

## **PLANIFICACION ESTRATEGICA LOCAL**

### **Metodologia para la politica regional**

**Autor:** Klaus EHRlich, economista

- (1) Consideraciones generales
  - (1.1) Politica regional: enfoque global versus individual
  - (1.2) Criterio de rentabilidad de medidas
  - (1.3) Funciones de produccion y limitacionalidad
  
- (2) El ambito local considerado como empresa
  
- (3) Planificacion Estrategica Local
  - (3.1) Objetivos basicos
  - (3.2) Proceso
  
- (4) Consideraciones finales

### **Abstract**

El concepto sostiene de la necesidad de enfocar la politica regional hacia los agentes individuales, buscando a la vez una rentabilidad economica local de sus medidas y un procedimiento integrado. Aceptando estas premisas, existe un alto grado de coincidencias entre la politica regional y la gestion de una empresa privada diversificada. Esto a su vez permite aplicar en la politica regional metodos de planificacion y gestion derivados de la teoria empresarial. Como un posible resultado de esta aplicacion, se presenta el concepto de la Planificacion Estrategica Local.

The concept states the convenience to orientate regional policy towards the behaviour of individual agents, at the same time taking care of an integrated procedure aiming at a direct local rentability of the measures. Accepting these premises, a great coincidence between the regional policy and the management of a diversified private enterprise can be proved. This allows the application of planning and management methods in regional policy which originally were designed by the business administration theory, resulting in the concept of the Strategic Local Planning.

## **(1) CONSIDERACIONES GENERALES**

### **(1.1) Politica regional: enfoque global versus individual**

Entendimiento y analisis de los fenomenos socio-economicos pueden partir de dos extremos:

- El **enfoque Macro** considera fenomenos y comportamientos globales. Establece reglas y ecuaciones cuya validez ex-post y global es empiricamente confirmado. Medidas politicas que influyen en las magnitudes correspondientes, con mucha probabilidad consiguen el efecto deseado a nivel agregado. Al contrario, no pueden cumplir el criterio de validez ex-ante en **determinados sectores o regiones**, cosa imprescindible para justificar actuaciones concretas de politica regional.
- El **enfoque Micro** observa los comportamientos individuales de cada uno de los agentes socio-economicos y sus determinantes. Interesa tanto el "que", como el "porque". En conjunto, constituyen los fenomenos globales que interpreta el enfoque Macro, sin que cada uno por si solo necesariamente se ajuste sus reglas. Cualquier desarrollo está basado en una serie de cambios al nivel micro, por lo cual este enfoque parece el mas indicado como punto de partida para actuaciones de politica regional.

Actualmente, a pesar de intentos de una cierta adaptacion a las condiciones concretas del area de actuacion, las medidas casi siempre se basan en consideraciones orientadas en el primer enfoque, intentando de influir en el comportamiento de los agentes individuales a traves de la variacion de distintos parametros globales que se consideran claves segun los objetivos perseguidos y los modelos macro-teoricos subyacentes.

Por ello, muchas de estas actuaciones con caracter general y poca capacidad de adaptacion a la situacion real, no son realmente eficaces 'sobre el terreno' donde y como se pretende que lo sean.

Cambios y avances globales nunca son mas que el resultado agregado del comportamiento individual de cada uno de los agentes. Como consecuencia, se ha vuelto a dar mas atencion a influir en este comportamiento y sus condicionantes, considerandolo como el foco donde se "cuecen" las actividades socio-economicas a base de circunstancias concretas que la teoria macro no es capaz de incluir en los calculos de sus medidas.

Esta atencion hacia los comportamientos y condiciones "micro" no necesariamente se limita a individuos. Segun el nivel de abstraccion deseado, tambien puede aplicarse a entidades locales, como pueden ser barrios, municipios, o comarcas; sin olvidar, desde luego, que el comportamiento de aquellos, a su vez, se compone de las actuaciones de los individuos que lo integran.

