

Sección XI

Desequilibrios regionales
y cooperación

El plan de marketing territorial como instrumento para la simbiosis entre cooperación y competencia en el marco del desarrollo local

Ángel Francisco Villarejo Ramos

1. Introducción

Podríamos plantearnos como punto de partida la siguiente cuestión acerca del desarrollo local: ¿se trata de una contracultura de la internacionalización de la economía? o por contra ¿es una manera eficaz de gestionar los recursos endógenos orientados hacia el mercado?

A menudo en las conversaciones, conferencias, artículos y trabajos de investigación que desde la comunidad académica universitaria surgen, aparecen vocablos como los de internacionalización, globalización, mundialización, entre otros, alguno de los cuales son hasta cuestionables desde la óptica de la Real Academia de la Lengua, pero que en cualquier caso pretenden incorporarnos a la realidad que el mundo empresarial y económico vive en nuestros días.

No nos cansamos de insistir en la apertura de las fronteras, en la caída de las barreras nacionales y arancelarias, en la liberalización de los sistemas económicos, en la especialización versus estandarización de los productos y servicios ofrecidos por las empresas a sus cada vez más amplios mercados¹, en conceptos en suma que nos acercan a lo que parece una realidad incuestionable: la sociedad de hoy no se cierra en sí misma, sino que se abre a un sinnúmero de oportunidades de toda índole que le ofrece el mundo en el que vive.

Entre tanto, y casi de puntillas, comienza a surgir entre los responsables de ámbito local, preferentemente en entornos rurales (¿quién se fijaba en ellos?), la idea del desarrollo local como una forma de revitalizar las economías deprimidas del marco rural, como una propuesta de desarrollo socioeconómico sostenible en el contexto de las economías municipales.

Lo que se dio en llamar la Estrategia de Desarrollo Local intentaba, en palabras de los propios responsables de ámbito provincial², crear las condiciones necesarias para que la sociedad civil en su conjunto tuviera los conocimientos y las herramientas imprescindibles para jugar el papel esencial que le correspondía en la dinamización socioeconómica.

Sin embargo, este fenómeno que inicia su andadura en la década pasada, empieza a alcanzar su madurez (con las precisas delimitaciones geográficas³) en nuestros días, y la

¹ A este respecto hay autores que consideran ambas alternativas no como una decisión dicotómica, sino que aluden a una simple escala ordinal de clases, que irían a través de un continuo, desde la máxima homogeneización hasta la máxima especialización. Véase Quelch, J.A. y Hoff, E.J.: «Customizing Global Marketing» en *Harvard Business Review*, may-june (1986), pp. 59-68.

² La delimitación de la Estrategia de Desarrollo Local (E.D.L.) la tomamos de la propuesta de los técnicos de Promoción Económica de la Exma. Diputación Provincial de Sevilla.

³ El crecimiento del desarrollo local como herramienta de promoción económica ha sido desigual entre las diferentes comunidades autónomas, provincias e incluso comarcas y municipios. En Sevilla, el año de 1987

idea de promoción económica desde la base del desarrollo endógeno está afianzándose como la única esperanza de competitividad en el mercado y salvación del escaso e infradimensionado tejido empresarial del entorno rural de nuestra geografía.

No debemos olvidar que al apoyo mostrado por las entidades locales, provinciales y autonómicas para el desarrollo de este fenómeno, hay que unir la conciencia que desde la Unión Europea y materializada a través de los Fondos Estructurales Comunitarios en su vigente revisión de 1994-1999, ha venido desarrollando la institución comunitaria⁴. Hecho este que sin duda ha significado un importante apoyo financiero e institucional, y ha servido de tirón para aquellas comunidades más reacias a adoptar este modelo de futuro.

Puestas las mimbres que servirán para hacer el cesto del desarrollo local sostenible, sólo faltaba diseñar los instrumentos necesarios para la puesta en marcha de esta iniciativa de carácter local. Y los instrumentos se crearon bajo denominaciones diversas; desde las agencias de desarrollo local, hasta las sociedades de desarrollo, pasando por la fórmula mancomunada de servicios y gestión; en definitiva se empezaron a instrumentar diversos organismos de promoción económica que financiados con las aportaciones municipales, supramunicipales (diputaciones), regionales (financiación autonómica) y comunitaria (fondos de la U.E.), empezaron su andadura en el desempeño y el logro de la promoción socioeconómica de las deprimidas zonas rurales.

