

COMUNICACIÓN

Título: El Plan de Marketing Territorial: un instrumento para la gestión pública provincial

Autores y e-mails: Manuel Octavio del Campo Villares moctadcv@udc.es, Vanessa Miguéns-Refojo vanessa.miguens@uam.es, Eladio Jardón info@institutoimc.com, Ferreiro

Departamento: Economía

Universidad: Universidad de A Coruña, Universidad Autónoma de Madrid e Instituto Internacional de Marketing y Comunicación (IIMC)

Área Temática: Política y gobernanza regional y urbana

Resumen: El desarrollo de todo territorio exige identificar los factores espaciales que lo representan y posicionan. Además, la expansión de las relaciones internacionales y la globalización aumentan la competencia inter-territorial. Si la empresa satisface a sus clientes, el ciudadano, tienen que sentirse satisfecho de las instituciones que les representan. Por ello, la percepción de la gestión pública es clave en la orientación espacial del territorio, provincia de Ourense. Esta orientación se materializará en un Plan dirigido a mejorar las condiciones de vida de sus habitantes. Por ello, objetivo del trabajo es mostrar un instrumento de gestión, un PMT que sirva de guía para que la gestión territorial no se desvíe del objetivo del buen gobierno, adaptado al medio socioeconómico. El MT aplicado a la provincia, es materia novedosa, ello hizo acudir a un extenso trabajo de campo. El PMT, distingue dos fases: 1ª investigación documental y de campo; y 2ª desarrollo del PMT a partir de los resultados de la fase anterior.

En la investigación se emplearon técnicas: *cualitativas*, entrevistas en profundidad a expertos y grupos de discusión, para conocer la realidad investigada; y *cuantitativas*, indicadores socioeconómicos, encuesta web y búsquedas por internet de la ciudadanía ourensana. Con la información obtenida se establecieron 4 ejes de desarrollo. Siendo las demandas reveladas y la intensidad con que se sienten, los determinantes en la configuración de cada eje: Eje_1. Economía e innovación; Eje_2. Servicios y atención social; Eje_3. Infraestructuras y proyección exterior; Eje_4. Institucionalidad y acción Pública. Cada eje establece unos objetivos estratégicos (20) y unas acciones a ejecutar para la consecución de aquellos (25). Para con ello conseguir que mediante la aplicación del PMTP se mejore en calidad de vida; sostenibilidad demográfica; rehabilitar infraestructuras; mejorar la proyección provincial; y situar las instituciones al servicio del ciudadano, siendo la provincia un área socio-empresarial en movimiento.

Palabras Clave: Desarrollo espacial, Gestión Pública, Innovación, Plan de Marketing, Provincia, Sostenibilidad.

Clasificación JEL: H57, H72, H73

1. Introducción

Al objeto de impulsar el crecimiento y desarrollo de un territorio y aumentar el bienestar de sus habitantes, es preciso identificar qué factores lo caracterizan. Y para enmarcar cualquier territorio como un agente con capacidad para diferenciarse del resto y atraer: personas, inversiones o empresas, es común empezar refiriéndose a la expansión de las relaciones internacionales y la globalización (Sáez et al, 2011; San Eugenio, 2013). Ello, delimita el momento histórico actual y su importancia obedece a los efectos causados por éstas en cualquier ámbito: demográfico, institucional, habitacional, socioeconómico o tecnológico.

La globalización debilita los estado-nación, desdibuja sus fronteras; construye nuevas regiones económicas, y hace indiferente el despliegue y localización de capitales en aquellos (Paz, 2004). La globalización aumenta la competencia entre territorios, obligandoles a reivindicar su identidad al mismo tiempo que captar recursos y talento, lo cual, fomenta el desafío de potenciar sus recursos propios y favorecer los procesos de desarrollo local, (Aranda y Combariza, 2007; Gómez, 2015).

Tal y como manifiestan Aranda y Combariza (2007) en un mundo global, la tendencia es hacia una competencia entre economías regionales y no entre estados. Ello hace que, el desarrollo local o regional adquiera una nueva dimensión. Además, la confluencia entre la tendencia globalizadora, el exceso de capacidad productiva y el desequilibrio en el empleo de los factores productivos altera la homogeneidad de la oferta de productos y servicios en el mercado, convirtiendo en esencial todo aquello que pueda diferenciar la oferta empresarial, siendo en nuestros días el aspecto intangible quien marca esa diferencia, Villafañe (2005), dentro del cual destaca la integración con el entorno.

Por otra parte, el agotamiento de mercados internos, la competencia espacial y la inestabilidad macroeconómica obligan al sector público y al privado a posicionar sus territorios. Adquiriendo a tal fin, una importancia creciente, la imagen ofrecida por éstos, es decir, su valor como marca (Plumed, 2013). La marca es un activo que otorga una ventaja diferencial dentro de un mercado cada vez más competitivo. Por ello, la creación y desarrollo de la marca territorio mejora la posición glocal de mercado de ese territorio (Sáez et al, 2011).

Y para que una marca tenga éxito, se requiere el esfuerzo de toda la organización, conectar la estrategia de marca con las de la organización. Por ello, las empresas emplean nuevas maniobras de marketing que les permitan alcanzar su mercado objetivo (Kotler y Keller, 2006). Algo que, es posible replicar para los territorios, en este caso el objetivo es satisfacer las demandas de su público objetivo: ciudadanos, inversores, turistas y empresas (Caro et al, 2015). Ello facilita emplear la planificación estratégica por parte de los territorios, y que así evalúen los recursos de que dispone y sus necesidades inmediatas, anticipándose a los cambios del entorno a la vez que potencia su capacidad de crecimiento y desarrollo (Pascual, 2007; Romero y Vidal, 2018).

Por lo tanto, de la unión entre la planificación estratégica, encaminada a facilitar la adaptación y anticipación a los cambios del entorno y de la imagen que todo territorio ofrece, dependerá su capacidad para atraer nuevos recursos (Aranda y Combariza, 2007). Y es de esa unión como surge el Marketing Territorial (MT), como disciplina que pone en valor las características y cualidades del territorio estudiado, aumentando la identificación con este de sus ciudadanos, promoviendo nuevas actividades y elevando la calidad de vida de sus habitantes, y todo proyectado al exterior (San Eugenio, 2013).

2. El marketing territorial una herramienta de gestión pública

Un territorio puede tratarse como una mercancía que se vende, siendo el producto de ese territorio las percepciones que del tienen los agentes sociales y que se difunden desde los medios de comunicación y las relaciones interpersonales (Kotler, 2001). En el ámbito empresarial, la empresa busca que el cliente quede satisfecho con el producto o servicio prestado, pero también la sociedad y el ciudadano en particular, tienen que estar satisfechos de las instituciones que les representan, dirigen y han elegido. Por ello, la concreción y percepción acerca de la gestión pública es clave en la orientación espacial del territorio, siendo aquí el territorio analizado, la provincia de Ourense.

Tal orientación ha de materializarse en un Plan dirigido a mejorar las condiciones de vida de las personas que viven en la provincia. Así pues, el objetivo del Plan es que la provincia sea un territorio innovador, sostenible y competitivo, que reconozca a la ciudadanía y a todos los agentes socioeconómicos afectados como motores del cambio y transformación. Por ello, la estrategia del Plan de Marketing Territorial Provincial (PMTP) es la de implantar de manera consistente, un imaginario de provincia fundamentado en asociaciones positivas que reúna creatividad, innovación y talento.

En el ámbito de las provincias, Kotler (2001) sostiene que son productos que debe ser objeto de diseño y comercialización como cualquier otro espacio. Por otra parte, cuando el objeto de compra-venta es un territorio y el gestor público agrega a su gestión instrumentos del marketing, se alcanza un conocimiento más integral de sus habitantes (Asensio, 2008). Si bien, no olvidar que, el objetivo de la gestión provincial vista ésta como un producto, es su conversión en un lugar atractivo para que sus residentes deseen vivir en ella, inversores y empresas inviertan en sus ciudades y que turistas y visitantes desean conocerla.