## **(1.2) Criterio de rentabilidad de la politica regional**

Actuaciones de politica regional tienen que cubrir dos objetivos:

- (1) conseguir un funcionamiento mejor, mas rentable, y mas competitivo de las economias, con el fin de aumentar el bienestar general
- (2) ajustar desequilibrios interregionales, como pueden ser: ingresos per capita, dotacion de infraestructuras, capacidad de inversion, etc.

Estos dos objetivos se encuentran en un alto grado de interdependencia, tanto de forma compatible como antagonica.

En cualquier caso, existe una limitacion fuerte que a largo plazo condiciona el margen de actuacion: ambos objetivos son de entrada economicamente deficitarios, y por ello dependen de financiacion externa a la region. Aquella, solamente se puede realizar si en el conjunto de las regiones que integran la unidad que aporta los medios para la politica regional, se consigue el objetivo (1) cuyos excedentes permiten liberar los fondos necesarios.

Como demuestran las colapsadas economias de los Paises del Este, una situacion de prolongada subvencion global no puede mantenerse sin alcanzar al menos un nivel autosostenido, porque consume mas recursos que produce. Ademias es frecuente que surjan tensiones politicas o sociales, promovidas por aquellos colectivos que con su superavit economico continuamente tienen que aportar estos fondos ('anti-freerider-syndrom').

Por ello, el cumplimiento del objetivo (1) siempre tiene que tener prioridad sobre el objetivo (2):

**todas las medidas de la politica regional deben someterse al criterio de rentabilidad economica, considerandolas como si fueran una inversion.**

Una rentabilidad politica o social no es suficiente a largo plazo; mientras por supuesto, es admisible durante un tiempo limitado para paliar situaciones extremas.

## **(1.3) Limitacionalidad de funciones regionales de produccion**

Una funcion de produccion a nivel regional, y mas todavia a nivel local, es fuertemente limitacional: los distintos factores que intervienen en ella, tienen poco margen de sustitucion mutua. Esto significa que para conseguir los efectos deseados, una actuacion de politica regional necesariamente debe tener caracter integrado, influyendo a la vez en gama mas amplia posible de factores.

La prioridad actual de la política regional, enfocada en la inmensa mayoría de actuaciones a la creación de infraestructuras materiales, sobre todo viarias, desde este punto de vista es muy discutible en sus efectos para el desarrollo en el espacio: si no se consigue a la vez la posibilidad para obtener ingresos competitivos y estables, la población seguirá 'votando con los pies' (... y además, con más facilidad por la mejor carretera nueva) hacia los grandes centros urbanos.

Sin negar la importancia de estas infraestructuras materiales como condición necesaria, es de constatar en la historia económica que con independencia de su nivel, e incluso en caso de graves carencias, todos los procesos importantes de desarrollo se han iniciado por una constelación de otros factores:

- potenciales locales / regionales
- + capacidad profesional para su aprovechamiento
- + compatibilidad con el ambiente socio-cultural
- + existencia y captación de mercados

En los últimos años, ha aumentado la discusión sobre un cambio de enfoque en la política económica a nivel regional, teniendo en cuenta la importancia de un procedimiento integrado con inversiones "blandas" para conseguir el aprovechamiento de potenciales endógenos. Factores como nivel de cultura y formación de la población, integración económica y social a nivel local, adaptación de las medidas a las condiciones socio-culturales locales, etc. cada vez adquieren más peso dentro de programas de política regional.

## **(2) EL AMBITO LOCAL CONSIDERADO COMO EMPRESA**

Si se acepta las tres premisas anteriormente expuestas:

- dirigir la politica regional directamente en los agentes individuales;
- someter sus actuaciones al criterio de rentabilidad economica, entendido como el grado en que contribuyen a la mejora de la competitividad y al autosostenimiento de la region;
- necesidad de un procedimiento integrado

existen amplias coincidencias entre el ambito local y una empresa diversificada.

