

El diseño de estrategias de *marketing* territorial: una experiencia desde el aula

Lorena Rivera Chaves* y Natalia Rojas Mateus**

El desarrollo de estrategias de *marketing* territorial supone una reflexión sobre elementos identitarios y una apuesta clara por procesos de desarrollo en el ámbito local y regional. La promoción de productos colombianos se constituye en una oportunidad para innovar desde la tradición, para conocer y reconocer el valor de las costumbres, para ser competitivos en un contexto global reivindicando las expresiones locales, pues, como lo señala Benko (2000), la globalización no implica necesariamente homogeneización en términos de productos, sino diferenciación y especialización, sinergia entre lo local y la competitividad internacional.

* Antropóloga de la Universidad de los Andes y magíster en Geografía de la EPG. Docente de Política Pública y *Marketing* Territorial, pregrado FIGRI.

** Estudiante de décimo semestre de Gobierno y Relaciones Internacionales. Coterminal en Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad Externado de Colombia.
Correo-e: [lorena.rivera.chaves@gmail.com] y [natalia.roma13@gmail.com], respectivamente.



Fotografía: Lorena Rivera y Natalia Rojas

En el marco del curso de pregrado de *Marketing* Territorial, de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales (FIGRI) de la Universidad Externado de Colombia, los estudiantes han indagado por la manera en la que este tipo de estrategias pueden llegar a constituirse en apuestas de competitividad y, simultáneamente, en apuestas de desarrollo comuni-

tario. Para ello, han diseñado algunas propuestas basadas en productos colombianos, en las que acuden a su bagaje cultural para reflexionar sobre los territorios de donde provienen.

Este artículo presenta la experiencia desde el aula. En el primer acápite se alude a las seis preguntas que responden los estudiantes en el diseño de una estrategia de *marketing* territorial. En la segunda parte se mencionan algunas iniciativas resultado de la clase, las cuales han sido recopiladas en un repositorio que ha permitido ordenar las iniciativas de diferentes versiones del curso durante los últimos dos años.

Hacia el diseño de una estrategia de *marketing* territorial

El diseño de una estrategia de *marketing* territorial implica responder al menos seis preguntas que permiten orientar cada apuesta desde dos perspectivas: la de la competitividad y la del desarrollo en términos del mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades que habitan un territorio específico. A continuación se desarrollan brevemente estas preguntas.

1. ¿Cuál es el territorio y quiénes lo habitan?

El primer aspecto que se debe tener en cuenta para desarrollar una estrategia de *marketing* territorial es de-

finir el territorio, entendiendo este como el espacio donde convergen dimensiones de la vida social y que incluye elementos materiales, funcionales y dimensiones simbólicas asociadas a un ejercicio político, como una dupla material y simbólica de dominación y apropiación (Haesbaert, 2005). En este sentido, el territorio no se limita a una porción del espacio terrestre y puede superar la concepción de entidad territorial¹, pues se trata de una construcción social cotidiana en la que se involucran actores de todo tipo que perciben el espacio donde viven, lo representan y agencian, toman decisiones y lo transforman.

Desde esta perspectiva, el territorio donde se puede desarrollar una estrategia se define a cualquier escala: puede ser el territorio colombiano en su totalidad, una región en cualquiera de sus definiciones (departamento, provincia, municipio, localidad, vereda, barrio) u otra realidad espacial que sea considerada como propia por una serie de actores sociales, con la cual se identifiquen, en donde exista una historia común de la que se sientan parte

1 Según Echeverría y Rincón (2000), las dificultades de restringir las acciones a las esferas político-administrativas conducen a pensar en conceptos más amplios y móviles sobre lo territorial, buscando sortear los cambios en las dinámicas territoriales y reconfigurar sus límites y fronteras. Ello se aplica en la definición y limitación del territorio que quiere ser abordado en una estrategia de *marketing* territorial.

y que deseen seguir construyendo colectivamente.

2. ¿Para qué hacer una apuesta en este territorio?

