

Definiciones, desafíos y método del *marketing* territorial

Margarita Camarena Luhrs*

Andrés Valdez Zepeda*

CUCEA, UdeG. azepeda@cucea.udg.mx.

*Profesores investigadores del Departamento de Administración

Resumen

Abordar con cierta profundidad los conocimientos que proporciona el *marketing* territorial, requiere tratar las definiciones, desafíos territoriales y método de *marketing* territorial estratégico. Para ello, intentamos mostrar que el *marketing* territorial promueve comportamientos "racionales" tales que hace posible la maximización de utilidades, quizá especialmente cuando se presenta un conflicto de intereses. Debido a que en la actualidad alrededor del *marketing* territorial giran nuevas interrogantes que gravitan acerca de la validez y efectividad de las técnicas de persuasión de los ciudadanos para alcanzar los objetivos de poder por parte de determinadas formaciones políticas, aquí se pone de relieve su carácter de conocimiento aplicado a tareas prácticas, su orientación que persigue la obtención de utilidades, aun cuando incluyan principalmente las utilidades de carácter social y, por ello, más que analizar la realidad se le observa para modificarla.

Abstract

To enter upon territorial marketing knowledge is required to deal with definitions, challenges, and methods related to strategic promotion of spatial dominion in regions, places, properties, or any circumscriptions. Thus, we attempt to show that territorial marketing promotes such "rational" behaviors that benefit maximization plans, becoming a simpler task to achieve economic or political purposes, especially in the middle of a strong struggle of interests. Nowadays, new questions about territorial marketing strength and effectiveness of persuasion techniques, especially when it is attempted to induce citizens under certain political objectives or activities to settle any kind of domain. We consider how it is exposed a practical angle by the territorial marketing, particularly when it is orientated to persecute concrete benefits that make it a strong reality analyzer, but an even more accurate tool to watch social behaviors, and a truly dynamics transformer.

INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado de hoy, de la imagen de conjunto de los espacios depende la capacidad de ofrecer y atraer recursos para el desarrollo, específicamente del grado en que tales capacidades forman parte de las identidades territoriales. De ahí que "los estudios de *marketing* territorial deban 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".¹

1. Carlos Ferraz Sixto, "Teoría y método del *marketing* territorial. Unidad didáctica II", Curso en línea de Planeación, estrategia y *marketing* territorial, organizado por la Universidad de Santiago de Compostela,

Es una visión innovadora e inteligente de la promoción comercial, tradicional, que no incluía a los territorios en su perspectiva de negocios.

Con el *marketing* territorial, se trata no sólo de una perspectiva de mercado para comerciar con las cualidades de los territorios que

España, e Ineser del CUCEA, Universidad de Guadalajara, México, 2000, p. 1.

promueve la visibilidad y notoriedad de los lugares, para que sean percibidos por los ciudadanos de tal manera que induzca cambios sutiles en su conducta,² sino de una herramienta del desarrollo sostenible que promueve la identificación territorial. El *marketing* territorial busca la satisfacción de las necesidades-demandas de los residentes, turistas o inversionistas de un territorio produciendo beneficios. De este modo, el *marketing* territorial amplía las dimensiones del *marketing* convencional al aplicarlo a los territorios y, explícitamente, al usarlo para hacer visibles los territorios en un marco de alta competitividad.

Los territorios han sido hechos objeto de *marketing* y promoción ancestralmente. Con formas de comunicación vinculadas a las imágenes de los lugares de una forma explícita o no, se practica desde que en épocas ancestrales se comenzó a ordenar el territorio. Desde 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.³

Pero hasta la década de 1990 se puede hablar rigurosamente de *marketing* territorial.

Como se sabe, la promoción territorial (en ciertos casos extremadamente eficaz) se resume en la divulgación de información sobre territorios distantes y de ideas acerca de las expectativas de vida en determinados espacios que se usan para promover su aprovechamiento, explotación o venta con fines de colonización, conquista o lucro. Durante la fase colonial de los estados occidentales, muchas fueron las campañas desarrolladas para atraer colonos a ciertos territorios.⁴

Según Kotler, la mercadotecnia territorial es aplicada al planeamiento de las ciudades desde 1930. “En los años setenta, 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”.⁵ Aunque éste es otro tema, es indudable que

[...] en este periodo en que las prácticas de promoción del territorio, conceptualmente ausente en la teoría de *marketing*, comienzan a afirmarse, principalmente en Estados Unidos, de una forma generalizada, por la promoción y afirmación de ciudades como Nueva York y Los Ángeles.⁶

En las décadas de los setenta y ochenta, el inicio del *marketing* territorial se destinaba a una mayor variedad de objetivos. Esto, que se perfila desde fines de los años sesenta como la extensión de *sistemas de macrocomercialización*, para mantener negocios existentes, atraer otros nuevos, desarrollar otras ramas de actividad económica poniendo el énfasis en la atención a las necesidades y deseos de los consumidores, pone de relieve el enfoque al cliente por encima de lo que sería la voluntad de unos cuantos planeadores. Pero, incluso entonces, “en el cumplimiento de esta función asignada por los consumidores, las actividades de las empresas no siempre son tan eficaces como podría esperarse”.⁷

Los vendedores locales cambiaron el *marketing* de masa de productos difusos por un *marketing* especializado, enfatizando productos específicos hechos sobre medida para los deseos y necesidades específicas del cliente.⁸ Esta fase se resume en una mayor segmentación de los mercados y objetivos de mercadotecnia territorial. En este periodo se pasó a dar más importancia al financiamiento y al mantenimiento de los mercados, a los recursos internos comprendidos, negocios locales, industrias emprendedoras, nuevos productos, etcétera, y a los recursos colectivos, incluidas universidades, firmas de investigación, instituciones financieras, etcétera. Pero, “será en los años ochenta cuando asistimos a las primeras estrategias de afirmación

2. Toda orientación del *marketing*, tiene un carácter político intrínseco, del que se ha desprendido un énfasis psicologista. De acuerdo con Rodrigo Borja, las técnicas del *marketing* político acuden al subconsciente —donde germinan las motivaciones profundas de los actos humanos— para utilizar medios subliminales que modifican sutilmente la voluntad, simplifican las ideas hasta que su repetición incesante en el cerebro de las personas logra condicionar su conducta hacia determinados fines. Citado por Andrés Valdez Zepeda, *Marketing político. Un acercamiento a su objeto y campo de estudio*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara, marzo de 2001, p. 16, *Apud.*, Rodrigo Borja, *Enciclopedia de la política*, Fondo de Cultura Económica, México, 1998, p. 645.

