



# El marketing de guerrilla en el entorno rural: Hacia una comunicación estratégica de las acciones de impacto

**Esmeralda López Alonso**

*Profesora doctora en la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación.*

*Universidad Europea*

*Consultora en Walker & Flâneur*

[esmeralda.lopez@universidadeuropea.es](mailto:esmeralda.lopez@universidadeuropea.es)

**Begoña Moreno López**

*Profesora doctora en la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación.*

*Universidad Europea*

*Directora creativa en Maldita Studio*

[begona.moreno@universidadeuropea.es](mailto:begona.moreno@universidadeuropea.es)

Este trabajo ha sido finalista en el Premio Estudios Financieros 2019 en la modalidad de Marketing y Publicidad.

El jurado ha estado compuesto por: don Ubaldo Cuesta Cambra, doña Mercedes Esteban Bravo, doña Beatriz Lapastora Domingo, doña María Lázaro Ávila y don Juan José López García.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

## Extracto

El éxodo de habitantes de los pueblos a las ciudades está provocando que varias provincias en España sufran una grave despoblación, principalmente, por la carencia de infraestructuras, la falta de servicios públicos y la mala imagen del medio rural. Con el fin de revertir esta situación, algunos municipios buscan opciones para retener a los vecinos y atraer a posibles inversores y turistas. A pesar de ser una tarea complicada por la escasez de recursos económicos y humanos, parece que las acciones de impacto o guerrilla son una de las alternativas más utilizadas. Nuestro objetivo general ha sido realizar una prospectiva de cómo se están gestionando estas iniciativas, en relación con el marketing de guerrilla y la comunicación, a través de la investigación cualitativa. Los resultados obtenidos demuestran que existen lagunas de conocimiento sobre esta temática y no se planifican estrategias de comunicación de forma profesionalizada.

**Palabras clave:** marketing de guerrilla; entorno rural; comunicación; estrategia, creatividad.

Fecha de entrada: 03-05-2019 / Fecha de aceptación: 15-07-2019

**Cómo citar:** López Alonso, E. y Moreno López, B. (2019). El marketing de guerrilla en el entorno rural: Hacia una comunicación estratégica de las acciones de impacto. *Revista de Marketing y Publicidad*. CEF, 2, 129-157.





# Guerrilla marketing in the rural environment: Towards a strategic communication of the impact actions

Esmeralda López Alonso

Begoña Moreno López

## Abstract

The exodus of inhabitants from towns to cities is causing a serious depopulation in several Spanish provinces. Mainly as a result of a lack of infrastructures, a lack of public services and a bad image of the rural environment. In order to reverse this situation some municipalities are looking for alternatives to retain citizens and attract potential investors and tourists. Despite being a complicated task due to the scarcity of economic and human resources, it seems that the impact or guerrilla actions are one of the most used options.

Our main objective has been to carry out a prospective about how these initiatives are being managed, related to guerrilla marketing and its communication. So as to achieve the information we have used the qualitative research. The obtained results show that there are gaps of knowledge on this subject and no communication strategies are planned in a professional way.

**Keywords:** guerrilla marketing; rural environment; communication; strategy; creativity.

**Citation:** López Alonso, E. y Moreno López, B. (2019). Guerrilla marketing in the rural environment: Towards a strategic communication of the impact actions. *Revista de Marketing y Publicidad. CEF*, 2, 129-157.



## Sumario

1. Introducción
  2. Marco teórico
    - 2.1. Origen y definición del concepto
    - 2.2. Características del marketing de guerrilla
    - 2.3. La planificación estratégica del marketing de guerrilla
    - 2.4. La importancia de la gestión de la comunicación
  3. Metodología
  4. Análisis y resultados
    - 4.1. Creatividad
    - 4.2. Tamaño del municipio
    - 4.3. Objetivos
    - 4.4. Empresas colaboradoras
    - 4.5. Participación ciudadana
    - 4.6. *Low cost*
    - 4.7. Notoriedad
      - 4.7.1. Implementación
      - 4.7.2. Evolutivo o perdurable en el tiempo
      - 4.7.3. Estrategias de comunicación
      - 4.7.4. Evaluación y cuantificación
  5. Conclusiones
  6. Limitaciones, reflexiones y propuestas
- Referencias bibliográficas

## 1. Introducción

En España, las grandes zonas urbanas monopolizan la actividad económica, los recursos y la población, especialmente desde 1975. A pesar de que ha aumentado el número de habitantes en un 36 % desde esa fecha, existe un desequilibrio evidente según las zonas. Un ejemplo claro es la provincia de Madrid, que ha crecido un 73 %, mientras que Soria ha reducido su población más del 23 % en el mismo periodo, según los datos recogidos por el Instituto Nacional de Estadística –INE– (2019).

Existe un vaciamiento continuado; son más de 6.000 municipios los que han perdido población en esta última década y el 80 % de los pueblos de 14 provincias está en riesgo de extinción. El estudio «Áreas escasamente pobladas del sur de Europa o SESPAS y la política de cohesión 2021-2027» señala que España es el país más despoblado de todo el sur de Europa; en el 53 % del territorio, solo vive el 5 % de la población (Serranía Celtibérica, 2018).

Este grave desequilibrio territorial afecta tanto a la población rural como a la urbana. Las macrociudades son cada vez más difíciles de gestionar por la calidad de vida, la escasez de vivienda y los problemas laborales. Del mismo modo, en el ámbito rural, a causa de la despoblación, se incrementan los costes por el encarecimiento de los servicios públicos y se están viendo amenazados los recursos naturales y culturales que poseen. Son numerosos los organismos públicos y sectores sociales que han reivindicado medidas para paliar esta situación; entre los más activos, están: la Asociación contra la Despoblación del Mundo Rural, la Red Española de Desarrollo Rural, Alma Natura y la Federación Española de Municipios y Provincias. A pesar de que este debate ha llegado a la agenda política, plataformas como Teruel Existe o Soria ¡Ya! han convocado recientemente una marcha denominada «La revuelta de la España vaciada» para solicitar un pacto de Estado urgente que garantice igualdad en todo el territorio (Sosa, 2019).

Algunos expertos apuntan que una de las razones que han llevado a la despoblación es la mala imagen social que tiene la vida en el entorno rural (Gantes, 2018). La Federación Española de Municipios y Provincias (2017) también lo corrobora; principalmente, por tres percepciones: la primera es que la calidad de vida en los pueblos es inferior a la de las ciudades en cuanto a dotación y acceso a los servicios; la segunda es la falta de oportunidades para desarrollar una carrera profesional, de manera especial en la población femenina; y la tercera es la supuesta insostenibilidad de los pequeños municipios. A tenor de estos datos, señala la importancia de aumentar la comunicación y realizar estrategias que pongan en valor el medio rural.

La comunicación no es una tarea fácil de abordar debido a que se necesitan profesionales que la gestionen y recursos económicos. Coincidiendo con el comienzo del movimiento neorrural y el auge del turismo en los pueblos, las agencias de publicidad han aprovechado estas tendencias para posicionar a algunos de sus clientes. Este es el caso de la agencia Shackleton y la empresa Conect, socia de un grupo de canales de televisión, que tenían como objetivo demostrar la eficacia de estos canales. Para ello, crearon una campaña de turismo a un pueblo desconocido, Miravete de la Sierra, y consiguieron que el conocimiento general del municipio creciera en un 489 % bajo el lema «El pueblo en el que nunca pasa nada» (*El Publicista*, 2008). Sony, de la mano de la agencia Bungalow 25, convirtió la localidad malagueña de Júzcar en «El pueblo Pitufu» al pintar todas las casas de color azul para promocionar la película *Los Pitufos en 3D*. En dos años, el municipio recibió 215.000 visitantes, abrieron ocho nuevas empresas y, de 230 habitantes del municipio, solo 12 seguían en paro (López, 2013).

El mayor apogeo de la relación marca-entorno rural llegó en 2012 con Aquarius y la agencia Sra. Rushmore por medio de su campaña «Pueblos». El objetivo se centraba en revitalizar el turismo interior y poner en contacto pueblos españoles de menos de 2.500 habitantes con urbanitas que no tienen un pueblo al que ir de vacaciones, con la que consiguieron la inscripción de más de 150 pueblos (Reason Why, 2012). La última acción publicitaria destacable es la de IKEA con la plataforma ciudadana Teruel Existe. La campaña tiene como objetivo poner en valor el patrimonio de la provincia y dar a conocer las más de 2.000 novedades que IKEA lanza cada año con el eslogan «Teruel existe y las novedades de IKEA también» (*La Publicidad*, 2018).

No solo se han realizado campañas publicitarias, también existen acciones de marketing de guerrilla que han beneficiado al medio rural con presupuestos más limitados. Es reseñable el caso de Absolut y la limpieza de la playa de la Malvarrosa en 2014 para convertirla de nuevo en una playa virgen (inspirada en la campaña de Coronita «Save the beach» de 2011) o la campaña de Škoda «Los 70 guardianes del invierno», que ponía a Valdelinares (Teruel) en el mapa y daba relevancia a su complicada situación geográfica. Todas ellas ofrecen beneficios a los municipios implicados que, de otra manera, no podrían obtener por no disponer de los suficientes recursos económicos o humanos.