Siguiendo a Ferraz *et al.* (2001), el *marketing* territorial es un instrumento de planificación para el desarrollo social y económico territorial, pues más allá de la promoción de un territorio, es un proceso de relaciones que busca beneficios para la comunidad local. Según Dinis (2004), los instrumentos del *marketing* pueden servir para revertir el abandono de territorios calificados como “periféricos” y enfrentar el mayor desarrollo económico de las áreas urbanas que atraen más actividades. Esto supone entender el *marketing* como un proceso social y administrativo que conduce a que los individuos y grupos puedan obtener lo que necesitan mediante la creación y el intercambio de productos.

Una vez definido el territorio, es necesario indagar por las razones que llevan a diseñar una estrategia de *marketing* territorial. El concepto ‘desarrollo’ es incorporado en este segundo aspecto para referirse a las expectativas de la comunidad que habita el lugar, a la necesidad de conocer cómo esos actores sociales imaginan su futuro común, lo cual incluye desde los incentivos económicos personales y familiares hasta la preocupación por la protección de la cultura, la posibilidad de lograr un

desarrollo ambientalmente sostenible, la necesidad de formarse y capacitarse para afrontar nuevos retos y de crear espacios participativos para todos los miembros de la comunidad. Estos elementos resultan ser relevantes para una estrategia de *marketing* territorial, pues se constituyen en la razón de ser de la estrategia, en el objetivo último por seguir.

3. ¿El territorio como producto? ¿El producto territorial?

El producto es el centro de la estrategia de *marketing* territorial, es “la excusa” para que unos actores territoriales se organicen alrededor de una visión común. Desde la perspectiva de los servicios turísticos, el territorio es en sí mismo el producto. Para Ferraz *et al.* (2001), se trata de hacer evidentes las características y cualidades de este territorio para atraer inversión, generando imágenes que son percibidas por los actores y agentes sociales y que son difundidas a través de los medios de comunicación. Desde otra perspectiva, se buscan productos territoriales, productos artesanales o gastronómicos que se constituyan en un símbolo identitario y que representen los valores y saberes de una comunidad.

Teniendo como base la definición de ‘producto’ como artículo, servicio o idea con atributos tangibles o intangibles, que busca la satisfacción de los

consumidores y que es susceptible de ser intercambiable (Kerin, Hartley, & Rudelius, 2009), una estrategia de *marketing* puede apuntar también a la difusión de ‘experiencias territoriales’ por medio de la música, la danza, la comida típica, el uso de trajes locales, de costumbres de un lugar determinado. Los carnavales, las ferias y fiestas, así como los espacios diseñados para que turistas y locales puedan experimentar ‘las formas de ser’ de una región se constituyen en productos susceptibles de una estrategia de *marketing* territorial.

4. ¿Por qué este producto es competitivo?

El reconocimiento de las cualidades que hacen que el territorio como producto o que el producto territorial resulte competitivo en el mercado es la cuarta pregunta que debe considerarse. Además de las fuentes de ventaja competitiva (como la calidad, el mejoramiento del servicio a los clientes, los costos, la ubicación geográfica y el rendimiento), se hace necesario incorporar argumentos como el valor histórico, cultural y ambiental del producto, aquello que lo hace único.

La protección de algunos lugares o expresiones específicas por medio de su declaración como patrimonio resulta fundamental en ese sentido, pues no solo busca garantizar su continuidad (UNESCO, 2008), sino que pone

en evidencia el valor único de un territorio o experiencia territorial. Así mismo, los signos distintivos, como la indicación de la procedencia y la denominación de origen, que informan el lugar de donde provienen los bienes o servicios, en el primer caso, y que en el segundo caso implican la transmisión de una idea de calidad o reputación de un producto debido a condiciones del medio geográfico (Tamayo, 2002), apuntan no solo a la protección de los productos, sino a hacer evidente que son propios de un territorio y que, por tanto, tienen un valor particular. Iniciativas de producción limpia y orgánica, de turismo comunitario o aquellas que evidencian cómo el producto fue elaborado en el marco de un ejercicio de reconciliación o de desarrollo comunitario tienen un valor particular para el consumidor interesado y pueden ser también fuentes de ventaja competitiva.

Con miras a que las estrategias de *marketing* territorial no solo apunten al intercambio de bienes y servicios, sino al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, se requiere identificar también aquello que desde los actores locales se necesita para que el producto sea competitivo. Aspectos como la capacidad organizativa, la innovación, la formalización de las actividades, la capacitación para el mejoramiento del artículo o del servicio y el mejoramiento de las

competencias comunicativas con los clientes y con otras entidades relacionadas son indispensables para el mejoramiento de la estrategia y para que este mejoramiento suponga un fortalecimiento de las capacidades locales.

