones del territorio y, por otro, mejorar a corto plazo la calidad y la competitividad global de la ciudad en su ambiente. Dentro de esta perspectiva definiríamos también una escala de tres niveles diferentes de creciente consistencia de la mercadotecnia territorial:

El nivel más bajo, denominado de proto-marketing, corresponde al de una integración menor entre las diversas fases y actores del proceso de *marketing* y a una menor profesionalización y sistematización del trabajo. En este caso, apenas se asiste a un trabajo de comunicación de algunos productos territoriales e ideas, por parte de algunos actores locales. No existe análisis sistemática del territorio y del ambiente. La ejecución se restringe a algunas acciones de comunicación y relaciones públicas no integradas y el control no es hecho a no ser de forma empírica y discontinua. No hay actores que asuman las funciones específicas de comunicación y *marketing*. El nivel intermedio, llamado de marketing

operacional, corresponde a un nivel de programación de acciones de *marketing* de forma operacional. En este nivel, el análisis es hecho concienzudamente, se realiza una planificación de una estrategia ya definida en función de las grandes líneas orientadoras de la política de actuación del actor, la ejecución obedece a la planificación, y el control es hecho con mayor precisión empírica. Este nivel de mercadotecnia territorial obliga a que por lo menos una estructura institucional tenga un gabinete especializado en comunicación y relaciones públicas y una perspectiva sobre lo que la mercadotecnia territorial puede aportar a un territorio, según las ideas de Vallérugo y Noisette. En este caso, la coordinación entre diversos actores para la promoción del territorio puede ser una realidad. El tercer nivel, será el nivel más complejo, incluyendo al anterior. En este caso, se asume que una gran cantidad de los actores privilegiados tiene la perspectiva de mercadotecnia territorial que buscan una coordinación de acciones dentro de una estructura independiente, como una agencia de desarrollo, o dentro de una institución ya existente. En este caso, el análisis, planificación, ejecución y coordinación de una estrategia de marketing integrado de una ciudad y de su territorio o de una región, es hecha de forma sistemática y profesionalizada, según las prácticas desarrolladas en algunas de las empresas mundiales más internacionales. La coordinación entre actores de diferentes escalas jerárquicas del territorio es indispensable. En este tipo de marketing, las organizaciones en red y la participación democrática y la ciudadanía salen reforzadas constantemente por las prácticas de comunicación /información, tanto interna como externa.

Las visiones que tienden a apuntar la mercadotecnia territorial para la gestión de

la relación entre promoción del territorio y la actividad empresarial y económica son limitadas en la medida en que el territorio, como bien colectivo, puede ser consumido, por organizaciones o por consumidores individuales para múltiples funciones de la actividad humana sin apenas economía. De esta forma, el territorio es soporte de la ciudadanía, de afirmaciones culturales y sociales y de actividades humanas exteriores al medio empresarial, y a la economía. La mercadotecnia territorial se presenta como una perspectiva que permite analizar un territorio conforme a la inestabilidad y competencia que se verifican en el capitalismo avanzado, siendo, al mismo tiempo, el conjunto de instrumentos y conocimientos sobre los diversos mercados (existentes y potenciales) de un territorio, su red de actores, las estrategias y acciones que desarrollan y las implicaciones. La mercadotecnia territorial pretende la gestión más eficaz del territorio y de sus productos territoriales, el incremento de la ciudadanía, de la democracia y de la calidad de vida, de acuerdo con las necesidades reales de los ciudadanos. En suma, la mercadotecnia territorial puede ser utilizada como forma de manipulación y legitimación de los poderes emergentes que predisponen a la población a aceptar las grandes acciones de reestructuración y cambio. Entendido de esta forma, el marketing territorial podría ser un instrumento de manipulación y pérdida de la ciudadanía.

IV El método del Marketing Territorial Estratégico a Escala Municipal

Es importante diferenciar entre las prácticas clásicas de promoción territorial en un

sistema de planeamiento a escala local y la metodología del marketing territorial estratégico. En un sistema de planeamiento tradicional se definen las estrategias y acciones de promoción territorial, sea un municipio, una región u otro ámbito administrativo territorial, en el contexto general de las políticas de desarrollo económico. Se estructura a partir de un proceso de trabajo con cuatro fases sucesivas interrelacionadas:

1. Diagnóstico y búsqueda de la caracterización del territorio desde el punto de vista físico y económico. Actividad que en algunas ocasiones es realizada por técnicos especialistas de empresas de consultoría y en otras se basa en la intuición personal de los líderes sociales de la comunidad local. El objetivo perseguido es el análisis y enumeración de las necesidades infraestructurales del territorio; sean carreteras u otras. Utilizan indicadores económicos y frecuentemente ignoran los sociales.
2. Concreción de objetivos, acciones a desarrollar y políticas a implementar. Corresponde a técnicos y políticos su definición. No existe una participación activa de la sociedad civil ni práctica de diálogo y concertación. Normalmente muestra una fuerte dependencia de los proyectos e inversiones del sector público y sus estrategias están poco definidas. Es una práctica de gabinete de especialistas seleccionados entre aquellos líderes locales ideológica o culturalmente afines.
3. Concreción y ejecución de las políticas y acciones definidas. En esta fase intervienen plenamente los políticos y gobierno local que legislan y ejecutan normas y reglamentos estratégicos para

el desarrollo económico local. Son poco innovadores y sus políticas y acciones de desarrollo suelen derivar y depender jerárquicamente de las políticas generales de la instancia política superior (los gobiernos del Estado, Federal, etc.). De forma paralela los políticos y funcionarios de la Administración suelen tratar de atraer inversiones privadas creando unas condiciones y ambiente adecuado a través de acciones puntuales de comunicación y promoción territorial de tipo turístico y económico. Estas acciones no obedecen a estrategias planeadas y suelen ser producto de iniciativas individuales y subjetivas no identificadas con el conjunto de intereses de la comunidad.

4. La evaluación del proceso. Es ocasional y suele corresponder su realización a los políticos gobernantes y a sus técnicos especialistas consultores. Cuando se realiza la evaluación pueden llegar a formar gabinetes de trabajo conjunto. Aunque no es frecuente, pueden llegar a sondear a la sociedad civil a través de encuestas de satisfacción, con las políticas ejecutadas y sus logros materiales (infraestructura sobre todo). A veces no existe rigor en el proceso de evaluación debido a que se lleva a cabo al final del mandato del gobierno y con políticos salientes con nulas o pocas posibilidades de renovar sus cargos. En suma, la promoción territorial en un sistema de planeamiento tradicional es subjetiva, parcial y sistemáticamente olvida la necesaria consulta y protagonismo de la sociedad civil. Los técnicos y políticos gobernantes, piensan, ejecutan y, a veces, evalúan con poco rigor.

El Marketing Territorial es un sistema de

planeación novedoso a través del cual se definen estrategias y acciones de promoción socio-territorial en el marco general de las políticas de desarrollo económico de un ámbito administrativo territorial (municipio, comunidad, región, comarca, entidad federativa, etc.). Su concreción se elabora a partir de tres fases de trabajo sucesivas, sistemáticas e interrelacionadas:

1. Análisis técnico. Es la fase propia de diagnóstico por el cual se busca la caracterización del territorio a través del estudio social, económico y de las políticas públicas existentes. Al igual que la planificación estratégica, el diagnóstico de Marketing Territorial de un municipio debe ser realizado a partir de un análisis interno y externo que identifique Oportunidades, Amenazas, Debilidades y Fortalezas socio-territoriales. Debe prestar especial atención a las necesidades, comportamientos y expectativas de los agentes sociales (productores) y de los potenciales consumidores o “clientes”, para ello utiliza técnicas de planeación participativa que identifica ideas y proyectos potenciales de desarrollo económico local a partir del diálogo interactivo con los líderes sociales, reunidos en grupos de trabajo con dinámicas sistematizadas de comunicación. El diagnóstico territorial debe contar con análisis técnico de las condiciones internas del territorio para poner en evidencia su grado de competencia real frente a otros territorios. Es preciso el estudio de los siguientes aspectos estratégicos del municipio: la infraestructura disponible y su utilización, las funciones económicas, las posibles complementariedades con otros municipios y el desarrollo de redes de colaboración, la medición de la calidad de vida en el municipio, los

aspectos paisajísticos, su conservación y la valorización socio-económica, la animación turística y cultural, la animación, la vitalidad empresarial, las condiciones de la oferta de servicios y productos locales, el apoyo institucional al visitante y al inversionista, la percepción social de los puntos fuertes del municipio, la percepción de potencialidades territoriales, el “sueño” de los actores de la sociedad civil, y las relaciones institucionales externas con las administraciones regionales, del Estado o Federativas. Todos estos aspectos estratégicos deben ser valorados críticamente con la intención de intervenir constructivamente sobre las necesidades que puedan llegar a identificarse como prioritarias.