Implementar las acciones de guerrilla pasa por reconocer los hitos comunicativos que pueden impulsar a un municipio. En los casos citados anteriormente, las propuestas llegaron a los ayuntamientos y los responsables supieron aprovechar las oportunidades. En otras ocasiones, las acciones de guerrilla simplemente surgen casi por azar y hay que estar atentos para reconocerlas y darles amplitud. Un ejemplo es el caso del *Ecce Homo* de Cecilia Giménez en Borja (Zaragoza). Desde que en 2012 saltara la noticia de la restauración a los medios

---

Implementar las acciones de guerrilla pasa por reconocer los hitos comunicativos que pueden impulsar a un municipio

---

de comunicación, alrededor de 200.000 visitantes han pasado por la localidad. La fundación Sancti Spiritus, que gestiona el santuario, recibe unos 52.000 euros anuales por los beneficios que genera la obra y ha creado un centro de interpretación del *Ecce Homo* y un museo (Ortega, 2018). El municipio ha sabido gestionar la situación y convertir en positiva una noticia que surgió con connotaciones claramente negativas.

En agosto de 2014, el fotógrafo Dani Caxete, de Viveiro, envió una de sus instantáneas al Earth and Sky Photo Contest on Dark Skies Importance del proyecto TWAN. Su imagen nocturna de un banco sobre los acantilados de Loiba recibió una mención especial, que fue amplificada en medios sociales porque alguien lo denominó «el banco más bonito del mundo» (Alonso, 2015). Actualmente, la Agencia de Turismo de Galicia lo incluye en su página web como lugar de parada obligada en la provincia.

En esa búsqueda por conectar con el ciudadano y fijar población o potenciar el turismo, es lógico que muchos municipios con escasez de recursos tanto humanos como económicos acaben realizando acciones de impacto para llamar la atención. Tras la información consultada, parece que estas iniciativas van aumentando por la coyuntura tan complicada que padecen los municipios rurales. Algunos sectores sociales, como el Foro Fuentes Claras, la Cátedra sobre Despoblación y Creatividad de la Universidad de Zaragoza o el I Congreso Internacional de Alcaldes e Innovación, entre otros, se han dedicado a agrupar y difundir estos proyectos. Ante la importancia de este tema, nos surgen determinadas dudas sobre la profesionalización de estas acciones relacionadas con el marketing de guerrilla y la comunicación:

- ¿Las acciones se pueden considerar marketing de guerrilla? ¿Quién se encarga de la gestión?
- ¿Las acciones se desarrollan bajo una estrategia previamente definida?
- ¿Existe un plan de comunicación? ¿Se miden los resultados de las acciones? ¿Hay una continuidad?
- ¿Con qué recursos económicos y humanos cuentan?
- ¿Qué dificultades y oportunidades se encuentran en el desarrollo?

Tomando como referencia estas cuestiones, el objetivo general es realizar una prospectiva de cómo se están gestionando estas iniciativas en relación con el marketing de guerrilla y la comunicación. Por tanto, los objetivos específicos son los siguientes:

- Comprobar si las acciones de impacto que se están desarrollando en los municipios se están realizando bajo las premisas del marketing de guerrilla.
- Profundizar en el marketing de guerrilla en el entorno rural.
- Analizar cómo se gestiona este tipo de proyectos en los municipios rurales.

- Conocer el valor que se otorga a la gestión de la comunicación en las acciones de guerrilla.
- Conferir un modelo metodológico para favorecer una correcta aplicación.

En esta investigación, partimos de la hipótesis de que las acciones de impacto que se realizan en los municipios rurales no están profesionalizadas si la gestión no es asumida por empresas o profesionales especializados en materias de marketing, publicidad y relaciones públicas.

## 2. Marco teórico

### 2.1. Origen y definición del concepto

Entender en qué consisten y cómo se estructuran las estrategias del marketing de guerrilla pasa por comprender su origen y evolución. Proveniente del campo bélico, la palabra 'guerrilla' hace referencia a los partisanos que operaban en el entorno rural y se cobijaban en las montañas<sup>1</sup>. Posteriormente, durante la revolución situacionista de Mayo de 1968, el concepto se trasladó al medio urbano, donde estaba teniendo lugar la contienda entre la vieja clase burguesa y la juventud de la Sorbona. Será en los años ochenta cuando el término acabe empleándose en otras disciplinas más alejadas de la contienda bélica física y más cercanas a la lucha social o cultural, en el plano intelectual. Como no podía ser menos, resulta fagocitado en los ambientes del marketing y la publicidad, y da lugar al marketing de guerrilla. Este término, acuñado por el escritor de negocios estadounidense Jay Conrad Levinson en 1984, se cierce estrictamente al entorno del negocio del marketing, sin connotaciones políticas o sociales (Levinson, 2009).

Son varios los autores que se han aproximado a la taxonomía y definición del término, no siempre desde la misma óptica. En el presente estudio, lo consideramos como un concepto paraguas que abarca técnicas y estrategias de marketing no convencional, con un alto impacto creativo y cuya característica principal es obtener una estrecha y ventajosa relación entre costes y beneficios (Hutter y Hoffmann, 2011; Torreblanca, Lorente, López y Blanes, 2012). Además, uno de los principales objetivos pasa por ser acciones concebidas con el fin de generar *publicity*<sup>2</sup> y, consecuentemente, volverse virales, lo que incrementa el reconocimiento de marca (Nathwani y Bhayani, 2013; Navrátilová y Milichovský, 2014).

---

<sup>1</sup> En España, durante la guerra civil que asoló el país en 1936, recibirían el nombre de «maquis» (derivado del término francés maquisard).

<sup>2</sup> Acciones de relaciones públicas para obtener un espacio gratuito en los medios de comunicación.

## 2.2. Características del marketing de guerrilla

El marketing de guerrilla se inspira en la estructura de una estrategia de guerrilla militar. Emplea diferentes tácticas con acciones muy notorias, en espacios dispares y diversos, y en él adquiere especial relevancia la fusión con las técnicas del marketing convencional. La diferenciación radica en que el consumidor no las identifica con un origen publicitario a primera vista, por lo que producen menor rechazo (Carter, 2003; Kimmel, 2005).

Por ello, entender este tipo de acciones supone ofrecer una gran relevancia e importancia en el modo en el que se lleva a cabo la acción de impacto. No solo se trata de concebirlas desde la óptica del marketing, sino implementar la estrategia de comunicación también de forma creativa. Hutter y Hoffmann enuncian tres puntos esenciales para comprender y asumirlas: el efecto sorpresa, el efecto de su difusión y el bajo costo de implementación (Hutter y Hoffmann, 2011). Algo que sintetiza, quizá excesivamente, los 12 puntos fundamentales que Levinson (2009) proponía como esencia de una estrategia de estas características.

Asumiendo la literatura general acerca del término, tanto la proveniente del ámbito de los negocios como la propiamente académica, se proponen siete características que resultan fundamentales en estas acciones y que servirán, posteriormente, como guía de implementación:

- Creatividad. Deben tener un alto nivel creativo en su concepción, entendido como una importante diferenciación con respecto al entorno y una notoriedad mediática. En muchos casos, la creatividad se implementa en el modo de comunicar y no tanto en el modo de concebir la estrategia global.
- Organismos de pequeño tamaño. Son especialmente recomendables para pequeñas corporaciones u organismos que disponen de menores recursos económicos, humanos y materiales para la gestión.
- Objetivos claros y definidos. Pueden suponer acciones dispares pero deben contribuir siempre a los objetivos fijados. Estos objetivos deben materializarse igualmente en el plan de comunicación.
- Colaboración o *cobranding*. La colaboración entre asociaciones, organismos y marcas (bien sea económica o de gestión de recursos) permite engrandecer y ampliar el alcance de las acciones.
- Participación y apoyo del ciudadano y/o consumidor. Al igual que sucede con la guerrilla política, este tipo de marketing precisa el apoyo y la participación de las masas para poder subsistir y crecer. No solo en la implementación de la acción, sino también en la viralización de la información, dentro de la estrategia de comunicación.



- *Low cost.* Entendido no como un presupuesto cero, sino como una cuantía mucho menor que el retorno de la inversión, tanto material como comunicativa. No es comparable con la inversión necesaria que debería realizarse si se ejecutara una campaña publicitaria convencional.
- *Notoriedad.* La esencia de estas acciones es que tengan un alto nivel de impacto. Parte de la comunicación se basa en la cobertura mediática para ampliar el conocimiento de la acción a través de la generación de *publicity* de calidad informativa.

Todas son características que deben considerarse pero siempre teniendo en cuenta que no hay un modo único de implantación. La diferenciación pasa por atender los gustos, las preocupaciones del ciudadano, la situación económica y social del momento y los hitos relevantes que estén teniendo lugar. Son, por tanto, acciones flexibles y mutables (Hutter y Hoffmann, 2011; Levinson, 2009) que precisan la intuición, los conocimientos y la profesionalidad de los responsables que las dirigen.