3. Carlos Ferraz Sixto, *op. cit.*, p. 19.

4. *Ibíd.*, p. 19, *ápu.*, Philo y Kearns 1983.

5. *Ídem.*, p. 20.

6. *Ibíd.*

7. E. Jerome McCarthy, *Comercialización*, Buenos Aires, El Ateneo, 1973, p. 684.

8. Carlos Ferraz Sixto, *op. cit.*, *ápu.*, Kotler et al., 1995.

territorial integradas basadas en las teorías que más tarde originarían un cuerpo de conceptos e ideas con el título de *marketing* o mercadotecnia territorial”.⁹

En los años ochenta, en Europa, la mercadotecnia territorial

[...] se asoció a grandes intervenciones urbanísticas planeadas por agentes privados y públicos, por ejemplo en Londres, Glasgow, Róterdam y Birmingham... También en Francia...[en] Lille, Marsella, Estrasburgo, Portugal y en España, como Bilbao, Barcelona, Sevilla y Lisboa... y Oporto, son otros de los ejemplos de iniciativa de renovación urbana con el componente de afirmación internacional con algún interés.¹⁰

Pero será en definitiva, después que Burgess, publique en 1982 su famoso *Selling Places* que empiecen a surgir los primeros textos referidos a la mercadotecnia territorial.¹¹

Para México es un campo nuevo de conocimiento, de muy reciente apertura. Como meta-conceptualización de la propiedad de la tierra y de todas las formas de posesión de la misma, enfoca los procesos de dominio asociados a la percepción, la comunicación y las relaciones asimétricas de poder. De hecho, en los años ochenta se empezó a poner en práctica la serie de herramientas que ahora aparecen sistematizadas bajo estas nuevas teorías y métodos del *marketing* político.

9. Ídem, pp. 20 y 21.

10. Ídem, p. 21.

11. “La práctica de la mercadotecnia de los años ochenta, en situaciones específicas y puntuales acabaron por inducir modificaciones importantes (sociales, políticas, económicas, de las entidades, imágenes y auto-imágenes de los agentes locales)”. *Ibid.*

Si bien es cierto que en México los criterios de promoción del *marketing* han sido aprovechados principalmente en los procesos políticos electorales, en forma paulatina se han incorporado criterios específicos del *marketing* territorial para equipamiento urbano o rediseño de la traza urbana de asentamientos de población,¹² que han abierto otro contexto de la planeación metropolitana en las ciudades del país, a la gestión de los servicios urbanos, y que también han dado otras dimensiones a los retos a la innovación de los gobiernos locales que “actúan entre las exigencias de la globalización y las demandas de la ciudadanía”.¹³

Es muy importante destacar que el *marketing* se ha constituido en un factor de poder al que acuden por igual partidos políticos, candidatos, gobiernos o formaciones políticas que buscan legitimidad en la conquista de variadas formas de mercado. Así, “grandes cambios urbanos y 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”.¹⁴ Podría decirse

12. Cf. Carlos Garrocho y Jaime Sobrino (coords.), *Sistemas metropolitanos. Nuevos enfoques y prospectiva*, Toluca, El Colegio Mexiquense/Sedesol, 1995.

13. Alicia Ziccardi, “Gobiernos locales: entre la globalización y la ciudadanía. Reflexiones sobre las transformaciones recientes en el Distrito Federal”, en José Luis Calva (coordinador general), *Desarrollo regional y urbano*; Adrián Guillermo Aguilar (coordinador modular), *Tendencias y alternativas*, México, Instituto de Geografía, UNAM, Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad de Guadalajara y Juan Pablos Editor, 1995, vol. I, p. 160.

14. Cf. Andrés Valdez Zepeda, *Teoría y práctica del marketing político*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara, 2002. Y Carlos Feraz Sexto, op. cit., p. 22.

que éste es el mérito innovador del enfoque del *marketing* territorial: la comprensión de cómo se da la incorporación de los procesos de generación, adopción y cambio de las identidades de los grupos humanos y, fundamentalmente, de su aplicación concreta a los procesos de promoción-venta-planeamiento; de ello dependió el éxito futuro que fue comprobado en la promoción territorial.

De hecho, el empleo del *marketing* en procesos sociales y en ámbitos de la acción pública se ha extendido como parte de los patrones de modernidad que se siguen en todo el mundo y en México. Estos patrones están ligados muy especialmente al desarrollo tecnológico que ha conectado informáticamente a los territorios antes aislados y que ha hecho posible tanto un aumento en el interés ciudadano por los cambios de gobierno, como un nuevo comportamiento de los políticos, para quienes ya no importa necesariamente la realidad sino la percepción, la imagen de sus propuestas.

DEFINICIONES Y FUNDAMENTOS

En el *marketing* empresarial tradicional, resumido en la expresión: “el cliente manda”, el concepto de *marketing* quiere decir, simplemente, consecución de los objetivos de: 1. Averiguar y atender la satisfacción de las necesidades del cliente; 2. Coordinar actividades de diseño de cadenas por producto o servicio coherentes, pero sin ninguna consideración entre ellas, ni del consumo, abasto, producción o satisfacción global. Mientras