5. ¿Con quiénes desarrollar la estrategia de *marketing* territorial?

Reconociendo que la comunidad que habita el territorio es la principal protagonista y promotora de su estrategia, también se necesita identificar los programas y proyectos relacionados que ofrecen las entidades públicas y privadas. De esta forma, se pretende que la apuesta de *marketing* territorial sea una oportunidad de articulación de oferta, tanto de aquella propia del sector comercial –en donde el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo juega un rol fundamental– como de aquella relacionada con el sector cultural –en cabeza del Ministerio de Cultura–, de la que apunta a la asociación y al trabajo organizativo –con la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias–, de la correspondiente al sector rural –con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural– y de la que se dirige al sector social –liderada por el Departamento para la Prosperidad Social–.

En el ámbito nacional, de manera más específica, el rol de Procolombia, Fontur y de Artesanías de Colombia resulta central; y en lo local, el papel de las Cá-

maras de Comercio, las agremiaciones, asociaciones de productores y operadores turísticos es fundamental. Iniciativas como el Movimiento OVOP Colombia ‘Un pueblo, un producto’ han buscado vincular diferentes instancias públicas y privadas, nacionales, regionales y locales. De manera que la creación y la articulación de redes es, en palabras de Méndez (2002), la forma más adecuada para dar respuesta a los retos de la globalización.

Igualmente es necesario definir a quiénes va dirigida la estrategia. En el caso de los servicios turísticos, debe especificarse el tipo de turistas que se esperan (nacionales o internacionales), así como el establecimiento de perfiles según la capacidad adquisitiva. En el caso de los artículos artesanales o de la gastronomía, hay que definir cómo esperan ser comercializados, qué requisitos deben cumplir, qué tipo de consumidores podrían llegar a tener y cómo llegar a estos clientes potenciales de la manera más efectiva y eficiente posible.

6. ¿Cómo comunicar la estrategia?

La divulgación de la estrategia es la sexta pregunta que ha de responderse para el desarrollo de una apuesta de *marketing* territorial. Desde el “voz a voz”, pasando por la creación y gestión de marca (*branding*), las relaciones públicas y los grupos de presión, el patrocinio, la promoción, la crea-

ción de estrategias publicitarias, la difusión periodística y, por supuesto, el uso adecuado y pertinente de las redes sociales, estas estrategias pueden servir para dar a conocer un territorio o un producto territorial.

La formación de las comunidades locales en diversos mecanismos de comunicación resulta primordial, pues, además de fortalecer la estrategia de *marketing*, podrá ser útil en otro tipo de dinámicas de la cotidianidad de los pobladores locales. Así mismo, se requiere el aprovechamiento de lo que Benko (2000) denomina ‘campañas de comunicación de colectividades territoriales’ que contienen la marca país o que promocionan una ciudad o región específica, para hacer más visible la estrategia de *marketing* territorial.

Repositorio de estrategias de *marketing* territorial diseñadas por los estudiantes

La reflexión sobre las preguntas mencionadas en el acápite anterior ha permitido a los estudiantes el diseño de propuestas en torno a un bien o servicio colombiano competitivo y cuyo objetivo sea impulsar el desarrollo de un territorio específico. Algunos estudiantes han optado por productos de regiones del país con los que no están muy familiarizados, pero que resultan de su particular interés, mientras que la mayoría ha aprove-

chado su bagaje cultural, su contexto social y su pertenencia étnica para enfatizar en productos propios del territorio de donde provienen.

Para el diseño de la estrategia, los estudiantes han aplicado el contenido del curso en un estudio de caso, acudiendo a fuentes primarias (entrevistas a miembros de su familia o a personas cercanas de su región), lo cual permite, por una parte, dar respuesta a la falta de información sobre el producto, y por otra, contrastar los hallazgos con investigaciones relacionadas con las problemáticas locales. Este ejercicio, además de nutrir su trabajo académico, le permite al estudiante reflexionar sobre su identidad y conocer de cerca la realidad desde la perspectiva de diversos actores, cuestionando su propio rol como ciudadano y miembro de una comunidad.