### 2.3. La planificación estratégica del marketing de guerrilla

En el estudio «De la planificación estratégica al marketing urbano: hacia la ciudad inmaterial» (Precedo, Orosa y Míguez, 2010), se deduce como una de las principales conclusiones que, en las ciudades, el centro de atención se está desplazando a revalorizar los aspectos inmateriales; por lo que la evolución se está dando desde las herramientas de la planificación estratégica de la ciudad a los aspectos más propios del marketing urbano. Este marketing urbano, según los estudios de Georges Benko, ha experimentado un auge gracias a los avances en el campo tecnológico y a las mejoras en las comunicaciones. Teniendo en cuenta el actual paradigma comunicativo fluctuante, impreciso e impredecible, la planificación debe llevarse a cabo desde la óptica de la flexibilidad y rapidez. Asimismo, debe estructurarse alrededor de tres puntos: diagnóstico, elección de posicionamiento y el mix territorial, que incluye los poderes públicos y la opinión pública (Benko, 2000).

Hossain, Morshed, Khan y Chowdhury (2011) afirman que resulta de vital importancia que la campaña esté correctamente planificada y la organización forme parte íntegra en ella. Por ello, identifican y estructuran una serie de armas de las que dispone el marketing de guerrilla para la consecución de sus objetivos. Esto implica que la planificación de una acción de guerrilla debe ir íntimamente relacionada con el modo en que va a gestionarse su comunicación, con el fin de alcanzar una notoriedad relevante. Supone, por tanto, un conocimiento profundo del entramado de las relaciones públicas y la capacidad de comprender y prever las características y deseos del público al que se dirigen (Ay, Aytekin y Nardali, 2010).

---

La planificación de una acción de guerrilla debe ir íntimamente relacionada con el modo en que va a gestionarse su comunicación, con el fin de alcanzar una notoriedad relevante

---

Por ello, si atendemos a las propuestas del sociólogo francés Gilles Lipovetsky, las marcas (organismos, corporaciones) tienen que ir mucho más allá de la venta de productos o servicios, deben «[...] ofrecer vivencias, de lo inesperado y lo extraordinario, capaces de generar emoción, proyección, afectos, sensaciones» (Lipovetsky, 2010, p. 57).

## 2.4. La importancia de la gestión de la comunicación

Una de las principales características de las acciones de guerrilla radica en el hecho de que no alcanzan a un gran número de ciudadanos, aunque la calidad del impacto que reciben es muy alta dada la implicación, la experiencia y la relación entre emisor y receptor. Amplificar el alcance es posible gracias a una buena estrategia comunicativa basada en obtener cobertura mediática por parte de los medios de comunicación de masas, apoyándose en la contribución ciudadana para que se viralice. Levinson lo expresa muy claramente cuando anuncia que esa *publicity* no es sino «obtener gratis o de forma mucho más barata exposición pública para su producto o servicio y construir un interés favorable en él» (Levinson, Frishman y Lublin, 2008, p. 14).

El desarrollo de internet en los últimos 20 años y el crecimiento exponencial de los medios sociales han logrado que sean mucho más visibles y alcancen cierta cantidad de impactos; internet permite recrear estas acciones con *podcast*, vídeos o fotografías, incluyendo además al respecto la opinión personal del que realiza el envío (Kirby y Mardsen, 2007).

La gestión de medios sociales resulta altamente beneficiosa para poder estimular el efecto de difusión que precisa el marketing de guerrilla. La administración de la información y la innovación tecnológica de estos medios fomentan que los mensajes se difundan con mayor implicación y participación (Katke, 2016). De la misma forma, el ciudadano juega un papel muy importante. La contribución de este se halla íntimamente relacionada con lo que Paul Mardsen y Justin Kirby consideran el *connected marketing*: «Término genérico que incluye *viral*, *buzz marketing* y el boca a boca. Toda actividad de promoción que utiliza conectores boca a boca entre las personas, ya sean digitales o tradicionales, como los medios de comunicación para estimular la demanda» (Kirby y Mardsen, 2007, p. 18). La afinidad del ciudadano es necesaria para ampliar la cobertura mediática de manera natural, sincera, espontánea y gratuita; siempre, teniendo en cuenta que, si no despierta simpatías en el receptor: «La campaña corre el riesgo de parecer marketing terrorista. O incluso peor: el marketing de guerrilla puede parecer un "fuego a discreción"» (Lenderman y Sánchez, 2008, p. 105), por lo que podría ser absolutamente contraproducente y despertar animadversión con el consecuente NWOM<sup>3</sup>.

Por último, debemos ser conscientes de que, dentro de la construcción holística de la experiencia de la marca, los prescriptores o *influencers* juegan un papel fundamental y es

---

<sup>3</sup> Acrónimo de *Negative Word-of-Mouth*. Término cuya traducción al español es comunicación boca a boca negativa.

preciso detectarlos, con el esfuerzo y profesionalización que ello conlleva. Teniendo en cuenta el desarrollo de los medios sociales, el cambio de mentalidad de los ciudadanos y su nuevo modo de consumir información, resulta más patente que nunca que el emisor debe buscar otras acciones y herramientas para llevar a cabo una buena estrategia comunicativa. El hecho de que algo sea viral o no obedece únicamente al interés por compartirlo que pueda tener el ciudadano, por lo que escaparía a nuestro control. Por tanto, desarrollar políticas y estrategias de comunicación centradas en la idea de que los propios medios de comunicación, así como los líderes de opinión e *influencers*, descarten o impulsen determinados mensajes parece una de las opciones más inteligentes cuando no se dispone de grandes presupuestos para invertir en comunicación. A este respecto, lograr la viralidad de una acción precisa tres aspectos, sin los cuales, el éxito peligra:

- Poseer un especialista en planificación estratégica.
- Tener un producto o idea que posea un verdadero factor con WOW.
- Trabajar con especialistas en comunicación para gestionar las estrategias virales adecuadamente (Kirby y Mardsen, 2007, p. 97).

### 3. Metodología

Para comprender mejor el fenómeno, lograr los objetivos propuestos y esclarecer las hipótesis, el trabajo de campo se ha realizado en diferentes etapas. Según un análisis bibliométrico del marketing de guerrilla, observamos que es una línea de trabajo nueva con un número de referencias bajo (20) en revistas de alto impacto según Scopus (González, Taipe y Pazmiño, 2016). En España, no existen investigaciones sobre un tema tan reciente como es el marketing de guerrilla en el entorno rural. Las conclusiones del análisis informativo han sido el punto de inflexión para acudir a fuentes primarias, así como para seleccionar la metodología cualitativa como la más pertinente, por ofrecer una visión con mayor profundidad del fenómeno social que la cuantitativa.

La población objeto de estudio son los municipios rurales que han realizado acciones de impacto. Determinar la España rural es una tarea compleja debido a que existen diferentes clasificaciones de municipios rurales y urbanos y no existe una definición única aceptada (Goerlich y Cantarino, 2015). La más utilizada en la práctica de la estadística oficial es la que clasifica como rural aquel municipio que cuenta con una población inferior a un determinado umbral. Para el INE, un municipio rural es el que cuenta con menos de 10.000 habitantes. Por tanto, de los 8.124 municipios que hay en España según el INE, 7.369 son rurales (Instituto Nacional de Estadística, 2018).

Ante la diversidad y dificultad de nuestro universo y la imposibilidad de llegar a todos, ha sido necesario seleccionar una muestra. Detectamos que, en el I Congreso Internacional de Alcaldes e Innovación, celebrado en Segovia en 2017, se seleccionaron los casos de éxito

de municipios que concretamente habían realizado acciones de impacto. Concertamos una entrevista en profundidad con su director, José María Sansegundo, quien nos facilitó información en profundidad sobre las propuestas (puede observarse una síntesis en el cuadro 1) y los 35 criterios que se tuvieron en cuenta para valorar las propuestas. Estos criterios corresponden a subpartados de los puntos que Levinson (2009) considera esenciales para una acción de guerrilla.

