

ANÁLISIS DEL PROCESO DEL PLAN DE MARKETING TERRITORIAL EN  
SANTANDER (2006-2010)

JHON JAIRO BAYONA JEREZ  
ERIKA VANESSA VARGAS ARIZA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN  
BUCARAMANGA

2011

ANÁLISIS DEL PROCESO DEL PLAN DE MARKETING TERRITORIAL EN  
SANTANDER (2006-2010)

JHON JAIRO BAYONA JEREZ  
ERIKA VANESSA VARGAS ARIZA

Trabajo de Grado para optar el título de  
ECONOMISTA

Director:  
Freddy Jesús Ruiz Herrera  
Docente Economía

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN  
BUCARAMANGA

2011

## **DEDICATORIA**

*A MIS PADRES Y HERMANA, POR SER MI RAZON DE VIVIR, POR ACOMPAÑARME EN ESTE CAMINO Y APOYARME EN TODAS LAS DECISIONES, SIEMPRE PRETENDIENDO BUSCAR LO MEJOR PARA MI VIDA.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A DIOS Y LA VIRGEN, POR PERMITIRME LLEGAR A ESTE PUNTO DE MI VIDA, PUES FUERON QUIENES ME DIERON LA FORTALEZA Y SABIDURIA PARA SEGUIR ADELANTE EN ESTE PROCESO TAN VALIOSO PARA MI.*

*A MI COMPAÑERA Y AMIGA DE TESIS ERI. V, POR HABER DADO TODO LO MEJOR DE ELLA EN ESTE ARDUO TRABAJO, POR ESTAR AHÍ CONMIGO EN TODO MOMENTO Y HABER SIDO UNO DE LOS MOTORES PARA HABER LOGRADO SACAR ADELANTE ESTE TRABAJO.*

*AL PROFESOR FREDDY RUIZ, POR SER LA PERSONA QUIEN NOS ORIENTO EN ESTE TRABAJO, Y BRINDO SUS MEJORES CONCEJOS SIEMPRE BUSCANDO LO MEJOR PARA NOSOTROS.*

*A MIS AMIGOS, EN ESPECIAL A JENNY Y KATALINA, POR ESTAR CONMIGO DURANTE TODO EL TRANCURSO DE MI CARRERA BRINDANDOME SU AMISTAD INCONDICIONAL Y APOYANDOME SIEMPRE.*

*A MIS PROFESORES, EN ESPECIAL AL PROFESOR ISAAC GUERRERO, A QUIEN CONSIDERO UN EXCELENTE DOCENTE Y GRAN PERSONA.*

*A MI FAMILIA, Y MIS ABUELITOS QUE DESDE EL CIELO, SIEMPRE ME ILUMINARON PERMITIENDO QUE TODO ME SALIERA BIEN.*

*JHON JAIRO BAYONA JEREZ.*

*A DIOS POR PERMITIRME VIVIR LLENA DE  
BENDICIONES Y DISFRUTAR DE LA COMPAÑÍA DE SERES  
MARAVILLOSOS DÍA A DÍA.*

*A MI MADRE POR SU AMOR Y  
PERSEVERANCIA EN CADA UNA DE LAS ETAPAS DE MI VIDA.*

*A MI TÍA POR SU AMOR Y APOYO  
INCONDICIONAL, QUE LE PERMITIERON FORMARME COMO UN SER  
HUMANO INTEGRO.*

*A MI NOVIO POR SU AMOR Y COMPAÑÍA  
EN MOMENTOS DE FELICIDAD Y TRISTEZA.*

*A MIS AMIGOS POR BRINDARME  
INMENSAS ALEGRÍAS Y EXPERIENCIAS QUE HAN ENRIQUECIDO MI  
VIDA.*

*ERIKA VANESSA VARGAS ARIZA.*

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION .....	17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	19
1.1 Justificación.....	20
1.2 Pregunta de investigación .....	21
1.3 Hipótesis.....	21
1.4.2 Objetivos Específicos: .....	22
2. MERCADEO TERRITORIAL ELEMENTO DE DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD REGIONAL .....	23
2.1 Globalización y Desarrollo Económico Territorial.....	24
2.2 El Desarrollo Económico Territorial Endógeno.....	28
2.4 Teorías de Localización, Espacio Geográfico y Desarrollo Regional .....	31
2.5 Aspectos Teóricos de la Descentralización.....	36
2.6 Desarrollo Económico Local.....	41
2.7 Mercadeo territorial: Elemento del desarrollo y competitividad regional..	44
3. MERCADEO TERRITORIAL: EXPERIENCIAS Y RETOS.....	50
3.1 Inversión y desarrollo económico: Una visión desde el ámbito internacional.....	50
3.1.1 Entorno mundial: PIB Real, Inflación, IED, Competitividad y Marca País .....	51
3.1.1.1 PIB Mundial.....	51
3.1.1.2 Inflación Mundial .....	55
3.1.1.3 Inversión Extranjera Directa Mundial.....	57
3.1.1.4 Competitividad y Marca País en el Mundo .....	59
3.1.1.5 Importancia de una Marca País.....	62
3.2 Entorno Internacional .....	64
3.2.1 Argentina.....	64
3.2.2 Australia .....	69

3.2.3 España .....	74
3.2.4 Perú.....	78
3.3 Entorno Regional Internacional .....	82
3.3.1 Castilla y León – España.....	82
3.3.2 Cuenca- Ecuador .....	85
3.3.3 Zaragoza - España.....	88
4.1 Estrategia de inversión y desarrollo económico (2000-2010).....	93
4.1.1 Desarrollo Económico .....	97
4.2 Colombia es Pasión: Una Experiencia de Marca País. ....	101
4.2.1 Estrategia Marca País: Colombia es Pasión .....	106
4.2.2 Incidencias en el Turismo y las Dinámicas Internacionales.....	112
4.2.2.1 Sector Turismo .....	113
4.2.2.2 Importaciones y Exportaciones colombianas .....	122
4.3 Entornos Regionales .....	135
4.3.1 Antioquia .....	135
4.3.2 Valle del Cauca .....	138
4.3.3 Cartagena de Indias .....	141
5. CASO SANTANDER: PLAN DE MERCADEO TERRITORIAL EN SANTANDER 2006-2010 .....	147
5.1 Contexto General .....	147
5.3 Dinámica del Proceso.....	157
5.3.1 Diagnóstico situacional de Ventajas Competitivas, Identidad e Imagen Territorial en el departamento de Santander.....	157
5.3.1.1 Ventajas Competitivas.....	167
5.3.1.2 Identidad Territorial .....	171
5.3.1.3 Imagen Competitiva.....	172
5.3.1.4 En términos territoriales.....	175
5.3.1.5 En términos de su arquitectura.....	175
5.3.1.6 En términos sociales .....	176
5.3.1.7 En términos económicos .....	178

5.3.2 Formulación del Plan de Marketing Territorial en Santander 2006-2010	180
5.3.2.1 Programas prioritarios	185
5.3.3 Implementación	191
5.3.3.1 Nuevos convenios – Programas	193
5.3.3.2 Recursos financieros y políticos	195
5.3.3.3 Actores y actualidad	198
5.4 Escenarios de Mediano plazo	201
5.4.1 El Mercadeo Territorial en Santander	201
5.4.2 Recomendaciones al Proceso	205
CONCLUSIONES	208
BIBLIOGRAFIA	217
ANEXOS	223

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico No 1: PIB REAL .....	52
Gráfico No 2: INFLACIÓN.....	55
Gráfico No 3: Corrientes Mundiales de IED, 20 mayores economías, 2008-2009. ....	56
Gráfico No 4: Competitividad y Marca País.....	60
Gráfico No 5: Inversión Extranjera Directa en Colombia .....	93
Gráfico No 6: Relación PIB – IDH en Colombia .....	98
Gráfico No 7: Estrategias en las que Colombia es Pasión se enfocó.....	112
Gráfico No 8: Llegadas de viajeros internacionales a Colombia 2004 - 2010 .....	118
Gráfico No 9: Recaladas de Cruceros a Colombia 2005 - 2010.....	119
Gráfico No 10: Arribo de Pasajeros en Cruceros a Colombia 2005 - 2010 .....	120
Gráfico No 11: Inversión en Hoteles y Restaurantes 2002 - 2009.....	121
Gráfico No 12: Importaciones Colombianas .....	122
Gráfico No 13: Exportaciones Colombianas.....	127
Gráfico No 14: Exportaciones Tradicionales y No Tradicionales .....	131

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Marca País Argentina.....	69
Figura 2: Marca País Australia. ....	73
Figura 3: Marca País España. ....	75
Figura 4: Marca País Perú.....	82
Figura 5: Marca Región Castilla y León .....	84
Figura 6: Marca Región Cuenca.....	87
Figura 7: Marca Región Zaragoza.....	90
Figura 8: Marca País Colombia .....	106
Figura 9: Marca Región Antioquia .....	138
Figura 10: Marca Región Valle del Cauca .....	141
Figura 11: Marca Región Cartagena de Indias .....	146
Figura 12: Marca Región Santander .....	153

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> Ranking Competitividad y Marca País Mundial .....	223
<b>Anexo 2:</b> Country Brand Index Full Index 2009 - 2010.....	225
<b>Anexo 3:</b> Inversión Extranjera Directa a Colombia .....	226
<b>Anexo 4:</b> Flujos de Inversión Extranjera Directa según Balanza de Pagos – Trimestral 2005 - 2010 US\$ Millones .....	230
<b>Anexo 5:</b> COLOMBIA: VARIACIÓN PIB POR COMPONENTES DE GASTO (%).....	231
<b>Anexo 6:</b> Empresas Colombianas Vinculadas a la Marca País Colombia es Pasión.....	232
<b>Anexo 7:</b> Imagen de Colombia en el Mundo .....	235
<b>Anexo 8:</b> Exportaciones no Tradicionales .....	237
<b>Anexo 9:</b> Entrevista realizada a Angélica Silva, Coordinadora de Marketing Territorial en Santander, ADEL Metropolitana.....	242
<b>Anexo 10:</b> Entrevista con Edwin Gómez Parra- Gerente de ADEL Metropolitana.....	256
<b>Anexo 11:</b> Información Secundaria – Potencialidades Competitivas de Santander.....	267
<b>Anexo 12:</b> Personajes Entrevistados Plan de Marketing Territorial en Santander.....	269
<b>Anexo 13:</b> Mesas de Trabajo Provincial .....	270
<b>Anexo 14:</b> Información Identidad Territorial .....	271
<b>Anexo 15:</b> Fichas de Acciones Prioritarias.....	272
<b>Anexo 16:</b> Acciones y Actores Propuestos para Ejecutar el Plan .....	276
<b>Anexo 17:</b> Entrevista con la ingeniero. Carlos Eduardo Gómez Gerente de alianza Cajasán.....	277
<b>Anexo 18:</b> entrevista con la ingeniera. gina paola puentes exdirectora adel metropolitana.....	281

## RESUMEN

**TITULO: ANALISIS DEL PROCESO DEL PLAN DE MARKETING TERRITORIAL EN SANTANDER 2006-2010<sup>1</sup>**

**AUTORES:** JHON JAIRO BAYONA JEREZ  
ERIKA VANESA VARGAS ARIZA<sup>2</sup>

**PALABRAS CLAVES:** Mercadeo Territorial, Desarrollo Local, Competitividad, Globalización.

### DESCRIPCION

La importancia que se ha venido adquiriendo a través de las estrategias de Mercadeo Territorial, como esa forma de generar y brindar un mayor Desarrollo Económico Local en cada uno de los territorios, ha incentivado a un mayor número de estudios e investigaciones de estas estrategias cuya principal finalidad es mejorar la economía de cada territorio y a su vez brindar una mayor calidad de vida a los habitantes.

Para la realización de este análisis, fueron tenidas en cuenta las principales variables que inciden en el Desarrollo Económico Local como el territorio, la globalización y la competitividad.

Igualmente se muestran algunas de las experiencias internacionales y nacionales adoptadas en algunos territorios del mundo, que logran evidenciar como ha sido el comportamiento e implementación del mercadeo territorial en algunos de estos países y ciudades bajo las marcas territoriales. Estas marcas territoriales, se consideran elementos influyentes para la generación de empleo, aumento de las exportaciones, incremento de las inversiones y mejores condiciones de vida de los habitantes de un determinado territorio.

Finalmente, éste trabajo se basa principalmente en presentar un análisis de la estrategia de Mercadeo Territorial adoptada en Santander bajo la marca “Santander es lo Tuyo”, a través del análisis de las tres fases en las que se ha desarrollado el plan: Diagnostico, Formulación e Implementación. Además busca mostrar cuales han sido las posibles falencias que han impedido la puesta en marcha y una adecuada ejecución del proceso.