En la discusion actual de las Ciencias Empresariales, independientemente del sistema economico se entiende la empresa como un sistema productivo cuyo funcionamiento racional y eficiente a su vez depende de su estructura social, organizacional, financiera, etc. Igualmente, está estrechamente integrada en su entorno local, regional, nacional e internacional que condicionan sus posibilidades de evolucion y desarrollo.

Sin pretender una coincidencia total, la tabla (1) muestra el alto grado de correspondencias entre la politica regional a nivel local y la gestion de una empresa privada en cualquier aspecto.

## **(3) LA "PLANIFICACION ESTRATEGICA LOCAL"**

El concepto que se presenta a continuacion, es resultado de las consideraciones anteriores. Su objetivo basico consiste en iniciar y fomentar procesos que permiten al ambito local alcanzar una estructura economica capaz de mantenerse 'bajo la raya' sin necesidad de subvencion exterior, encontrando o creando los mercados para rentabilizar sus potenciales, sean materiales (productos) o inmateriales (patrimonio cultural, medio ambiente, etc.).

Está basado en las premisas generales, ya discutidas arriba:

- (1) Cualquier proceso economico parte del agente individual, cuyo comportamiento viene determinado de una serie de factores que en muchos casos no obedecen al "homo racional" que constituye uno de los dogmas de la teoria economica tradicional. Sin perjuicio de que a un nivel agregado y expost, se cumplan una serie de reglas y leyes, estos siguen siendo el

**Tabla (1)**

**Empresa**

**Ambito local**

**(0) Tamaño y estructura**

Empresa individual: 200 - 10.000 empleados  
 Empresa con sucursales repartidos en el espacio  
 Gama diversificada de productos  
 Estructura administrativa, social, instalaciones

Municipio rural: 200 - 15.000 habitantes  
 Comarca con varios municipios  
 Actividad productiva en varios sectores  
 Administración, servicios sociales, infraestructura

**(1) Determinantes de evolución**

Localización  
 Unidades bien limitadas y controladas  
 Mercados de suministro y comercialización

Situación geográfica  
 Tamaño y número de unidades son manejables  
 Integración económica a través de input/output

**(2) Factor humano**

Nivel profesional  
 Experiencia  
 Identificación con la empresa  
 Formación interna  
 Organización formal y funcionamiento informal

Nivel cultural y profesional  
 Tradiciones y técnicas adaptadas  
 Arraigo y sentido de comunidad ("estar unido")  
 Sistema educativo local  
 Normas y comportamientos sociales

**(3) Productos**

Experiencia y nivel tecnológico  
 Evolución histórica  
 "Corporate identity" y gama

Tradiciones y tecnologías artesanales  
 Actividades endógenas / tradicionales  
 "Denominación de Origen" y gama

**(4) Financiación**

Capital e instalaciones propias  
 Beneficios  
 Créditos

Recursos naturales e infraestructura  
 Efectos multiplicadores locales  
 Transferencias y subvenciones

**(5) Suministros y transporte**

Conseguir suministros  
 Ubicación de lugares de producción  
 Coordinación y gestión de producción  
 Acceso a mercados

Importar bienes  
 Reparto de actividades económico-locales en espacio  
 Ordenar producciones sectoriales  
 Acceso a demanda en otras regiones

**(6) Ambiente y entorno social**

Medio-ambiente: residuos, contaminación etc.  
 Tareas sociales (jubilación, formación, paro, ... )  
 Exceso de capacidad  
 'Fugas' hacia otras empresas

Tratamiento de basura, aguas fecales, urbanismo, ...  
 Servicios sociales y públicos  
 Paro / aprovechamiento extensivo  
 Emigración

resultado de una suma de actuaciones individuales. Si se quiere conseguir avances y cambios, el nivel donde 'trabajarlos' está en el agente individual.