La promoción y desarrollo de un territorio se articula en 4 etapas: diagnóstico territorial, dirección estratégica, marketing y relaciones institucionales (Precedo et al, 2010; Escourido, 2017). Proceso que se integra y expone en el PMTP expuesto, y que se configura bajo una triple perspectiva:

- Una investigación que parte de la concepción del ciudadano como cliente principal y que acompaña al resto de públicos objetivos del enfoque-demanda.
- Un método que detecte las necesidades socio-personales a provisionar de forma colectiva con los recursos limitados disponibles de ese espacio, enfoque-oferta.
- Aprovechar las oportunidades y fortalezas, reduciendo el riesgo de las amenazas y debilidades del entorno, y bajo la premisa de un desarrollo espacial sostenible.

2.1. La gestión pública

En las dos últimas décadas del siglo XX, muchos países acometieron procesos de reforma de su Sector Público a una nueva realidad social donde el ciudadano pasó a considerarse como un cliente público, al que, la Administración debe atender y servir, dando lugar a la “New Public Management o Nueva Gestión Pública (NGP)” (García-Sánchez, 2007) y donde la identificación de aspectos territoriales diferenciales que impulsen y posicionen el espacio analizado a través del marketing territorial juega un papel trascendente (Plumed, 2013; Escourido, 2017).

La NGP reconoce a las Administraciones que mejor trabajan y menos cuestan, evaluando los resultados obtenidos mediante instrumentos de control adaptados al ejercicio de la función pública (López-Casasnovas, 1995). En esta línea se considera, un paso más allá respecto a la NGP la inclusión del concepto de “buen gobierno”, el cual busca dotar de un sistema de confianza y responsabilidad a la Administración ante sus

ciudadanos. La OCDE, define el buen gobierno como “los acuerdos formales e informales que explican cómo se adoptan y desarrollan las políticas públicas desde la perspectiva del respeto a los valores constitucionales de un país”.

Siendo a tal respecto, objetivo de este trabajo mostrar un instrumento de gestión pública como es un PMT ajustado al territorio (provincia), y cuyo objeto es servir de guía para que la gestión territorial se desvie lo menos posible del objetivo de una “buena gobernanza adaptada a las condiciones del medio”, tal y como exponen autores como Pascual, (2007); Herrador y Martin, (2012), Plumed, (2013), quienes enfatizan acerca de la funcionalidad del Plan cara a garantizar una gestión pública eficaz en relación a las características del territorio y las condiciones de vida de sus ciudadanos.

2.2. El marketing aplicado a la mejora de la gestión pública

La AMA (American Marketing Association) define el marketing como el “conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y sociedad en general. Sin embargo, la expansión del marketing aumentó el protagonismo del ámbito no comercial generando intercambios de valor en la esfera de lo público (Sáez et al, 2011).

La Gestión Pública es, “la forma de aplicar los recursos adecuados para alcanzar el objetivo deseado socialmente; alcanzar los fines que la sociedad más valora con el menor sacrificio de recursos posible” (López-Casanovas, 1995). Donde como vimos, la NGP aplica a la gestión pública técnicas del sector privado, adaptadas a las características del sector público, siendo la ciudadanía considerada un “cliente”, y todo ello bajo la directriz que inspira la idea del “buen gobierno”. Donde, la ciudadanía demanda celeridad en la respuesta de una Administración burocratizada en exceso. Por ello, el planteamiento reformador de la Administración se asienta en tres aspectos:

1. Escasez de recursos, lo que exige reducir gasto superfluo.
2. Responder a la situación globalizadora mediante la mejora en los servicios.
3. Rapida toma de decisión ante la transformación tecnológica y comunicativa.

Esta visión innovadora, transforma la visión pública, de la administración hacia la gestión de los recursos públicos, lo cual requiere de lo público un papel más activo, además de estrategias y herramientas que faciliten cambios innovadores. Ello exige que el Sector Público se adapta al privado (Cervera, 2001), identificando para ello, sus diferencias clave:

- Orientación al interés colectivo, objetivo lograr el bien común.
- Equidad o agilidad y no eficiencia o beneficio en la relación con el ciudadano.
- Actúa en un entorno libre de competencia, presupuesto y gestión independiente.
- El sector público está sujeto a mayores restricciones legales que el privado.
- Las instituciones están sujetas a múltiples procesos de control y transparencia.
- La autoridad se distribuye, fragmenta y hasta se diluye por el entramado público.

Teniendo en consideración éstas características, la participación ciudadana y su fortalecimiento, favorecen la adopción del marketing como herramienta de gestión pública (Cervera, 2001). Kotler y Lee, (2007) consideran las técnicas propias del marketing como la mejor plataforma de planificación para una agencia pública que busca conocer a sus ciudadanos, sus necesidades y generar valor. Según Losada (1997), el marketing público refuerza el sistema de valores, al dirigir a la Administración hacia la satisfacción del ciudadano, implementando acciones que respondan a sus demandas.

3. Objetivo y metodología para un Plan de Marketing Provincial

A continuación se describe y presenta el proceso de construcción de un Plan de Marketing Territorial (PMT) aplicado al ámbito provincial, utilizando para ello el método del caso, siendo la provincia de Ourense el marco espacial seleccionado, con la pretensión de que, ello sirva de referencia para futuras investigaciones en el ámbito del marketing aplicado a los territorios.

3.1. Diagnóstico territorial un paso previo

El marketing territorial facilita la planificación espacial, al abordar conjuntamente los enfoques de oferta (valorar los recursos propios) y demanda (satisfacer la necesidad ciudadana) para establecer la mejor estrategia en la gestión del espacio, promoviendo la comunicación entre las instituciones y aquellos públicos objetivo, así como disponer de una guía para la toma de decisión espacial.

Los territorios que utilizan la planificación del marketing estratégico como instrumento en la gestión del territorio (provincia), podrán evaluar y cuantificar correctamente los recursos de que disponen. Dotando a su Administración del conocimiento que le permita aprovechar los cambios del entorno (Cerdá, 2014; Romero y Vidal, 2018). Elizagárate (2003) considera que las actividades que engloban el marketing estratégico del territorio/provincia son, figura 1:

- Diagnóstico, fase donde se evalúan sus recursos, se reconocen los atributos a mantener y desarrollar, para mejorar su posición e identificar las debilidades que le restan capacidad.
- Fijar la misión, visión y valores de la provincia en el tiempo, identificando las preferencias y objetivos provinciales en base a sus recursos y en consonancia al diagnóstico obtenido.
- Definir la estrategia provincial para elaborar su plan de crecimiento y posición. Donde se examinan las fracciones de la provincia y se hace una evaluación global de la misma.
- Transformar el punto anterior en un plan con acciones a desarrollar, fijando las actuaciones precisas en un cronograma que siga la estrategia inicial del plan.
- Seguimiento y control de lo planificado, añadiéndole un proceso de identificación y rectificación de las posibles desviaciones.

Fig. 1. Diseño de una **Planificación estratégica**



Fuente: elaboración propia.

Por ello, el paso inicial de la investigación fue la realización de un diagnóstico territorial de la provincia de Ourense. Y es que, toda Administración debe conocer, proteger y valorar los recursos de que disponen para conocer su perfil competitivo (Elizagárate, 2003). Empleando para ello: la estadística oficial, informes de estado e indicadores socioeconómicos. Identificáronse 7 áreas de estudio a partir de las cuales se organizó la investigación y facilitó la comprensión del estado de la provincia, y que son: 1. Situación geográfica, clima y recursos territoriales (medio y naturaleza); 2. Demografía y movimientos migratorios; 3. Cultura y patrimonio; 4. Turismo: termal y de montaña; 5. Transporte y conexiones; 6. Actividad económica y desarrollo; 7. Innovación.