---

<sup>1</sup> Proyecto de Grado

<sup>22</sup> Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración. Director: Freddy Jesús Ruiz.

## ABSTRACT

**TITLE: PROCESS ANALYSIS OF THE TERRITORIAL MARKETING PLAN IN SANTANDER 2006-2010<sup>3</sup>**

**AUTHORS:** JHON JAIRO BAYONA JEREZ  
ERIKA VANESA VARGAS ARIZA<sup>4</sup>

**KEYWORDS:** Territorial Marketing, Local Development, Competitiveness and Globalization.

### DESCRIPTION

The emphasis acquired through the Territorial Marketing strategies such as the way to generate and provide greater local economic development in each of the territories, has encouraged a greater number of studies and research of these strategies whose main aims are to improve the economy of each country and in turn to provide a higher quality of life for residents.

To perform this analysis, were taken into account the main variables that affect local economic development as the territory, globalization and competitiveness.

Also it shows some of the international and national experiences in some territories taken in the world, that has been able to show how the behavior and the implementation of territorial marketing in some of these countries and cities under territorial markings. These territorial markings are viewed as influential in the creation of jobs, increased exports, increased investment and better living conditions of the inhabitants of a specified territory.

Finally, this work is based primarily on presenting an analysis of a territorial marketing strategy adopted in Santander under the "Santander is Yours", trademark, through the analysis of the three phases in which the plan has been developed: Diagnosis, Formulation and Implementation. It also seeks to show what were the possible gaps that have hindered the implementation and proper execution of the process

---

<sup>3</sup> Draft Degree

<sup>4</sup> Faculty of Human Sciences. School of Economics and Administration. Director: Freddy Jesus Ruiz.

## INTRODUCCION

A partir del proceso de globalización, se ha hecho evidente la importancia de factores tales como: el crecimiento económico regional, el desarrollo empresarial, financiero e industrial, junto a elementos de especial atención como lo son: el desarrollo económico inter e intra regional, la fronterización de bienes y servicios, el comercio internacional, la construcción y destrucción de límites regionales geográficos, entre otros, que han ratificado la importancia de fortalecer lo local para lograr incluirse en lo nacional e internacional; lo cual ha incentivado a países y regiones a expandirse a través de la creación de su propio proceso de mercadeo territorial, donde la marca es uno de los elementos más influyentes y debido a que se encamina a la búsqueda de estrategias para el desarrollo local, generando condiciones de empleo e inversión eficientes.

Aspectos como lo son la creación de ambientes de negocios, fortalecimiento del tejido empresarial, búsquedas de nuevos mercados e inversiones entre otros, tienen en cuenta el número de competidores y diferentes alternativas de bienes y servicios para el consumidor, por tanto el Mercadeo Territorial como estrategia de Desarrollo Económico Local es la que va a permitir comunicar, posicionar, promocionar y diferenciar e identificar a un territorio de otro logrando una sensibilización entre los públicos objetivos (residentes, visitantes, turistas, inversionistas y empresarios) y la región.

Con el ánimo de presentar el análisis de lo que ha sido la dinámica y efectos del ejercicio de consolidación del plan de mercadeo territorial en el departamento de Santander, este documento se encuentra dividido en cinco capítulos. En el primer capítulo, se presentan los argumentos y motivos por los cuales se dio inicio a éste trabajo de grado, el planteamiento del problema, la justificación, hipótesis y objetivos del mismo.

En el segundo capítulo, se pueden evidenciar los lineamientos teóricos que hacen parte del trabajo realizado haciendo énfasis principalmente en la globalización, desarrollo económico territorial y endógeno, descentralización y mercadeo territorial, que permitan dar comienzo éste análisis.

En el tercer capítulo, se hace una revisión a nivel internacional sobre la experiencia de algunos países y ciudades que han adoptado la estrategia de Mercadeo Territorial.

En el cuarto capítulo, se presenta el caso colombiano a nivel país y de ciudades que cuentan con la inclusión del Mercadeo Territorial, y así poder entender las diversas dinámicas que se dan en un determinado lugar por medio de un plan de mercadeo.

El quinto capítulo, está dedicado a analizar el proceso del Plan de Mercadeo en Santander, de cómo se ha llevado esa iniciativa para el mejoramiento del Desarrollo Económico Local en el departamento en el cual se contó con la participación de diferentes actores, con información primaria y secundaria que sirviera de base fundamental para el desarrollo y posterior finalización del documento. Por último, se presentan las conclusiones generadas durante todo el proceso que permitiera el desarrollo del análisis de este trabajo de grado.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

No existe un análisis académico que sistematice la experiencia de creación, diagnóstico, formulación e implementación del plan de mercadeo territorial en el Departamento de Santander, el cual permita una evaluación del proceso a la luz de los resultados esperados para el periodo 2006-2010. En este sentido se pierde el horizonte de implementación del proceso de mercado y los planes de incentivo al desarrollo del turismo, inversiones y nuevos negocios del departamento, afectando los posibles análisis de impacto al desarrollo económico regional y su competitividad.

En la actualidad se cuenta con un estudio sobre el mercadeo del departamento, el cual no ha sido encaminado en el proceso de fortalecimiento de la marca bajo un ámbito regional, nacional e internacional, de acuerdo con lo propuesto en el plan; siendo el reconocimiento en el ámbito internacional un factor de preocupación debido a que la región santandereana en el exterior no cuenta con una visión positiva o negativa en lo económico, político o social; por lo que genera posibles desincentivos en la competitividad, creación de nuevos negocios, entre otros.

Por tal motivo es necesario, consolidar el estudio de caso del proceso de mercadeo asociado al plan territorial encargado a la ADEL Metropolitana y acompañado por diversas instituciones (Gobernación de Santander, Alcaldía de Bucaramanga, UIS, UNAB,( entre otras), desde una perspectiva económica, bajo la mirada del desarrollo económico territorial, dado que han participado diversos actores en diferentes momentos sin realizar una evaluación en conjunto de la dinámica y sus implicaciones para el departamento.

## 1.1 JUSTIFICACIÓN

Es pertinente analizar el proceso de Mercadeo Territorial en Santander, en donde se sistematice la experiencia de creación, diagnóstico, formulación e implementación del plan, generando una evaluación de cómo se ha ido realizando entorno a sus objetivos propuestos logrando un desarrollo económico territorial, local, entre otros posibles factores sólidos para una economía.

El permitir analizar las tres fases bajo las cuales se elaboro el plan de Marketing Territorial; permitirá cuestionarse sobre el entorno a los resultados y procesos esperados, especialmente en el posicionamiento que la marca pueda llegar a tener a nivel regional, nacional e internacional y que tanto convertiría al departamento en un territorio atractivo para los diferentes actores que pueden intervenir de una manera innovadora, de inversión, creación de nuevos negocios, entre otros en el departamento, convirtiéndolo así en un departamento realmente competitivo.

Hoy en día, la energía está concentrada en convivir con culturas diferentes y armonizar la identidad cultural y la diversidad con los derechos individuales. La identidad cultural forma parte del desarrollo y la sostenibilidad económica y social.<sup>5</sup> Lo cual hace necesario consolidar el proceso del plan de mercadeo territorial para el departamento, generado desde una perspectiva económica como lo puede ser el desarrollo económico regional, competitividad entre otros.

El estudio realizado por ADEL metropolitana en la elaboración del Plan de Marketing Territorial tomó diversos periodos de tiempo, las dos primeras fases de diagnóstico y formulación comenzaron a partir del año 2006 y finalizaron en el 2008, en este periodo se definieron los alcances del mismo y

---

<sup>5</sup> ADEL Metropolitana. PROYECTO DISEÑO E IMPLEMENTACION PILOTO DE UN PLAN DE MERCADEO TERRITORIAL PARA EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER.

las líneas de acción; para el año 2009 concluyó la fase de formulación, en donde se contó con la asesoría internacional de dos expertos en Desarrollo Local y Marketing Territorial Romeo Cotorruelo Menta y Rubén Riestra. Como todo proceso este requirió de gran inversión económica, participación de nuevos actores, tiempo, entre otros, por tanto para el año 2010 se esperaba del compromiso de las 70 empresas con las cuales tiene convenio el plan para comenzar a dar reconocimiento a la marca, pero contrario a lo esperado no se ha ido contando con ese apoyo y por el contrario no se ha sabido potenciar la región si quiera en el ámbito regional.

En definitiva, resulta fundamental analizar la dinámica y efectos de consolidación durante las etapas del proceso del Plan de Marketing Territorial, porque este análisis conllevaría a esa evaluación de los límites y alcances que van a estar dados a la estrategia de la región en cuanto a la competitividad y desarrollo económico territorial, teniendo en cuenta además que no ha existido un estudio como el que se pretende mostrar con esta tesis de grado.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál ha sido la dinámica y efectos del ejercicio de consolidación del plan de mercadeo territorial en el departamento de Santander?

## **1.3 HIPÓTESIS**

El proceso de planificación del mercadeo territorial de Santander, no ha correspondido a una dinámica organizada y planificada en el mediano plazo.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General:**

Analizar la dinámica del ejercicio del proceso del Plan de Marketing Territorial de Santander (2006-2010).

### **1.4.2 Objetivos Específicos:**

- Plantear la discusión teórica que implica el proceso de mercadeo del territorio a partir del desarrollo regional.
- Revisar las experiencias de mercadeo territorial en Colombia.
- Analizar el caso del plan de Marketing Territorial, como experiencia de mercadeo regional.

## **2. MERCADEO TERRITORIAL ELEMENTO DE DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD REGIONAL**

Con el propósito de evidenciar la construcción teórica que fundamenta la discusión del mercadeo del territorio, tomando como base elementos como el desarrollo regional – local, y algunas perspectivas del desarrollo endógeno, a continuación se desarrolla una presentación organizada de algunas corrientes y enfoques teóricos que proponen interpretaciones territoriales entorno al mismo.

Como un elemento complementario se presenta una introducción a la discusión alrededor del Estado y la descentralización como una forma de administración del mismo.

Uno de los rasgos que más han sobresalido en la último siglo XX, ha sido la importancia de la dimensión territorial como un referente indispensable de la economía y la política; de ahí que se pretenda dar un vistazo a la globalización, debido a su participación en los temas de desarrollo que ha ido redefiniendo la noción que se tiene de territorio; un último aspecto a tratar en este capítulo tiene que ver con el Mercadeo Territorial visto como el elemento estratégico de desarrollo económico y competitividad a un ámbito internacional, nacional o local; estrategia que han ido utilizando la gran mayoría de países como lo es crear su propia Marca País, y poder mostrar el nuevo papel de los territorios en la competencia mundial incitados por la globalización bajo el sello de Marca País.

## 2.1 GLOBALIZACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL.

El proceso de globalización, ha sido un asunto que se ha extendido a diferentes aspectos y espacios temporales, que conllevan a que cada vez mas resulte más difícil acercarse a una definición del mismo, se habla de tres esferas que enmarcan dicho proceso que son la esfera cultural, política y económica, de acuerdo con lo planteado en el documento de la Cátedra Low Maus:

*“En la esfera cultural se da inicio a la configuración de una supercultura y de la sociedad global, a la vez que se evidencia el distanciamiento entre los diferentes actores transnacionales y aquellos desvinculados del proceso globalizador. En la esfera política, la globalización se expresa en el debilitamiento del accionar de los gobiernos en la definición de un entorno macroeconómico, mientras se revitaliza su papel en los procesos de integración y la creación de condiciones competitivas para la economía, al mismo tiempo que los desequilibrios sociales y ambientales ocasionados exigen su pronta y eficaz intervención. Por último, en la esfera económica, la globalización no ha sido simplemente la internacionalización del capital sino que ha tomado múltiples direcciones que van desde la flexibilización y la desregulación de los mercados financieros, la ampliación de mercados hasta la regionalización de las economías y localización de producción”.*<sup>6</sup>

De acuerdo con Romeo Cotorruelo se habla constantemente que un proceso de globalización e integración entre regiones resulta ser benéfico para las mismas, pues estas pueden incentivar a un mayor número de exportaciones

---

<sup>6</sup> RINCON, Amado Antonio y FUENTES, Anyella Patricia. Desarrollo Regional, Globalización Y Competitividad. En: UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. (1: marzo: Bucaramanga). Cátedra Low Maus, Vicerrectoría Académica. Bucaramanga. Dirección Cultural, 2008. 1-233.

e inversiones; el argumento de Boisier es similar al de Romeo Cotorruelo, esté afirma que:

*“En la medida que los territorios organizados sigan estrategias de desarrollo económico territorial sostenibles, para la cuales el bien vivir en el área es la meta final, esto estimula automáticamente retener a los residentes y las empresas locales, y, a la vez, atraer inversiones públicas y privadas de carácter estratégico, así como nuevos residentes cualificados, visitantes y turistas. Más inversiones y más capital humano cualificado en el área reforzarán, según un círculo virtuoso, la necesidad de evitar un desarrollo desigual y no respetuoso del medio ambiente”<sup>7</sup>*

Consecuentemente los territorios que pretendan aquellos territorios que deseen irrumpir dentro de un proceso de globalización y a su vez de integración, deben pensar en éste proceso como el medio a través del cual pueden alcanzar el desarrollo y también permanecer en esa línea de la globalización; y para ello se requiere considerar a su vez el desarrollo económico según lo señalado por Fernando Casanova<sup>8</sup> como ese proceso que va a permitir generar un crecimiento y cambio en la estructura, en donde las formas de organización, el sistema de relaciones y la dinámica de aprendizaje cuentan con una participación fundamental e igualmente se definiría por su dimensión territorial pues cada territorio presenta una historia en donde se por el hecho de que cada localidad o región es el resultado de una historia en la que se ha ido estableciendo un entorno institucional, económico y organizativo.