- (2) La economía local tiene que ser rentable: producir mas de lo que consume dentro de un sistema economico de mercado, competicion, e integracion interregional. Una falta de rentabilidad economica, solo dentro de ciertos limites debe ser sustituida por una rentabilidad social, politica, etc. para no perjudicar el bienestar total de la sociedad a coste de la subvencion prolongada de un minoria.
- (3) El ambito local (comarca / municipio), por su complejidad en estructura y funcionamiento en gran medida es comparable a una empresa privada diversificada. Esto permite aplicar al ambito local los metodos empresariales para situar, mantener, y gestionar de forma integrada una empresa en su entorno economico, social, politico, etc.

La metodologia ha sido diseñada, de entrada, para su aplicacion en zonas geograficamente limitadas y con varios nucleos poblacionales (comarcas en areas rurales). Sin embargo, con las adaptaciones procedentes tambien puede ser util para zonas urbanas, metropolitanas, ambitos mas amplios (provincias, regiones), o en general cualquier conjunto formado a base de criterios compatibles con el concepto (e.g. analisis sectoriales).

### **(3.1.) Objetivos basicos**

El concepto de Planificacion Estrategica Local está enfocado para cubrir las siguientes tareas operacionales:

- (1) economia local autosostenida dentro de una integracion espacial
- (2) deteccion y puesto en aprovechamiento de potenciales
- (3) enfoque a largo plazo / estrategico
- (4) integracion de los colectivos afectados en el proceso de planificacion, con el mayor nivel de gestion autoctona posible
- (5) tener en cuenta la gama de condicionantes no-economicos

Para realizar estos objetivos, se consideran dos campos de actuacion, normalmente interdependientes entre si:

#### **(1) Localizar y fortalecer los Circuitos de Acumulacion Local**

Como resultado tradicional de una economia local de subsistencia, suelen existir los llamados Circuitos de Acumulacion Local, sistemas complejos de indole socio-economico, autosuficientes y relativamente cerrados hacia el exterior. Con un alto grado de permanencia de valor añadido en la zona, en su mantenimiento y refortalecimiento puede arrancar un desarrollo autosostenido. Por su normalmente baja rentabilidad comparativa, raras veces constituyen una base competitiva a largo plazo, pero

reducen o evitan en la fase inicial la necesidad de aportaciones exteriores. A menudo, con una reconversión pueden evolucionar hacia formar parte al menos complementaria del sistema productivo local.

(2) **Desarrollar potenciales y actividades destinadas a mercados exteriores**

En el sentido de la teoría de Base Económica, el aprovechamiento de potenciales con ventajas comparativas frente a otras regiones dentro de un intercambio económico interregional sirve como motor para la zona. Aunque no imprescindible, si es preferible que las actividades correspondientes guarden una estrecha relación con sectores económicos ya tradicionalmente establecidas en la zona, aunque hasta la fecha lo fuesen solo de carácter marginal, complementario, o dentro de un Circuito de Aglomeración Local.

Para regiones deprimidas o con un fuerte peso relativo de la agricultura tradicional, a la falta de un mercado local con cierto poder adquisitivo el segundo camino permite resultados más rápidos. Entonces los Circuitos de Acumulación Local tienen, más bien de forma estática, carácter de apoyo a la actividad económica local. Se pueden convertir en parte dinámica de un desarrollo autosostenido si adaptando cambios estructurales consiguen superar a medio y largo plazo este papel complementario.