Cada semestre estas estrategias son recogidas en un repositorio, el cual es considerado como un instrumento útil para la gestión del conocimiento². El repositorio es relevante en la medida que almacena, recupera y presenta la información que puede ser utilizada como insumo clave para la capitalización de investigaciones o la búsqueda de estrategias de *marketing* territorial similares en cuanto al producto, a la re-

2 La gestión del conocimiento se refiere a la capacidad para generar, difundir, compartir y utilizar el conocimiento explícito y tácito, aportando valor. (Barragán Ocaña, 2009).

gión o cuyo abordaje pueda ser tomado como referente en otro contexto.

Adicionalmente, este repositorio recoge artículos académicos y de prensa, documentos de apoyo, vínculos a páginas de interés, material visual y audiovisual, recursos que se constituyen en activos claves para dar respuesta a las seis preguntas básicas que han de resolverse en el diseño de una estrategia de *marketing* territorial.

Como resultado, el repositorio cuenta con 18 diseños de estrategias realizadas por los estudiantes, 12 propuestas en construcción y 43 casos externos a la clase.

Algunas de las estrategias que se han analizado a lo largo de este seminario se pueden clasificar a manera de resumen en tres grupos: territorios como producto, productos territoriales y experiencias. Entre las estrategias que han abordado el territorio como producto se encuentran casos como el fomento de algunas localidades o espacios públicos de Bogotá, el ecoturismo en Taganga, la Sierra Nevada de Santa Marta, la serranía de La Macarena, el Parque Nacional Natural Utría, así como apuestas encaminadas al cuidado ambiental, el crecimiento económico y la prolongación de características culturales, tomando como referentes los casos de Bilbao (España)

y el río Fonce, ubicado en el departamento de Santander³.

En cuanto a productos territoriales, se evidencian productos gastronómicos, como el tamal tolimense, la panela, la miel del altiplano, el bocadillo veleño, el cacao colombiano, el bocachico frito de Montelíbano (Córdoba) o el suero costeño, producto autóctono cuya producción se quiere impulsar a partir de pequeños grupos familiares que lo elaboran de manera artesanal.

Así mismo, como productos territoriales se identifican los elaborados con caña flecha, la mochila arhuaca, la ruana y los balones de Monguí (Boyacá). En relación con este último producto, se apuesta por el desarrollo sostenible con el medio ambiente y la calidad de vida de los monguiseños, proponiendo la realización de un catálogo de balones artesanales de colección y de uso para grandes ligas deportivas⁴.

Finalmente, como experiencias se encuentran ejemplos como el trans-

3 Estos trabajos han sido propuestos por Miguel Avendaño (Taganga), Juan Felipe Vives (Sierra Nevada de Santa Marta), Natalia Bolívar (serranía de La Macarena), Iván Camilo Pérez (Parque Nacional Natural Utría) y Laura Vargas (río Fonce).

4 Estos trabajos han sido propuestos por María José Rivera (tamal), Angélica Puertas (panela), David Canal (miel), Stefanía Ariza (bocadillo), Laura Salcedo (cacao), Amparo Guerra (bocachico), Iván Amézquita (suero), Bárbara Ochoa (caña flecha), Miguel Chamorro (mochila), Vanessa Henao (ruana) y Natalia Rojas (balones).

porte en Yipao, en el eje cafetero; la propuesta de ciclovía cultural para Bogotá; el Carnaval de Riohacha; el posicionamiento de las fiestas de San Pacho en Quibdó o *'La experiencia momposina'*, la cual combina una serie de elementos propios de la región, como las cualidades históricas, arquitectónicas, gastronómicas, ecoturísticas y culturales, para así crear una mirada más amplia de lo que Santa Cruz de Mompos (Bolívar) puede ofrecer⁵.

Conclusiones

Este artículo presentó algunos elementos de la experiencia del curso de *Marketing* Territorial, que forma parte del plan de estudios de pregrado de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales (FIGRI) de la Universidad Externado de Colombia. El documento señala las seis preguntas que responden los estudiantes cuando diseñan una estrategia de este tipo, y ofrece algunos ejemplos de los productos territoriales trabajados durante el curso. A partir de esta experiencia, es posible presentar algunas conclusiones.