Cuadro 1. Muestra de casos de estudio

| Municipio                      | Provincia   | Tamaño | Descripción del caso                                                                                                          |
|--------------------------------|-------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alconchel                      | Badajoz     | 1.780  | Recuperar productos tradicionales como el espárrago y la tagarnina y revalorizar el tejido empresarial.                       |
| Alcudia de Veo                 | Castellón   | 200    | Digitalizar todos los recursos de la biblioteca pública para paliar la falta de personal y facilitar el acceso a los vecinos. |
| Anento                         | Zaragoza    | 101    | Recuperación arquitectónica del pueblo gracias a la colaboración vecinal.                                                     |
| Aras de los Olmos              | Valencia    | 380    | Creación del Centro de Divulgación Científica y Medioambiental para crear empleo, valor y fijar población.                    |
| Brihuega                       | Guadalajara | 2.476  | Creación de un festival en los campos de lavanda para impulsar el turismo de calidad.                                         |
| Castellar de la Frontera       | Cádiz       | 3.100  | Luchar contra la seca del alcornocal mediante modos de agricultura alternativos.                                              |
| Castilblanco de los Arroyos    | Sevilla     | 4.868  | Creación de una ecoaldea sostenible con base en valores culturales y éticos.                                                  |
| Castuera                       | Badajoz     | 6.115  | Proyecto de formación y empleo apoyando al emprendimiento desde el ayuntamiento.                                              |
| Colombres (Rivadefeva)         | Asturias    | 1.400  | Creación de un evento indiano para recuperar el patrimonio inmaterial de la localidad.                                        |
| El Boalo, Mataalpino y Cerceda | Madrid      | 7.399  | Gestión de los residuos para alcanzar el residuo cero.                                                                        |



| Municipio                        | Provincia   | Tamaño   | Descripción del caso                                                                                                                                    |
|----------------------------------|-------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| El Oso                           | Ávila       | 212      | Creación de un museo de esculturas colaborativas al aire libre que representan la identidad de la localidad.                                            |
| Gurb                             | Barcelona   | 2.559    | Proyecto de implementación de internet a través de fibra óptica gracias a un proceso colaborativo.                                                      |
| La Alcarria                      | Guadalajara | > 10.000 | Curso de verano itinerante para aumentar el turismo en las zonas rurales de Guadalajara.                                                                |
| Legazpi                          | Gipuzkoa    | 8.485    | Limpieza colaborativa del río entre vecinos y formación en valores.                                                                                     |
| Morille                          | Salamanca   | 254      | Creación del Cementerio de Arte como impulso turístico y cultural de la localidad.                                                                      |
| Navares de las Cuevas            | Segovia     | 27       | Creación de la Feria del Ganchillo, impulsada y desarrollada por los vecinos, para recuperar valores tradicionales y conseguir financiación.            |
| Navas de Estena                  | Ciudad Real | 254      | Desarrollo de un programa de eventos anuales para fijar población.                                                                                      |
| Oliete                           | Teruel      | 365      | Recuperación de un olivar y revalorización del tejido empresarial.                                                                                      |
| Olmedo                           | Valladolid  | 3.674    | Creación del Festival de Teatro Clásico de Olmedo para crear valor cultural y aumentar el turismo de calidad.                                           |
| Pedraza                          | Segovia     | 473      | Creación del Festival de las Velas para crear valor cultural y aumentar el turismo de calidad.                                                          |
| Pescueza                         | Cáceres     | 1.547    | Creación del Festivalino para crear valor cultural y aumentar el turismo de calidad.                                                                    |
| Piornal                          | Cáceres     | 1.547    | Intervención artística sobre las fachadas de uralita para convertirlo en un museo al aire libre, crear valor cultural y aumentar el turismo de calidad. |
| Quintanalara (Revilla del Campo) | Burgos      | 34       | Creación de una biblioteca municipal con más de 16.000 volúmenes.                                                                                       |

| Municipio                       | Provincia  | Tamaño   | Descripción del caso                                                                                                                      |
|---------------------------------|------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Red de Ayuntamientos de Euskadi | País Vasco | > 10.000 | Involucración de los niños en la gestión municipal a partir de la participación colaborativa.                                             |
| Rivilla de Barajas              | Ávila      | 58       | Cambiar la percepción negativa de la localidad mediante la colaboración vecinal.                                                          |
| San Pedro de Gállos             | Segovia    | 308      | Creación del Centro de Interpretación del Folklore para recuperar el patrimonio inmaterial y ampliar el tejido empresarial y cultural.    |
| Torre del Valle                 | Zamora     | 148      | Creación de un museo de arte al aire libre con accesibilidad para todos.                                                                  |
| Torremocha del Jarama           | Madrid     | 970      | Aumento y fijación de la población mediante distintas mejoras en la política social del municipio.                                        |
| Urones de Castroponce           | Valladolid | 114      | Creación del Festival de Teatro Alternativo para crear valor cultural y aumentar el turismo de calidad.                                   |
| Villanúa                        | Huesca     | 441      | Creación de iniciativas turísticas y empresariales impulsadas desde el ayuntamiento para ampliar el tejido empresarial y fijar población. |

Fuente: Elaboración propia.

Según las conclusiones resultantes, estimamos seleccionar la muestra de los municipios participantes en el congreso a través del muestreo no probabilístico intencionado con informantes estratégicos<sup>4</sup>, por estar compuesto por individuos que poseen la mayor información sobre un fenómeno o sistema social, valorando más la validez de pertinencia y de adecuación que la estadística.

Al tratarse de un universo cualificado, difícil de lograr tanto por la dispersión geográfica como por su disponibilidad, para la obtención de la información optamos por la técnica de la interrogación; concretamente, la entrevista a los responsables de la gestión de las acciones en cada municipio, durante los meses de enero a marzo de 2019.

El tipo de investigación que se ha realizado es no experimental, de carácter exploratorio, ya que el objetivo principal es dar una visión general, aproximativa de esta realidad.

<sup>4</sup> Según la clasificación de las tres formulaciones de muestreo no probabilístico de González (1997).

Respecto al alcance temporal, es un estudio seccional puesto que se persigue explorar un momento determinado, el estado actual.

Una vez recogidos todos los datos a través de las entrevistas, podemos establecer que en el estudio está representado un número elevado de acciones de impacto realizadas en municipios; 21 de los 30 casos presentados en el I Congreso Internacional de Alcaldes e Innovación.

## 4. Análisis y resultados

Después de la recolección, la siguiente tarea fue el procesamiento de toda la información pasando por diferentes etapas:

1. Análisis de contenido de los casos de estudio seleccionados de la edición 2017 del Congreso Internacional de Alcaldes e Innovación (Diputación de Segovia, 2017).
2. Registro, organización y verificación de todos los datos disponibles de cada variable objeto de estudio con el fin de localizar posibles errores, duplicidades o apuntes incompletos.
3. Segmentación y codificación de cada respuesta a las entrevistas. Dado que contaban con un gran número de preguntas abiertas, su codificación fue más costosa. Se emplearon las técnicas de análisis de contenidos para clasificar los datos en unidades significativas.
4. Tras la codificación, procedimos a la tabulación y análisis de cada una de las preguntas. Debido al número de respuestas obtenidas, en el análisis se utilizó la triangulación de métodos cuantitativo y cualitativo, no con el objetivo de generalizar los resultados, sino de profundizar y un obtener una mayor comprensión del fenómeno de estudio.

A continuación, detallaremos en los siguientes epígrafes, de forma global y sintética, los principales resultados, haciendo un especial hincapié en aquellos casos que presentan datos significativos.

A partir de las características fundamentales de las acciones de marketing de guerrilla sintetizadas en el corpus teórico, se genera una ficha de categorización, en torno a 7 categorías, cuantificándose mediante una única escala, de 0-2, para cotejar si, efectivamente, los casos cumplen la mayor parte de los requisitos. Los datos se extraen mediante el análisis de contenido de los casos de estudio y las percepciones personales de los entrevistados. El problema que se nos plantea al intentar evaluar el grado de cumplimiento es que no existe ninguna medida arbitraria de uso generalizado que nos permita cuantificar objetivamente.

Cuadro 2. Ficha de categorización de variables

| Municipio                      | Creatividad | Tamaño | Objetivos | Colaboración | Participación | Low cost | Notoriedad     |           |              | Media |     |
|--------------------------------|-------------|--------|-----------|--------------|---------------|----------|----------------|-----------|--------------|-------|-----|
|                                |             |        |           |              |               |          | Implementación | Evolutivo | Comunicación |       |     |
| Alconchel                      | 2           | 2      | 2         | 2            | 2             | 2        | 2              | 2         | 2            | 0     | 1,8 |
| Alcudia de Veo                 | 1           | 2      | 2         | 2            | 2             | 2        | 2              | 2         | 2            | 0     | 1,7 |
| Anento                         | 1           | 2      | 2         | 2            | 2             | 2        | 2              | 2         | 2            | 0     | 1,7 |
| Aras de los Olmos              | 2           | 2      | 2         | 2            | 2             | 2        | 2              | 2         | 2            | 2     | 2   |
| Brihuega                       | 2           | 2      | 0         | 2            | 0             | 2        | 2              | 2         | 2            | 0     | 1,4 |
| Castellar de la Frontera       | 2           | 2      | 0         | 0            | 2             | 0        | 2              | 2         | 2            | 0     | 1,2 |
| Castiblanco de los Arroyos     | 2           | 2      | 2         | 0            | 0             | 0        | 2              | 2         | 2            | 0     | 1,2 |
| Castuera                       | 2           | 2      | 2         | 0            | 2             | 2        | 2              | 2         | 2            | 0     | 1,6 |
| Colombres (Rivadaveva)         | 2           | 2      | 2         | 2            | 2             | 2        | 2              | 2         | 2            | 2     | 2   |
| El Boalo, Mataelpino y Cerceda | 2           | 2      | 2         | 0            | 2             | 2        | 2              | 2         | 2            | 0     | 1,6 |
| El Oso                         | 2           | 2      | 2         | 0            | 2             | 2        | 2              | 2         | 2            | 0     | 1,6 |
| Gurb                           | 2           | 2      | 2         | 2            | 2             | 2        | 2              | 2         | 2            | 0     | 1,8 |
| La Alcarria                    | 2           | 1      | 0         | 2            | 2             | 0        | 2              | 2         | 2            | 0     | 1,3 |
| Legazpi                        | 1           | 2      | 2         | 0            | 2             | 2        | 2              | 2         | 2            | 2     | 1,7 |
| Monlle                         | 2           | 2      | 2         | 2            | 2             | 2        | 2              | 2         | 2            | 2     | 2   |
| Navares de las Cuevas          | 2           | 2      | 2         | 0            | 2             | 2        | 2              | 2         | 2            | 2     | 1,8 |