(3.2) **El proceso de la "Planificación Estratégica Local" (PEL)**

---

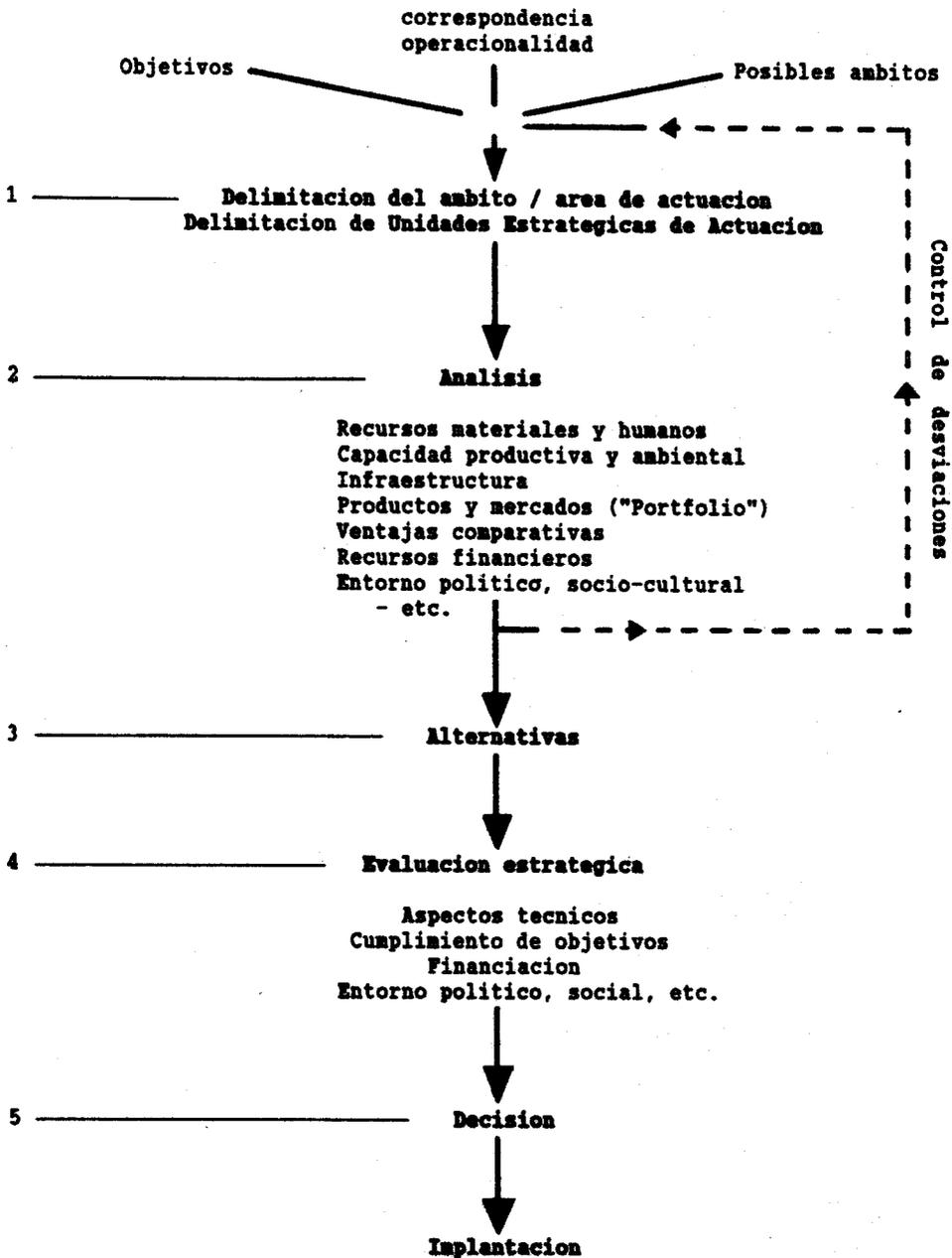
El proceso de la PEL se orienta, en rasgos generales, en los procedimientos bien establecidos tanto en la teoría empresarial como de planificación en general. Dentro de ello, la PEL integra y aplica una serie de métodos y enfoques derivados de la teoría empresarial, especialmente concebidos para permitir mayor dinamismo, flexibilidad, y orientación estratégica del proceso planificador. Estos métodos y enfoques se relacionan y explican brevemente en el Anexo I.

A continuación, orientado de un esquema general (Tabla 2) se explicará con más detalle el contenido de cada una de estas fases dentro de su aplicación en la PEL. En cualquier momento, las actuaciones se orientarán en dos criterios imprescindibles para un éxito final del proceso:

- tener en cuenta el enfoque estratégico / a largo plazo del proceso.
- la plena integración de los colectivos afectados (agentes individuales, autoridades locales, etc.) en cualquier etapa del proceso planificador. De esta forma, el conocimiento detallado de las condiciones locales mejora la calidad del proceso y de su resultado, y se consigue de entrada una identificación de los colectivos con el Plan, "haciéndolo suyo" en vez de verlo como una imposición desde arriba.