Pero pronto los responsables de la promoción económica se dieron cuenta de las dificultades que la puesta en marcha de proyectos de esta índole, suponía para sus escasas dotaciones demográficas, técnicas y económicas desde la pequeña dimensión de los municipios. Es entonces cuando surge la idea que consideramos clave para este fenómeno emergente: el concepto de *producto territorial*, surgido de la unión de esfuerzos entre municipios colindantes que mostraban alguna afinidad histórica, productiva, cultural o de cualquier otra índole; todo era válido cuando se trataba de unificar esfuerzos en miras a conseguir un beneficio global y la consecución de las metas específicas a nivel local.

Una vez instrumentados los organismos de promoción económica y definida la delimitación territorial a nivel supralocal, sólo restaba poner en marcha el proceso que tras iniciarse con un análisis de la situación inicial debería de atender a criterios empresariales y de gestión de las organizaciones para obtener y rentabilizar las inversiones que para estos proyectos en algunos casos fueron elevadas. No se podría entender la buena gestión sin considerar los principios de eficacia y eficiencia, y para ello era necesario que los recursos humanos que se encargarían de esta misión estuviesen capacitados y cualificados para conseguirlo.

Al hablar de criterios empresariales, no sólo nos referimos a criterios económicos de la gestión financiera y contable, que obviamente deberían aplicarse para una transparente gestión de los recursos, sino al diseño de una estrategia a nivel corporativo que incluyese una planificación de las estrategias a todos los niveles funcionales, los mencionados de financiación y control interno, el de gestión de personal, producción y por supuesto la planificación estratégica de marketing.

es el reconocido por la Diputación Provincial como fecha de arranque de su estrategia de Desarrollo Local.

⁴ Los Fondos Estructurales de la U.E. son los siguientes: el FEDER (Fondo Europeo de Desarrollo Regional) que pretende reducir las diferencias de desarrollo entre regiones dentro del marco comunitario; el FSE (Fondo Social Europeo) encargado de mejorar las posibilidades de empleo y formación en la Comunidad; el FEOGA-Orientación (Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agrícola) que cofinancia los planes nacionales de ayuda agrícola y la diversificación de las actividades de la agricultura; y el IFOP (Instrumento Financiero de Orientación de la Pesca) para la reestructuración del sector pesquero.

Es en este último nivel en el que queremos centrar el desarrollo de nuestra comunicación, que tras haber intentado ponernos en contacto con el fenómeno de la promoción económica y el desarrollo local, pretende trasladar los principios gestores de la planificación y la dirección comercial a los organismos de promoción económica, que aun con su carácter de eminentemente públicos no deben en ningún caso obviar la orientación hacia el mercado y hacia el mantenimiento de las relaciones de intercambio entre empresas y sus consumidores propuesta por la nuevas tendencias del marketing moderno⁵.

Por esto, desde nuestra visión hacia la satisfacción de nuestros consumidores, proponemos el desarrollo necesario para estas organizaciones de un *Plan de Marketing Territorial*, en el que se pretenden formular las diferentes acciones de carácter comercial, que fijadas en un horizonte temporal concreto, tengan que llevar a cabo los organismos de promoción económica para la consecución de sus objetivos fijados en el marco de la planificación estratégica.

2. El plan de marketing territorial

Un Plan de Marketing es un «documento escrito en el que de forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto⁶».

Se trata pues de elaborar de forma estructurada un programa de acción referente a las cuatro grandes políticas de la gestión del marketing: política de producto, política de precios, política de distribución y política de comunicación, de manera que para cada una de ellas se especifiquen las diversas acciones tendentes a conseguir un objetivo común enlazado con el objetivo general de la empresa.

Para el caso de la promoción económica pretendemos dar las claves para la elaboración de un plan de marketing para un territorio concreto donde actúa el organismo de promoción económica y desarrollo local correspondiente.

El esquema que proponemos para elaborar dicho plan, será aquel que identifica cinco grandes fases que pueden clasificarse como sigue:

- 1) Diagnóstico de la situación actual: definición del producto territorial.
- 2) Formulación de los objetivos de marketing: referencias a las actividades comerciales enlazadas con el Plan Estratégico Territorial.
- 3) Planificación estratégica: acciones concretas y programas.
- 4) Actuaciones de las variables del programa de marketing-mix.
- 5) Plan de comunicación externa: especial relevancia de la comunicación corporativa a nivel territorial.