| Municipio                       | Creatividad | Tamaño | Objetivos | Colaboración | Participación  | Low cost        | Notoriedad     |           |              | Media |     |
|---------------------------------|-------------|--------|-----------|--------------|----------------|-----------------|----------------|-----------|--------------|-------|-----|
|                                 |             |        |           |              |                |                 | Implementación | Evolutivo | Comunicación |       |     |
| Navas de Estena                 | 1           | 2      | 0         | 2            | 2              | 2               | 2              | 2         | 2            | 0     | 1,5 |
| Ollite                          | 2           | 2      | 2         | 2            | 2              | 2               | 2              | 2         | 2            | 2     | 2   |
| Olmedo                          | 2           | 2      | 2         | 2            | 2              | 2               | 2              | 2         | 2            | 2     | 2   |
| Pedraza                         | 2           | 2      | 2         | 2            | 2              | 2               | 2              | 2         | 2            | 0     | 1,8 |
| Pescueza                        | 2           | 2      | 2         | 2            | 2              | 2               | 2              | 2         | 2            | 0     | 1,8 |
| Piornal                         | 2           | 2      | 2         | 2            | 0              | 2               | 2              | 2         | 2            | 0     | 1,6 |
| Quintanlara (Revilla del Campo) | 1           | 2      | 2         | 0            | 2              | 2               | 2              | 2         | 2            | 2     | 1,7 |
| Red de Ayuntamientos de Euskadi | 2           | 1      | 2         | 0            | 2              | 2               | 2              | 2         | 2            | 2     | 1,7 |
| Rivilla de Barajas              | 2           | 2      | 2         | 0            | 2              | 2               | 2              | 2         | 2            | 2     | 1,8 |
| San Pedro de Gallos             | 2           | 2      | 2         | 2            | 2              | 2               | 2              | 2         | 2            | 2     | 2   |
| Torre del Valle                 | 2           | 2      | 2         | 2            | 2              | 2               | 2              | 2         | 2            | 0     | 1,8 |
| Torre mocha del Jarama          | 1           | 2      | 2         | 2            | 2              | 2               | 2              | 2         | 2            | 2     | 1,9 |
| Urones de Castroponce           | 2           | 2      | 2         | 2            | 2              | 2               | 2              | 2         | 2            | 2     | 2   |
| Villanúa                        | 2           | 2      | 2         | 2            | 2              | 2               | 2              | 2         | 2            | 2     | 2   |
|                                 |             |        | 2 Sí      | 0 No         | 0 Se desconoce | 1 Relativamente |                |           |              |       |     |

Fuente: Elaboración propia.

## 4.1. Creatividad

En el análisis cualitativo, se observa que, salvo algunos casos, las propuestas no son excesivamente creativas y diferenciales en sí mismas. No obstante, su excepcionalidad radica en el modo en el que se han unido a las características inherentes al municipio para poder ser un elemento de comunicación sostenible y de peso argumental. Destacan las aportaciones de Óscar Díez Hernández, alcalde de Alconchel, que afirma que la acción permite, entre otras cosas: «Potenciar los productos autóctonos de la localidad, poner en valor los recursos patrimoniales, potenciar la cultura propia del territorio y difundir el conocimiento del medio natural [...]».

El origen de la idea creativa, que supone el motor de la acción de impacto, puede ser multidisciplinar. No obstante, encontramos en la muestra un 66,66 % proveniente directamente del ayuntamiento, bien surgido en la corporación o como propuesta personal de la alcaldía. No se detectan casos generados por profesionales del mundo publicitario. Los motivos que han hecho que estas ideas salgan adelante como proposiciones de cambio o mejora giran en torno a tres ejes fundamentales: el desarrollo sostenible (entendido también como desarrollo económico), el desarrollo cultural y la facilidad para la implementación.

---

Los motivos que han hecho que estas ideas salgan adelante como proposiciones de cambio o mejora giran en torno a tres ejes fundamentales: el desarrollo sostenible (entendido también como desarrollo económico), el desarrollo cultural y la facilidad para la implementación

---

## 4.2. Tamaño del municipio

Las acciones propuestas corresponden a municipios rurales, de menos de 10.000 habitantes, salvo el caso de La Alcarria y el de la Red de Ayuntamientos de Euskadi, que son una agrupación de pueblos. Se incluyen en el análisis teniendo en cuenta la individualidad de los municipios participantes. Con respecto a los restantes, observamos que se trata fundamentalmente de los municipios de menor tamaño poblacional (por debajo de 2.000 habitantes).

## 4.3. Objetivos

Según las respuestas de los cuestionarios, el 95,23 % de los municipios consideraba haber definido los objetivos del proyecto previamente. No obstante, merece la pena destacar

que no todos son objetivos SMART<sup>5</sup> y la mayor parte carece especialmente de la parte mensurable. Pueden determinarse siete líneas estratégicas comunes en torno a las que se estructuran los principales objetivos. Estas son la dinamización socioeconómica, la dinamización cultural, la participación ciudadana, la recuperación del patrimonio histórico, el impulso del turismo, la necesidad de crear notoriedad y, como fin último de todas ellas, el fijar y/o incrementar población, que se deducen de los comentarios realizados por los participantes en el estudio. En palabras de Arantza Rodrigo Martín (directora del Centro de Interpretación del Folklore-Museo del Paloteo de San Pedro de Gaillos), el objetivo fundamental del proyecto es: «Ser motor de dinamización socioeconómica a través de una propuesta de turismo cultural». Lo que redundará en una mejora de la calidad de vida de la población y la comarca. Alicia Nefi, alcaldesa de La Torre del Valle, tras el desglose de los objetivos específicos de su proyecto, detecta como fin último de estas acciones: «Evitar la despoblación y conseguir nuevos asentamientos».

Merece la pena recalcar que un 52 % de los municipios no ha definido la estrategia de manera profesional. De los que sí lo han hecho, se observa que solo un 40 % la delegó por completo en organismos o empresas especializadas externas. En la mayor parte de los casos, la estrategia se implementa desde el ayuntamiento, bien por personal profesional contratado ex profeso o técnicos cualificados, o bien a través de una relación estrecha con empresas especializadas.

#### 4.4. Empresas colaboradoras

En el campo del marketing de guerrilla, la colaboración puede darse tanto de manera desinteresada como de manera económica. En el análisis de contenido de los vídeos, se observa que la gran mayoría de los casos recibe un apoyo por parte de diferentes entidades, aunque no todos ellos cuentan con apoyo monetario.

En un 80,95 % de los casos, además de la colaboración desinteresada de otras entidades o asociaciones, existe una parte financiada externamente. Esta fuente de financiación proviene de tres cauces: subvenciones de Administraciones públicas, aportaciones de centros universitarios y, en menor medida, comercios o empresas locales.

#### 4.5. Participación ciudadana

Observamos que, en este tipo de acciones, la necesidad de personal para implementarlas varía bastante en función de cada proyecto. Hay tres grandes bloques (con un nivel de

---

<sup>5</sup> Corresponde a las siglas en inglés de específicos, medibles, alcanzables, relevantes y a tiempo.

penetración cada uno del 33,33 %): menos de 10 personas; de 11 a 100 personas; más de 100. Cabe destacar los siguientes comentarios al respecto, que aportan mayor profundización en los proyectos. Joaquín Martín Cubas (director del Centro Big History de la Universidad de Valencia) afirma que:

Es difícil dar un número. El proyecto en sí está basado en la participación. [...] La gobernanza democrática, entre otras cosas, implica un gobierno en red, tanto en sentido horizontal como vertical. En ese sentido, se han tejido innumerables canales de colaboración tanto internos como externos, y con otros niveles de gobierno e instituciones como la sociedad civil y el mundo empresarial.

Especialmente, merece la pena hacer hincapié en las personas voluntarias en cada proyecto, pues son una gran parte del crecimiento y la sustentación de las acciones de marketing de guerrilla. Se detecta que, casi en la mitad de los casos, la totalidad de las personas implicadas en la organización del proyecto eran voluntarias. En un 28,57 %, los voluntarios superaban el 30 % de los implicados. Definitivamente, salvo en dos casos muy puntuales, se considera que la implicación de los ciudadanos (bien como vecinos habituales, bien como hijos del pueblo) y su participación es muy alta y alcanza las cotas del 90 %. En palabras del técnico de cultura de Ribadedeva, Javier Sampedro: «Su importancia es vital; sin la participación vecinal, el proyecto no existiría».

#### 4.6. *Low cost*

El marketing tradicional resulta excesivamente costoso y, en ocasiones, complejo de implementar. Por eso, se aborda la cuestión analizando los presupuestos aproximados con los que se han apoyado para realizar la actividad.