---

<sup>7</sup> Los argumentos de COTORRUELO, Romeo, que a continuación resumimos, se presentan en: La Mesa Redonda Sobre Desarrollo Económico Territorial. Universitas Forum, Vol. 1, No. 3, December 2009. ISSN 2070-6790.

<sup>8</sup> CASANOVA, Fernando. Desarrollo local, tejidos productivos y formación: abordajes alternativos para la formación y el trabajo de los jóvenes. Montevideo: CINTERFOR, 2004. 163 p. (Herramientas para la Transformación, 22) ISBN: 92-9088-162-3. p. 28.

La organización espacial ya sea de la ciudad o del territorio, tiene implicaciones no solamente de la estructura y funcionamiento de la economía sino de la sociedad también<sup>9</sup>; la mirada se ha dirigido principalmente hacia una fase de transición en donde puede darse una falta de correspondencia entre la sociedad y su espacio, como quien dice la sociedad no valora en donde vive. Otro autor como Carlos De Mattos experto en temas de desarrollo territorial insiste en la convergencia entre los procesos de cambio de la ciudad latinoamericana y de las ciudades de los países desarrollados: “En este nuevo escenario, en la mayoría de estos países se produjo una revalorización del papel de las áreas metropolitanas principales (AMP) y una recuperación de su crecimiento y expansión, acompañada por una transformación que parece seguir *la misma dirección* que se observa en las grandes ciudades de los países desarrollados”<sup>10</sup>.

En 1995 el Secretario General de las Naciones Unidas, Boutros Boutros-Gali publicó el informe titulado *An Agenda for Development*, donde se presentan cinco dimensiones del desarrollo, llevando éste concepto al plano de lo intangible y abriendo entonces la puerta a profesionales provenientes de disciplinas distintas de la economía en el trabajo sobre desarrollo; frente a lo cual Boisier ataca señalando que el desarrollo debe ser subjetivo, intangible y asociado al ser; como Boisier lo menciona si el desarrollo es un Estado de futuro no será con las ideas del pasado con las que se alcanzara y si el desarrollo es una cuestión que atañe a una comunidad, no serán otros los que la construyan<sup>11</sup>.

Frente a este razonamiento en términos de globalización y desarrollo territorial, Boisier señala que cada región necesita desarrollarse, no es solo

---

<sup>9</sup> CUERVO GONZALEZ, Luis Mauricio. Ciudad y globalización en América Latina: el punto de vista de los investigadores. En: BLANQUER, Jean Michel. *Amérique latine*. París: La Documentation française, 2004. p. 212

<sup>10</sup> De Mattos, Carlos, *Redes, nodos y ciudades: transformación de la metrópoli latinoamericana*, Ponencia presentada al VII Seminario Internacional de la Red Iberoamericana de Investigadores sobre Globalización y Territorio, realizado en Camagüey, Cuba, Mimeo.

<sup>11</sup> MADOERY, Oscar y VÁZQUEZ Barquero, Antonio (eds.) *Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local*. En: Editorial Homo Sapiens, Rosario, 2001. Citado por BOISIER, Sergio. En: *Desarrollo (Local): ¿De Qué Estamos Hablando?*

que las naciones más ricas y poderosas logren beneficios a través de la “explotación” que se hace en los países menos desarrollados, sino que la fuerza del desarrollo tiene que venir “desde adentro”, pero el problema radica en que si no son personas con espíritus de triunfadores y no se genera una confianza en cada persona, difícilmente se puede lograr que un territorio o localidad tenga éxito. De acuerdo con J. Arocena<sup>12</sup>, estas dimensiones se necesitan tener en cuenta cuando se pretende analizar la problemática territorial, así como también la dimensión social, la dimensión cultural, la dimensión medioambiental; lo que significa que las personas que viven en un determinado territorio, van a querer ver crecer a sus familias en ese lugar, al igual que estar dispuestos a luchar para que este territorio sobreviva en paz, sin conflictos sociales, sin pobreza, con un medioambiente sano. En esa medida, los problemas ligados a la injusticia social, al medio ambiente y al impulso del desarrollo humano, serán objetivos centrales del Desarrollo Económico Territorial.

En cuanto se refieren a los instrumentos que se necesitan para apoyar el Desarrollo Económico Territorial, en el caso de Boisier: “Los instrumentos a aplicar para el crecimiento y el desarrollo territorial son de variados niveles (macro, meso, micro), de variada naturaleza (políticos, sociales, económicos, científicos y tecnológicos, ambientales, culturales, etc.), con grados variables de imposición y presuponen una alta dosis de heurística, de casuística y de heterogeneidad. Una cuestión principal es la difícil coordinación horizontal y vertical de ellos al interior del Estado”<sup>13</sup>; Mientras que Romeo Cotorruelo considera que: “desde la óptica de la planificación y gestión, merece destacarse la creciente utilización de los instrumentos adaptados de la planificación y la gestión estratégica de las empresas. Lo

---

<sup>12</sup> Los argumentos de Arocena, José. Que a continuación resumimos, se presentan en: La Mesa Redonda Sobre Desarrollo Económico Territorial. Universitas Forum, Vol. 1, No. 3, December 2009. ISSN 2070-6790.

<sup>13</sup> Boisier, Sergio. Mesa Redonda Sobre Desarrollo Económico Territorial. Universitas Forum, Vol. 1, No. 3, December 2009. ISSN 2070-6790.

mismo que las herramientas dedicadas al marketing territorial de cara a la identidad y la imagen de marca de los territorios”<sup>14</sup>.

Por lo tanto, de acuerdo con lo señalado por Carlos Jorge Caicedo:

*“Para que el país recorra una senda de desarrollo económico territorial es apremiante adoptar una visión más integral y definir un nuevo ordenamiento territorial, retirando las restricciones e intereses políticos particulares y regionales, pues per se, las actuales delimitaciones administrativas están lejos de responder a la lógica de funcionamiento y desdoblamiento de las actividades económicas. Esto permitirá articular efectivamente las dinámicas regionales y locales facilitando un desarrollo económico y social sostenido, mantener la unidad de las políticas y estrategias, y otorgar a los territorios una clara autonomía y protagonismo como sujetos de su potencial de desarrollo, lo que a la postre se traducirá en un reforzamiento de la base económica y social estatal”.*<sup>15</sup>

## **2.2 EL DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL ENDÓGENO**

Von Thünen<sup>16</sup>, construyó un modelo basado en los precios de la tierra, la calidad de la misma y los costos del transporte, la idea central de este modelo es que la renta varía con la distancia con respecto al mercado en un espacio isotrópico y aislado. Este modelo aun conserva su vigencia gracias a las reelaboraciones de Alonso quien dice que: “En este modelo existe una ciudad ubicada en un espacio homogéneo y convexo y tiene un centro a

---

<sup>14</sup> Cotorruelo, Romeo. Mesa Redonda Sobre Desarrollo Económico Territorial. Universitas Forum, Vol. 1, No. 3, December 2009. ISSN 2070-6790.

<sup>15</sup> CAICEDO CUERVO, Carlos Jorge. Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial en América Latina y el Caribe. El caso de Colombia. Santiago de Chile: Naciones Unidas, 2008. 120 p. (LC/L.2836-P; LC/IP/L.284) ISBN: 978-92-1-323143-2. p. 30

<sup>16</sup> VON THÜNEN, Johann Heinrich. El Estado Aislado. Citado por SALGUERO CUBIDEZ, Jorge. En: Enfoques sobre algunas teorías referentes al desarrollo regional. Bogotá, 2006.

partir del cual se determinan los diferentes usos del suelo urbano de forma concéntrica. La asignación de suelo está en función del uso, que puede ser residencial, comercial, de consumo o producción y depende del valor de la renta, que decae a medida que nos alejamos del centro”<sup>17</sup>.

La evolución del concepto desarrollo va cambiando a medida que transcurre el tiempo, como sucedió con el planteamiento de Adam Smith y los clásicos a partir del último tercio del siglo XVIII, en plena revolución industrial y en el momento en que se produce la formación y expansión de los mercados nacionales; así, sucedió con Schumpeter a principios del siglo XX, cuando las invenciones y las innovaciones, que caracterizaron a la revolución eléctrica, provocaron una profunda reestructuración de la actividad productiva y la integración económica se amplió con el aumento del comercio internacional, la intensificación de los flujos de capitales y la expansión de las empresas multinacionales.<sup>18</sup>

A partir del surgimiento del concepto de desarrollo, nuevos enfoques del mismo comienzan a ser planteados. Vázquez Barquero dice que: “Desde los inicios de los años ochenta aparece la teoría del «desarrollo endógeno». Esta interpretación surge de la confluencia de dos líneas de investigación: una, que nace como consecuencia del intento de encontrar una noción de desarrollo que permitiera actuar para lograr el desarrollo de localidades y territorios retrasados (Friedmann y Douglas, 1978; Stöhr, 1981); y otra, que aparece como consecuencia del análisis de los procesos de desarrollo industrial endógeno en localidades y regiones del sur de Europa (Becattini, 1979; Brusco, 1982; Fua, 1983; Garofoli, 1983; Vázquez Barquero, 1983)”<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> ALONSO, W. (1964). Teoría de la Localización, En: L. Needleman (comp) análisis regional Tecnos, Madrid, 1972.

<sup>18</sup> Vázquez Barquero, Antonio. Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. ISSN (Versión impresa): 1695-7253.aciones Regionales, Núm. 11, sin mes, 2007, pp. 183-210

<sup>19</sup> Ibid. pág. 186

En el caso de Barquero<sup>20</sup>, uno de los aportes realizados, evidencia la visión y noción que se tiene del territorio, en donde se presenta ya no como ese espacio físico donde se puede llegar a enfocar la inversión, sino por el contrario se considera un espacio con una red de actores con un papel muy importante en el proceso de desarrollo a través de las iniciativas locales de inversión y capacidad de reacción ante los retos impuestos desde el exterior. Otro autor con un punto de vista similar al de Barquero, es Stöhr<sup>21</sup> quien señala que: las estrategias de «desarrollo desde abajo», que permiten movilizar y canalizar los recursos y las capacidades existentes en el territorio, conducen al progreso económico, cuando los actores locales interactúan entre sí, se organizan y realizan sus iniciativas de forma consistente y coordinada.

Ya para los años ochenta y noventa en EUROPA, la Unión Europea (entonces Comunidad Europea), y con mayor fuerza aún a partir de los noventa, vio la necesidad de una política de desarrollo regional<sup>22</sup> enfocada principalmente desde el punto de vista de la creación y el desarrollo de empresas para la generación de empleo<sup>23</sup>. Por otro lado, según Rodríguez Miranda<sup>24</sup>, en el caso latinoamericano la dimensión regional y local del desarrollo también se le ha ido dando mayor relevancia, éste se ve reflejado en un nuevo rumbo en las políticas económicas y en la abundante literatura que se comienza a producir, que a su vez permitió que fueran surgiendo diversos estudios de experiencias en el continente señaladas como exitosas, esto en parte al rol activo de la CEPAL en la investigación y difusión de estos procesos.

---

<sup>20</sup> Vázquez-Barquero, A. 2005. Las nuevas fuerzas del desarrollo. Antoni Bosch editor, Barcelona.

<sup>21</sup> Stöhr, 1981. Citado por Vázquez Barquero, Antonio. En: Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial Investigaciones Regionales, Núm. 11, sin mes, 2007, pp. 183-210.