3.2. Metodología y herramientas de trabajo utilizadas

El Marketing Territorial aplicado al ámbito provincial, es una materia apenas tratada en nuestro país. De hecho, atendiendo a la literatura el MT sólo se aplica con habitualidad en el ámbito de las ciudades, siendo escasos los ejemplos en otros ámbitos de la Administración (Herrador y Martín, 2012; Diputación de Palencia, 2016; Escourido, 2017). Ello obliga a una extensa diversificación del trabajo de campo. Siendo el período

en el cual éste se realizó el primer semestre de 2019. Analizar la competitividad interprovincial tomando como referencia a tal objeto la acción institucional es una novedad. La metodología seguida ordenó el proceso de análisis en dos fases:

- En la primera se llevó a cabo la investigación documental y de campo, con la debida compilación de datos por fuente. Para así, diagnosticar y evaluar el estado de la provincia, interno y externo, facilitando la orientación espacial a seguir bajo la perspectiva de mejorar el nivel de bienestar de sus habitantes.
- La segunda, se dirige al desarrollo y aplicación del PMT de la provincia de Ourense, en base a los resultados obtenidos en la fase anterior.

Esa orientación espacial, se integra y expone en la presentación del PMTP desarrollado. Una investigación que parte de la concepción del ciudadano como cliente principal y que acompaña al resto de públicos objetivos del enfoque-demanda (Caro et al, 2015). Un método que permite detectar las necesidades socio-personales que deben ser resueltas de forma colectiva con los recursos limitados con que cuenta ese espacio (Lobato, 2019).

El PMT facilita, el acercamiento detallado a la estructura y programación del territorio (Ourense), permitiendo desarrollar una estrategia de gestión espacial en base a su oferta y demanda, promoviendo la comunicación entre ciudadanía e instituciones en base a una guía de toma de decisión, (Ferrás et al, 2001). La figura 2 muestra el organigrama del proceso de planificación seguido en la investigación. Configurando, la primera fase del análisis territorial efectuado antes reseñada, y que concluiría con la elaboración del Plan Estratégico provincial que se presenta.

Fig. 2. Planificación de la estrategia de la investigación



Fuente: elaboración propia.

En el desarrollo de la investigación se emplearon técnicas de recogida de información, tanto cualitativas como cuantitativas.

Las técnicas cualitativas permitieron conocer de cerca la realidad investigada, al ser éstas una interacción con la población objeto de estudio y, así dirigir la investigación hacia las áreas de mayor interés. Además, ayudan al investigador a establecer relaciones causales e indicar el qué y el por qué de ciertos problemas que la realidad social investigada mostró. Las técnicas aplicadas fueron:

- **Entrevistas en profundidad** a expertos sectoriales. Donde previamente, y en base a los resultados extraídos del diagnóstico territorial se identificaron 9 bloques temáticos, cifra coincidente con el número de entrevistas a expertos realizadas. Así y mediante esta técnica se definieron los temas clave y se obtuvo una información confiable de expertos conocedores del ámbito investigado, lo que facilitó una información especializada relevante;
- **Grupos de discusión** donde se conocieron los ítems más relevantes que preocupan a la ciudadanía, y se obtuvo una definición precisa de las necesidades sociales más remarcadas. Siendo los grupos de debate realizados de 14, donde 4 se realizaron en el ámbito urbano (capital provincial) y 10 en el comarcal-rural; siendo el total de participantes, 87 personas.

Las técnicas cuantitativas utilizadas para obtener datos medibles y absolutos, facilitaron la identificación y evaluación de aspectos diferenciales del territorio los cuales explican su estado y marcan su futuro próximo. En este caso se utilizaron:

- **Indicadores espaciales y macroeconómicos**, obtenidos a partir de la estadística oficial (bases de datos, documentos e informes), los cuales aportaron información necesaria acerca del perfil demográfico, etnográfico, socioeconómico y territorial del territorio investigado.
- **Encuesta web**, donde se evaluaron las preferencias y necesidades de la ciudadanía, elaborada con la información cualitativa antes obtenida y que se plasmó en un cuestionario con 26 preguntas. Y cuyo objeto fue, por una parte, medir las expectativas de la población ourensana a través de preguntas valoradas mediante la escala de actitud Likert; y por otra obtener información de aquellos temas que más preocupan a la ciudadanía, y con qué aspectos definitorios de la provincia más se identifica. La muestra contó con 227 respuestas.
- El trabajo se completó con la información obtenida al analizar las **búsquedas por internet de los ciudadanos de Ourense**. Número de referencias 1.552.444.

4. Análisis de estructura y situación de la provincia de Ourense

4.1. Análisis DAFO: diagnóstico provincial

Paso previo para definir la planificación estratégica, es el análisis del estatus quo y el entorno de referencia, ello facilita la descripción de la realidad sobre la que actuar,

identificar los aspectos a mejorar y visualizar las políticas más apropiadas. Para ello, se emplea el análisis DAFO como parte del instrumental del marketing territorial, y que sintetiza la información obtenida en las etapas previas, a través de un análisis interno (Debilidades y Fortalezas) y otro externo (Oportunidades y Amenazas) del espacio en cuestión. Identifica y ordena la información utilizada para establecer las directrices de las líneas estratégicas a seguir, el ámbito temático sobre el cual se aplicaran y el momento más oportuno para ello (Kotler, 2001; Herrador y Martín, 2012).

Las diferentes técnicas de recogida de datos aportaron la información relevante sobre los problemas y necesidades de la población ourensana y su configuración territorial. A continuación, y con la información obtenida y clasificada a partir del análisis DAFO, y que se muestra en las tablas. 1, 2, 3 y 4 se establecieron cuatro grandes áreas de trabajo o ejes de desarrollo. Siendo las demandas y necesidades reveladas por los expertos y entrevistados, así como la intensidad (valoración cuantitativa) con que su incidencia es sentida por la población encuestada, los factores determinantes a la hora de configurar y delimitar cada eje, siendo estos:

Eje 1. Ourense, provincia innovadora (ámbito económico).

Eje 2. Ourense, ¡tu provincia! (sector servicios y actividad social).

Eje 3. Ourense, un potencial a descubrir (infraestructuras_proyección exterior).

Eje 4. Institucionalidad y Acción Pública (Administración vs ciudadanía).

Tabla 1. **Matriz DAFO-EJE 1º Ourense Provincia Innovadora (ámbito económico)**

Objetivo: Organizar la actividad económica como creadora de riqueza y empleo	
Actuación: Dinamización de la actividad económica	
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial de crecimiento demostrada en sectores de I+d+i • Potencial de desarrollo en actividades vinculadas al sector primario • Capacidad de crecimiento en el sector servicios públicos y/o privados • Variedad recursos endógenos: termales, etnográficos, patrimoniales y paisajísticos • Variedad gastronómica espacial y temporal y sector vitivinícola reconocido con 4 DO • Potencial de crecimiento turístico en base a sus recursos endógenos
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de crecimiento en tejido empresarial desde la innovación y el emprendimiento • Sector agroalimentario reconocido en el exterior: región, estado e internacionalmente • Alta empleabilidad del sector turístico por su diversidad territorial y des-estacionalidad • Capacidad de crecimiento en actividades complementarias al sector primario • Fácil dinamización de zonas deprimidas con una buena gestión y conocimiento del medio • Próxima llegada de la alta velocidad (AVE)
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de núcleos urbanos más allá de la capital provincial • Complejidad burocrática para emprender nuevas actuaciones en el medio rural • Deficiencias en las comunicaciones interiores y con el exterior de la provincia • Temperaturas extremas en verano = pérdida de competitividad turística con la costa • Sin aeropuerto y conexión irregular con los más cercanos • Provincia de interior = excluye actividades económicas relacionadas con mar y costa

Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Economía altamente dependiente del sector público • Alta mortalidad empresarial por el reducido tamaño de su mercado interno • Rentas medias bajas y gran dependencia pensional • Fuga de talento por falta de empleo cualificado en actividades sin reemplazo profesional • Baja competitividad ante territorios con más tejido empresarial y mejores comunicaciones • Fuga de empresas a territorios con ventajas competitivas de mercado (Portugal)
-----------------	---

Fuente: elaboración propia, con los datos de la investigación de campo

Tabla 2. **Matriz DAFO-EJE 2º Ourense ¿tu provincia; (sector servicios y actividad social)**

Objetivo: Aumentar la calidad de vida y la sostenibilidad demográfica	
Actuación: Mejora del acceso y dotación en términos de servicios básicos	
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial de crecimiento demográfico, infraestructuras cuantitativamente crecientes • Conservación de rasgos autóctonos y arraigo de la tradición, etnografía protegida • Capacidad de desarrollo de áreas rurales con políticas innovadoras e impulso al pequeño comercio • Capacidad de atracción de población joven si se estimula la innovación • Posibilidad de incentivar e impulsar medidas de conciliación que atraigan y fijen población • Conservación de valores naturales y bajos niveles de contaminación = tranquilidad • Riqueza de legados culturales e histórico-artísticos = complementariedad turística
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial de crecimiento demográfico a través de una universidad consolidada, y la apuesta por la formación profesional dual • Capacidad de crear infraestructuras en áreas de gran demanda, y abundancia de suelo • Capacidad de mejora en conectividad y telecomunicaciones, impulsando el consumo • Implementación de medidas que favorezcan la conciliación, crear la figura del asistente rural
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Poblamiento disperso que dificulta las comunicaciones • Deficiente servicio de transporte público. en líneas y frecuencias, en toda la provincia • Aislamiento de núcleos rurales = despoblamiento y abandono de zonas rurales • Deficiente conectividad a internet sobretodo en el rural • Falta de servicios para conciliar: guarderías, asistencia social o residencias 3ª edad • Escasez de actividades socio-culturales y deportivas fuera del período estival
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Preferencia humana por territorios urbanos mejor comunicados y accesibles en servicios • Desplazamiento humano hacia otros territorios con mejores condiciones socio-laborales • Envejecimiento poblacional = déficit servicios para otros tramos de edad • Aislamiento y abandono social y ambiental de zonas rurales

Fuente: elaboración propia, con los datos de la investigación de campo

Tabla 3. **Matriz DAFO-EJE 3º Ourense, un potencial a descubrir (infraestructuras y proyección exterior)**

Objetivo: Fomentar e impulsar la capacidad de atracción e imagen de la provincia en el exterior	
Actuación: Aumento y difusión de la imagen provincial así como de su capacitación general	
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Amplitud y variedad de recursos culturales y naturales • Gran potencial turístico: montaña, fluvial y etnográfico • El termalismo como reclamo para atraer población y turismo en general • El termalismo como imagen y valor socioeconómico, sector sin competencia • Gran variedad de festividades tradicionales, facilitando el turismo de fin de semana • Valores naturales y tranquilidad unidos a la conservación de espacios verdes
Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Rehabilitar accesos, infraestructuras y enclaves turísticos = Δ proyección exterior • Potencial gastronómico y vitivinícola como incentivo turístico, turismo específico • Potencial de actividades culturales y deportivas ligadas al patrimonio natural • Potencial de atracción turística ligado a festividades y tradiciones culturales • Gran atractivo y potencial único del sector termal

Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioro del patrimonio cultural, de infraestructuras y espacios de interés turístico • Falta de un plan integral que visualice el territorio como medio cultural y turístico • Falta de actividades culturales y deportivas complementarias que sean reclamo turístico • Falta de puntos de información turística y escasa coordinación entre éstos • Reducida promoción y proyección de la provincia en el exterior • Escasa investigación de cara a la explotación del termalismo
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Abandono de áreas rurales y deterioro de viviendas e infraestructuras = puesta en valor financieramente inviable • Deterioro del patrimonio histórico-cultural, desatención = rehabilitar cada vez más difícil • Falta de núcleos urbanos que consoliden un mercado potencial interno • La competencia transfronteriza con Portugal y la comarca castellano-leonesa del Bierzo

Fuente: elaboración propia, con los datos de la investigación de campo

Tabla 4. **Matriz DAFO-EJE 4º Institucionalismo y Acción Pública (Administración vs ciudadanía)**

Objetivo: Situar a las instituciones públicas al servicio del ciudadano

Actuación: Emponderamiento de la Administración como un servicio en si mismo en aras del interés común

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad de transparencia por parte de las instituciones públicas • Compromiso de la Administración con el desarrollo socioeconómico provincial • Arraigo de la Ourensanía en la Administración como elemento identitario • Tener instrumentos participativos para conocer necesidades y demandas de la ciudadanía • Gestión eficiente de los recursos públicos • Impulsar la prestación de servicios públicos mancomunados
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Información y simplificación de trámites burocráticos como generador de confianza • La transparencia como forma para luchar contra el hermetismo institucional • Capacidad de fomentar la educación ciudadana en el respeto y protección de lo público • La negociación para implementar políticas que respondan al interés del ciudadano • Reconocimiento de toda Administración de adaptarse al momento en que vivimos en forma y tamaño
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad y abundancia de trámites burocráticos, normativa compleja • Falta de información y asesoramiento por parte de la Administración • Escaso apoyo a las iniciativas civiles y el asociacionismo • Falta de espacios públicos para nuevas actividades y falta de información al respecto • Obstáculos al desarrollo de nuevas actividades económicas, rigidez normativa • Requisitos estrictos para los emprendedores perceptores de ayudas ligadas al medio rural
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • La desconfianza de la población hacia las instituciones públicas y la clase política • La extrema complejidad de las administraciones con la ciudadanía • El desconocimiento ciudadano sobre el funcionamiento de la Administración • Falta de cohesión política. Ausencia de una cultura de colaboración supra-municipal

Fuente: elaboración propia, con los datos de la investigación de campo

4.2. Planificación estratégica

4.2.1. Diagnóstico estratégico

El objetivo de la planificación estratégica provincial es su desarrollo endógeno. El Plan, es un instrumento de acción descentralizado, coordinado y focalizado para movilizar a instituciones, empresas y personas en aras de la transformación de la economía y la sociedad (Cerdá, 2014). Para conseguir tal objetivo, las instituciones públicas juegan un papel principal, adoptando medidas de gestión y marketing empresarial.

Autores como Kotler (2001), Precado et al (2010) manifiestan que el error más común en la aplicación del MT es pensar que el único objetivo de la disciplina es promover ese “territorio”, ello sin embargo sería un enfoque limitado. El dirigente público debe impulsar una estructura dinámica e incentivadora de acciones, objetivos y recursos para aplicar el Plan (Pascual, 2007), no solo hay que vender el territorio también prepararlo para ser vendido, aspecto donde la innovación y el marketing tienen un gran papel.

4.2.2. Marco estratégico

Como se expuso, el prime paso consistió en un diagnóstico territorial de la provincia, a través del cual se caracterizó y valoró su estructura socioeconómica, demografía, condiciones del medio, patrimonio e infraestructuras. Para, a partir de este estudio, identificar los retos provinciales y definir los objetivos estratégicos, fijando la visión, misión y valores de la provincia, dando lugar así al PMTP. Objetivos, que obran en aras de un objetivo global, enmarcado dentro de cada eje.

Misión

La razón de ser de la provincia se centra en su misión, justificando su existencia a partir de lo que puede y debe ofrecer a la sociedad, define el propósito y razón de la entidad. La formulación de la misión guía la actuación de la institución en el tiempo, por ello debe ser recogida en el documento estratégico de forma clara, alentadora y unívoca.

¿Cuál es la Misión del PMT de la provincia de Ourense?