Por otra parte, el denominado “Análisis Espía” es una técnica de investigación estratégica muy útil para la definición de Programas Municipales de Marketing Territorial. A través de ella se deben conocer informaciones precisas a cerca de:

- La imagen que tienen del municipio los turistas, las empresas e inversionistas y los propios habitantes. La imagen externa es un recurso económico estratégico para el desarrollo municipal.
- Las posibilidades de complementar la oferta de servicios y productos del municipio con los de otros municipios y territorios vecinos. Se trata de favorecer las sinergias y la creación de redes de ciudades y municipios.
- La oferta de servicios y productos de municipios y territorios competidores.
- Las características socioeconómicas de los diferentes tipos de público que demandan servicios y productos del municipio.
- La capacidad competitiva del

municipio a través del nivel de calidad y desarrollo de los sistemas de comunicaciones, del funcionamiento democrático de las instituciones y de la capacidad organizativa de la sociedad civil.

2. Concertación política y realización cooperativa. Las autoridades políticas deben potenciar el diálogo constructivo con la sociedad civil, haciendo que esta a través de sus líderes y/o representantes se comprometan con los programas de Marketing Territorial del municipio. Es absolutamente necesario propiciar un clima de confianza mutua entre todos los actores implicados. La falta de transparencia en el proceso y las manipulaciones interesadas harían fracasar las iniciativas y la concreción del Marketing Territorial. Las prácticas de planeación “desde abajo” (Bottom up), en las cuales la propia comunidad es protagonista y responsable de su desarrollo económico, son de obligado cumplimiento en la definición y ejecución de programas de Marketing Territorial. La identificación de mercados, internos y externos, y la creación de “productos territoriales” que oferta el municipio deben resultar del debate y negociación entre los actores sociales y formar parte de un PLAN ESTRATÉGICO de desarrollo y de una visión global del municipio (Proyecto de ciudad).

Al gobierno municipal le corresponden unas funciones específicas:

- A. Ejecución del programa de Marketing Territorial con la definición de las responsabilidades políticas y de comunicación social e institucional.
- B. Adecuar los cuadros institucionales,

financieros y legislativos.

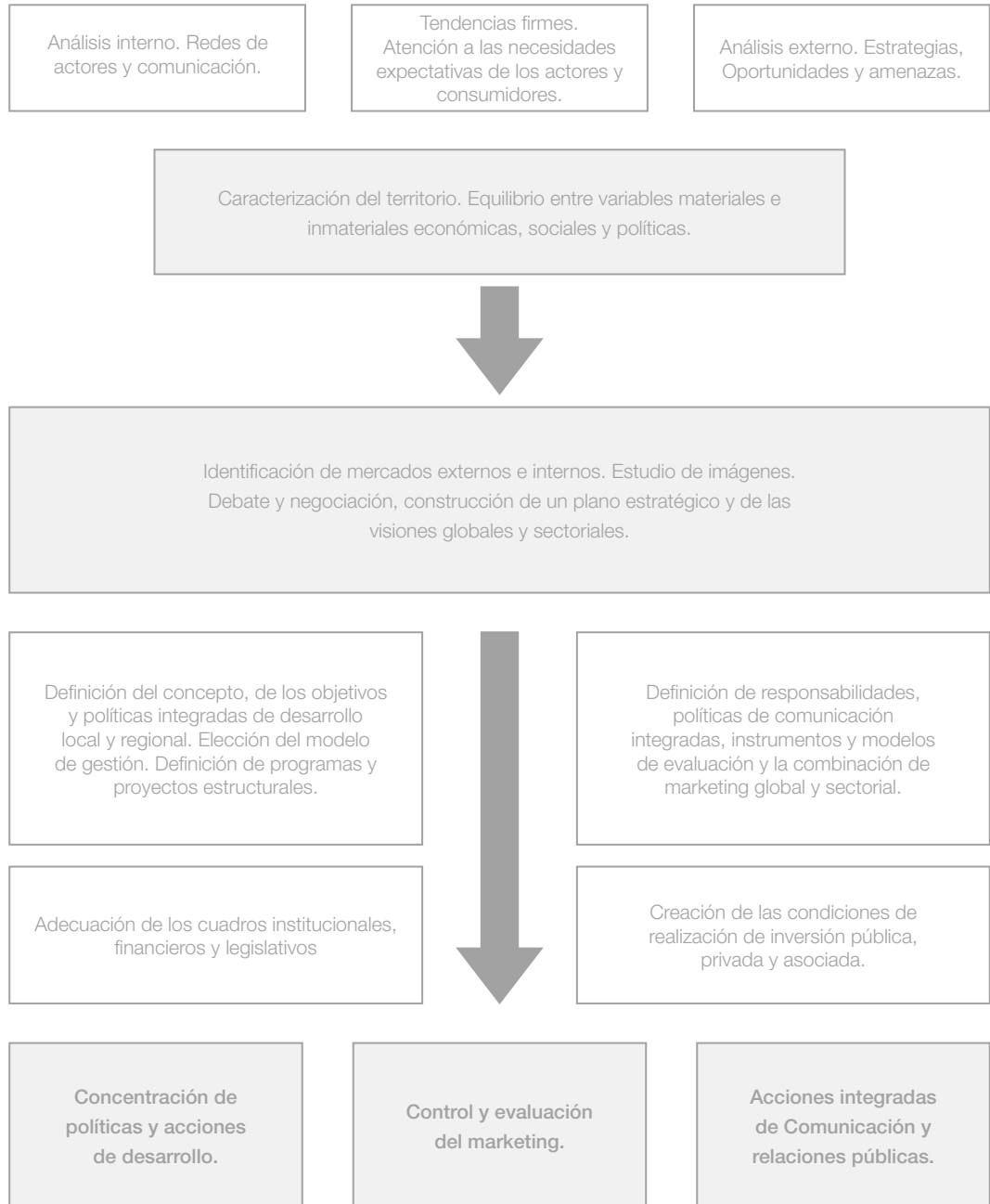
C. Crear las condiciones idóneas para la inversión pública y privada y favorecer la organización democrática de la sociedad civil.