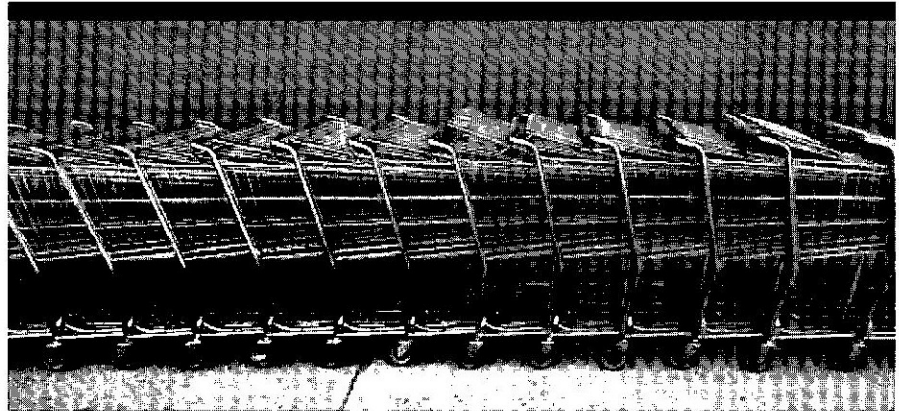
que el *marketing* social ensancha “las dimensiones de amplitud y tiempo en sus metas de *marketing*”, el mercado incluye, además de los compradores, a todos los afectados directamente por sus operaciones.

Por territorio se entiende un espacio producido por las acciones de distintos agentes que, al apropiárselo y transformarlo, lo territorializan.¹⁵ Se supone que “los territorios compiten entre sí... procuran soluciones... existen en cuanto imágenes”. Pero es difícil entender que puedan ser sujetos; las imágenes no actúan por sí mismas, son portadoras de mensajes y, por esa cualidad, quizá más bien desencadenen otras causas o procesos en curso.

El *marketing* territorial desarrolla un “análisis integrado y prospectivo” destinado a actuar. Y propone una perspectiva interesante del desarrollo sustentable que promueve la identificación territorial. Así, al tener como objeto de estudio y medio de intervención el *marketing* territorial, se hace del territorio una mercancía. Pero sus cualidades comercializables, tangibles o no, sólo se manipulan por entidades de gobierno o por grupos de interés si son susceptibles de una apropiación particular. En el *marketing* territorial no es posible considerar los otros aspectos de los territorios que los consideran como bienes públicos que no son objeto de comercialización, como bienes públicos.¹⁶

15. Ídem, pp. 4 y 5.

16. Cada vez es mayor el número de territorios regionales o nacionales que se alían formando instituciones públicas internacionales para proveerse bienes públicos mundiales, como la paz y la seguridad. Éstas actúan más allá de las fronteras territoriales sujetas a fallas de mercado y a fallas de los gobiernos. Inge Kaul, Isabelle Grunberg y Marc A.



Hay tres definiciones características de la evolución de este concepto. La primera dice que el *marketing* es organización de actividades para vender eficazmente. La segunda lo propone como conjunto de técnicas que enlazan orígenes-destinos (manteniendo a la empresa informada de las cambiantes condiciones de los mercados y sus componentes); con esto, avanza hacia el conocimiento del consumidor: su composición, hábitos, actitudes. La tercera definición, de actualidad, dice que “el objetivo del *marketing* es la satisfacción de las necesidades del consumidor, produciendo beneficios para las empresas”;¹⁷ incluye una filosofía empresarial que busca la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor; y asegurar la rentabilidad de la gestión de la empresa.

Puede verse que el único concepto vínculo a lo social de este enfoque se resume en una palabra: “reacción”; provocar la reacción esperada. “Todo cuanto sucede dentro de las empresas, y muy especialmente en el área del *marketing*,

se produce como *reacción*, como consecuencia directa”.¹⁸ Por tanto, el *marketing* se entiende como una respuesta predefinida frente a situaciones dadas en los mercados.

Para conocer cómo ha evolucionado, de situaciones distintas, a situaciones que pueden coexistir, incluso integradas mundialmente, y explicar por qué se pasó del *marketing* táctico al estratégico, Carlos Ferraz Sixto propone cinco “situaciones” entendidas “como una progresión histórica [quiere decir lineal, acumulativa] de etapas sucesivas”:¹⁹

1. *Demanda supera oferta*. Consumidor busca el producto; no hace falta incentivar la venta; por tanto, único problema por resolver: la distribución.

2. *Empieza competencia entre empresas*.

3. *Oferta comienza a ser superior a la demanda*. Pero sin una distorsión grave en la relación entre estos dos términos del mercado.

4. *Oferta domina sobre demanda*. “Venta por presión”, apoyada por un fuerte y agresivo despliegue de publicidad. El proceso de comercialización se tecnifica y enriquece con más y más actividades de *mar-*

Stern (editores), *Bienes públicos mundiales. La cooperación internacional en el siglo XXI*, Oxford University Press, EU, 2001, p. 419.

17. Carlos Ferraz Sixto, *op. cit.*, p. 6.

18. Ídem, p. 7.

19. Ídem, pp. 8 y 9.

keting: venta, publicidad, promoción, servicio al cliente, empaquetado del producto, desarrollo de las marcas, estudios cuantitativos y cualitativos del mercado, etcétera.

5. *Exceso de oferta*. La demanda domina sobre la oferta (no habla de monopolio ni de ganancias), todo dentro del mítico "satisfacer las necesidades y deseos del consumidor como única forma de asegurar la necesaria participación en un mercado altamente defendido, dividido, dinámico y continuamente cambiante". Esta última situación de mercado obliga a una *revisión radical en el enfoque del marketing por parte de las empresas*.²⁰

Como se puede ver con lo anterior, en su fase táctica el *marketing* contribuye al *logro de ventas*, y en su etapa estratégica, conduce a establecer los *objetivos de mercado de la empresa*.²¹ El *marketing estratégico*, como etapa, se convierte en el real conductor de la actividad de la empresa, integrando las otras áreas dentro de la "nueva visión" de la empresa. Siempre se conserva la función táctica, como instrumento de gestión operativa y táctica, pero se le añade la capacidad de crear estrategias básicas de desarrollo a corto, medio y largo plazos, en función del mercado.

El *marketing* se convierte en: a) agente permanente de cambios en la empresa, adecuándose a las cambiantes situaciones de mercado; b) participante con poder de decisión en la gestión diaria de la empresa, y genera las directivas básicas que definen el futuro de la misma; c) iniciador de una visión diferente de la empresa: en organización y

funciones internas, y en sus relaciones con el entorno económico,²² preparando sobre todo la mutación del sistema de apreciación de los consumidores que también identifican a los promotores inmobiliarios y a las comunidades concretas, como sujetos activos o cadenas de clientes de los diferentes productos y servicios territoriales.