Contemplamos que hay una gran variedad de presupuestos dedicados a cada acción de impacto. Estos tienen que ver con la idiosincrasia particular de cada caso y no tanto con el tamaño poblacional de cada uno de los municipios. Teniendo en cuenta que muchas de las financiaciones de los proyectos son compartidas y provienen de subvenciones o ayudas de las Administraciones, no resulta sorprendente que municipios más pequeños puedan manejar presupuestos mucho mayores que los de su propio ayuntamiento. Aunque sí es cierto que el presupuesto de menos de 5.000 euros corresponde en un 83,33 % a proyectos de municipios de menos de 500 habitantes.

#### 4.7. *Notoriedad*

La notoriedad, para poder evaluarse y analizarse, debe responder a una serie de parámetros: la implementación de la acción, el hecho de que sea evolutiva y perdure en el

tiempo, el plan de comunicación establecido y, por supuesto, la evaluación de todos los datos (tanto en el ámbito de acción como, por supuesto, en el comunicativo).

#### 4.7.1. Implementación

Detectamos que la mayor parte de las acciones se planifican y estructuran con un año de prevención, aunque hay algunos que precisan un tiempo mucho mayor, como es el caso de Aras de los Olmos (por su particular idiosincrasia). Hay cuatro puntos esenciales que suponen espacios críticos para el desarrollo o implementación de las acciones de impacto: las dificultades administrativas, que incluyen la gestión con las restantes Administraciones públicas y las técnicas y vacíos legales; las económicas, que se traducen en problemas de financiación y en una exigencia de mayor esfuerzo a las personas implicadas para poder desarrollarlo; los problemas que radican en la escasa participación y colaboración desinteresada; y las inherentes a cada uno de los proyectos.

Son muchos los beneficios que los responsables de los proyectos consideran que estos han tenido en el municipio, aunque algunos no fueran contemplados en los objetivos marcados por la acción *a priori*. Giran en torno a cuatro ejes principales: el turismo, la dinamización económica, la notoriedad en medios y la repercusión en la población.

#### 4.7.2. Evolutivo o perdurable en el tiempo

Resulta patente que, en el 100% de los casos objeto de estudio, los proyectos están concebidos para perdurar en el tiempo y se están manteniendo de esa manera.

Aquellos que se basan en un evento anual alcanzan hasta 23 ediciones en el caso más longevo (como es el caso de Urones de Castroponce) y el resto ronda una media de 13 ediciones. En los que tienen un concepto holístico, destacan los comentarios de Anselmo Tomás Sanz Coll, alcalde de Rivilla de Barajas, quien afirma que: «No se trata de ediciones; es un proyecto desarrollado a lo largo de tiempo». Opinión que suscriben los municipios de Aras de los Olmos, Quintanalara o Navas de Estena, entre otros.

#### 4.7.3. Estrategias de comunicación

Desde el punto de vista comunicativo, una de las primeras preguntas que se abordó es si se había tenido en cuenta la identidad del municipio para seleccionar el proyecto, y se destaca un 90,5% que respondió afirmativamente. Aunque los valores de los municipios no están definidos, observamos dos corrientes: la mayoría, que se ha basado en el patrimonio histórico, cultural o medioambiental para desarrollar sus acciones de

impacto, y otros que, al no disponer de bienes relevantes, han optado por potenciar nuevos valores como el emprendimiento o la participación.

Respecto a los objetivos de comunicación, el estudio desprende que no se han fijado en un 33,3 %. Un dato muy relevante para las acciones de marketing de guerrilla, ya que una variable de éxito viene dada por una estrategia comunicativa bien planificada. No obstante, hay que señalar que los datos afirmativos también apuntan carencias importantes. Muchos encuestados, cuando se les han solicitado los objetivos comunicativos, los han confundido con las acciones. Algunos ejemplos son: «creación de una web y jornadas de informativas» o «creación de un vídeo documental, elaboración de folletos informativos, creación de una web y creación de redes sociales». Del resto de objetivos expuestos, se podría añadir que no están bien definidos porque no son precisos ni medibles.

Para dar a conocer el proyecto, la mayoría de los municipios utiliza las mismas acciones; destacan la página web, las notas de prensa y las redes sociales como las predominantes. Como complementarias, también realizan cuñas de radio los municipios de Villanúa, Ribaddeva y Alconchel y usan la plataforma de múltiples envíos MailChimp las localidades de Olmedo o San Pedro de Gaillos.

Al analizar los públicos a los que se dirigen, podemos comprobar que no se realiza una segmentación adecuada. Son muchas las localidades que señalan «público en general» o «ciudadanía», sin realizar un previo análisis de a quién van a comunicar. Otros municipios destacan los vecinos y las familias y solo Piornal tiene en cuenta a los turistas. La cuestión siguiente viene derivada de la anterior para analizar si se apoyan en acciones específicas en función de los públicos; el 57,1 % opina que «no». Del mismo modo ocurre cuando se analiza si los mensajes están personalizados en función de los públicos; obtenemos un mensaje negativo en el 61,9 % de los encuestados.

La última pregunta sobre esta temática versa sobre quién gestiona la comunicación en estos proyectos. Resultan paradójicas las respuestas obtenidas, dado que, en una gran parte de municipios, es el ayuntamiento el que realiza esta tarea. Hay que añadir que, al ser pueblos pequeños, no disponen de departamento de comunicación con profesionales cualificados, exceptuando Villanúa, que cuenta con un periodista, y Alcludia de Veo, con una licenciada en Comunicación Audiovisual, materias afines al marketing y a la comunicación corporativa. Es interesante resaltar que solo un municipio, Olmedo, se apoya en una empresa externa para su gestión.

#### 4.7.4. Evaluación y cuantificación

Se observa que en un 95,23 % se consideran alcanzados los objetivos previstos. Salvo en el caso de Navas de Estena, cuyo alcalde, Isidro Corsino, afirma que: «El objetivo prin-

principal es revertir el despoblamiento, pero bajamos población, así que ese objetivo no se cumple, quizás porque no está en nuestra mano». Sin embargo, esto es solo una percepción que no se puede sustentar en datos científicos ni medibles pues en un 34 % de los casos estos resultados directamente no se han evaluado. Y en los casos que responden afirmativamente, salvo en tres, no se detectan indicadores o técnicas de fiabilidad objetiva que puedan aportar datos cuantificables relacionables con los objetivos propuestos.

## 5. Conclusiones

De los resultados obtenidos, y atendiendo a los objetivos planteados en la investigación, podemos extraer una serie de conclusiones de interés. Desde el punto de vista académico, todavía no se ha desarrollado un marco teórico profundo del marketing de guerrilla. Es una temática que aún se considera novedosa, con poca literatura académica, centrada especialmente en el medio empresarial. No hemos encontrado estudios que abarquen las acciones de guerrilla en ciudades o municipios de menor tamaño, a pesar de que creemos que es necesario porque la realidad práctica así lo exige.

Del análisis realizado sobre todas las acciones de impacto, corroboramos que se cumplen casi todas las premisas que tiene una acción de marketing de guerrilla, por lo que los municipios las están implementando sin tener mucha formación en este campo. Este tipo de actividad implica que los profesionales que la gestionan deben tener un conocimiento vasto en materias de marketing, publicidad y relaciones públicas; situación que no se está cumpliendo en la mayoría de los casos. El detrimento mayor se detecta en la gestión de la notoriedad, especialmente vinculado al plan de comunicación.

Debido a la despoblación que sufren los municipios rurales, se han visto abocados a buscar nuevas fórmulas comunicativas para hacerse un hueco en un mercado cada vez más competitivo, en la búsqueda de nuevos habitantes o en la atracción de los turistas. Asimismo, observamos que las localidades precisamente de menor tamaño poblacional son las que más realizan este tipo de proyectos, con pocos recursos económicos.

Pese al considerable esfuerzo que hacen los representantes de los municipios y muchos de los vecinos, todavía estos trabajos no están tan profesionalizados como debieran. En la mayoría de las ocasiones, la idea creativa parte del propio pueblo (del órgano de gobierno o de algún vecino), que busca la afinidad del proyecto con su propia idiosincrasia, pero no

---

Los municipios están implementando acciones de marketing de guerrilla sin tener mucha formación en este campo

---



se define la estrategia y los objetivos no suelen estar bien desarrollados. De esta forma, es difícil cuantificar y medir los resultados obtenidos. La mayoría destaca las grandes dificultades que tienen por la falta de recursos económicos y la escasez de profesionales expertos en este tipo de actuaciones.

Igualmente, queda mucho por hacer desde la perspectiva de la comunicación o el ámbito de las relaciones públicas. Hemos detectado que no se definen correctamente los objetivos de comunicación, no se segmentan los públicos, los mensajes no están personalizados y la gestión de la comunicación se hace en la mayoría de las ocasiones desde el ayuntamiento, que no dispone de departamentos de comunicación ni personal cualificado para realizar acciones de esta envergadura comunicativa. En este contexto local, parece que la comunicación está orientada a los vecinos y a los movimientos asociativos, y se olvidan estrategias para otros agentes como los líderes de opinión, medios de comunicación social, turistas o inversores.