Estas funciones de las autoridades políticas serían responsabilidades de poder y compromiso con los propios habitantes del municipio.

3. Control y evaluación del proceso del Marketing Territorial. El control y evaluación del Marketing Territorial debe ser eficientemente planificado, sistemático y realizado por un equipo interdisciplinar de especialistas. Debe indagar en las valoraciones críticas de todos los actores sociales y políticos implicados en el desarrollo del programa de Marketing Territorial Municipal. Las metodologías de sondeo, encuestas, y mesa redonda, etc, deben de ser utilizadas para conocer los niveles de satisfacción con las políticas y con los logros materiales conseguidos. Debe existir un control y evaluación del Marketing constante y continuo a lo largo del proceso de elaboración; la monitorización constante se puede ejercer a partir de la creación de un “Sistema de Información de Marketing Territorial Municipal” que sería competencia de una oficina pública municipal.

En definitiva, la promoción y desarrollo económico y municipal en un sistema de planeamiento estratégico de Marketing Territorial debe ser objetivo, imparcial, democrático y participativo. Los políticos y la sociedad civil en general deben establecer estrechas relaciones basadas en el diálogo crítico y en el consenso y realización cooperativa.

El Marketing Territorial Estratégico



Bibliografía especializada en temas relacionados con el Marketing Territorial:

- Ashworth, G & Voog, D 1990, *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*, Belhaven Press, Londres.
- BARROSO GONZÁLEZ, M. O 1999, 'Modelos de planificación estratégica y desarrollo local aplicados a la ciudad de Huelva', Tesis de doctorado, Universidad de Huelva,.
- Benko, G & Lipietz, A (org.) 1994, *As regiões ganhadoras - distritos e redes: os novos paradigrnas da geografia económica*, Celta Editora, Oeiras.
- Bouinot, J & Bermils, B 1995, *La gestion stratégique des villes entre compétition e coopération*, Armand Colin, Paris.
- Capriotti, P 1999, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel Comunicación, Barcelona.
- Castells, M 1989, *The Informational City: Information, Technology, Economic Restructuring and the Urban-Regional Process*, Blackwel, Oxford.
- Cidrais, A 1998, 'O marketing territorial aplicado às cidades médias portuguesas: os casos de Évora e Portalegre', Tese de mestrado, Universidade de Lisboa (policopiado).
- Cheshire, P & Hay, D 1985, 'Problemas de declive y crecimiento en las ciudades de Europa', *Estudios Territoriales*, nº19, pp. 31-56.
- Domingues, A 1996, 'Política urbana e competitividade', *Sociedade e Território, Empresas e territórios*, nº 23, Edições Afrontamento, Porto, pp. 31-42.
- Dunford & Kafkalas 1992, *Cities and regions in the new Europe. The Global-Local interplay and spatial development strategies*, Belhaven Press, Londres.
- Ferrão, J 1991, 'Tercearização e território: emergencia de novas configurações espaciais', *Análise Social*, vol. XXVI (114), pp. 829 - 845.
- Ferrão, J. (coord.) 1997, *Políticas de inovação e desenvolvimento regional e local*, ICS -Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Ferrás, S 1995, 'Contraurbanización y planificación territorial: los casos de Irlanda y Galicia', *Ciudad y Territorio-Estudios Territoriales*, Vol.3. 106, pp. 861-875.
- Ferrás, S 1999, 'La ciudad dispersa y las aldeas virtuales', *Territorio y su Imagen*, Vol 2, pp. 1031-1039.
- Ferrás, S 2004 (Coord.), *Internet e educación*, I Jornadas SINDUR, Idega, Universidade de Santiago.
- Ferré T 1997, *Investigación de mercados estratégica*, Gestión 2000, Barcelona.
- Frey, W 1988, 'Migración y despoblamiento de las metrópolis. ¿Reestructuración regional o renacimiento rural?', *Estudios Territoriales*, nº 26, pp. 15-38.
- Gordon, P 1979, 'Deconcentration without a Clean Break', *Environment and Planning*, nº 11, pp. 281-290.
- Hall, P 1981, 'Urban change in Europe', in A. Pred (coord.) *Geographical Essays for Torsten Häggerstrand*, Gleerup, Lund.
- Hall, P 1983, 'Decentralitation without End? A Re-valuation', *The expanding city*, Academic Press, Londres.
- Hall, P 1987, 'Capitales nacionales, ciudades intermedias y la nueva división internacional del trabajo', *Estudios Territoriales* nº 25, pp. 15-24.