**Tabla (2)**

**El Proceso de Planificación Estratégica Local**



ad 1) - Objetivos y ambitos

Operacionalidad de objetivos y ambito de actuacion estan relacionados de forma directa: mas concreto el objetivo, mas reducido el ambito; al reves, mas abstracto el objetivo, mas amplio puede ser el ambito. Aparte del problema de conseguir informaciones y datos reales, la mayor razon para ello se encuentra en la actuacion integrada: menor el numero de posibles factores exteriores imprevisibles, mas concreto y operacional puede ser el objetivo, cosa evidentemente es mas facil en un ambito espacial reducido.

La decision sobre un(os) objetivo(s) tiene trascendencia para todo el proceso siguiente, estructurando el analisis, la formulacion y evaluacion de alternativas, y los criterios de decision. Para ello, se establecen y delimitan las llamadas "Unidades Estrategicas de Actuacion" (UEA), que de cierta forma 'operacionalizan' los objetivos y alrededor de las cuales luego se orienta el procedimiento siguiente.

ad 2) - Analisis

Una vez decidido el ambito de actuacion y delimitadas las UEA, la fase de analisis detallado proporciona la base informativa que permite la evaluacion de alternativas y una decision.

Este analisis, se reparte en dos aspectos logicos:

- (a) condiciones en el lugar
  - recursos
  - capacidad productiva y ambiental
  - factor humano (formacion, gestion, .... )
  - infraestructuras
- (b) condiciones que condicionan los posibles areas de desarrollo
  - mercados (capacidad, suministros, ... )
  - productos
  - situacion comparativa con competidores
  - acceso a recursos complementarios (financieros, etc.)
  - evoluciones sociales, demograficos, de valores, etc.

resultando en

- (c) perfiles locales
  - ventajas y desventajas comparativas
  - potenciales y riesgos

Mientras en (a), se trata basicamente de un resumen lo mas amplio posible de informacion existente, en el (b) interviene el aspecto estrategico a traves de varios metodos (vease el Anexo I - Metodos).

Una vez terminado el analisis, se contrasta sus resultados con los objetivos y el ambito de actuacion, que se pueden ver afectados por el ahora mejor conocimiento de la situacion. En caso de que este afecte a la decision inicial, se debe repetir resp.

'repasar' esta fase de analisis tantas veces que sea necesario para conseguir una coincidencia suficiente ('bucle' con criterio de desviacion maxima admisible).

### ad 3) - Alternativas

Las informaciones obtenidas en la fase anterior, junto con los objetivos formulados, ahora se deben materializar en una serie de alternativas de actuacion.

Estas alternativas, entre si pueden ser exclusivas o compatibles. Las primeras hacen mas sencillo las fases del proceso de la PEL, pero son de un determinismo rigido que en la realidad no existe. Las segundas reflejan mejor la realidad, permitiendo ademas ajustes y cambios en funcion de las inevitables desviaciones del desarrollo real frente al previsto. Sin embargo, su evaluacion es mucho mas dificil.

En general, para una actuacion bajo riesgo y incertidumbre, las ultimas son preferibles, mientras las primeras tienen su justificacion en actuaciones muy concretas.

### ad 4) - Evaluacion Estrategica

Esta evaluacion se efectua a base de criterios de decision, orientados a largo plazo y que pueden ser:

- tecnicos (impacto local, factibilidad a plazo, .... )
- grado de cumplimiento de los objetivos
- financieros
- politicos y sociales, y otros

Para conseguir una mas amplia base para esta decision, se pueden aplicar metodos formales como simulacion (individual y en conjunto), puntuacion, optimalizacion etc.