La misión marca la ruta a seguir por las fuerzas sociales de la provincia, y avanzar en su camino como un territorio integrador, sostenible y de mayor calidad de vida. Adaptándose a la nueva realidad social, política y económica que marca la globalización y la transformación digital. Las Administraciones gobiernan y gestionan los recursos públicos de la provincia, para reducir los problemas que acaecen sobre ésta y atender las demandas de su ciudadanía. Esta tarea se efectuá mediante una adecuada gestión de los recursos y la implementación de políticas públicas. Como punto de partida de la misión, se tendrá en cuenta que la provincia tiene una serie de ventajas competitivas que se deben explotar para impulsar su desarrollo, siendo éstas:

- La caracterización rural de su territorio, y es que lo que a priori parece un problema, es también un potencial de crecimiento si se invierte en el desarrollo de actividades económicas primarias con tradición.
- La riqueza de patrimonio natural e histórico alberga un gran potencial de proyección turística y socioeconómica, el termalismo en el caso de Ourense.

- La cultura gastronómica y vitivinícola es un reclamo turístico pero también un punto de crecimiento empresarial.
- La conservación de la naturaleza y la tradición, es un atractivo intrínseco.

Visión

Visión, realidad a la que aspira la provincia al medio/largo plazo. El cómo se alcanza la misión lo indica la visión. Para conseguir los objetivos se incentivará la función de la entidad, poniendo en valor los elementos más relevantes para cumplir la misión.

¿Cuál es la Visión del PMT de la provincia de Ourense?

Transformar Ourense en una provincia referente por su nivel de innovación, crecimiento sostenible y calidad de vida. Una provincia creadora de bienestar y oportunidades para sus ciudadanos y respetuosa con su identidad. Para identificar la visión, se han de fijar metas realistas y medibles (Gómez, 2015; Escourido, 2017), entre éstas:

- Impulsar la actividad económica y el empleo con innovación y conectividad.
- Responder a los intereses y necesidades del medio rural y su entorno.
- Apoyar la gestión y la iniciativa local, respetando la autonomía municipal.
- Fomentar la demografía a través de la empleabilidad y las políticas espaciales.
- Cohesionar el territorio, aunando esfuerzos y proyectos supramunicipales.

Con ello se pretende invertir las actuales dinámicas, para que la provincia se convierta en un territorio competitivo y en continuo crecimiento económico y demográfico.

Valores

Los valores son referencias conceptuales complejas (actitudes, convicciones, creencias) que guiarán el PMT y su ejecución (Caro et al, 2015). El ser humano reconoce y valora los elementos que percibe y dirige su comportamiento hacia sus objetivos.

¿Qué valores se identifican en el PMT de la provincia de Ourense?

La Ourensanía se define como la forma de vivir y hacer de un pueblo; el objetivo de la marca Ourensanía es promover un sentimiento de orgullo y pertenencia, y convertirse en una herramienta al servicio de las instituciones, entidades, empresas y ciudadanos (ourensanía.gal). teniendo ello en cuenta, tres son los valores centrales:

- La conservación de los valores naturales.
- El respeto por la tradición.
- Promoción de la identidad colectiva.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son las metas que busca desarrollar sobre el territorio el plan estratégico a largo plazo. La estrategia del PMTP tiene por objeto asentar en el tiempo, un imaginario de provincia basado en asociaciones positivas que sitúen a Ourense como una provincia global que reúne creatividad, cultura y talento, una provincia para conocer, disfrutar, incluyente y diversa. Un territorio que reconozca a la ciudadanía como el motor de su transformación, garantizando que las oportunidades laborales y de emprender sean un mecanismo eficaz en el establecimiento y consolidación poblacional.

5. Plan de Marketing Territorial “Ourense”

5.1. Ejes estratégicos y plan de actuación

Considerando los resultados obtenidos a partir de los análisis previos (Diagnóstico territorial y DAFO) y el uso de las técnicas de investigación utilizadas en la investigación se concluyó que, los ámbitos donde se requiere una mayor intervención pública son: el económico, servicios sociales y generales, infraestructuras e imagen exterior e instituciones públicas. Por ello, son éstos los 4 ejes bajo los que se estructuró el PMTP presentado.

A continuación, se identifican y clasifican los problemas y necesidades más relevantes de la sociedad ourensana y cuya resolución exige una intervención inmediata de las instituciones. Además, teniendo en cuenta la caracterización provincial se distinguió entre: área urbana (capital provincial) y comarcal, cada una con sus necesidades:

- Urbana, más aparcamiento, limpieza de calles y menos ruido en zonas dormitorio; y comarcal, falta de tejido empresarial, deterioro de carreteras, baja conectividad y obstáculos al desempeño de nuevas actividades por parte de la Administración (burocratización).

El estudio de las búsquedas en internet reveló un uso creciente de las TIC en todos los ámbitos: información, operatividad y transitividad. Lo cual, exige garantizar una buena conectividad para facilitar la relación ciudadanía vs Administración, cuestión que ve crecer su importancia ante la alta ruralización y dispersión provincial. Lo cual, lleva a concluir que es clave invertir en I+D+i para garantizar el desarrollo económico y que la apuesta por la innovación sea sostenida en el tiempo.

A continuación, se presenta de forma esquemática el contenido del PMTP desarrollado:

- En cada Eje se definió: su objetivo principal, los objetivos secundarios y las acciones específicas a desarrollar, (tablas 5 y 6), donde cada objetivo tiene vinculadas una serie de acciones específicas (AE) para su consecución.
- Los ejes como se expuso atienden, al ámbito económico, servicios y asistencialidad, infraestructuras y proyección exterior e instituciones públicas. De los 20 objetivos estratégicos (5 por eje), 4 son objetivos principales (OP), uno por eje (tablas 5 y 6); y 16 objetivos secundarios (OS), 4 por eje.
- Por último, se fijaron 25 acciones dirigidas a cumplir los objetivos estratégicos identificados en cada eje, y donde cada acción puede atender a distintos objetivos. Cada acción se establece mediante una ficha o descriptor, recogiendo a modo de ejemplo la ficha descriptiva de dos de éstas acciones (tablas 7 y 8).

Así pues, el PMTP se articula y estructura en base a 25 acciones concretas, clasificadas según el eje al cual pertenecen y dentro de este en base al objetivo estratégico al que sirven: Eje 1: 9 acciones, Eje 2: 7 acciones, Eje 3: 5 acciones y Eje 4: 4 acciones.

Tabla 5. Contenidos Ejes estratégicos 1 y 2

Eje 1. Ourense innovadora		Eje 2, Ourense ¡Tu Provincia!	
Objetivo principal	OP1. Organizar la actividad económica como creadora de riqueza y empleo	Objetivo principal	OP2. Mejorar la calidad de vida y sostenibilidad demográfica
Objetivos secundarios	OS1A. Atraer, fomentar empresas e inversión = Δ tejido empresarial	Objetivos secundarios	OS2A. Crear las condiciones para conservar y atraer población joven
	OS1B. Gestionar espacio y medio económico: sector primario y actividad tradicional		OS2B. Optimizar las comunicaciones a través del transporte público facilitando la habitabilidad
	OS1C. Explotar los recursos endógenos como motor de crecimiento económico		OS2C. Desarrollo cultural y deportivo como medio para mejorar las condiciones de vida
	OS1D. Innovación como pilar del desarrollo empresarial		OS2D. Conectividad a internet como instrumento clave de comunicación
Acciones específicas	AE1.1. Plan integral para promover el emprendimiento	Acciones específicas	AE2.1. Fomentar medidas que faciliten la conciliación
	AE1.2. Plan de apoyo a medio plazo para pymes y microempresas		AE2.2. Implementar programas de educación cívica
	AE1.3. Promoción de espacios de coworking y viveros de empresa		AE2.3. Plan de mejora de la asistencia a la 3ª edad
	AE1.4. Δ formación en gestión empresarial y emprendimiento		AE2.4. Plan de mejora de la provisión del transporte público
	AE1.5. Crear TalentOU = taller talento		AE2.5. Plan de fomento de actividades culturales y deportivas
	AE1.6. Plan de activación económica para el sector primario		AE2.6. Crear y poner en marcha de un campus de formación profesional
	AE1.7. Crear el observatorio internacional del Medio rural		AE2.7. Mejorar la conectividad a internet
	AE1.8. Plan estratégico promoción turística		
	AE1.9. Δ inversión, I+D+i y TIC		