2.1. Definición del producto territorial

Para poder definir con exactitud el producto territorial que se pretende lanzar al mercado, desde el ámbito geográfico donde actúa el organismo de promoción economi-

⁵ A este respecto pueden consultarse las propuestas de Kotler (1995), Martín Armario (1993) y la de Grönroos (1994) entre otras.

⁶ Esta definición de Sanz de la Tajada recogida en Sainz de Vicuña Ancin, J.M.: *El Plan de Marketing en la práctica*, Madrid, ESIC, 1995, p. 56; es una más de las múltiples definiciones que de este concepto se han dado. Prácticamente en cada obra que se hace alusión al tema aparece alguna nueva definición.

ca, debemos comenzar por realizar un análisis profundo del mismo, de manera que lleguemos al conocimiento exhaustivo de la zona definida como territorio.

Este diagnóstico de la zona debe centrarse en el conocimiento de todas las características propias del territorio, es decir, de las características físicas (fisonomía del terreno, flora y fauna, características medioambientales,...), de las económicas (entorno empresarial, oferta de productos existentes, niveles de demanda,...) y de las características sociales (estructura de la población, actividades lúdicas, cultura,...).

El estudio de la situación actual, que nos permitiría detectar las posibles oportunidades aprovechables y las amenazas del entorno, así como los puntos fuertes y débiles que podemos explotar, puede realizarse utilizando la conocida técnica del análisis DAFO o bien la Matriz de Posición Competitiva que relaciona el atractivo del mercado y la posición frente a nuestros competidores⁷.

Todo este estudio debe llevarnos a la definición del producto territorial como entidad de valor explotable y con proyección de futuro; esta definición debe argumentarse en base al atractivo ofrecido a los visitantes, al inversor privado, a la financiación pública,...

2.2. Formulación de los objetivos de marketing

Al tratar de delimitar los objetivos generales de un plan de marketing debemos mirar muy de cerca y de forma coordinada a los objetivos generales de la organización, los cuales marcan las orientaciones y restricciones que deben atender los objetivos al nivel funcional de marketing⁸. Para el caso de la promoción económica, los objetivos globales suelen venir recogidos en el plan estratégico territorial, formulado por los gestores de los organismos públicos de promoción económica en el marco del desarrollo local sostenible, con la intención de servir de patrón para todas las actuaciones futuras no sólo en materia comercial, sino de cualquier índole de gestión.

Si nosotros pretendemos marcar líneas generales de actuación en marketing para nuestro producto territorial, debemos enlazarla con el objetivo último de la actividad de la promoción económica, que no es otro que la creación de empleo y la generación de riqueza en una determinada zona.

Con esta idea central, se diseñan los planes estratégicos territoriales, que pretenden a partir del diagnóstico zonal de la situación de partida, con sus debilidades y fortalezas, sus carencias y sus potencialidades; encontrar grandes líneas de actuación posibles y orientadas a la resolución de los problemas existentes y buscando el futuro desarrollo sostenible para la zona.

El plan estratégico de cualquier territorio, como instrumento de gestión empresarial, debe contener actuaciones estratégicas y políticas en el campo comercial, en el área de marketing, tales como planes de difusión y comunicación del organismo y sus funciones, relaciones públicas con los centros decisores, posicionamiento del organismo público y del producto territorial,...

Este plan estratégico debe contener pues una definición de la gestión de marketing, que deberá tener como objetivo central del área comercial una clara vocación comunicadora y de venta del producto territorial diseñado.

⁷ Para una descripción de ambos métodos de análisis de la situación puede consultarse Sainz de Vicuña Ancín, J.M.: *El Plan de Marketing en la práctica*, Madrid, ESIC, 1995, pp.120-143.

⁸ Esta idea se recoge en la propuesta de planificación estratégica de marketing extraída de Martín Armario, E.: *Marketing*, Barcelona, Ariel, 1993, p. 101.