Sin embargo, hay que tener en cuenta el fenomeno del "garbage in, garbage out .... " !!

### ad 5) - Decision

La decision sobre un procedimiento concreto, aparte de los resultados de la evaluacion teorica debe tener en cuenta su operacion practica. En esta fase, ademas se asignan las competencias, y se elabora un plan concreto de actuacion con presupuestos, plazos de realizacion, etc.

En el caso ideal, y en funcion del tipo de las alternativas existentes (exclusivas o compatibles), la decision tomada es "flexible" para poder ajustarse a desviaciones de sus efectos reales frente a los previstos.

#### **(4) CONSIDERACIONES FINALES**

Es evidente que no existe una coincidencia total entre gestión empresarial y política regional, y por lo tanto no se puede indiscriminadamente aplicar en ella conceptos empresariales. A pesar de una aplicación del criterio de rentabilidad económica, expuesto arriba y por ahora más deseable que real, actuaciones de política regional siempre estarán más sujetas a consideraciones políticas, normalmente de poca consonancia con los criterios de rentabilidad que prevalecen en la empresa.

Sin embargo, y aceptando estas limitaciones, las coincidencias estructurales son lo suficientemente grandes para considerar la PEL como un concepto idóneo para enfocar actuaciones de política regional que de forma seria pretenden conseguir una mejora estable y autosostenida de la zona donde de actuación.

A la vez, permite mejoras considerables en la eficiencia de la política económica a nivel local.

## Bibliografía

- ANSOFF, H.I. y otros: From Strategic Planning to Strategic Management, London-New York-Sidney-Tokyo 1976
- BERICAT ALASTUEY, E.: Cultura productiva y desarrollo endogeno. El caso andaluz. en: Revista de Estudios Regionales, no. 24 edita: Universidades de Andalucía, Malaga 1.989
- BOSTON CONSULTING GROUP: Japan in 1980, London-New York 1974
- CARIOLA, C. y otros: El Subsistema Sur de Anzoategui, Temas para la discusion no. 7, edit.: Universidad Central de Venezuela, Centro de Estudios del Desarrollo, Caracas 1988
- CARIOLA, C. y otros: Circuitos de Acumulacion: Una Perspectiva de Analisis Integral para la Planificacion Regional, Revista Cuadernos del CENDES no. 5, Caracas 1986
- EHRlich, Klaus: Desarrollo Rural, serie de articulos en: "Almeria Economica" nos. 15 y ss., edit.: Camara de Comercio, Industria y Navegacion de Almeria, 1989-1990
- HEDLEY, B.: Strategy and the Business Portfolio en: Long Range Planning, Vol. 10, 1977
- HAMMER, R.: Unternehmensplanung, R.Oldenbourg-Verlag, 3ª edicion, Munich-Viena 1988
- HINTERHUBER, H.H.: Strategische Unternehmensfuehrung, 2ª edicion, Berlin-New York 1980
- McKINSEY CONSULTING GROUP: McKinsey Quarterly, 1975
- PATEL, P. y otro: A Frame of Reference for Strategy Development, en: Long Range Planning, 5/1978
- REICHERT, R.: Subsistenz und Infrastruktur - ein kritischer Ansatz zur Fundierung des Konzeptes der laendlichen Regionalentwicklung, Schriftenreihe des IfR no. 24, edita: Institut fuer Regionalwissenschaft, Universidad de Karlsruhe (RFA) 1988
- RINGBAKK, K.A.: Strategic Planning in a Turbulent International Environment, en: Long Range Planning, junio 1976
- VAZQUEZ BARQUERO, A.: Desarrollo Local, Ediciones Piramide, Madrid 1988
- WILD, J.: Unternehmensplanung, 2ª edicion, Reinbeck bei Hamburg 1981

## **Anexo I -- Metodos**

De forma orientativa, y sin intencion de ser exhaustivo, mencionamos una serie de metodos de procedimiento y analisis estrategicos, de aplicacion en menor o mayor grado en cada una de las fases anteriormente discutidos.