<sup>22</sup> La UE, a través del Fondo Europeo de Desarrollo Económico y Regional (FEDER) y el Fondo Social Económico (FSE), financia una gran variedad de programas de apoyo a iniciativas regionales y locales de Desarrollo.

<sup>23</sup> Sanchís, R., Cantarero, S. y Campos, V. (2002), El Agente de Desarrollo Local en la Creación y Desarrollo de Empresas, Ediciones D + D, formato de CD, España.

<sup>24</sup> Rodríguez Miranda, Adrián. Desarrollo Económico Territorial Endógeno. Teoría y aplicación al caso Uruguayo

La visión endógena y territorial la cual es el tercer límite al momento de abordar el fenómeno del desarrollo, se puede notar como los procesos de desarrollo económico no ocurren en espacios neutros sino por el contrario en territorios y marcos institucionales concretos es decir; ciudades, localidades y regiones. Esta perspectiva teórica se constituye a partir de los diferentes diversos enfoques y corrientes teóricas que han permitido generar ciertas bases de carácter endógeno del desarrollo.

El desarrollo endógeno desde el punto de vista de Sergio Boisier<sup>25</sup> se basa en dos inquietudes, para qué y para quien es dicho desarrollo, sostiene que la endogeneidad se plantea en tres planos: el plano político (descentralización), el económico (retención local y reinversión del excedente), el científico/tecnológico (capacidad de innovación) y el cultural (identidad). Más allá de esos tres planos, surge la pregunta ¿Para qué el desarrollo endógeno? Según el autor antes mencionado, el desarrollo endógeno genera en un territorio ciertas condiciones de entorno donde los seres humanos van a permitir potencializarse a sí mismos con el fin de lograr el desarrollo humano.

## **2.4 TEORÍAS DE LOCALIZACIÓN, ESPACIO GEOGRÁFICO Y DESARROLLO REGIONAL**

Las teorías denominadas “Teoría de la Localización” (Location Theory) planteadas por Lösch (1953) e Isard (1956), señalan que: “el problema central de esta teoría es la determinación del lugar geográfico de las actividades productivas (de bienes y servicios) de las firmas. Las técnicas de

---

<sup>25</sup> Los argumentos de BOISIER, Sergio. que a continuación resumimos Se presentan en DESARROLLO ENDÓGENO: ¿Para Qué?, ¿Para Quién? (El Humanismo En Una Interpretación Contemporánea Del Desarrollo).

programación lineal fueron las herramientas de medición iniciales usadas para resolver el problema de esta teoría”<sup>26</sup>.

Paralelamente el espacio, la geografía y la organización del territorio han adquirido, en las últimas dos décadas, una importancia creciente en los estudios sobre el desarrollo, tanto en el plano socioeconómico como en el político<sup>27</sup>, debido en parte a “Las profundas y crecientes desigualdades interregionales al interior de los países, la emergencia de ciudades y regiones de prominencia global y la crisis del Estado-nación, son algunos de los fenómenos que están en el origen de la mencionada (re)territorialización del desarrollo”<sup>28</sup>, esto ha conllevado a que el desarrollo tenga una mayor participación tanto en lo político como socioeconómico; a su vez tanto se ha ido interactuando entre lo local y lo global, que se ha dado surgimiento al mismo campo relacional como lo es el término “glocal”<sup>29</sup> y “fragmentación”<sup>30</sup>.

De acuerdo con Barquero<sup>31</sup>, las ciudades son el espacio que facilitan los procesos de desarrollo endógeno: generan externalidades que permiten la aparición de rendimientos crecientes, tienen un sistema productivo diversificado que potencia la dinámica económica, son un espacio de redes en el que las relaciones entre actores permiten la difusión del conocimiento y estimula los procesos de innovación y de aprendizaje de las empresas. Además según Krugman<sup>32</sup> quien fue el pionero de la “Nueva Geografía Económica”, la mayor deficiencia de los modelos de localización y de espacio

---

<sup>26</sup> D. Tello, Mario. En: Las Teorías del Desarrollo Económico Local y la Teoría Y Practica del Proceso de Descentralización en los Países en Desarrollo. pág. 8. Documento de Trabajo 247

<sup>27</sup> Helmsing, A.H.J. (2001), op. cit., pp.52 y ss.

<sup>28</sup> Storper, Michael (1995), The Resurgence of Regional Economies. Ten Years Later, European Urban and Regional Studies 2(3).

<sup>29</sup> La expresión se atribuye a Robertson. Autor: Robertson, R. (1992), Globalization: Social Theory and Global Culture, Londres: Sage.

<sup>30</sup> La expresión es de Rosenau. Véase: Rosenau, James N. (1997), Cambio y complejidad, desafíos para la comprensión en el campo de las relaciones internacionales, en: Análisis Político No.32, Bogotá: IEPRI, Universidad Nacional de Colombia.

<sup>31</sup> Vázquez Barquero, Antonio. Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. ISSN (Versión impresa): 1695-7253.aciones Regionales, Núm. 11, sin mes, 2007, pp. 183-210.

<sup>32</sup> Krugman, P. (1995) Development, Geography and Economic Theory. MIT Press. Citado Por: D. Tello, Mario. En: LAS TEORÍAS DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL Y LA TEORÍA Y PRÁCTICA DEL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN EN LOS PAÍSES EN DESARROLLO. pág. 40. DOCUMENTO DE TRABAJO 247.

es la no explicación de las concentraciones de ciudades y mercados o porqué el sector manufacturero es concentrado en pocas regiones de un país.

Lo que se pretende mostrar es que en esencia, la nueva geografía económica, tiene como planteamiento que el crecimiento de la economía en una determinada localización, obedece a una lógica de causación circular, en la que los rendimientos crecientes a escala y los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante de las empresas, conducen a una aglomeración de actividades que se auto refuerza progresivamente, señala Edgard Moncayo Jiménez<sup>33</sup>.

Ya en el caso del comercio internacional como se señaló anteriormente para Krugman es un caso especial de geografía económica también pueden operar los mecanismos circulares de aglomeración los cuales podrían conllevar y explicar las configuraciones centro-periferia que caracterizan los intercambios comerciales en este caso el autor señala que:

*“...las fronteras entre la economía internacional y la economía regional están volviéndose borrosas en algunos casos importantes. Solamente es preciso mencionar la Europa de 1992: al convertirse en un mercado unificado, con libre movilidad del capital y del trabajo, cada vez tendrá menos sentido pensar en las relaciones entre los países que la componen en términos del paradigma tradicional del comercio internacional”<sup>34</sup>.*

Y continúa Krugman:

---

<sup>33</sup> GEOGRAFÍA ECONÓMICA DELA COMUNIDAD ANDINA: LAS REGIONES ACTIVAS EN EL MERCADO COMUNITARIO. CAPÍTULO PRIMERO. GLOCALIZACIÓN: NUEVOS ENFOQUES TEÓRICOS SOBRE EL DESARROLLO REGIONAL (SUBNACIONAL) EN EL CONTEXTO DE LA INTEGRACIÓN ECONÓMICA Y LA GLOBALIZACIÓN.

<sup>34</sup> Krugman, Paul (1992), Geografía y comercio, Barcelona: Antoni Bosh editor S.A., p.14. Citado En: GEOGRAFÍA ECONÓMICA DELA COMUNIDAD ANDINA: LAS REGIONES ACTIVAS EN EL MERCADO COMUNITARIO. CAPÍTULO PRIMERO. GLOCALIZACIÓN: NUEVOS ENFOQUES TEÓRICOS SOBRE EL DESARROLLO REGIONAL (SUBNACIONAL) EN EL CONTEXTO DE LA INTEGRACIÓN ECONÓMICA Y LA GLOBALIZACIÓN.

*“...describir la misión de la Comisión [Europea] como la puesta en práctica de lo que aquí estamos intentando hacer en un plano puramente intelectual: eliminar la economía internacional (dentro de los límites de Europa) y sustituirla por la geografía económica”<sup>35</sup>.*

Existe una relación negativa entre la estructura de concentración regional de un país y el grado de liberalización comercial del mismo, que resulta una implicación interesante de la nueva geografía económica de acuerdo con lo señalado por Livas - Elizondo y Krugman:

*“Mientras mayor sea la apertura comercial de un determinado país, menor será su concentración productiva regional, porque en la medida en que la economía se vincula más al mercado internacional, la demanda interna deviene menos importante”.<sup>36</sup>*

Lo cual significaría que si los polos de aglomeración tradicionales son mediterráneos, por ejemplo, los nuevos productores tenderán a situarse en las localizaciones que permitan estar más cercanas al comercio internacional es decir las zonas costeras; de ahí que la estrategia de Desarrollo Económico Territorial sea vista como una alternativa a disminuir esa brecha entre lo que es la economía regional con la internacional, creando cada región su propio sello diferenciador.

De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo BID, lograron analizar para América Latina las relaciones entre geografía física quienes incluían el impacto de los fenómenos naturales y el desarrollo económico<sup>37</sup>, por lo tanto no se puede llegar a ignorar la evidencia de que existen fuertes

---

<sup>35</sup> Ibid, p.77

<sup>36</sup> Livas-Elizondo, R. y Krugman, P. (1996), Trade Policy and the Third-World Metropolis, Journal of Development Economics 4. Citado En: GEOGRAFÍA ECONÓMICA DE LA COMUNIDAD ANDINA: LAS REGIONES ACTIVAS EN EL MERCADO COMUNITARIO. CAPÍTULO PRIMERO. GLOCALIZACIÓN: NUEVOS ENFOQUES TEÓRICOS SOBRE EL DESARROLLO REGIONAL (SUBNACIONAL) EN EL CONTEXTO DE LA INTEGRACIÓN ECONÓMICA Y LA GLOBALIZACIÓN

<sup>37</sup> BID (2000), Geografía y desarrollo en América Latina, Informe Económico y Social 2000, cap. 3, Washington D.C.

regularidades empíricas en las que aparecen factores que aparentemente no influyen como el clima y la distancia de los centros productivos a las costas, estrechamente vinculados con los niveles de desarrollo pero que si tienen un impacto notable.

En el caso del desarrollo económico regional, la *“Teoría de la Base Económica Regional”*<sup>38</sup>. Esta es una de las primeras teorías del desarrollo económico regional, dentro del marco de esta teoría se presenta como el desarrollo de una región (o área específica local) va a depender de los efectos e interacciones que producen en las actividades de la región un grupo de sectores ó actividades los cuales son conocidos como sectores básicos sobre el resto de actividades o sectores denominados sectores no básicos. Lo cual va a permitir conllevar a la estimulación del desarrollo de la región.

En este sentido Mario D. Tello<sup>39</sup>, señala que algunos de los factores/modelos de espacio, de localización y geográficos, resultan ser los costos de transporte, el origen de los costos de transporte en sus inicios ha sido dominada por las contribuciones de Launhardt (1882), Weber (1909) e Isard (1956). La principal característica de los modelos que incorporan estos costos es que la firma elige la “localización” de las actividades productivas la cual va a estar en función de la distancia entre el mercado del producto elaborado en la planta de la firma y la localización de los insumos o recursos que se utilizan en la elaboración de los productos de la firma.

---

<sup>38</sup> Los trabajos pioneros de esta teoría fueron presentados por Andrews (1953); Tiebouts (1956, 1962); y Sirkin (1959). Un resumen de los trabajos empíricos iniciales usando esta teoría es presentado por Richardson (1978) y discusiones posteriores se presentan en Gerking-Isserman (1981) y Loveridge (2004).

<sup>39</sup> D. Tello, Mario. En: LAS TEORÍAS DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL Y LA TEORÍA Y PRÁCTICA DEL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN EN LOS PAÍSES EN DESARROLLO. pág. 38. DOCUMENTO DE TRABAJO 247.

De acuerdo con Néstor García Canclini<sup>40</sup>, ha ocurrido cierto apresuramiento sobre todo en algunos aspectos académicos para declarar la «muerte del territorio» y/o la «muerte de la geografía», las dos presumiblemente provocadas por la globalización, «ese objeto cultural no identificado». Siguiendo con las ideas que plantea Boisier<sup>41</sup>, la geografía y el territorio son una pareja carnal, puesto que se tiene que referir obligadamente a uno y a otra, pero sobre todo teniendo en cuenta el efecto de la globalización sobre ellos, puesto como lo señala el autor: “por lo menos en el tema que nos ocupa, sorprende la miopía nuestra para entender el papel del territorio en el mundo contemporáneo, Siglo XXI y sociedad del conocimiento y de la información”.