- Hall, H & Hubbard, P 1996, 'The entrepreneurial city: new urban politics, new urban geographies?', *Progress in Human Geography*, nº 20, pp. 153 - 174.
- Hamermesh, R 1990, *Planeación estratégica*, Noriega Limusa, México DF.
- Helfer y Orsoni 1996, *Marketing*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Kearns, G & Philo, C 1993, *Selling Places - the city as cultural capital past and present*, Pergamon Press, Oxford.
- Kotler, P 1995, *Marketing - edição compacta*, Atlas, São Paulo.
- Kotler, P & Andreasen, A 1996, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Simon & Schuster, New Jersey.
- Kotler, P & Heider, D & Rein, L 1995, *Marketing Público*, Makron, São Paulo.
- Kotler, P, Bowen, J & Makens, J 1996, *Marketing for hospitality & tourism*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Marques, T & Cabral, J 1997, 'Do planeamento estratégico ao desenvolvimento sustentável. Experiência em Portugal', *Inforgeo*, nº 11, APG, Lisboa, pp. 107-116.
- Maillat, D 1996, 'Milieux innovateurs et dynamiques des systemes territoriaux de productio', *Sociedade e Território, Empresas e territórios*, nº 23, Edições Afrontamento, Porto, pp. 19-30.
- Mella M 1999, *Promoción de ciudades, en Economía y Política regional en España ante la Europa del siglo XXI*, Madrid, 571-592.
- Neves, O 1996, *Planeamento Estratégico e ciclo de vida das grandes cidades - os exemplos de Lisboa e Barcelona*, Celta Editora, Oeiras.
- Noisette, P & Vallerugo, F 1996, *Le marketing des villes*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Padinson, R 1993, 'City marketing, Image Reconstruction and Urban Regeneration', *Urban Studies*, Vol 30 nº2, pp. 339-350.
- Remy, J & Voye, L 1994, *A cidade: rumo a uma nova definição?*, Edições Afrontamento, Porto.
- Sarmiento, J 2004, *Representação, imaginação e espaço virtual: geografias de paisagens turísticas em West Cork e nos Açores*, Fundação Calouste Gulbekian, Ministerio da Ciência e do Ensino Superior, Lisboa.
- Soriano, C 1989 (dir). *Gestión estratégica del marketing*.
- Souto, G (dir.), *Planeamento estratégico e Mercadotecnia Territorial*, Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular, Vigo.
- Stohr, W 1987, 'El desarrollo económico regional y la crisis económica mundial', *Estudios Territoriales*, nº 25, pp. 15-24.
- Texier, L 1993, 'Peut-on parler de Marketing Territorial?', *Revue d'Economie Regionale et Urbaine*, nº 1, 1993, pp. 141-159.
- Texier, L. & Valla, J-P 1993, 'Le Marketing Territorial et ses enjeux', *Revue française de Gestion*, pp. 45- 55.
- Van Den Berg, L & Klaassen, L 1987, 'The contagiousness of urban decline', in Van Den Berg, L & Burns, L & Kaassen, L (eds), *Spatia/ Cyc/es*, Gower, Aldershot, pp.84-99.
- Wegener 1995, 'The changing urban hierarchy in Europe', *Cities in competition productive and sustainable cities for the 21st century*, Longman Australia, Melbourne.