Como el periodo de entreguerras desembocó en una situación en la que la empresa necesitaba: a) diversificar su oferta para hacer frente a una demanda creciente; b) diversificar y controlar mejor sus canales de distribución a fin de penetrar más eficazmente los mercados; c) diversificar, potenciar y controlar más adecuadamente la productividad de sus mensajes, lo que seguramente se refiere a la precisión de los efectos esperados con una intención bien premeditada. Y al uso de medios masivos de comunicación,²³ con lo que la complejidad del mercado se trasladó al interior de las organizaciones.

Se destacaron tres unidades de competencia exterior: abasto de materias primas y productos intermedios; proveedores, y programas de fabricación análisis actualizados de costos y control de inventarios, incluyendo los provenientes del exterior de la empresa. La productividad y la visión de futuro sólo fueron posibles con un nuevo enfoque de las actividades del *marketing*. "Como única respuesta a esta creciente complejidad en el manejo del *marketing* surge, necesariamente, la decisión de aplicar a las actividades envueltas en el mismo las normas y técnicas de la planificación, dando

paso al surgimiento del *marketing* estratégico".²⁴

EL "PLAN DE MARKETING"

Luego del análisis pormenorizado de la situación de cada uno de los productos o servicios de la empresa, para hacer un plan de *marketing* se:

- a) valora la situación real de los mismos en el mercado; b) establecen objetivos concretos de volumen y participación para periodos futuros; c) desarrollan las estrategias generales y los programas y acciones de *marketing* (distribución, ventas, medios, promoción, publicidad, presupuestos, etcétera) que deberán ser ejecutadas para alcanzar los objetivos previamente establecidos); d) establece el posicionamiento estratégico de los productos o servicios, en el que tendrá su origen todo el esfuerzo de *marketing* a realizar para cada uno de ellos; e) representa el único documento que concentra en un solo lugar todos los planes parciales de *marketing* para los distintos productos y servicios, lo que facilita la evaluación general de la situación real y las alternativas a ejecutar.²⁵

24. *Ibíd.* Las aplicaciones del *marketing* territorial crecieron a la par que fueron concretándose las diferencias entre estrategia y plan. Y la reordenación de los territorios, entendida como una redistribución de la población y de las actividades económicas, fue haciendo cada vez más claro que las comunidades concretas (Cf. Raúl Olmedo Carranza, "La reforma territorial: redistribución de la población y de la actividad económica en el territorio nacional", en Ángel Bassols Batalla, Carlos Bustamante, Javier Delgado, y Gloria González, *México: planeación urbana, procesos políticos y realidad*, IIEC-UNAM, México, 1992, p. 43), y las localidades en las que habitan, tanto como los hábitat que ocupan, constituyen el sujeto activo de los procesos y de los productos territoriales promovidos por el *marketing* territorial.

25. Carlos Ferraz Sixto, *op. cit.*, p. 12.

20. *Ibíd.*, p. 9.

21. *Ibíd.*

22. *Loc. cit.*

23. *Ibíd.*, p. 11.

Es importante destacar que cada plan de *marketing* es único para cada empresa y su momento, pero es posible tomar en cuenta las nueve etapas comunes que propone Ferraz Sixto para el diseño de un plan de *marketing* de la empresa:

1. *Misiones o propósitos.* ¿Para qué está la empresa en el mercado? ¿Dónde queremos estar, como organización, dentro de cinco o más años?

2. *Datos básicos o diagnóstico.* Recopilación de datos históricos que permitan realizar un análisis de la situación actual de cada producto o servicio en relación con su o sus mercados. Incluye información detallada y comparada para contestar a la pregunta ¿dónde estamos y cómo hemos llegado ahí?

3. *Problemas y oportunidades.* Analiza obstáculos que han impedido el éxito esperado o se interponen a corto plazo al logro de los objetivos, y que se definen como *problemas*. Por el contrario, las oportunidades son las vías que se abren en el mercado y cuya eficaz explotación permite el logro de objetivos o *posiciones favorables en el mercado*. “Por definición, la solución de un problema representa, a su vez, una *oportunidad*”.

4. *Supuestos de mercado.* Definen las condiciones futuras que se prevé estarán vigentes en el o los mercados: tendencias de crecimiento... responde a la pregunta ¿En qué medio ambiente de mercado nos veremos precisados a trabajar a corto plazo?

5. *Objetivos.* Constituyen el meollo del *plan*. Los pasos previos han sido necesarios para fijar los objetivos; los pasos siguientes constituirán las acciones necesarias para alcanzarlos. Responden a la

pregunta ¿hacia dónde queremos ir?, esencialmente en posiciones de mercado.

6. *Estrategias.* Representan las acciones a realizar para alcanzar los objetivos. “Se pueden dividir en subestrategias, planes de acción, programas.”

7. *Presupuesto.* ¿Cuánto costará ejecutar las estrategias? Se refiere específicamente a presupuestos del área de *marketing*.

8. *Proyecciones.* “Establece, en dos vertientes, la cuantificación del logro de los objetivos: presupuesto de ventas y proyecciones de rentabilidad, incluyendo contribución marginal de cada producto o servicio.”²⁶

9. *Controles.* Define los instrumentos estadísticos, de investigación, y de análisis a prever para identificar las posibles desviaciones que se presenten entre los resultados contemplados en el plan y la realidad.²⁷

Estas etapas pueden abreviarse en cuatro fundamentales: 1. De estudios relacionados con el diagnóstico del ambiente de *marketing*. Incluye las misiones y propósitos, así como los datos básicos, los problemas y las oportunidades; 2. De formulación de la estrategia. Comprende los supuestos de mercado, las metas, en términos de posiciones de mercado, y las acciones a ejecutar para alcanzar los objetivos; 3. De su operación y contraste contra los objetivos y metas previamente definidos. Integra el costo de ejecutar las estrategias y las proyecciones hechas previamente acerca de qué se va a lograr

26. Ídem, p. 14.