2.3. Planificación estratégica: acciones y programas

La planificación estratégica de marketing parte desde el análisis de las oportunidades comerciales, que pretenden detectar huecos en los mercados sobre los que actúa la empresa, hasta la programación de acciones referentes a las variables constituyentes del marketing-mix.

Con el conocimiento de esta oportunidad comercial que son las potencialidades de un territorio, la diferenciación de nuestro producto y conociendo los comportamientos de los consumidores y usuarios potenciales, podemos establecer nuestras líneas estratégicas que definen las políticas de las cuatro grandes variables: producto, precio, distribución y comunicación.

Por razones obvias, propias del producto que se gestiona y del mercado en el que actúan, dos serán las políticas sobre las cuales se centran los esfuerzos: política de producto y política de comunicación, siendo en este último aspecto donde diseñaremos el plan de comunicación del territorio, pieza clave en el contexto del plan de marketing territorial.

2.4. Actuaciones en las variables del programa de marketing-mix

Centrados en las dos grandes líneas de actuación estratégica, y tratando de desarrollar las políticas correspondientes, se diseñarán todas las acciones a ejecutar relativas a la intervención en las variables producto y comunicación.

En cuanto a la política de producto, será indispensable un adecuado diseño del mismo, a la vista del mercado donde queremos colocarlo, conociendo los gustos de los potenciales clientes, y sobre todo siendo conscientes de la oportunidad de mercado que puede brindar el ofrecimiento de un territorio, con todos sus atributos, su imagen, su denominación (marca), su identidad,...

Las distintas estrategias de marca y creación de imagen, la valoración de los distintos elementos intangibles del territorio, así como la comunicación de la identidad territorial y su imagen (a modo de identidad e imagen corporativa), tendrán su campo de acción en el diseño y puesta en marcha del plan de marketing territorial.

Todo lo referente al diseño de un producto territorial diferenciado, y a su posterior comunicación, enlaza con la idea innovadora del *Marketing City*, que en palabras de Kotler es «el proceso mediante el cual se crea una ciudad mejor al tiempo que se comunica de ello»⁹.

El marketing city tiene fases muy paralelas a las planteadas en el desarrollo del plan de marketing territorial; en la primera fase de diagnóstico, se detectan los puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y amenazas, es lo que el mismo autor llama auditoría; a continuación destaca el establecimiento de metas y objetivos, para luego estudiar la forma de ejecutar todo lo anteriormente planteado.

Por todo ello, parece conveniente dado el evidente paralelismo entre ambos conceptos, plantear el diseño de nuestro producto territorial como el que se realiza para definir la ciudad deseada del marketing city, y aplicar las técnicas de comunicación propias de esta reciente extensión del marketing.

⁹ «Marketing de ciudades: entrevista a Philip Kotler» en una reunión celebrada en Bilbao (1993) por la Asociación Bilbao Metropoli-30, recogido en revista de la asociación *Bilbao Metropoli-30*, p.7.

La política de comunicación, otro de los campos de actuación considerados prioritarios para el plan, será objetivo de nuestro estudio en el último de los apartados de esta ponencia, en el que trataremos de exponer el plan de comunicación externa en su similitud con la comunicación corporativa, así como las relaciones del organismo de promoción económica con los diversos públicos afectados en su actuación y las masas sociales implicadas.

2.5. Plan de comunicación externa: comunicación corporativa

La comunicación entre empresa y mercado es de carácter circular: la empresa emite mensajes al entorno sobre los productos que ofrece, sobre sus ventajas diferenciales, sobre los incentivos de compra o sobre cualquier otra de las acciones de marketing apropiadas, y obtiene mensajes del entorno sobre las opiniones del consumidor respecto a dichas acciones. Esas opiniones del mercado sobre la empresa forman la *imagen corporativa* de la misma, que será una representación mental que cada individuo se hace de una empresa u organización como reflejo de la cultura transmitida por la empresa junto a las percepciones del entorno¹⁰.

Imagen es cómo nos perciben; mientras que identidad es lo que uno es, la realidad objetiva. Por ello *identidad corporativa* podría expresarse como la suma total de señales o mensajes que una organización envía acerca de sí misma a cada uno de sus interlocutores, proyectando interna y externamente la naturaleza de la estrategia, estructura, valores y estilo de la organización.