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Contenidos Ejes estratégicos 3 y 4

Eje 3, Ourense, un potencial por descubrir	Eje 4, Institucionalidad y Acción Pública
---	--

Objetivo principal	OP3. Fomentar e impulsar la imagen de la provincia en el exterior	Objetivo principal	OP4. Poner las instituciones públicas al servicio del ciudadano
Objetivos secundarios	OS3A. Desarrollo y mejora de las comunicaciones	Objetivos secundarios	OS4A. Impulsar una Administración ágil y servicial respecto a sus ciudadanos
	OS3B. Rehabilitar espacios de interés turístico como reclamo e incentivo del sector		OS4B. Crear instituciones transparentes y accesibles que informen y asesoren
	OS3C. Crear una red de información y promoción turística reconocida en el exterior: hostelería, comercio y turismo		OS4C. Afianzar una Administración que contribuya al crecimiento y desarrollo de su tejido productivo
	OS3D. Fomentar el deporte como actividad de atracción turística		OS4D. Impulsar una Administración que fomente la identidad colectiva provincial
Acciones específicas	AE3.1. Plan de rehabilitación de infraestructuras de movilidad	Acciones específicas	AE4.1. Implementar medidas para una Administración que responda a los intereses de la ciudadanía
	AE3.2. Plan para rehabilitar patrimonio y espacios naturales		AE4.2. Promover instituciones transparentes y accesibles
	AE3.3. Plan integral de promoción exterior		AE4.3. Plan estratégico de gestión eficiente y conocimiento del medio
	AE3.4. Crear la Asociación de Ourensanos por el mundo		AE4.4. Programa de promoción de la Ourensanía
	AE3.5. Plan para fomentar la actividad deportiva y de la salud		

Fuente: elaboración propia

Se observa como la mayoría de las políticas públicas (objetivo-acción) planteadas, se encaminan a fomentar el desarrollo económico, poniendo en valor los recursos etnográficos y mediambientales del espacio investigado, así como el emprendimiento y la innovación. De tal manera que, todo ello permita mejorar la calidad de vida y la sostenibilidad demográfica a través de la provisión de unos servicios públicos accesibles y eficientes; la rehabilitación de infraestructuras; aumentar la proyección exterior de la provincia; y situar las instituciones públicas al servicio del ciudadano.

Todo PMT exige, para alcanzar sus metas y satisfacer a sus potenciales clientes, el concretar esos objetivos en acciones. Por ello, y para facilitar tanto la comunicación como la ejecución del PMTP y su seguimiento se elaboró una guía de actuación práctica mediante un sistema de fichas (una por acción). Cada ficha detalla con precisión la acción a ejecutar, facilitando la visualización de su contenido (descriptor): sus metas, las áreas promotoras, la responsabilidad en su gestión, beneficiarios, resultados esperados y demás información relevante, las tablas 7 y 8 son un ejemplo.

No olvidar que, el Plan supone cambios en la forma de actuar por parte de las instituciones, haciendo ello necesaria una aptitud lo más pedagógica posible, siendo a tal respecto la concreción y seguimiento de cada ficha un factor esencial. Y es que gran

parte del éxito en la ejecución del Plan radica en su correcta comunicación, haciendo que sea asumido por todos los partícipes del mismo.

Tabla 7. **Ficha - Acción AE1.1. Plan integral para promover el emprendimiento**

Eje 1	Área promotora	Objetivo Estratégico	Otras Áreas implicadas
Acción: Potenciar y promocionar el emprendimiento	Bienestar: fomento del empleo, igualdad y asuntos sociales	OS1A Atraer empresas e inversiones = Δ tejido empresarial	Adm. General: servicio de inversión y patrimonio
Otros Actores implicados	Empresas, Cámara de Comercio e Industria, Asociaciones Empresariales, Promoción económica, Recursos Europeos del Ayuntamiento, IGAPE y Consejería de Trabajo de la Xunta		
Relación con el DAFO	Posibilidad de un rápido incremento del tejido empresarial si se invierte en innovación y se apoya el emprendimiento		
Retos	Impulsar la actividad económica y la generación de empleo a través de la innovación y la conectividad		
Objetivo estratégico	E1A. Atracción y fomento de empresas e inversiones: tejido empresarial		
Descripción de la Acción	Desarrollar una política activa (suelo, formación y promoción) que facilite la creación de nuevas empresas, desde la referencia que suponen esas actividades con un mayor nivel de desarrollo y capacitación. Para así, aumentar el tejido empresarial y posicionar de forma competitiva y estratégica el sector empresarial ourensano		
Indicadores de Seguimiento	Nº empresas, nº empresas nuevas, índice de mortalidad empresarial, nº empresas por tamaño, nº trabajadores cuenta propia, nº trabajadores cuenta ajena, nº empresas que operan fuera del territorio, nº empresas en sector TIC		
Beneficiarios potenciales	Sector empresarial Jóvenes emprendedores Mano de obra cualificada	Resultados esperados	Δ nº, tamaño empresas. Δ puestos de trabajo. Δ población joven. Δ cualificación
Plazo de ejecución	Corto plazo \leq 1 año		

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. **Ficha - Acción AE3.1. Plan de rehabilitación de infraestructuras de movilidad**

Eje 3	Área promotora	Objetivo Estratégico	Otras Áreas implicadas
Acción: rehabilitar infraestructuras de movilidad	Infraestructuras	OS3A Desarrollo y mejora de las comunicaciones	Adm. General Medio Ambiente Medio Rural
Otros Actores implicados	Empresas, Concesionarias en labores de obra y mantenimiento de infraestructuras de movilidad, Área de Transporte y Movilidad, Sistemas de información y transparencia del Ayuntamiento, Consejería de Infraestructuras y Movilidad de la Xunta		
Relación con el DAFO	Deterioro de infraestructuras y espacio de interés turístico		
Retos	Cohesionar el territorio y sus municipios, aunando esfuerzos y proyectos de interés supramunicipal, ordenar la Administración Local		
Objetivo estratégico	E3A. Desarrollo y mejora de la comunicación		
Descripción de la Acción	Rehabilitar el trazado de carreteras y crear nuevas conexiones que reduzcan las distancias. Para con ello, reducir el aislamiento de importantes zonas rurales, favorecer las relaciones comerciales dentro y fuera de la provincia, y estimular la afluencia turística haciendo los puntos de interés más accesibles		
Indicadores de Seguimiento	Nº de autovías, nº de pueblos sin conexión a autovía, nº de empresas con relaciones comerciales en el exterior de la provincia, nº de turistas, nº de visitantes por punto de interés turístico, nº de residentes en el medio rural, nº de empresas que desempeñan actividades en el sector primario		
Beneficiarios potenciales	Empresas con relaciones comerciales en el exterior. Empresas ubicadas en zonas rurales aisladas.	Resultados esperados	Δ la relación comercial con el exterior. E Δ la comunicación rural vs urbano. Δ actividad económica

	Población residente en el medio rural. Empresas de promoción turística. Turistas.		en el medio rural. Δ población en el rural. Δ afluencia turística. ∇ costes en la provisión de Servicios locales.
Plazo de ejecución	Largo plazo ≥ 3 años		

Fuente: elaboración propia

Así pues, el PMTP diseñado en su conjunto, así como cada uno de los elementos que lo integran: ejes, objetivos, acciones..., son puestos al servicio de un gran objetivo reducir y solventar los problemas que acaecen sobre el territorio y atender las necesidades de su ciudadanía, poniendo el énfasis en aquellas demandas más urgentes. En relación a ello, el estudio concluyó como principal resultado que, los principales problemas y en consecuencia las necesidades más importantes identificadas por la ciudadanía ourensana se enmarcan en un triángulo donde cada lado es reflejo de los otros dos, siendo éstos: la falta de empleo, la despoblación y el envejecimiento poblacional, aspectos que podemos afirmar que se encuentran íntimamente relacionados, siendo cada uno, consecuencia y espejo directo de los otros, coincidiendo con el análisis de Faus (2011).