## 6. Limitaciones, reflexiones y propuestas

La realización de este estudio ha sido una tarea ardua por dos razones: las limitaciones en la producción científica en torno a esta temática y la dificultad de encontrar una selección de casos de estudio pertinentes para abordar la investigación, así como a los encargados de su gestión.

Las entidades locales y, consecuentemente, los responsables de la comunicación de la marca municipal se encuentran con una completa transformación del paradigma clásico de emisor-medio-receptor. Teniendo en cuenta el desarrollo de los medios sociales, la saturación publicitaria, el cambio de mentalidad de los ciudadanos y el nuevo modo de consumir información, resulta más patente que nunca que el emisor debe buscar otras estrategias y canales para llevar a cabo una adecuada estrategia comunicativa. «En la sociedad del capricho, la atención se vuelve caprichosa» (Marina, 2009, p. 29), afirma el filósofo y escritor José Antonio Marina. Algo que nos induce a pensar que analizar el comportamiento y los deseos del ciudadano resulta muy conveniente.

Detectar los *insights* que mueven a la acción (entendida como una reacción positiva hacia el

---

Pese al considerable esfuerzo que hacen los representantes de los municipios y muchos de los vecinos, todavía estos trabajos no están tan profesionalizados como debieran

---

---

Los responsables de la comunicación de la marca municipal se encuentran con una completa transformación del paradigma clásico de emisor-medio-receptor

---



mensaje, ya sea de participación o de búsqueda de información) será uno de los retos ante los que se encuentren los distintos actores dentro del entorno rural. La idea creativa puede surgir de cualquier estamento del tejido social que compone un municipio; incluso, puede ser una propuesta ajena al mismo, pero siempre debe estar respaldada por el ayuntamiento y el gobierno municipal y adecuarse a las características fundamentales del municipio. No es preciso que sea una idea con un alto potencial en creatividad, diferenciación y originalidad pero sí adecuada a los valores de la localidad, y debe entenderse desde la comunicación municipal, no desde la comunicación política. Los municipios deberán marcar unas pautas y unos objetivos comunicativos, establecer muy claramente como hecho noticiable cuál es el punto diferencial y planificar la estrategia de relaciones públicas en los distintos medios. Si la acción no es relevante para estos canales, no obtendremos cobertura de forma gratuita.

---

Analizar el comportamiento  
y los deseos del ciudadano  
resulta muy conveniente

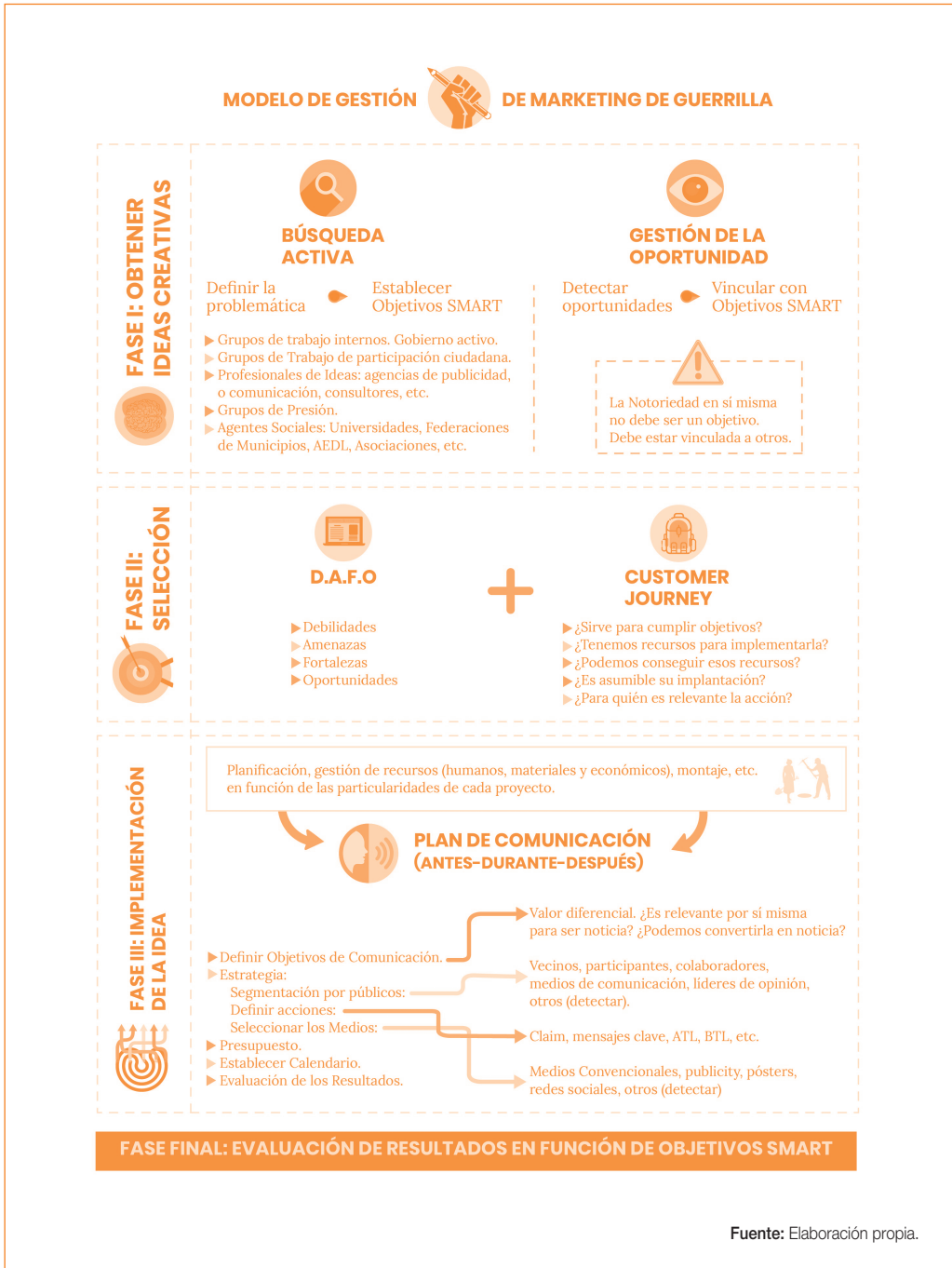
---

Tras la investigación que hemos efectuado, creemos que resultaría sumamente oportuno que algunas de las acciones de impacto estudiadas replanteen sus estrategias para obtener una mayor eficacia y eficiencia informativa. Consideramos que, de la misma forma que en el ámbito empresarial estas prácticas las realizan profesionales cualificados del ámbito comunicativo, por analogía, debería suceder lo mismo en el medio rural; hecho que no ocurre en la actualidad, como hemos podido comprobar en una gran parte de las acciones expuestas, lo que confirma la hipótesis de partida.

Nuestro trabajo es un estudio exploratorio. No hemos podido abarcar variables de evaluación y medición de resultados de forma profesional, ya que las estrategias de las acciones no están bien planteadas; al igual que ocurre con la eficacia y la notoriedad. El desarrollo de cualquiera de estas líneas de exploración serían contribuciones muy enriquecedoras que permitirían evolucionar el estudio del marketing de guerrilla local y complementar la propuesta que hemos realizado en nuestra investigación.

Ante las carencias detectadas, proponemos un modelo de gestión que sirva de referente para futuras acciones y aconsejamos que, desde algún organismo público o privado, se potencie la creación de una plataforma colaborativa para un mayor conocimiento de estas acciones de impacto que generan un valor económico y social en la comunidad. Asimismo, si atendemos a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la totalidad de estos proyectos los favorecen de algún modo. Por lo que entendemos que, dentro de la responsabilidad social corporativa de las empresas, se podrían fortalecer con recursos económicos y humanos.