27. Ídem, pp. 13-15. Véase el cuadro resumen de la p. 15.

en cuanto a volúmenes de venta y beneficio, y 4. La fase de evaluación de los resultados que se confrontan contra los objetivos. Esto es, cómo se va a verificar el comportamiento y ajuste del plan.

NUEVOS DESAFÍOS TERRITORIALES Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO CONCERTADAS

Frente a los nuevos desafíos territoriales, el desarrollo estratégico ha surgido como una acción sistemática, prospectiva y cualitativa para actuar en la competencia por la gestión territorial desde perspectivas estratégicas considerando que, si bien en general “los principales desafíos de los territorios son los de competitividad-cooperación y de innovación en el contexto de una articulación equilibrada de lo local y de lo global”,²⁸ existen muchos procesos particulares que están sujetos por los esfuerzos de consolidación de economías de mercado en lugares en los que se tienen mercados incompletos, oligopólicos y monopólicos, que cuentan con una tradición intervencionista del Estado tanto en lo económico como en la planeación regional y urbana. Procesos particulares entre los que también pueden destacarse costumbres muy arraigadas de centralizar la toma de decisiones que hacen todavía más tensa la búsqueda de ventajas comparativas de las regiones de mayor desarrollo endógeno que buscan competir internacionalmente.²⁹

28. Ídem, p. 28.

29. Jesús Arroyo Alejandre (comp.), *Regiones en transición. Ensayos sobre integración re-*

Sobre esta base, la competitividad de las ciudades se ha ido desarrollando con "proyectos de ciudad" que recurren a procesos complejos de comunicación y de *marketing* para hacer posible las mejores decisiones de promoción y movilización e interacción de los actores.³⁰ Son conocidos los casos de lucha por el dominio, el conflicto por la integración o desintegración de regiones o fronteras, en todo el mundo, pero aún es necesario estudiar en estos cambios los procesos logísticos y de integración de sistemas de redes que están modificando la integración de lo local en lo global, y que favorecen la apertura de otras "áreas de mercado", propiamente territoriales, que ofrecen posibilidades de una racionalidad distinta a la ocupación del territorio. A partir del enfoque de estos desafíos, el desarrollo de estrategias concertadas ha ido perfeccionando una perspectiva de intervención.

Para que las ciudades se transformen en medios innovadores recurriendo a un *entrepreneurialism* y a nuevas capacidades de regulación de las condiciones de integración local, las redes de territorios constituyen la base de relaciones positivas y duraderas que promueven el desarrollo de sistemas regionales multipolares fuertes.³¹ La capacidad de intervención de las ciudades, y

gional en Alemania del Este y en el Occidente de México, Universidad de Guadalajara, Guadalajara, 1995, p. 13.

30. Carlos Feraz Sixto, op. cit., p. 56. Entre las interpretaciones de la difusión urbana sobre espacios rurales, destacan: el *Clean Break* o ruptura con el pasado, el *Spillover* o explosión urbana, la perspectiva de los ciclos espaciales, la del "continuo rural urbano" y de la urbanización del campo, el modelo de Lewis y Maund, la perspectiva de Cloke de la contraurbanización. Ídem, p. 45-51.

31. Ídem, p. 57.

en general de los sistemas espaciales a los que pertenecen, constituyen canales privilegiados de comunicación y creación de aprendizajes que afirman las identidades y su convivencia.

La mercadotecnia territorial ha sido de utilidad 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 esas situaciones. Cualquier acto 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.³²

Como de hecho ha sido utilizada en México para los fines de la promoción económica y turística que posteriormente, con mayor calidad, fue incorporándose cada vez más como una herramienta hasta que se adoptó como *marketing* político y, ahora, tal parece que empezará a explotarse como *marketing* territorial incorporado como instrumento de la planeación gubernamental que probablemente superará sus alcances anteriores.

Podría destacarse que las nociones del *marketing* han sido aplicadas por los gobiernos mexicanos quizá desde la Independencia, después por la Reforma, con Porfirio Díaz y, con posterioridad, durante la época de Plutarco Elías Calles y en los gobiernos recientes, a partir de 1985 cuando se promulga la Ley

32. Ídem, p. 17.

de Planeación que obliga a todos los niveles de gobierno a integrar sus estrategias, acciones y presupuestos, sectorial y regionalmente, en lo que se ha ido avanzando hasta lograr mejores propuestas y mayor eficacia de la administración pública.³³

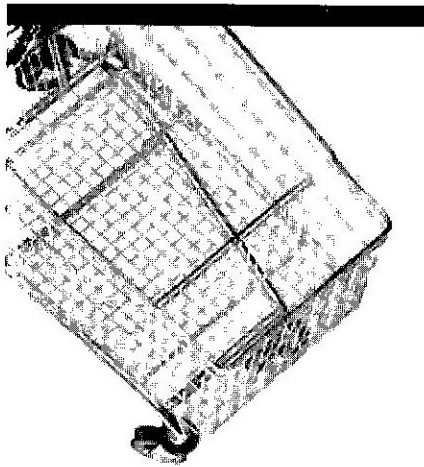
Pero, como en el *marketing* territorial estamos incluyendo un concepto más amplio y profundo y de mayor alcance por la generación de ventajas importantes para el gobierno y la sociedad, aún será necesario que se logre dar mayor cohesión a las propuestas de la ciudadanía y mayor consistencia a la política nacional. Hace falta proyectar para México el uso de estas herramientas, ampliando su connotación limitada sólo a ventas. Se requiere un uso creativo e innovador del *marketing* que haga visibles las cualidades de los territorios.³⁴

Aquí es muy importante reiterar que

[...] 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, junto con la de sus territorios envol-

33. Existen antecedentes en las "formas de administración territorial de México que se desarrollaron en la España de la alta edad media... en los ingredientes de ascendencia francesa identificados con el sistema intencional del antiguo régimen, y en el modelo departamental del novísimo Estado de Derecho", Roberto Moreno Espinosa, *La administración territorial en México. Antecedentes históricos*, Instituto de Administración Pública del Estado de México y Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, 1995, p. 156.