## 2.5 ASPECTOS TEÓRICOS DE LA DESCENTRALIZACIÓN

El papel del Estado ha sido un tema de atención y discusión en el entorno de la economía de las regiones y el desarrollo económico tanto territorial como local. Según lo señalado por Boisier<sup>42</sup> es inevitable el no relacionar el asunto político e institucional, puesto que la democracia reconoce un reparto equitativo del poder político frente a las estructuras funcionales y territoriales; es por eso que sostiene que la principal característica que tiene un proceso de descentralización nacional es su doble dimensión: territorial y política. Por tal razón:

*“la descentralización del gobierno y el fortalecimiento de las entidades territoriales subnacionales ha sido preocupación de la política nacional de desarrollo y motivo obligado de reformas, por*

---

<sup>40</sup> Néstor García Canclini es un reconocido antropólogo y crítico cultural nacido en La Plata, Argentina el 1º de diciembre de 1939. Estudió filosofía y se doctoró en 1975 en la Universidad Nacional de La Plata y, tres años después, con una beca otorgada por el CONICET, se doctoró en la Universidad de París

<sup>41</sup> BOISIER, Sergio. Globalización, Geografía Política Y Fronteras. Citado En: Anales de Geografía de la Universidad Complutense. ISSN: 0211-9803.

<sup>42</sup> Los argumentos de BOISIER, Sergio, que a continuación resumimos, se presentan en: La Mesa Redonda Sobre Desarrollo Económico Territorial. Universitas Forum, Vol. 1, No. 3, December 2009. ISSN 2070-6790.

*lo cual con diferente intensidad se ha venido promoviendo y fortaleciendo el proceso descentralizador pues se considera una estrategia que facilita aunar esfuerzos de los diferentes niveles de gobierno para cumplir con los fines de eficiencia y equidad, e integrar al accionar del sector público una perspectiva de protagonismo territorial”.*<sup>43</sup>

La descentralización es la muestra de que existe democracia en los territorios. Cuando el Estado transfiere responsabilidades y competencias a las diferentes regiones, le permite a cada una de éstas ser autónomas y eficientes, pues la exigencia de velar por los intereses internos aumenta y se abre aun más la senda para el progreso y desarrollo local, que de igual forma conduce a incentivar el desarrollo territorial. de acuerdo con Carlos Caicedo Cuervo: “La exigencia de la descentralización conlleva, por tanto, la necesidad de dotarse de indicadores socioeconómicos territoriales, así como incorporar la información sobre las diferentes capacidades o potencialidades de desarrollo de cada territorio, a fin de trascender los enfoques simplificadores del crecimiento económico, tal y como éste es visualizado desde la perspectiva económica tradicional y la visión centralista del Estado”.<sup>44</sup>

Los aspectos económicos de la descentralización se basan en algunas teorías, la primera como la formulada por Oates<sup>45</sup>. En esta teoría muestran que cuando consumidores en diversas áreas geográficas llegan a tener gustos heterogéneos o distintos y en la ausencia de ‘externalidades’ generadas entre áreas geográficas por la provisión de los bienes y servicios

---

<sup>43</sup> CAICEDO CUERVO, Carlos Jorge. Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial en América Latina y el Caribe. El caso de Colombia. Santiago de Chile: Naciones Unidas, 2008. 120 p. (LC/L.2836-P; LC/IP/L.284) ISBN: 978-92-1-323143-2. p. 39

<sup>44</sup> ALBURQUERQUE, Francisco. El enfoque del desarrollo económico local. Cuaderno de capacitación No. 1. Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad Programa AREA - OIT en Argentina - Italia Lavoro Buenos Aires, Organización Internacional del Trabajo, 2004. ISBN92-2-316548-2 (impreso). p. 38

<sup>45</sup> Fiscal federalism: (Harcourt, Brace, Jovanovich, Inc. 1972 xvi + 256 pp.).Citado Por: D. Tello, Mario. En: LAS TEORÍAS DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL Y LA TEORÍA Y PRÁCTICA DEL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN EN LOS PAÍSES EN DESARROLLO. pág. 38. DOCUMENTO DE TRABAJO 247.

públicos denominados 'locales', entonces va conllevar a que los “gobiernos locales o descentralizados” resulten ser más eficientes en la provisión de estos bienes y servicios públicos que la provisión que pueda realizar un solo gobierno (central) a todas las áreas geográficas. Lo cual conlleva a que la descentralización del gobierno conduzca a asignaciones Pareto eficientes y la centralización del gobierno producir ineficiencias en la provisión de los bienes y servicios públicos locales.

La segunda teoría es la presentada por Tiebout<sup>46</sup>. En esta teoría el número de unidades descentralizadas del cual un gobierno puede llegar a proveer los bienes y servicios públicos locales van a depender de acuerdo a las dimensiones en las economías de escala; externalidades y grados de congestión de los bienes y servicios públicos; al haber perfecta movilidad de los consumidores entre áreas geográficas, y al mismo tiempo un determinado conjunto de instrumentos que determinan los ingresos y gastos de los bienes y servicios públicos locales, así los consumidores van a poder determinar el nivel apropiado de gobierno local que provea los bienes y servicios públicos locales de una forma mucho más eficiente.

De acuerdo con lo señalado por Boisier<sup>47</sup>, la descentralización es un concepto “difuso y confuso” como este mismo autor lo definió años atrás, el cual se despliega en la práctica en varios ámbitos y uno de estos es en el ámbito del Estado, el cual puede ser: funcional, territorial, política, en todos los casos requiriendo la existencia de una organización poseedora de personalidad jurídica propia, recursos propios y normas propias de funcionamiento. Igualmente Boisier plantea que el papel de la descentralización en el estado puede ser:

---

<sup>46</sup>Los argumentos d Tiebout, que a continuación resumimos, se presentan en: A pure theory of local expenditures. Journal of Political Economy 64 (October): 416-424. 1956.

<sup>47</sup> Boisier, Sergio. En: Desarrollo Endógeno: ¿Para Qué?, ¿Para Quién? (El Humanismo En Una Interpretación Contemporánea Del Desarrollo).pág.10

*“funcional, territorial, política, en todos los casos requiriendo la existencia de una organización poseedora de personalidad jurídica propia, recursos propios y normas propias de funcionamiento. En su primera dimensión, la organización descentralizada sólo puede realizar actividades específicamente definidas y restringidas a un ámbito sectorial dado (p. ej., una empresa pública de generación de energía hidroeléctrica); en su segunda dimensión, la organización descentralizada opera en campos múltiples, pero su acción queda estrictamente delimitada por una demarcación territorial (como es el caso de los “gobiernos” regionales en Chile<sup>16</sup>), en tanto que en la tercera, la organización se genera a sí misma mediante procesos políticos democráticos, como es el caso de numerosas entidades sociales cuyos cargos son dirimidos de tal manera”<sup>48</sup>.*

Por lo tanto de acuerdo con Boisier, estos tres factores de descentralización presentan una mayor ganancia principalmente en la descentralización político/territorial, y la descentralización financiera se puede señalar como una cuarta y a su vez importante dimensión pero solamente en el ámbito instrumental.

Del mismo modo A. Vázquez Barquero, expresa que para poder resolver los problemas específicos de cada lugar, de cada territorio, mediante iniciativas locales eficaces en cuya definición, ejecución y control participen los actores locales, es necesario contar con la acción del gobierno, en donde éste sea descentralizado a través de medidas que favorezcan el cambio institucional, neutralicen los fallos del mercado y estimulen las iniciativas del sector privado, dentro del marco de una planificación estratégica compartida entre el sector público y el sector privado.

---

<sup>48</sup> Ibid. Pág.10

De acuerdo con lo anterior Carlos Caicedo<sup>49</sup> considera que la descentralización y ordenamiento territorial constituyen palancas valiosas para estimular el fomento productivo y empresarial dada la cercanía y conocimiento que tienen las administraciones públicas de los problemas y potencialidades territoriales, pero dichas estrategias solo surtirán efecto siempre y cuando se doten de competencias acordes al desarrollo económico local y recursos suficientes que garanticen una verdadera autonomía para asumir estos nuevos roles.

Romeo Cotorruelo reafirma la participación y colaboración del Estado, señalando que es el Estado quien tiene un papel importante para favorecer los procesos y las estrategias de desarrollo económico territorial, siendo una de esas estrategias el Marketing Territorial<sup>50</sup>; con el cual está de acuerdo Vázquez Barquero al ver la necesidad de disponer de instrumentos que pueden facilitar la cohesión de los actores locales y su vinculación con los actores nacionales alrededor de la planificación estratégica, y todas las medidas que favorecen la descentralización administrativa. Al mismo tiempo Cotorruelo, enfatiza en querer mostrar la importancia del capital humano, de la necesidad de disponer de profesionales con fuerte capacidad de enfrentar y dar soluciones a los problemas que se dan en los procesos de desarrollo local, donde el Estado tiene que formar una nueva clase de administradores y profesionales en este campo, para impulsar sus políticas.

De este modo para alcanzar una descentralización y un buen gobierno que logre entregar servicios de calidad y en oportunidad a los ciudadanos es una

---

<sup>49</sup> CAICEDO CUERVO, Carlos Jorge. Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial en América Latina y el Caribe. El caso de Colombia. Santiago de Chile: Naciones Unidas, 2008. 120 p. (LC/L.2836-P; LC/IP/L.284) ISBN: 978-92-1-323143-2. p. 40.

<sup>50</sup> Y son las ADEL, uno de los instrumentos que se muestran en el texto DESARROLLO REGIONAL, GLOBALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD. Cátedra Low Maus. Como uno de los factores que conlleva al mejoramiento del desarrollo local es la participación de las ADEL metropolitana, "...las cuales son uno de los varios instrumentos que se pueden aplicar en los territorios para fomentar el desarrollo sostenible y los diferentes ámbitos que comprende dicho concepto".

tarea que exige la aplicación de acciones coordinadas en el terreno político, fiscal, institucional y financiero<sup>51</sup>. El buen Gobierno es la capacidad para “auto dirigirse” sin que medie un mando central inflexible, sino sobre la base de construir consensos articulando los roles, tareas y recursos de muy diversos actores públicos, privados y sociales. Por lo tanto el trabajo que tiene un buen gobierno local va a necesitar de una serie de reglas que estén bien estructuradas, que puedan llegar a conducir a sus administradores a hacer un uso eficiente y transparente de los recursos disponibles, de manera que se logren compensar las necesidades que tiene una población<sup>52</sup>.

Es importante resaltar lo señalado por Albuquerque<sup>53</sup>, y es en lo referente a reconocer que la descentralización, es esa relación que puede existir entre los habitantes de una ciudad con el estado, pero igualmente se necesita saber que la descentralización no tiene que dedicarse exclusivamente a enviar recursos transferidos a los gobiernos locales y a modernizar la gestión municipal, pues aunque esto es muy importante los gobiernos locales necesitan tener un papel más alentador para el desarrollo económico local.

## **2.6 DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL**

La continua búsqueda del desarrollo en los territorios ha permitido que paulatinamente se mejoren las condiciones de vida de una determinada sociedad permitiendo que las necesidades propias de sus individuos se satisfagan a través del uso racional de sus recursos tanto naturales como económicos.

Para Francisco Albuquerque:

---

<sup>51</sup> Fortaleciendo La Descentralización Y Autonomía Local: En La Senda Correcta Para El Buen Gobierno. Citado por Ministerio Federal de Cooperación económica y desarrollo. En: Federación Colombiana de Municipios.

<sup>52</sup> *ibíd.* Página 6.

<sup>53</sup> ALBURQUERQUE, Francisco. Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. En: Revista de la CEPAL. No .82 (Abril., 2004) .p. 164

*“la descentralización constituye una herramienta muy importante para alentar las iniciativas locales de desarrollo al facilitar la cesión de competencias, recursos y responsabilidades a las diferentes administraciones locales (regionales, provinciales y municipales). Con ello pueden liberarse iniciativas potenciales de desarrollo en cada territorio, a partir de sus recursos endógenos, ejerciendo los actores locales su capacidad para decidir y liderar sus propios procesos de desarrollo. De igual forma él considera que la estrategia de desarrollo local se sustenta en tres pilares básicos como son la descentralización y fortalecimiento de las administraciones locales; la creación de entornos territoriales innovadores; y el fomento de iniciativas de desarrollo económico local y generación de empleo y renta, lo cual contrasta con las estrategias tradicionales de desarrollo de carácter centralista, basadas en un diseño sectorial de instrumentos de fomento, con despliegue de políticas compensatorias o asistenciales”.*<sup>54</sup>

En cuanto a la intervención pública Albuquerque<sup>55</sup> considera que son estas intervenciones las que se necesitan para lograr un mayor desarrollo económico local, y a su vez es necesario trabajar intensivamente en la descentralización de la información, los conocimientos y las decisiones; y otra de las formas que resultan ser de gran importancia y como estrategia para lograr el desarrollo es incentivar la elaboración de planes de desarrollo por cada uno de los gobiernos locales para que de este modo se logren incluir en las entidades estrategias de desarrollo territoriales y por ultimo tener comisionar funciones de control y de servicios a organismos

---

<sup>54</sup> ALBURQUERQUE, Francisco. Desarrollo Económico Local. p. 1-14

<sup>55</sup> ALBURQUERQUE, Francisco. El enfoque del desarrollo económico local. Cuaderno de capacitación No. 1. Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad Programa AREA - OIT en Argentina - Italia Lavoro Buenos Aires, Organización Internacional del Trabajo, 2004. ISBN92-2-316548-2 (impreso). p. 71.

autónomos, públicos, privados o mixtos, respetando los acuerdos de los actores territoriales.