La primera de ellas es que el *marketing* territorial es un campo potencial en el que se apela a elementos iden-

titarios y de la tradición como parte de la ventaja competitiva de un producto, siendo posible encontrar en Colombia una serie de bienes y servicios que, dadas las condiciones ambientales y culturales, son únicos y diversos. Una apuesta por estos productos puede constituirse en un punto de partida para el desarrollo de una comunidad ubicada en un territorio particular, esperando que sean los mismos pobladores locales quienes puedan llevar a cabo su propia estrategia de *marketing*.

De esta manera, y teniendo en cuenta la diversidad de productos territoriales, su ventaja competitiva y la necesidad de apuestas de desarrollo de comunidades en los ámbitos regional, local y comunitario, resulta válida la formación de profesionales en diversos campos, quienes cuenten con conocimientos básicos para abordar las realidades por medio de procesos que vinculen lo social y lo económico, otorgando nuevos significados a lo tradicional y posicionando tales realidades en el contexto global.

También se concluye que la formación de profesionales en el diseño de estrategias de este tipo es un ejercicio en el que se invita al estudiante, ya sea en el campo de las finanzas o en el de gobierno, a asumir un rol más de facilitador de procesos locales y menos de 'experto', reconociendo que son las comunidades las que tienen la experticia

5 Estos trabajos han sido propuestos por María Adelaida Barros (Yipao), Daniela Guzmán (San Pacho), Camila Baquero (ciclovía), Kely Amorcho (Carnaval de Riohacha) y Camila Pinilla (Mompos).

en su propio territorio, por lo que se requieren estrategias de diálogo, concertación e innovación a partir de la realidad existente. Este papel de facilitador sobre el cual el estudiante diseña su estrategia implica una aproximación al contexto desde diferentes fuentes, privilegiando una mirada cualitativa y tomando elementos de otras ciencias sociales, particularmente en el diseño y la aplicación de entrevistas semiestructuradas.

Igualmente, cabe señalar que el repositorio de la clase de *Marketing Territorial* es un instrumento que, mediante el uso de herramientas sencillas (como una carpeta digital en la nube y un índice en Excel), permite trascender los hallazgos obtenidos y los aprendizajes de un semestre a otro, intentando construir sobre lo que algunos estudiantes han avanzado en versiones anteriores del curso y llevando a pensar en cómo mejorar la forma en la que se presentan estas estrategias para que otros puedan aprender de ellas.

Finalmente, cabe concluir que los avances en el diseño de estrategias de *marketing territorial* que los estudiantes logran durante un semestre ponen en evidencia la necesidad de continuar la exploración de este campo, de indagar por una gran cantidad de productos que aún no han sido abordados y de sentar algunas bases de información para futuras investigaciones.

Referencias

- Barragán Ocaña, A. (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 5(1), 65-101.
- Benko, G. (2000). Estrategias de comunicación y *marketing* urbano. *EURE*, 26(79), 67-76.
- Dinnis, A. (2004). Territorial marketing: A useful tool for competitiveness of rural and peripheral areas. En 44th European Congress of ERSA. Porto: University of Porto. Recuperado de <http://goo.gl/NX6lly>.
- Echeverría M. y Rincón, A. (2000). *Ciudad de territorialidades: polémicas de Medellín*. Medellín: CEHAP.
- Ferraz, C., Macía, C., García, Y. y García, P. (2001). El territorio como mercancía. Fundamentos teóricos y metodológicos del *marketing territorial*. *RDE, Revista de Desarrollo Económico*, 5, 68-79.
- Haesbaert, R. (2004). *O mito da desterritorialização: do "fim dos territórios" à Multiterritorialidade*. Río de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Kerin, R., Hartley S., & W. Rudelius (2009). *Marketing*. New York: McGraw Hill.
- Méndez, R. (2002). Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes. *EURE*, 28(84), 63-83.
- Tamayo, G. (2002). La denominación de origen y su relación con otros signos distintivos. *Revista La Propiedad Inmaterial*, 5, 93-110.
- UNESCO (2008). *¿Qué es el patrimonio inmaterial?* España: UNESCO y Gobiernos de Noruega y España.