### **"Strategic response to weak signals"**

Evoluciones en el futuro se avisan a traves de indicadores previos que, aunque no permiten una prediccion concreta, si dejan vislumbrar tendencias globales. El metodo consiste en recabar y observar sistematicamente todas las informaciones procedentes del entorno socio-economico etc., con especial atencion a detectar cambios que pueden tener una importancia a largo plazo.

Este metodo, de entrada es considerado como actividad permanente y paralela al desarrollo de cualquier actividad enfocada a largo plazo. Pero tambien en el momento de arranque para una PEL, es muy util para aportar informaciones sobre tendencias futuras que puedan afectar a las posibilidades de desarrollo de la zona.

### **Portfolio**

El portfolio es muy util para sistematizar y visualizar la situacion de una entidad economica en relacion con su entorno. Su concepto basico consiste en crear un continuo, constituido por dos dimensiones independientes consideradas relevantes para describir esta situacion. Dentro de este continuo, se situan los distintos productos u otros aspectos que son objeto del analisis.

Existe un gran numero de Portfolio, que se distinguen por la definicion de sus dimensiones. Los ejemplos mas importantes son:

- atractividad de mercado <--> ventajas comparativas de la empresa  
(McKinsey / General Electric)
- crecimiento del mercado <--> cuota de mercado de la empresa  
(Boston Consulting Group)
- atractividad del producto <--> capacidad de la empresa en este producto  
(McKinsey)
- madurez del producto <--> posicion competitiva de la empresa  
(Arthur D. Little)
- Directional Policy Matrix (Royal Dutch / Shell)

De entrada, un portfolio es de caracter descriptivo-estatico, aunque en la definicion de sus dimensiones puedan intervenir

supuestos sobre evoluciones en el futuro. Sin embargo, una vez que se hayan situados los objetos de analisis (productos etc.) dentro de un portfolio, se puede mas facilmente decidir las evoluciones deseadas, que se manifiestan en un desplazamiento de estos objetos dentro del continuo del portfolio.

De esta forma, se elabora un "portfolio futuro" que contiene el emplazamiento deseado. Confrontandolo con el actual, ayuda a formular actuaciones necesarias para conseguir los desplazamientos necesarios.

### **"Necesidades del cliente"**

La demanda para un producto es la manifestacion concreta del deseo de cubrir una necesidad. El concepto de la "Necesidad del Cliente" intenta descubrir y definir la esencia de estas necesidades, subyacentes a la demanda para productos concretos. Una vez asi definido una necesidad, el objetivo consiste en evaluar si esta necesidad puede cubrirse con los recursos disponibles para el productor, aunque sea de forma innovativa.

Un ejemplo: la necesidad de mantener corto el cesped en un jardin, se puede cubrir con un cortacesped (solucion tradicional), pero tambien con un producto quimico inhibidor para el crecimiento, con una oveja, etc. Todas estas soluciones pueden cubrir la necesidad subyacente, y por lo tanto tienen en ella un mercado potencial.

### **Cambios estructurales a largo plazo**

Los estudios disponibles permiten afirmar que al menos en el ambito de paises desarrollados, los cambios estructurales, de costumbres o valores, etc. se repiten de forma y con efectos casi iguales. De la misma forma, una serie de indicadores disponibles ya en la actualidad tendran efectos bien claros a largo plazo, como es el caso de la estructura demografica (envejecimiento).

En el primer caso, se puede anticipar la evolucion de una situacion dada, a base de observar fenomenos y transferir experiencias de otros lugares que en su dia se encontraban en las mismas condiciones. En el segundo caso, la necesidad inevitable aunque no urgente de nuevas soluciones para afrontar estos efectos, le asegura un mercado por mucho tiempo para quien las encuentre.

### **Tecnicas de Creatividad**

Su funcion consiste en apoyar los intentos de encontrar actividades o conceptos innovativos que permiten un aprovechamiento economico de recursos disponibles pero hasta la fecha considerados sin utilidad.