De acuerdo con Fernando Casanova: “las estrategias se centran más en lo que se conoce como factores “endógenos”: el tejido económico local, los recursos humanos y el marco institucional local. Consiste, en definitiva, en trabajar sobre la base que la actividad económica dependa de las condiciones socioeconómicas del lugar, en vez de lo contrario”<sup>56</sup>. puesto que como señala Francisco Albuquerque<sup>57</sup> cuando existe un abandono de estas políticas de desarrollo productivo y empresarial, en lo referente al ámbito local va a traer un alto costo principalmente en las oportunidades que tengan las empresas y en el empleo, afectando a su vez el sector productivo y social que presentan los territorios de cada país.

Manteniendo su posición Albuquerque hace referencia que en el desarrollo local, es necesario que se considere el entorno de la población e igualmente su lugar de vivienda, pues cada habitante de cada territorio tiene diferentes aspectos que los caracterizan, al igual que las alianzas y relaciones institucionales desde una perspectiva de integralidad. Lo que si resalta Albuquerque es que: “Para promover una cultura emprendedora local, se tiene que facilitar el acceso a las innovaciones de tecnologías, de gestión y sociales e institucionales, las cuales tienen sus propios componentes que las dinamizan”<sup>58</sup>.

Igualmente Albuquerque recomienda que:

---

<sup>56</sup> CASANOVA, Fernando. Desarrollo local, tejidos productivos y formación: abordajes alternativos para la formación y el trabajo de los jóvenes. Montevideo: CINTERFOR, 2004. 163 p. (Herramientas para la Transformación, 22) ISBN: 92-9088-162-3. p. 27.

<sup>57</sup> ALBURQUERQUE, Francisco. Desarrollo Económico Local. p. 1-14

<sup>58</sup> Ibid. p. 8.

*“El éxito del desarrollo económico local, y del desarrollo en general requiere, pues, de la participación de los actores (públicos y privados) interesados en las diferentes iniciativas locales y en el diseño, formulación y ejecución de las distintas líneas de actuación. Por ello, es necesaria la construcción de institucionalidad (organizaciones, normas y reglas de conducta entre actores, confianza mutua) apropiada para el desarrollo local, lo cual forma parte del nivel intermedio o “mesoeconómico”<sup>59</sup>.*

Es así como, la visión que se tiene del territorio no solo se puede encajar como un espacio que se encuentra neutro y a su vez que no se diferencia el uno del otro, el territorio es un actor clave y fundamental para el Desarrollo, que encierra una serie de factores fundamentales y a su vez indispensables como lo son las instituciones, la cultura, las personas y los diferentes tipos de capital (social, institucional, natural).

## **2.7 MERCADEO TERRITORIAL: ELEMENTO DEL DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD REGIONAL**

Los territorios que quieren incursionar en un mundo globalizado deben fortalecerse siendo competitivos, pues es la competitividad una herramienta fundamental que permitirá que estos sobresalgan a nivel de comercio exterior, de investigación, de innovación y desarrollo, donde a través de adecuadas administraciones de los recursos y estructuras organizacionales responsables y comprometidas, se puedan desarrollar planes que generen oportunidades para los habitantes de un determinado territorio, es decir, se creen empleos, se realicen obras de infraestructura, etc., que exhiban al

---

<sup>59</sup> ALBURQUERQUE, Francisco. El enfoque del desarrollo económico local. Cuaderno de capacitación No. 1. Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad Programa AREA - OIT en Argentina - Italia Lavoro Buenos Aires, Organización Internacional del Trabajo, 2004. ISBN92-2-316548-2 (impreso). p. 39

territorio y lo hagan atractivo para se lleven a cabo todo tipo de actividades que le permitan al mismo seguir por la senda del progreso.

La globalización y la ampliación de la competencia mundial, han reestructurado los fundamentos económicos y sociales, revalorizando lo local, facilitando la evolución de las herramientas de comunicación y propiciando una nueva etapa del marketing sustentado en los territorios<sup>60</sup>. El entorno local, se visualiza como un elemento diferenciador y estratégico frente al actual mundo globalizado, si algo se quiere mejorar y hacer más eficiente no existe nada mejor que comenzar haciéndolo desde adentro a un nivel endógeno, por tal razón se habla de regiones inteligentes o ciudades-región, las cuales han terminado volviéndose protagonistas de la competitividad global; lo cual muestra que pueden resolver en positivo el dialogo necesario empresa-territorio-sociedad. Por tanto es un esquema que apalanca la formación y discusión del crecimiento y desarrollo.

La competitividad no puede estar limitada a un determinado momento de auge y pretender que debido a ese auge no existe necesidad de seguir diferenciándose, al contrario estancarse conlleva a asumir un gran retroceso. Dentro de los territorios, los ciudadanos y la fuerza empresarial deben estar constantemente abiertos al cambio y a las mejoras, de manera tal que las instituciones y los centros de aprendizaje formen a trabajadores más calificados, las innovaciones y la maquinaria de alta calidad no se consideren un lujo sino herramientas para mantenerse en un mercado competitivo. Pérez dice que: la “definición de competitividad varía históricamente. En diferentes periodos, son elementos distintos lo que determinan la capacidad para ingresar con éxito al mercado, para obtener una participación y sostenerla o incrementarla con el tiempo. Hasta hace poco, por ejemplo, las economías de escala y la productividad eran primordiales; conforme al nuevo

---

<sup>60</sup> ADEL Metropolitana. Agencia de desarrollo económico local. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN PILOTO DE UN PLAN DE MERCADEO TERRITORIAL PARA EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER.

paradigma, la calidad, la flexibilidad, la adaptación al cliente y la oportunidad en la entrega cobran creciente importancia”<sup>61</sup>.

Romeo Cotorruelo<sup>62</sup> uno de los expertos mundiales de mercadeo territorial, considera que éste constituye en la actualidad una cuestión de vital importancia para el fenómeno del desarrollo local y regional; de hecho, el marketing urbano y regional es actualmente una de las actividades básicas de los responsables de la alta dirección de las ciudades y regiones; y es en este punto en donde se muestra la importancia del razonamiento de la interacción entre lo público y lo privado, no se puede dejar que cada uno trabaje por su lado sino por el contrario lograr esa relación ya que de igual modo todo va hacia un mismo fin y es lograr el desarrollo económico territorial y competitividad territorial. Este autor al mismo tiempo sostiene que<sup>63</sup> : “ la cuestión de la Identidad y la Imagen Territorial, se ha convertido en un aspecto fundamental de la estrategia competitiva de las organizaciones territoriales, comenzando desde las locales, a los fines de la planificación y gestión estratégica del desarrollo competitivo del territorio” , por lo tanto muestra lo fundamental de la identidad territorial como estrategia de desarrollo territorial, para competir con éxito y poder impulsar un proceso de desarrollo genuino.

Sergio Boisier, señala que la competitividad: “La competitividad parece ser una especie de «karma» moderno para empresas y organizaciones de todo tipo, obligadas a competir ofreciendo su producción en un espacio único –el mercado global– y a competir también en esa misma arena común por capital y por tecnología, incluso por la apropiación de importantes flujos de turismo”<sup>64</sup>.

---

<sup>61</sup> Pérez Carlota, 1996. “La modernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones”. Ed. Revista de Comercio Exterior. No. 5. México, D.F.

<sup>62</sup> Cotorruelo Menta, Romeo. ASPECTOS ESTRATEGICOS DEL DESARROLLO LOCAL.

<sup>63</sup> *Ibíd.* Pág. 19

<sup>64</sup> Boisier, Sergio. Globalización, Geografía política y Fronteras. Citado En: Anales de Geografía de la Universidad Complutense. ISSN: 0211-9803.

Pero no es tan solo ese “karma” que él mismo denomina sino que también se ve influenciado el territorio, continuando con Boisier:

*“En efecto, el territorio es ahora considerado como un actor indirecto de la competitividad al transformarse en una plataforma sistémica de ella ya que en él se encuentra la malla de soporte en la cual anidan las actividades productivas competitivas, siendo tal malla un sistema de cooperación fabril de eficiencia variable. El territorio es también considerado un actor directo de la competitividad en la medida en que es un espacio contenedor de una cultura propia que se traduce, como se dijo, mediante prácticas sociales históricas, en la elaboración de bienes y/o servicios indisolublemente ligados a tal cultura y a partir de los cuales se pueden construir nichos de comercio de elevada competitividad”<sup>65</sup>.*

La creación de planes de desarrollo territorial ha permitido que los agentes públicos y privados se involucren en dicho proceso para que sean actores importantes en la toma de decisiones. Lo territorial al igual que lo local, es decir, el territorio al igual que la ciudad permite que una vez los agentes interactúen y establezcan alianzas estratégicas, habrá cooperación dentro del territorio. Dicho territorio será organizado y permitirá que haya un constante intercambio de ideologías y propuestas que de llevarse a cabo con responsabilidad y dinamismo darán a conocer al territorio.

Por lo tanto se hace urgente que los profesionales de todas las áreas y la ciudadanía en general se incluyan en la promoción del mercadeo del territorio, ya sea desde los diferentes sectores de la economía o reconociéndose cada ciudadano como representante de un territorio. Todos

---

<sup>65</sup> Ibid. Pág. 27

los aportes que conduzcan al posicionamiento de un territorio benefician a quienes hacen parte de él y a los que están interesados en ser parte del mismo. En consecuencia, el marketing territorial se puede llegar a considerar como un instrumento que está a disposición de un territorio ya sea un país, ciudad, entre otros, para la promoción de su desarrollo basado en un planeamiento estratégico.

Continuando con Boisier:

*“la más remota base conceptual del mercadeo en general se encuentra en... ¡Aristóteles! En efecto, la retórica aristotélica, el arte de presentar las ideas, se basa, primero, en un ethos, concebido como el conjunto de características propias del sujeto que “habla”, que emite un mensaje. Es el ser mismo el que se presenta en sus elementos intrínsecos que lo definen; segundo, el mensaje apela al pathos, a la emoción, a los sentimientos que genera el que habla; y tercero, el mensaje apela al logos, a la razón, a la palabra”<sup>66</sup>.*

Ver al territorio como un bien, una mercancía, un producto, etc., permite a su vez considerar a los ciudadanos de dicho territorio, a los turistas, a los inversionistas, etc., como clientes potenciales que tienen ciertas necesidades que el territorio deberá satisfacer y al mismo tiempo éste último será beneficiado a través del reconocimiento de las personas que consideran que en él hay diferentes oportunidades para vivir, trabajar, comprar, etc.

El marketing o mercadeo territorial permite la diferenciación entre territorios donde cada uno de estos cuenta con ventajas que los hacen atractivos y los motiva a estar a la vanguardia de las necesidades de sus clientes. Pero dentro del marketing, el concepto de producto no sólo se refiere a objetos

---

<sup>66</sup> Boisier, Sergio. La imperiosa necesidad de ser diferente en la globalización: el mercadeo territorial. La experiencia de las regiones chilenas Territorios, Núm. 15, agosto-diciembre, 2006, pp. 71-85 Universidad de los Andes Colombia. ISSN (Versión impresa): 0123-8418.

físicos, sino a un abanico de elementos mucho más extenso que abarca los lugares, las personas, las organizaciones, las ideas y las actividades y, en resumen, todo el conjunto de bienes materiales e intangibles.

Entender el territorio como un espacio en el cual se pueden erigir planes que promuevan su reconocimiento y al mismo tiempo su desarrollo, es indispensable y para ello es imprescindible contar con el marketing pues a través de esta herramienta fundamental es que se puede trabajar en pro del territorio y de su competitividad. Tener idea de cuáles son los factores claves que llevaran al territorio a alcanzar el éxito es muy importante pues de eso dependerá en gran manera las inversiones que se hagan en el mismo, es decir, se podría tener más alcance a las fuentes que generen ingresos en el territorio. Cuando no existen estrategias de marketing territorial, los diferentes sectores de la economía de un determinado territorio pueden ser fácilmente excluidos y reemplazados por otros en otros territorios que captaran a clientes, consumidores, usuarios, etc., ampliando la brecha del reconocimiento de territorios y estancándolos sin permitirles incursionar en los mercados.