34. Véase el trabajo de Julián Salazar Medina, Luis Hinojosa Fernández y Óscar Inostroza Puk, *Selección, preparación y evaluación de proyectos de inversión para el desarrollo local*, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, 1993.



ventas, no han sido verdaderamente exploradas.³⁵

Como instrumento de la planeación, el ánimo del *marketing* territorial anticipa las reacciones de los destinatarios. Pero al tiempo que el enfoque se subjetiviza, individualizando o personalizando sus alcances, se adopta una escala multivalente de niveles espaciales: comprende tanto la "unidad doméstica", la "unidad empresarial", las localidades, ciudades, territorios o regiones, así como sus interrelaciones.

Esta versatilidad del enfoque le hace posible adoptar elementos humanistas y reivindicativos de las demandas de sustentabilidad y democracia, utilizando creatividad e innovación permanente. Aunque es un enfoque que se aproxima a las nuevas filosofías subyacentes a los modelos de dinámicas óptimas, no se incluye en ellos. Pretende, por el contrario, ser un marco

[...] cada vez más amplio de opciones y alternativas a disposición del ciudadano libre, para que él haga su elección, igualmente libre y respon-

sable. *Marketing* es una filosofía de equilibrio y armonización de personas, de situaciones, de recursos y de eficacias. Asimismo, *marketing* es también una actitud. Como herramienta, es un conjunto de acciones prácticas y conceptualmente coherentes que producen, o deben producir, efectos concretos en la vida de las personas, de las empresas y de las organizaciones.³⁶

El enfoque sobre el efecto lleva, inevitablemente, a un manejo de las causas, pero ni las analiza ni las manipula directamente, no intenta, porque no lo declara entre sus propósitos, convertirse en un medio del cambio social. Este enfoque del *marketing* territorial opera como un "adaptador" social. La dirección del cambio, en lugar de ser distinto del cambio en sí mismo, se integra como una variable más del propio proceso, anulando así la información que proporciona acerca de la viabilidad general de los procesos.

Esto se explica en gran medida debido a que la base de este novedoso enfoque se limitaba a la venta;³⁷ siempre ha considerado los actores, tiempo y perspectivas, así como conocimientos y acciones competitivas en juego para satisfacer una demanda, pero el enfoque de la demanda que adopta es acumulativo, no alcanza el enfoque social y antropológico de la interacción entre sujetos y de los procesos y productos en los que participa socialmente. Su enfoque individuali-

zado es mucho más abstracto. Esta limitación que impide alcanzar los niveles generales de la acción, no impide su efectividad concreta, sólo vuelve imposible que su potencial alcance a modificar los distintos órdenes de la racionalidad social imperante. El riesgo que esto conlleva es que el *marketing* territorial pueda emplearse para fines edificantes de la mejora social o destructores de la misma.

Es cierto que al conjunto de procedimientos que abarca el *marketing* territorial no se le puede pedir consistencia teórica, metodológica y conceptual frente a las divergentes correlaciones de fuerzas que resultan de la desigualdad del acceso al poder. En cualquiera de sus tipos,³⁸ es evidente que no se le puede manejar, coherentemente, sin una toma de postura. No puede ser neutral ideológicamente. Igual que cualquier otra herramienta de manipulación de la conducta de consumidor, persigue los fines de los productores, frente a los que serán subordinados aquellos de los consumidores. La satisfacción del consumidor es el medio del *marketing*, no su finalidad.

36. Ídem, p. 18.

37. "Tradicionalmente, el *marketing* se limitaba a la venta, a la distribución física y a la publicidad. En cuanto a su campo de la aplicación, se ceñía a algunos bienes de gran consumo. En la forma más moderna, su contenido va desde la concepción del producto al servicio y relación post-venta y su campo de aplicación está generalizado." *Ibid.*

38. Se puede dividir en dos tipos: "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, y b) el *marketing* operacional, que designa las operaciones de *marketing* posteriores a la producción que ésta compone por el establecimiento de campañas de publicidad y promoción, la acción de los vendedores y *marketing* directo, la distribución de los productos y merchandising y los servicios post-venta". *Ídem*, p. 18.

35. Carlos Ferraz Sixto, op. cit., p. 17.

PROCESO Y MÉTODO DE *MARKETING* TERRITORIAL ESTRATÉGICO

Como proceso, el *marketing* territorial es quizá la perspectiva de análisis e intervención más adecuada para las ciudades y municipios de tamaño medio. Se basa en "una óptica de *marketing* operacional integrado para públicos internos y externos"³⁹ que define una perspectiva del territorio a concebir sistemáticamente, con ejes de intervención, objetivos específicos y proyectos estructuradores que soportan los planos de la acción e intercomunicación local-regional⁴⁰ con sus representaciones respectivas. En ello, es fundamental el desarrollo de productos e imágenes territoriales y la participación de la ciudadanía de una forma que los comprometa y responsabilice con el desarrollo de las áreas donde viven. El vehículo es la comunicación,⁴¹ y los efectos transgeneracionales e interregionales, el medio de medir sus verdaderas dimensiones.⁴²

Por su parte, el método de *marketing* territorial estratégico es un sistema de planeación innovador por medio del cual se definen estrategias y acciones de promoción social y territorial "en el marco general de las políticas de desarrollo económico de un ámbito administrativo territorial (municipio, co-

munidad, región, comarca, entidad federativa, etcétera)".⁴³ A diferencia de la planeación territorial tradicional, se elabora a partir de tres fases sucesivas, sistemáticas e interrelacionadas de trabajo, que son:

1. *De análisis técnico*. Incluye el diagnóstico de las condiciones internas del territorio para valorar sus competencias reales en cuanto a:

- Logística e infraestructura del territorio.
- Funcionalidad interna.
- Red de complementaciones territoriales.
- Calidad de vida.
- Aspectos paisajísticos.
- Animación turística y cultural.
- Animación empresarial-económica.
- Condiciones de oferta y de acogida.
- Apoyo institucional al visitante/inversor.
- Principales puntos fuertes en el presente.
- Potencialidades territoriales. La ilusión de los actores.
- Relaciones institucionales y externas con las escalas supralocales.⁴⁴

2. *De concertación política y realización cooperativa*. Donde las autoridades políticas tienen las funciones específicas de: ejecución del programa de *marketing* territorial, adecuar los cuadros institucionales, financieros y legislativos, y crear las condiciones para la inversión y la organización democrática de la sociedad civil.