La coordinación de esos mensajes y esas señales para que la interacción entre empresa y sus interlocutores tenga las mayores probabilidades de presentar a la primera de la forma en que desea ser percibida es lo que pretende la *comunicación corporativa*. Este elemento dentro de la política de comunicación de las empresas intenta identificar, establecer y mantener relaciones mutuamente beneficiosas para la organización y sus diferentes públicos objetivos.

En promoción económica se usa la comunicación corporativa no sólo para presentar una imagen del organismo, sino para dar a conocer al exterior el propio producto territorial, el territorio en sí, con sus características diferenciales y atractivos endógenos. El diseño de la comunicación se dirige en estos casos a diversos públicos entre la propia población afectada directamente por su pertenencia al territorio y a los mercados externos a los que ofrecen unas posibilidades de inversión, disfrute y consumo de la riqueza generada en las diferentes zonas o comarcas.

3. Conclusiones

Nos encontramos en suma, ante una situación esperanzadora para las economías rurales y locales; una salida a las escasas posibilidades de desarrollo y creación de empleo que hasta entonces tenían los municipios más deprimidos.

Pero, el camino no está siendo fácil ni mucho menos lo será en el futuro próximo; el éxito del modelo diseñado para el desarrollo local depende en la actualidad en exceso de la subvención económica de las fuentes diversas comprometidas con el proyecto, y sólo una desvinculación progresiva de la misma, congruente con la creación de capacidades

¹⁰ Sanz de la Tajada, L.A.: *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*, Madrid, ESIC, 1994, p. 131.

propias de generación de riqueza y empleo, llevarán a buen puerto el barco de la esperanza que navega por los turbulentos mares del desarrollo local endógeno.

A esta visión global del futuro del desarrollo local, hay que unir el esfuerzo que los responsables del mismo deberán realizar para gestionar los recursos disponibles de manera eficiente, lograr la capacitación de las personas que intervendrán en las decisiones, y alcanzar un compromiso suficiente de las fuerzas sociales implicadas en el proyecto de desarrollo.

Nuestra visión funcional de marketing, nos obliga a recomendar encarecidamente una orientación de mercado, el diseño de un Plan de Marketing Territorial con todas sus implicaciones para el organismo de promoción económica; el buen diseño (realista) de éste, así como su buena puesta en marcha servirán de garantía para obtener los resultados esperados, la consecución de los objetivos generales fijados en el diseño global de la estrategia a nivel corporativo.

Esta visión netamente empresarial nos lleva a la consideración de este instrumento de la gestión de marketing (el plan de marketing territorial) como una forma de mejor desempeño de la actividad de promoción económica frente a la competencia que desde el mercado (en términos amplios) se puede plantear, no sólo a nivel de empresas lucrativas, sino incluso frente a otros productos territoriales. Esta mejor actuación por parte del organismo de promoción económica correspondiente le puede significar la consecución de una ventaja competitiva explotable como base para la diferenciación del territorio.

Bibliografía

- * 2º Saló del Desarrollo Local: *Edición de materiales*, Cornellá de Llobregat, 1992.
- * Alvarez del Blanco, R.M.: «Marketing de ciudades: la candidatura de Barcelona como sede olímpica» en *Harvard Deusto Business Review*, nº 57 (1993), pp. 59-67.
- * Comisión de Comunidades Europeas: *Fondos Estructurales Comunitarios 1994-1999*, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones de las Comunidades Europeas, 1993.
- * D'Aleph Consultores: Curso de Gerencia de Organismos Públicos de Promoción Económica, Red Andaluza de Desarrollo Local (RADEL), Sevilla, 1994.
- * Grönroos, C.: *Marketing y Gestión de Servicios*, Madrid, Díaz de Santos, 1994.
- * Kotler, Ph.: «Marketing de ciudades: entrevista a Philip Kotler» en *Bilbao Metrópoli-30* (1993), pp. 6-9.
- * Kotler, Ph.; Cámara, D. y Grande, I.: *Dirección de Marketing*, Madrid, McGraw-Hill, 1996.
- * Martín Armario, E.: *Marketing*, Barcelona, Ariel, 1993.
- * Sainz de Vicuña Ancín, J.M.: *El Plan de Marketing en la práctica*, Madrid, ESIC, 1995.
- * Sanz de la Tajada, L.A.: *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*, Madrid, ESIC, 1994.