El territorio necesita crear y tener una imagen, identidad que logren ser percibidos a nivel local, regional e internacional, lo cual va a conllevar a mayores implicaciones y esfuerzos de marketing y comunicación, que se traducen en mayor uso de recursos que permitan lograr destacar los recursos o ventajas competitivas de cada región, igualmente es necesario comprender que la estrategia de mercadeo territorial tiene como uno de sus objetivos fundamentales el aumento de la calidad de vida de los ciudadanos.

### **3. MERCADEO TERRITORIAL: EXPERIENCIAS Y RETOS**

#### **3.1 Inversión y desarrollo económico: Una visión desde el ámbito internacional.**

Todas las economías producen una determinada cantidad de bienes y servicios, el crecimiento o decrecimiento de los mismos puede ser medido a través del indicador PIB. Más allá de que el PIB arroje un valor monetario de la producción interna de un determinado territorio, éste indicador pone en evidencia cuan competitivas están siendo las empresas de un país. De ahí se interrelacionan otros temas de interés como lo son la inversión, el salario, la inflación, el empleo, entre otros. Lograr analizar el Producto Interno Bruto Real del mundo (PIB) 2004-2011, permitirá conocer el estado de la economía y la dinámica de las actividades que en ella se desarrollan por parte del sector público y privado, además permitirá entender cómo se tornan los procesos de producción y cómo se dan los cambios en el ingreso de las personas, particularmente para las economías alrededor del mundo, permitiendo realizar acercamientos por medio de las variaciones del PIB de un año a otro, en el periodo de tiempo estimado.

Por otra parte la variable inflación, fue objeto de análisis, dado que muestra el comportamiento que tienen las economías del mundo y como ha sido su nivel de estabilidad. Al existir países con un alto grado de inflación, los sectores sin recursos perderán poder adquisitivo al aumentar los precios, de ahí que resulte tan riesgoso esté incremento; sumándose a una inestabilidad económica del país lo cual afecta la inversión.

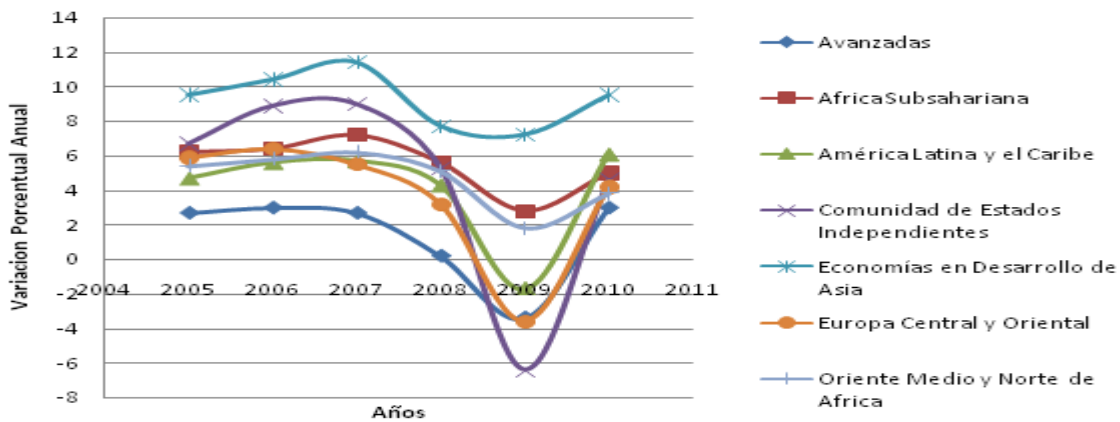
A partir de éste último tema, es que una de sus clases, es decir, la inversión Extranjera Directa, llega a ser objeto de análisis, principalmente porque se ha convertido en uno de los pilares que jalonan el crecimiento de los países, y

es de gran importancia dentro del estudio para la creación de una Marca país. Con respecto a la marca país, se puede decir que en momento en que un determinado territorio se acoge a una marca, su economía puede beneficiarse dado el proceso que dicha marca trae consigo. De acuerdo a lo anterior, tanto el PIB como la inflación desempeñan un importante papel en el proceso de marca país, pues las personas y empresas probablemente no inviertan en países en donde la economía presente alteraciones continuas, poniendo en riesgo su capital.

### **3.1.1 Entorno mundial: PIB Real, Inflación, IED, Competitividad y Marca País.**

**3.1.1.1 PIB Mundial.** Una de las formas de comprender como fluctúa la economía, es decir, comprender porque la economía se puede encontrar en recesión o en auge, es a través del PIB, que para este caso en particular será analizado desde el entorno mundial, diferenciando cada una de las economías alrededor del mundo. Éste análisis permitirá conocer algunas de las estrategias y políticas que fueron implementadas en las economías observadas, durante los diferentes ciclos que vivió la economía mundial para el periodo 2005-2010.

**Gráfico 1: PIB Real**



Fuente: Fondo Monetario Internacional. Gráfico 1: Autores Propios.

Con relación al Gráfico 1 se puede decir que durante los años 2005, 2006 y 2007, la tasa de crecimiento del PIB Real para las Economías emergentes y en Desarrollo, es decir, para África Subsahariana, América Latina, Comunidad de Estados Independientes, Economías en Desarrollo de Asia, Europa Central y oriental, y Oriente Medio y Norte de África; según el Fondo Monetario Internacional fue ascendiendo año tras año mostrando un comportamiento del 7,5%, 7,8% y 7,9% respectivamente dado que tales economías contaron con políticas macroeconómicas, es decir, políticas monetarias y fiscales, que les permitieron afianzar ese auge económico, mientras que para el 2008 y 2009 se evidenció una disminución de dicha tasa correspondiente al 6% y 2,5% respectivamente. El cambio durante dichos años se debió entre otros factores a las contracciones que experimentaron las economías avanzadas en cuanto a las importaciones, a la notable disminución de las remesas de los emigrantes y a que los flujos de capital extranjero experimentaron cambios de dirección.

Para el año 2005 la tasa de crecimiento del PIB Real en las economías observadas, revelaba que todas excepto una, habían crecido en menor

proporción en relación con el año 2004. Las Economías Avanzadas, tales como: Estados Unidos de América, Canadá, Área del Euro, Alemania, Francia, Italia, España, Reino Unido y Japón presentaban en el año 2005 una tasa de crecimiento del PIB Real del 2,7% mientras que para el año 2004 había sido del 3,1%, países como Estados Unidos habían influido en este comportamiento debido a que en dicho país se hizo evidente la desaceleración del consumo privado debido, entre muchas otras causas a los elevados precios de la gasolina, ya que para ese año el fenómeno natural conocido como el huracán Katrina había afectado la infraestructura de la petrolera del Golfo de México.

De acuerdo con el estudio realizado acerca del comportamiento del PIB Real Mundial, la economía de América Latina y el Caribe presentó una tasa de crecimiento del PIB Real en el 2005 inferior a la del año 2004, ya que sus tasas fueron del 4,7% y 6% respectivamente. Pero dentro del crecimiento de ésta economía en particular es válido resaltar el dinamismo de las economías de América del Sur que obtuvieron tasas del crecimiento del PIB Real de 6% para Chile; 8,6% para Argentina; 9% para Venezuela, entre otras. Como se hizo mención anteriormente la única economía que mostró una tasa de crecimiento del PIB Real en el año 2005 superior a la del año 2004, fue Economías en Desarrollo de Asia. Ésta economía creció 8,6% en 2004 y 9,5% en 2005.

Durante el año 2006 se presentaron unas tasas de crecimiento del PIB Real superiores en todas las economías con respecto al año precedente, además las Economías Avanzadas dado que crecieron de 2,7% en 2005 a 3% en 2006, lograron continuar reduciendo a 5,5% el desempleo para el 2006, arrojando de esta forma una relación aparentemente directamente proporcional, en donde a medida que una economía continúa creciendo

permite que la mano de obra desempleada se ocupe en los diversos empleos.

En el año 2007, cinco de siete economías analizadas obtuvieron tasas de crecimiento del PIB Real superiores al 2006. Es interesante saber que mientras Economías en Desarrollo de Asia pasaron de crecer 10,4% en 2006 a 11,4% en 2007, internamente un país como India debido a la inversión y al consumo pasaba de tener una tasa de crecimiento del PIB Real de 9,7% en 2006 a una de 9,2% en 2007. Por otra parte según la CEPAL<sup>67</sup> el crecimiento evidenciado de 5,6% en 2006 a 5,7% en 2007 para América Latina y el Caribe, se debe a que aun comenzando una crisis financiera mundial, de nuevo las economías de América del Sur tuvieron un buen comportamiento, mientras que el Caribe y Centroamérica mostraban tasas de crecimiento del PIB Real inferiores a las del año 2006.

Para los años correspondientes al periodo 2008-2009, se logró evidenciar en el gráfico 1, de acuerdo a la variación porcentual anual del PIB Real, que las economías de los diferentes países del mundo registraran una tendencia a la baja, a pesar de las medidas de amplio alcance que decidieron adoptar; éste comportamiento tan negativo presentado por las economías del mundo se debió en gran parte a la crisis mundial, tanto que según el FMI el PIB mundial del año 2009 creció -0,6% debido a la desaceleración económica más grande conocida, después de la Gran Depresión de 1930. Debido a la constante incertidumbre financiera, la recuperación económica durante dicho periodo no se dio de manera sostenida.

Tanto las políticas fiscales como las monetarias, brindaron el apoyo necesario a la demanda agregada con el fin garantizar la sostenibilidad económica a través de estrategias que fueran cruciales para cada una de las economías mundiales anteriormente mencionadas. Ya para el año 2010, las

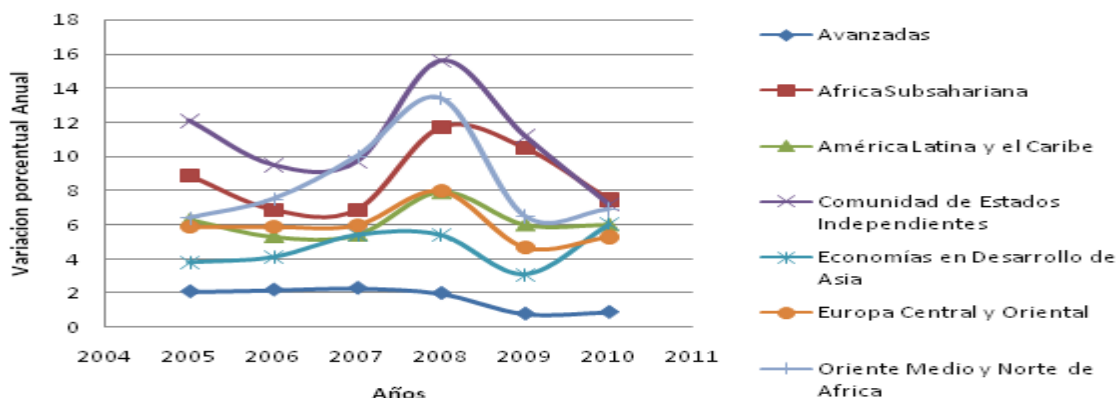
---

<sup>67</sup> Comisión Económica para América Latina (CEPAL)

tasas de crecimiento del PIB Real presentaron un comportamiento similar a las del año 2006, ya que dichas tasas aumentaron en todas las economías con respecto al año 2009. Según ese comportamiento del PIB REAL, al parecer la economía mundial había logrado otra vez crecer, independientemente que en Europa Central y Oriental se haya abierto durante el 2010 un gran debate de política fiscal.

### 3.1.1.2 Inflación Mundial

**Gráfico 2: Inflación**



Fuente: Fondo Monetario Internacional. Gráfico 2: Autores Propios

A partir del Gráfico 2 se puede decir que las tasas de crecimiento de la inflación mundial en los años 2005 y 2006 mostraron un crecimiento inferior con respecto al año que les precedía, es decir, fueron tasas de 5,4% y 5,3% respectivamente. Por el contrario las tasas para los años 2007 y 2008 fueron 6,4% y 9,3% respectivamente, así que dichas crecieron por encima de las que le precedían.