43. La promoción territorial en un sistema de planeamiento tradicional que comprende las fases de diagnóstico, concreción de objetivos, ejecución de las políticas y acciones, evaluación del proceso. Carlos feraz Sixto, op. cit., p. 66.

44. Ídem, p. 67.

3. *De control y evaluación del proceso del marketing territorial*. Se indaga acerca de las valoraciones críticas de todos los actores sociales y políticos implicados en el desarrollo del programa, se usan todas las metodologías de sondeo, encuestas, mesa redonda para conocer los niveles de satisfacción con las políticas y logros materiales conseguidos. La creación de un sistema de información es clave.

Esta perspectiva secuencial de los pasos que hacen del *marketing* territorial una herramienta, además de un enfoque, para el desarrollo de las comunidades humanas en lugares determinados, sí prevé la maximización de los potenciales de beneficios y la minimización de los costos y riesgos de las inversiones. Quizá pueda extenderse de los grandes eventos y de los grandes proyectos que se integran en marcos amplios estratégicos del desarrollo urbano y regional.

Si bien es indudable la utilidad política práctica, inmediata y la gran aplicabilidad de lo que ha logrado sistematizarse como enfoque metodológico y conceptual de *marketing* territorial, aún se requiere de un mayor desarrollo teórico que haga posible situarlo rigurosamente como una teoría política del espacio que:

- Logra imprimir mayor coherencia económica y territorial, pero no alcanza a rebasar el marco de sus determinaciones históricas y estructurales, y no las irá cambiando paulatinamente por medio de incrementos de racionalidad parciales.
- Sostiene un buen compromiso entre la competitividad económica, la sustentabilidad ambiental y la cohesión social;

39. Con base en el "Cuadro 1. Proceso de marketing territorial estratégico", Ídem, p. 58.

40. Ídem, p. 59.

41. Por eso, "la aplicación de la perspectiva de *marketing* territorial (principalmente en su componente de comunicación interna y dinamización de procesos de cooperación y refuerzo de los lazos territoriales locales) apuesta por la defensa de los marginados y de las minorías sociales." Ídem, p. 62.

42. León Bendesky, *México: de la euforia al sacrificio*, Edere, México, 1998, p. 31.

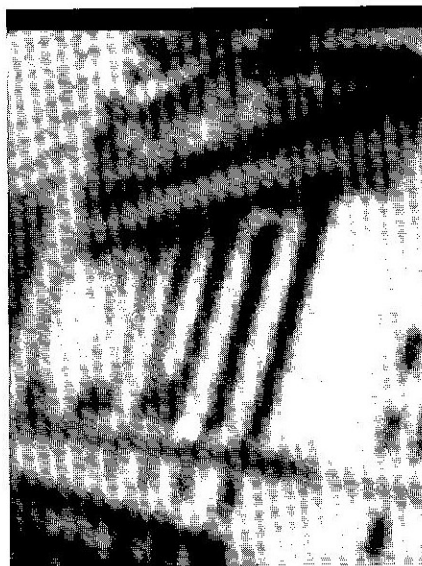
con ello refuerza la capacidad mediatizada y adaptativa que tienen los procedimientos del *marketing* territorial, que sin duda son favorables al logro de propósitos de mejora definidos con anticipación e inducidos con toda intención.

- Facilita la negociación y el logro de consenso entre los diferentes actores y agentes urbanos precisamente a partir del diseño y adaptación de imágenes compartidas.

Es indudable que el éxito en el manejo, construcción y cambio de las identidades generales o levantadas frente a circunstancias particulares, sitúa al *marketing* territorial como uno de los medios formidables del nuevo siglo. Ello es así precisamente porque en la construcción de identidades se abre quizá la única posibilidad de coincidencia de intereses que no son conciliables ni resolubles por la paz y la concordia, entre los actores sociales. No se trata de que el *marketing* territorial o cualquier *marketing* pueda abolir las relaciones de dominación-resistencia, sino de la facultad indiscutible que tiene para manipular la concordancia de intereses hacia fines particulares, concretos.

CONCLUSIONES

A los cambios en el sistema-mundo corresponde una alteración de las "amenazas y oportunidades que se deparan a cada lugar y a los actores. Se construyen, así, nuevos desafíos para los territorios",⁴⁵ que revalorizan sus especificidades territoriales en la perspectiva de la regularización global.



Esta visión condiciona los enfoques de la integración entre lo rural y lo urbano, y refuerza la necesidad de estudiar a las ciudades medias. Es cierto que "un estudio de mercadología territorial facilita un análisis de los productos especiales y de los elementos que forman la imagen global del área urbana, señalando los problemas básicos que deben ser resueltos. ... facilita la integración del área periurbana y, en muchos casos, el hinterland rural o área de influencia rural de la ciudad".⁴⁶

El *marketing* territorial estratégico es un método que caracteriza al territorio a partir del estado de todas sus dimensiones materiales e inmateriales económicas, sociales y políticas. Identifica los mercados externos e internos y, a partir de sus necesidades, construye un plano estratégico y de visión global, sectorial y regional, adoptando las imágenes y pautas de negociación

óptimas. Realiza la concentración de todas las políticas y acciones de desarrollo, controla y evalúa su *marketing*, y aplica las acciones integradas de comunicación.⁴⁷

Todo *marketing* dirigido al mercado da una respuesta particular, peculiar, a la complejidad; una solución que implica un nuevo enfoque gerencial de la planificación. Su definición, que debe ser muy clara, de objetivos y estrategias en el plan de *marketing*, es el elemento básico de conducción estratégica de la gestión de *marketing* de toda empresa.⁴⁸ Por ello, revaloriza el papel tradicional de los liderazgos.