6. Conclusiones y consideraciones

El objetivo estratégico del PMTP es implantar un modelo espacial basado en asociaciones positivas que enmarquen la provincia de Ourense como un territorio atractivo, creativo e incluyente. Y donde, para alcanzar esta meta fue necesario, conocer las capacidades demográficas, medioambientales, culturales y socioeconómicas del territorio, acompañadas de un previo diagnóstico territorial y un extenso trabajo de campo, que culminó con el desarrollo del PMTP de Ourense. Conviertiendo este en una herramienta de desarrollo regional basada en un modelo dual cuyos pilares son la economía del conocimiento y la sostenibilidad, mediante los cuales se pretende incrementar la competitividad de la provincia en el mercado global.

Llegado aquí, se planteó la exigencia de dar respuesta ordenada y global sobre el estado, caracterización de la provincia. A continuación, se formulan las conclusiones obtenidas, ordenadas siguiendo el diagnóstico territorial y contraste a través del trabajo de campo.

Situación geográfica de la provincia

Se trata de una estructura territorial muy dispersa tanto en términos de densidad demográfica como de habitabilidad por núcleo de población. De esta característica, surge la necesidad de implementar políticas de ordenación y complementariedad en la

Administración Local, ya sea mediante planificación compartida en la prestación de los servicios básicos, consorcios o mancomunidades, fusiones municipales o incentivos para estimular la concentración poblacional. Medidas éstas, encaminadas a reducir el coste de la provisión de los servicios públicos locales sin disminuir la accesibilidad a los mismos por parte de la ciudadanía, gracias a una mejora en la capacidad de gestión local y una menor dispersión en términos de habitabilidad.

Pero, también existen fortalezas que emanan de la geografía ourensana. Su gran variedad medioambiental y paisajística, unida a la importante red hidrográfica, sitúan a la provincia en una posición privilegiada en cuanto a posibilidades de desarrollo turístico y mejora de la calidad de vida. A estas variables se unen factores geográficos como la cercanía a Portugal y a la meseta, como posibles reclamos de la zona.

Demografía y movimientos migratorios

El análisis demográfico evidencia el mayor problema de la provincia, “falta de población y envejecimiento”, y al cual se deben enfocar las políticas a desarrollar en la misma. La falta de sostenibilidad vital en términos de población es un problema que se agrava, al unirse a la dispersión en términos de asentamiento reseñada (Faus, 2011).

La concentración humana de la provincia en su capital y área metropolitana, explicita la dificultad del asentamiento poblacional en el rural, dando lugar a la falta de “mercado interno” a medida que nos alejamos de la capital provincial. Este factor, dificulta disponer de un sector servicios desarrollado en accesibilidad, número y tamaño, lo que conlleva una reducción de las oportunidades para nuevos negocios e iniciativas empresariales (Ferrás et al, 2001). Realidad que provoca una escasez de incentivos a la hora de mantener población joven en el ámbito rural-comarcal.

Destacar los movimientos migratorios recientes en varios Ayuntamientos de la provincia, con un trasvase de población del hábitat rural a la ciudad y hacia otros puntos del territorio nacional. Bajo esta perspectiva se proponen, las siguientes medidas:

- Incentivar y/o subvencionar a empresas que se instalen en territorios poco poblados: suelo en gratuidad, bonificaciones sociales en la contratación.
- Garantizar la cobertura de los servicios públicos básicos que favorezcan el asentamiento poblacional y la atención a la 3ª edad.
- Captar fondos europeos o nacionales que incentiven la participación de las entidades locales en proyectos de desarrollo público-privados. Aprovechar la pertenencia a la EuroRegión Galicia - Norte de Portugal.

- Mejorar y reforzar a los Ayuntamientos como agentes de empleo, dada su integración con el entorno más cercano de la ciudadanía.

Cultura y patrimonio

La cultura y la variedad patrimonial ourensana es extensa y variada. La investigación muestra como se trata de uno de los puntos que mayores oportunidades ofrece para el desarrollo y vertebración de la provincia y reconocido por la ciudadanía. El turismo alternativo, de naturaleza, salud y cultura es una de las principales fortalezas del territorio en este ámbito. Además, y en relación con el patrimonio natural, es importante destacar la diversidad hotelera, con instalaciones reconocidas de alta calidad (paradores y balnearios), la presencia de 4 DO vitivinícolas, o el fuerte arraigo de las tradiciones, escenificadas éstas a través de acontecimientos, festividades o fechas señaladas.

Las propuestas en este ámbito son múltiples, una sería la creación de rutas específicas aprovechando las capacidades del entorno, entre estas: la Ruta de los Monasterios, de los Castillos, la ruta Termal o la ruta de las Denominaciones de Origen del vino.

Turismo

La provincia de Ourense se vió recientemente beneficiada por un aumento de la demanda turística en destinos alternativos a los tradicionales de sol y playa. Este hecho, debido a su riqueza cultural, natural y paisajística, generó una afluencia regular de visitantes durante todo el año, desestacionalizando su flujo turístico. Todo el calendario anual cuenta con acontecimientos o situaciones de relevancia turística; y tiene la única estación de montaña de la región.

Un área específica y diferencial dentro del atractivo ourensano es el termalismo, elemento que permite a la provincia ser receptora de un turismo de salud y desconexión, el cual presenta un crecimiento exponencial en los últimos años. La mayor difusión y puesta en valor del mismo, gracias a la acción desarrollada desde algunas instituciones públicas, mejoró sus instalaciones y dió a conocer más allá de nuestras fronteras el gran valor medicinal de las aguas termales de Ourense.

Transporte y conexiones

La conectividad y conexiones de la provincia de Ourense se limitan, por su geográfica e infraestructuras, al transporte terrestre. Las carreteras y el ferrocarril son el pilar de la articulación del territorio, que con la llegada de la alta velocidad (AVE) a Ourense,

mejorará de forma notable su conexión con Madrid. Cabe destacar la importancia de la provincia como punto intermedio de la EuroRegión Galicia-Norte de Portugal. Marco transnacional, que supone una fuente de interacción económica y una gran oportunidad de captación de recursos comunitarios. El beneficio de formar parte de este espacio transfronterizo se maximiza en la conexión entre los territorios que conforman la EuroCidade Chaves-Verín, que derivó en una serie de actuaciones, destacando:

- El Centro de Formación Turístico-Termal e Investigación del Agua.
- Implementar una línea de transporte público entre ambas poblaciones.
- Poner en marcha de una bolsa de empleo de la Eurocidade.
- Establecer servicios comunes de fomento y apoyo al comercio local.

Actividad económica y desarrollo

En la última década, la provincia de Ourense muestra un proceso de expansión económica continuado, con un Δ positivo anual de su PIB desde 1995. Y donde destaca la comarca de Ourense (ciudad y municipios limítrofes) como el motor económico de la provincia, siendo la cuarta área de Galicia en generación de riqueza. El sector servicios acoge el 60,4% de la población activa, centrándose principalmente en la capital, con predominio del ámbito comercial. La concentración laboral en la ciudad de Ourense se constata con los datos de afiliación a la seguridad social, superando el 45% del total provincial. Además, el 35% del PIB provincial se localiza en el municipio de Ourense.