Figura 1. Modelo de gestión de marketing de guerrilla



## Referencias bibliográficas

- Alonso, J. F. (20 de octubre de 2015). El banco más bonito del mundo está en Galicia... Y esta es su mejor foto. *ABC*. Recuperado de <<https://www.abc.es/viajar/20150617/abci-banco-loiba-galicia-201506171603.html>> (consulta: 5 de septiembre de 2018).
- Ay, C., Aytakin, P. y Nardali, S. (2010). Guerrilla Marketing Communication Tools and Ethical Problems in Guerilla Advertising. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(3), 280-286. Recuperado de <<https://thescipub.com/pdf/10.3844/ajebasp.2010.280.286>> (consulta: 23 de octubre de 2018).
- Benko, G. (2000). Estrategias de comunicación y marketing urbano. *EURE. Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, 26(79), 67-76. Recuperado de <<https://www.eure.cl/index.php/eure/article/view/1210/307>> (consulta: 6 de noviembre de 2018).
- Carter, S. M. (2003). Going Below the Line: Creating Transportable Brand Far Australia's Dark Market. *Tobacco Control*, 12(3), 87-94. doi: <[http://dx.doi.org/10.1136/tc.12.suppl\\_3.iii87](http://dx.doi.org/10.1136/tc.12.suppl_3.iii87)>.
- Diputación de Segovia. (2017). *I Congreso Internacional de Alcaldes e Innovación*. Recuperado de <<https://alcaldesinnovacion.com/2018/www.alcaldesinnovacion.com/otrocontenido4ef9.html?id=12>> (consulta: 14 de noviembre de 2018).
- El Publicista. (10 de octubre de 2008). «El caso Miravete», una campaña para demostrar la eficacia de los canales temáticos. Recuperado de <<https://www.elpublicista.es/medios/caso-miravete-campana-para-demostrar-eficacia-canales-tematicos>> (consulta: 4 de septiembre de 2018).
- Federación Española de Municipios y Provincias. (2017). *Listado de medidas para luchar contra la despoblación en España* (Documento de acción). Comisión de Despoblación. Recuperado de <[http://www.femp.es/sites/default/files/multimedia/documento\\_de\\_accion\\_comision\\_de\\_despoblacion\\_9-05-17.pdf](http://www.femp.es/sites/default/files/multimedia/documento_de_accion_comision_de_despoblacion_9-05-17.pdf)> (consulta: 5 de julio de 2018).
- Gantes, Y. (29 de octubre de 2018). La despoblación rural, un problema que tienen las ciudades. *El Economista*. Recuperado de <<https://www.economista.es/evasion/noticias/9483314/10/18/La-despoblacion-rural-un-problema-que-tienen-las-ciudades.html>> (consulta: 15 de noviembre de 2018).
- Goerlich Gisbert, F. J. y Cantarino Martí, I. (2015). Estimaciones de la población rural y urbana a nivel municipal. *Estadística Española*, 57(186), 5-28.
- González Alonso, J. A., Taipe Yáñez, J. F. y Pazmiño Linzán, J. F. (2016). El marketing de guerrilla. Un estudio bibliométrico. *Revista Publicando*, 3(6), 471-484. Recuperado de <<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/237>> (consulta: 6 de octubre de 2018).
- González Ríos, M. J. (1997). *Metodología de la investigación: Técnicas de recolección de datos*. Madrid: Amalgama.
- Hossain, N., Morshed, M., Khan, H. y Chowdhury, S. A. (2011). Guerrilla Marketing: A New Avatar in Marketing Communication. *Dhaka University Journal of Business Studies*, 32(1), 137-152. Recuperado de <[https://www.researchgate.net/publication/331523432\\_Guerrilla\\_Marketing-A\\_New\\_Avatar\\_in\\_Marketing\\_Communication](https://www.researchgate.net/publication/331523432_Guerrilla_Marketing-A_New_Avatar_in_Marketing_Communication)> (consulta: 13 de octubre de 2018).
- Hutter, K. y Hoffmann, S. (2011). Guerrilla Marketing: The Nature of the Concept and

- Propositions for Further Research. *Asian Journal of Marketing*, 5(2), 39-54. doi: <[10.3923/ajm.2011.39.54](https://doi.org/10.3923/ajm.2011.39.54)>.
- Instituto Nacional de Estadística. (2018). Cifras oficiales de población de los municipios españoles: Revisión del Padrón Municipal. Recuperado de <[http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177011&menu=resultados&idp=1254734710990](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177011&menu=resultados&idp=1254734710990)> (consulta: 12 de febrero de 2019).
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). Cifras oficiales de población de los municipios españoles: Revisión del Padrón Municipal. Recuperado de <[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177011&menu=resultados&idp=1254734710990](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177011&menu=resultados&idp=1254734710990)> (consulta: 13 de marzo de 2019).
- Katke, K. (2016). Guerrilla Marketing for Effective Marketing Communication: A Special Reference to Social Media Marketing. *Asia Pacific Journal of Research*, 1(41), 151-157. Recuperado de <[https://www.researchgate.net/publication/331248560\\_GUERRILLA\\_MARKETING\\_FOR\\_EFFECTIVE\\_MARKETING\\_COMMUNICATION\\_A\\_SPECIAL\\_REFERENCE\\_TO\\_SOCIAL\\_MEDIA\\_MARKETING](https://www.researchgate.net/publication/331248560_GUERRILLA_MARKETING_FOR_EFFECTIVE_MARKETING_COMMUNICATION_A_SPECIAL_REFERENCE_TO_SOCIAL_MEDIA_MARKETING)> (consulta: 4 de octubre de 2018).
- Kimmel, A. J. (2005). Introduction: Marketing Communication in the New Millennium. En A. J. Kimmel (ed.), *Marketing Communication: New Approaches, Technologies and Styles* (pp. 1-6). Oxford: Oxford University Press.
- Kirby, J. y Mardsen, P. (2007). *Connected Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- La Publicidad*. (29 de agosto de 2018). Teruel existe... ¿gracias a Ikea? Recuperado de <<https://lapublicidad.net/teruel-existe-gracias-a-ikea/>> (consulta: 22 de septiembre de 2018).
- Lenderman, M. y Sánchez, R. (2008). *Marketing experiencial. La revolución de las marcas*. Madrid: ESIC.
- Levinson, J. C. (2009). *Marketing de guerrillas*. Nueva York: Morgan James Publishing.
- Levinson, J. C., Frishman, R. y Lublin, J. (2008). *Guerrilla Publicity. Hundred of Sure-Fire Tactics to Get Maximum Sales for Minimum Dollars*. Massachusetts: Adam Business.
- Lipovetsky, G. (2010). *La felicidad paradójica*. Barcelona: Compactos Anagrama.
- López Millán, Á. (3 de agosto de 2013). Los pitufos levantan la economía de Júzcar (Málaga). *El Diario.es*. Recuperado de <[https://www.eldiario.es/andalucia/pitufos-juzcar-turismo-malaga\\_0\\_160284387.html](https://www.eldiario.es/andalucia/pitufos-juzcar-turismo-malaga_0_160284387.html)> (consulta: 6 de septiembre de 2018).
- Marina, J. A. (2009). *Las arquitecturas del deseo. Una investigación sobre los placeres del espíritu*. Barcelona: Compactos Anagrama.
- Nathwani A. y Bhayani S. (2013). Ethical Issues of Guerilla Marketing. *Indian Journal of Applied Research*, 3(8), 438-440. doi: <<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1200>>.
- Navrátilová, L. y Milichovský, F. (2014). Ways of using guerrilla marketing in SMEs. In A. Kavoura, D. P. Sakas y P. Tomaras (eds.), *Proceedings of the 3rd International Conference on Strategic Innovative Marketing (IC-SIM 2014)* Elsevier, (vol. 75, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, pp. 268-274). doi: <<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1200>>.
- Ortega, J. (21 de agosto de 2018). Ecce Homo de Borja: 200.000 visitantes en seis años. *El Mundo*. Recuperado de <<https://www.elmundo.es/cultura/2018/08/21/5b7c03b6e2704ede5e8b45fe.html>> (consulta: 12 de enero de 2019).

- Precedo Ledo, A., Orosa González, J. J. y Míguez Iglesias, A. (2010). De la planificación estratégica al marketing urbano: hacia la ciudad inmaterial. *EURE. Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, 36(108), 5-27. Recuperado de <<http://www.eure.cl/index.php/eure/article/view/1401>> (consulta: 7 de noviembre de 2018).
- Reason Why. (11 de junio de 2012). Nueva campaña de Aquarius: Huérfanos de pueblo. Recuperado de <[https://www.reasonwhy.es/actualidad/sector/nueva-campana-de-aquarius-huerfanos-de-pueblo\\_2012-06-11](https://www.reasonwhy.es/actualidad/sector/nueva-campana-de-aquarius-huerfanos-de-pueblo_2012-06-11)> (consulta: 9 de septiembre de 2018).
- Serranía Celtibérica. (3 de octubre de 2018). Serranía Celtibérica da a conocer el mapa de la despoblación que ha presentado al vicepresidente del Parlamento Europeo. Recuperado de <<http://www.celtiberica.es/serrania-celtiberica-da-a-conocer-el-mapa-de-la-despoblacion-que-ha-presentado-al-vicepresidente-del-parlamento-europeo/>> (consulta: 12 de enero de 2019).
- Sosa Troya, M. (31 de marzo de 2019). La «España vaciada» clama por una gran alianza contra la despoblación. *El País*. Recuperado de <[https://elpais.com/sociedad/2019/03/31/actualidad/1554022545\\_649884.html](https://elpais.com/sociedad/2019/03/31/actualidad/1554022545_649884.html)> (consulta: 2 de abril de 2019).
- Torreblanca Díaz, F., Lorente Sanjuán, F. J., López Tortosa, R. y Blanes Nadal, C. (2012). Marketing de guerrilla. Lo no convencional triunfa. *3Ciencias Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico*, 1(9), 1-14. Recuperado de <[http://franciscotorreblanca.es/wp-content/uploads/2013/05/141212\\_MARKETING-DE-GUERRILLA\\_LO-NO-CONVENCIONAL-TRIUNFA.pdf](http://franciscotorreblanca.es/wp-content/uploads/2013/05/141212_MARKETING-DE-GUERRILLA_LO-NO-CONVENCIONAL-TRIUNFA.pdf)> (consulta: 21 de noviembre de 2018).