En México está ejerciendo un papel muy importante en las acciones emprendidas para hacerse de recursos o para vender los productos de nuestro país en los mejores mercados. Se está superando la visión del *marketing* relacionada sólo con la promoción y venta en mercados convencionales, para ligarla a finalidades de satisfacción de las necesidades materiales, al mismo tiempo que a la satisfacción de las expectativas y requerimientos de los grupos sociales.

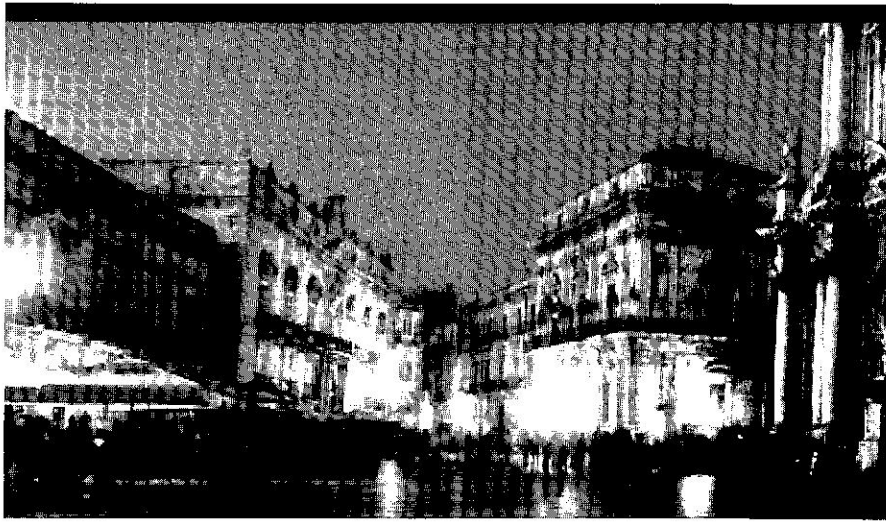
Por lo anterior, se está dotando al liderazgo de un nuevo peso, mayor, debido al nuevo tipo de toma de decisiones, más rápidas, con menor información, mayor incertidumbre, que hacen recaer en el líder mayores responsabilidades —quizá por efecto de las nuevas tecnologías de comunicación que han cambiado todo el espectro de las relaciones interpersonales, y puede ser también resultado del cambio de la secuencialidad de los

47. Véase el cuadro "El *marketing* territorial estratégico", ídem, p. 69.

48. Ídem, p. 16.

45. Ídem, p. 28.

46. Ídem, p. 63.



procesos de producción y mercado por otros procesos de carácter simultáneo que banalizan el espacio, el tiempo, el costo y la complejidad de las organizaciones—, ante lo cual el *marketing* territorial multiplica los efectos de la nueva comunicación y promoción social.

Si además del nuevo liderazgo personal, aún “hace falta un proceso de liderazgo efectivo y concertado”,⁴⁹ social, es indudable que el *marketing* territorial facilita la promoción, especialmente de las ciudades, funcionando como un criterio muy “robusto” de articulación de los objetivos perseguidos, de las políticas diseñadas y de los instrumentos puestos en acción. Esta maximización de los beneficios y optimización del uso de los recursos constituye, sin lugar a dudas, una mejora sustantiva en la racionalidad imperante, pero no la cambia por otra, sólo la adapta a un criterio de cierta racionalidad y coherencia. Aún está por perfeccionarse el instrumento y mejorarse la comprensión teórica, para que haya la capacidad de lograr diná-

micas óptimas de beneficio social-apropiación de los recursos.

Por todo ello, el *marketing* territorial resulta un medio invaluable de estímulo al crecimiento, de reducción de los riesgos y de la vulnerabilidad de los territorios frente a los cambios, así como de multiplicación de las potencias que ofrecen/atraen las ventajas competitivas de los lugares. Precisa la dirección estratégica del territorio, siempre y cuando el liderazgo político sea un liderazgo cívico, orientado por la concertación de todos los actores y no un resultado de presiones externas o que surgen de proyectos de dominación.

BIBLIOGRAFÍA

- Arroyo Alejandro, Jesús (compilador), *Regiones en transición. Ensayos sobre integración regional en Alemania del Este y en el Occidente de México*, Universidad de Guadalajara, Guadalajara, 1995.
- Bendesky, León, *México: de la euforia al sacrificio*, Edere, México, 1998.
- Ferrás Sexto, Carlos, *Teoría y método del marketing territorial*. Uni-

dad didáctica II, Curso en Línea de Planeación estrategia y *marketing* territorial, organizado por la Universidad de Santiago de Compostela, España e Ineser del CUCEA de la UdeG, México, 2000.

McCarthy, E. Jerome, *Comercialización*, El Ateneo, Buenos Aires, 1973.

Moreno Espinosa, Roberto, *La administración territorial en México. Antecedentes históricos*, Instituto de Administración Pública del Estado de México/Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca.

Olmedo Carranza, Raúl, “La reforma territorial: redistribución de la población y de la actividad económica en el territorio nacional”, en Ángel Bassols Batalla, Carlos Bustamante, Javier Delgadillo, y Gloria González, *México: planeación urbana, procesos políticos y realidad*, IIEC/UNAM, México, 1992.

Salazar Medina, Julián, Luis Hinostrero Fernández, y Óscar Inostroza Puk, *Selección, preparación y evaluación de proyectos de inversión para el desarrollo local*, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, 1993.

Valdez Zepeda, Andrés, *Marketing político. Un acercamiento a su objeto y campo de estudio*, Universidad de Guadalajara, Guadalajara, 2001.

—, *Teoría y práctica del marketing político*, Universidad de Guadalajara, Guadalajara, 2002.

Ziccardi, Alicia, “Gobiernos locales: entre la globalización y la ciudadanía. Reflexiones sobre las transformaciones recientes en el Distrito Federal”, en José Luis Calva (coordinador general), *Desarrollo regional y urbano*; Adrián Guillermo Aguilar (coordinador modular), *Tendencias y alternativas*, Instituto de Geografía, UNAM/Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad de Guadalajara/Juan Pablos Editor, Guadalajara, 1995.

49. Ídem, p. 63.