En consecuencia, los indicadores socioeconómicos de la ciudad de Ourense, tienen un poder de atracción y dinamización que va más allá del ámbito municipal (comarcal y provincial). La contrapartida a esta situación es la dispersión y la falta de actividad socioeconómica de gran parte del territorio provincial, hecho que condiciona el asentamiento poblacional o la provisión de los servicios públicos locales. Es por ello, esta concentración socioeconómica uno de los déficits más graves de la provincia, dando como resultado una reducida capacidad espacial de atracción humana.

Innovación

Un aspecto destacado en el diagnóstico territorial es la cuestión de la innovación. Donde, hay que diferenciar entre los avances conseguidos y aquellos que potencialmente pueden implementarse a raíz de la investigación que nos ocupa. Cabe destacar la aportación tecnológica de empresas como Egatel y Redegal (líderes en el

sector de las telecomunicaciones), Coren, grupo Cuevas o aceites Abril (sector agroindustrial) y pizarras Cupa (sector construcción). En cuanto a las posibilidades de desarrollo en materia de innovación, destacar:

1. La madera, fomentando y difundiendo entidades enmarcadas en la Agencia Gallega de Innovación (GAIN), como el Centro de Innovación y Servicios Tecnológicos de la Madera (CIS) o el Clúster de la Madera y Diseño de Galicia.

2. El sector agroindustrial, mediante una mayor apuesta en I+D+i encaminada a su modernidad y puesta en valor de herramientas que faciliten la tecnificación del rural.

3. Profundizar en las telecomunicaciones que tan buen resultado está dando, aprovechando el Parque Tecnológico de Galicia, ubicado en la provincia de Ourense.

El estudio concluye que los tres mayores problemas del ourensano son: despoblación, desempleo y envejecimiento. Creando entre ellos, un flujo circular que se autoalimenta:

→ El desempleo provoca fuga de población, sobre todo jóvenes, ello precipita la despoblación y el envejecimiento poblacional → caída del consumo y reducidas oportunidades de negocio, lo que acentúa el desempleo →

Una reflexión final

La provincia tal vez sea el nivel de la Administración más cuestionado de la arquitectura institucional en España. De hecho, los constantes debates y propuestas sobre su conveniencia, han dejado en un segundo plano su poder vertebrador en el ámbito municipal. En la actualidad, el campo de actuación de la provincia se asemeja al de una extensa y heterogénea área socio-empresarial. Donde su funcionalidad se asienta en un modelo basado en la consecución de objetivos a corto y medio plazo. Por ello, es necesario que, estos territorios dispongan de un Plan de Marketing Territorial que concentre el sentimiento de pertenencia y sirva para conducir los retos demográficos, económicos, tecnológicos y sociales actuales y futuros.

Bibliografía

Aranda, Y. y Combariza, J. (2007): “Las marcas territoriales como alternativa para la diferenciación de productos rurales”, Agronomía colombiana, nº25(2), p.367-376.

Asensio, P. (2008): Marketing municipal. Madrid, España. Ed. Díaz de Santos.

Caro, Y.A. Cuervo, E.A. y Gómez, A.C. (2015): “Qué es y cómo se desarrolla un Plan de Marketing Territorial”. Revista GEON (gestión, organización y negocios), vol.2, nº2, p.76-82. <https://doi.org/10.22579/23463910.102>

Cerdá, M.J. (2014): *El papel de las administraciones Públicas al crear Marcas Territorio. Una perspectiva de Marketing (Tesis Doctoral)*, Universidad Miguel Hernández, Alicante.

Cervera, A. (2001): “La gestión del marketing en las Administraciones Públicas Locales”, *Revista Dirección y Organización*, nº26, p.113-124.

Diputación de Palencia (2016): *Plan Estratégico 2014-2020 de la Provincia de Palencia*.

Elizágarate, V. (2003): *Marketing de ciudades*. Madrid, España. Ediciones Pirámide.

Escourido, M. (2017): *El marketing de ciudades como una herramienta de gestión pública: una aplicación al caso de As Pontes de García Rodríguez (A Coruña) (Tesis Doctoral)*, Universidad de A Coruña.

Faus, M^a.C. (2011): “Consideraciones sobre la sostenibilidad demográfica territorial y el desarrollo rural”, *Geographicalia*, nº59-60, p.339-345, Universidad de Zaragoza.

Ferrás, C., Macía, X.C. y García, Y. (2001): “El territorio como mercancía. Fundamentos teóricos y metodológicos del marketing territorial”. *Project: Geography of the Information Society, Revista de Desenvolvimento Económico*, año III, nº5. <https://www.researchgate.net/publication/322539804>

García, I.M. (2007): “La Nueva Gestión Pública: evolución y tendencias”, *Presupuesto y Gasto Público*, nº47, p.37-64.

Gómez, A.C. (2015): “Elementos del Marketing Territorial que intervienen en las marcas regionales”, *Ensayos: revista de estudiantes de Administración de Empresas*, nº8, p.130-145. Universidad Nacional de Colombia.

Herrador, I. y Martín, A. (2012): *II Plan Estratégico de la provincia de Jaén*. Fundación Estrategias para el desarrollo económico y social de la provincia de Jaén. <https://www.planestrajaen.org>

Kotler, P. (2001): *Dirección de marketing*. Madrid, España. Pearson Education.

Kotler, P. y Keller, K. (2006): *Dirección de Marketing*. Madrid. Pearson Educación.

Kotler, P. y Lee, N. (2007): *Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance*. New Jersey, USA. Pearson Education.

- Lobato, J.A. (2019): “Notas sobre la obsolescencia de los planes generales: planificación estratégica y modelo urbano”. *Ciudad y Territorio: Estudios territoriales*, nº204, p.197-210. <https://recyt.fecyt.es/index.php/CyTET/article/view/81331/50758>
- Losada, C. (1997): “Procesos de modernización de las Administraciones Públicas. Contenidos y estrategias de reforma”, *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nº7-8, p.95-101. Doi: <https://doi.org/10.24965/gapp.vi7-8.96>
- López-Casasnovas, G. (1995): *Instrumentos al servicio de la gestión pública*. En V Congreso Nacional de Economía. *Economía de los Servicios. Economía y Gestión de las Administraciones Públicas*, p.59-76. Las Palmas de Gran Canaria.
- Pascual, J. (2007): *La estrategia territorial como inicio de la gobernanza democrática. Los planes estratégicos de segunda generación*, Diputació de Barcelona, 2007
- Paz, S. (2004): “Planificación y gestión en contextos metropolitanos: aportes para una discusión abierta”, *Hábitat Metrópolis*, Ediciones Cooperativas, Buenos Aires..
- Plumed, M. (2013): “Marketing adaptado al territorio: Place Marketing como herramienta de gestión de la imagen de destino”, *Cuadernos de estudios empresariales*, nº 23, p.133-147. DOI:10.5209 / rev_CESE.2013.v23.47665
- Precedo, A. Orosa, J.J. y Míguez, A. (2010): “Marketing de ciudades y producto ciudad: una propuesta metodológica”, *Urban public economics review*, nº12, p.13-39.
- Romero, M.J. y Vidal, V. (2018): “Planificación estratégica territorial y alteraciones del Plan General”, *Ciudad y Territorio: Estudios territoriales*, nº195, p.7-20. <https://recyt.fecyt.es/index.php/CyTET/article/view/76606>
- Sáez, L. Mediano, L y Elizagarate, V. (2011): “Creación y desarrollo de marca ciudad. Análisis de los registros de marca de las principales ciudades españolas”, *Revista de Dirección y Administración Empresas*, nº8, p.125-156. <http://hdl.handle.net/10810/9562>
- San Eugenio, J. (2013): “Fundamentos conceptuales y teóricos para marcas de territorio”, *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, nº62, p.189-211. <https://doi.org/10.21138/bage.1575>
- Villafañe, J. (2005): “La gestión de los intangibles empresariales”, *Comunicação e Sociedade*, nº8, p.101-113. Doi: [https://doi.org/10.17231/comsoc.8\(2005\).1185](https://doi.org/10.17231/comsoc.8(2005).1185)