El comportamiento de la tasa de crecimiento de la inflación para las Economías Avanzadas fue el mismo en los años 2004 y 2005, mostrando un crecimiento de 2,1% para ambos años. En estas economías se presentó

deflación por parte de Japón, país que obtuvo un comportamiento inflacionario de -0,3% en 2005. Contrario a lo anterior, en Oriente Medio y Norte de África, un país como Libia logró pasar de un comportamiento deflacionario de -2,2% en 2004 a 2,5% en 2005. Por otra parte en América Latina y el Caribe se mantuvo durante el 2005 la tendencia descendiente de las tasas de inflación ya que en dicho año fue de 6,3% inferior al 6,6% presentada en 2004.

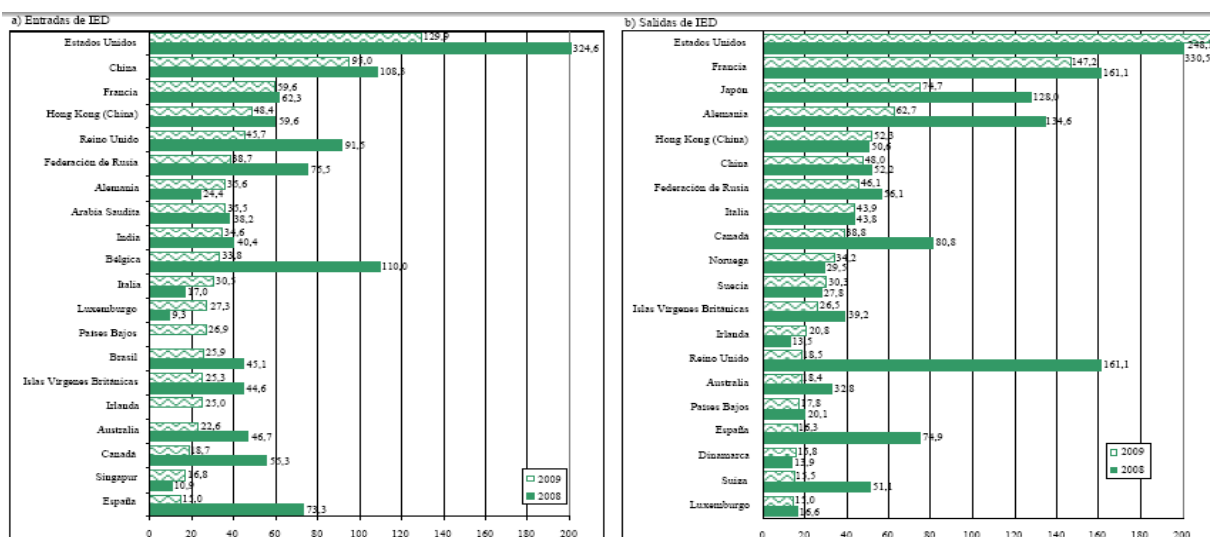
Durante el 2006 el comportamiento de la tasa de crecimiento de la inflación en las Economías Avanzadas, se mantuvo igual que en el año 2005, sin embargo ante la deflación que presentó Japón en el 2005, paso a 0,2% en 2006. Países que hacen parte de la economía de América Latina y el Caribe supieron actuar ante los constantes cambios en las tasas inflacionarias, a través de una política monetaria restrictiva principalmente. Debido a lo anterior es que ésta economía mantuvo la tendencia para que su tasa de crecimiento de la inflación fuera inferior al año que la precede, caso puntual el 5,3% obtenido en 2006. Todas las economías mundiales excepto una en el año 2007, presentaron tasas de crecimiento de la inflación en relación con el año 2006 y esa economía fue África Subsahariana. En el año 2008 las Economías en Desarrollo de Asia tuvieron la misma tasa de crecimiento de la inflación que en el 2007, es decir, el 5,4%.

Por último el comportamiento de todas las economías a nivel mundial analizadas, presentaron en el año 2009 unas tasas de crecimiento de la inflación inferior a las del año anterior y es a partir de este hecho que la tasa de crecimiento de inflación mundial disminuye, quedando en 5,2%. El comportamiento de las tasas de crecimiento de la inflación durante el año 2010, son variadas y con eso se podría concluir que, los posibles comportamientos de la inflación y como contrarrestarla en un determinado

momento de la economía, son responsabilidades de los entes que hacen política monetaria en un país.

### 3.1.1.3 Inversión Extranjera Directa Mundial

**Gráfico 3:** Corrientes mundiales de IED, 20 mayores economías, 2008-2009 (Miles de millones de dólares).



Fuente: UNCTAD, World Investment Report 2010.

Entre los mayores receptores de IED se halla encabezando la lista Estados Unidos, a pesar de haber hecho frente a los riesgos de la crisis financiera y económica del 2009, en parte al tamaño de su economía, un fuerte liderazgo en los negocios y una supremacía sin igual en tecnología; en el segundo lugar se encuentra china, detrás de los estados unidos quien para el año 2009 disminuyó su inversión extranjera directa en comparación al año anterior en 195 (miles de millones de dólares). Como se puede observar en el Gráfico 3 en el año 2009, la gran mayoría de los países disminuyó su recepción de IED, Tras descender un 16% en 2008, las entradas mundiales de IED disminuyeron otro 37% hasta los 1,1 billones de dólares, mientras

que las salidas se redujeron alrededor de un 43% y fueron tan sólo de 1,1 billones de dólares<sup>68</sup>.

De igual modo, se observa que la mitad de los primeros seis países principales a los que se destina la IED cuentan actualmente con economías en desarrollo o en transición; de acuerdo con el Informe sobre las inversiones en el mundo 2010: “Más de dos terceras partes de las fusiones y adquisiciones transfronterizas todavía tienen lugar en países desarrollados, pero la proporción de esas operaciones que se realizan en las economías en desarrollo y en transición ha aumentado del 26% en 2007 al 31% en 2009. Además, en 2009 este grupo de países atrajo más del 50% de los proyectos de nuevas instalaciones<sup>69</sup>”.

Es posible observar que los países que mayor registran entrada y salida de las corrientes mundiales de Inversión Extranjera Directa durante el periodo 2008-2009, doce de esos países cuentan con la ya mencionada Marca País, ver gráfico 3, que les va a permitir obtener un mayor posicionamiento de los países en la economía mundial; de ahí que de esos doce países que cuentan con su propia marca, nueve están posicionados dentro del ranking de la Country Brand Index – Full Index dentro de las mejores 25 marca país del mundo y posiblemente puedan llegar a obtener una mayor posición los países en el caso de Bélgica y Arabia Saudita que cuentan con la posición número treinta y cuatro (34) y sesenta y nueve (69) respectivamente.

Es posible observar que Estados Unidos encabeza la lista al igual que el país que mayor inversión extranjera directa recibe también es el país que más invierte en otras economías, seguido de Francia, Japón y Alemania que se encuentran posicionadas en la country Brand Index – full Index entre las

---

<sup>68</sup> Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Informe sobre las inversiones en el mundo 2010 Panorama general Invertir en una economía de bajo carbono.

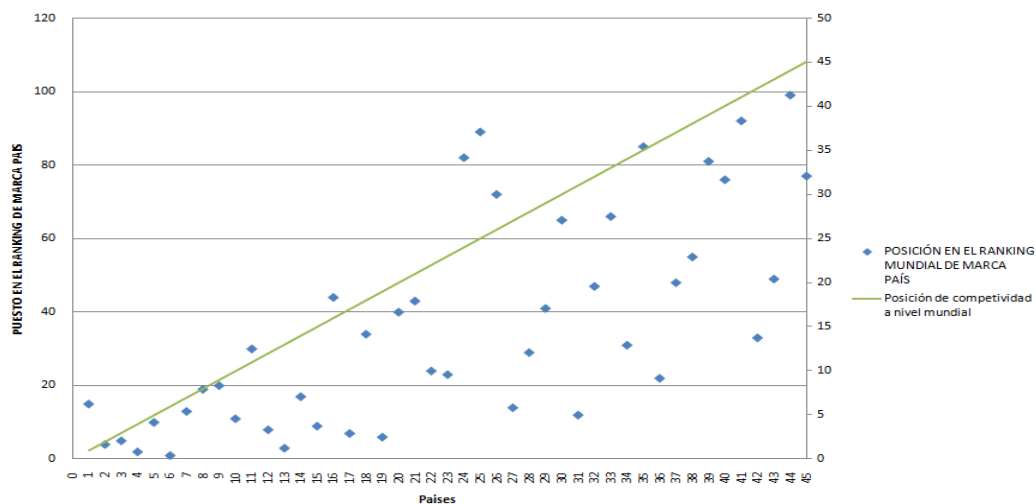
<sup>69</sup> Ibid.

mejores doce (12) marca país del mundo entre los 110 países con marca país registrados por la compañía; además de esto, dentro de la lista de las 20 mejores economías mundiales en realizar inversiones extranjeras directas a otros países, catorce de esos países ya tienen su Marca.

**3.1.1.4 Competitividad y Marca País en el Mundo.** El portafolio de productos y servicios que posee un país, permiten que dicho país se muestre al mundo, y de la competitividad de tales productos y servicios, va a depender la competitividad del país internacionalmente. Las ventajas competitivas del portafolio de cada país frente a otro, permiten que éste último se posicione en diferentes mercados reconociéndole su productividad y diversificación.

De acuerdo con lo anterior, es importante reconocer que la competitividad de un país se puede potencializar a través de una Marca País, ya que ésta permite que las empresas la usen como herramienta para incrementar sus oportunidades comerciales, que el país mejore la percepción que tienen de él en el exterior, que tanto visitantes como turistas e inversores se sientan interesados en conocer y disfrutar del portafolio de atracción como el que cuenta el país. Dado lo anterior, es que surge el interés de analizar la competitividad y la marca país, a partir de los Rankings Mundiales realizados por compañías como la Country Brand Index, con el fin de reconocer que la marca país exhiben las diferencias entre países, principalmente en una época en que los países cada vez busca la senda de la globalización y anhelan ser competitivos para introducirse en nuevos y prósperos mercados.

**Gráfico 4: Competitividad y Marca País**



Fuente: IMD WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK 2010 y COUNTRY BRAND INDEX.

El realizar una análisis de la competitividad mundial en el periodo del 2010 junto al informa presentado por la Country Brand Index 2010, puede llegar a presentar resultados sorprendentes, tales como: un país que es altamente competitivo según lo señalado en el ranking mundial no se encuentra dentro de las mejores Marca País del mundo según lo presentado por la Brand Index. Esto concuerda con lo que se ha ido presentando entorno a la marca de un país, en que son solamente una estrategia o ayuda que utilizan los países para mejorar la economía de cada territorio y no la única forma de generar alternativas para alcanzar el éxito económico.

Es pertinente aclarar que los países objeto de estudio, en cuanto a los temas de competitividad y Marca país, utilizados para la realización de la tabla (Ver Anexo 1) y el Gráfico 4, corresponden a aquellos considerados los más competitivos del mundo en el 2010 y que además contaban con una marca país, según The Country Brands Index 2010.

En este sentido el ranking de la competitividad Mundial 2010, a través del Informe de Competitividad Mundial 2010 – World Competitive Yearbook, el cual es elaborado por la famosa escuela de negocios suiza: Institute For Management Development (IMD), se baso en cuatro elementos que dieron como resultado los países más competitivos mundialmente estos factores fueron: desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de las empresas e infraestructura.

En el Gráfico 4 se observa el comportamiento y posición de los países respecto a la posición de su marca país guiado por la línea verde que presenta el posicionamiento de los países en la competitividad. Se observa en la tabla que los primeras quince (15) países que se encuentran entre los más competitivos del mundo, todos estos países están entre las 20 mejores marca país del mundo y además pertenecen a economías avanzadas, a excepción de Israel que su marca se encuentra en la posición 30 del ranking mundial y pertenece a una economía emergente. La caída que tuvo los Estados Unidos tanto en competitividad como en la Marca País, posiblemente se debe a la crisis externa vivida en el 2009 de la cual hasta ese momento se está recuperando, y es que al parecer Estados Unidos fue quien más resulto afectado ya que países como Australia y Canadá, obtuvieron una mejora tanto en competitividad con en su Marca País; y en el caso de Suiza aunque se mantuvo en el mismo puesto de competitividad del 2009, ascendió seis (6) puestos en la Marca País.

De acuerdo con países tales como Francia y Japón, éstos no obtuvieron resultados óptimos, debido a que en el primer caso respectivamente disminuyó su competitividad respecto al año anterior pero aumentó su posición de marca país, para el segundo caso ocurrió lo contrario; esto indica que a pesar de ser economías avanzadas y contar con su propia Marca País, no siempre va obtener resultados positivos, es de saberse que aunque algunos países mejoraron en ambos aspectos, otros empeoraron, así es la

economía muy relativa no siempre el que más tiene es el que más triunfa de ahí la creación de estrategias como Marca País, que brindan una pequeña ayuda a estos países a no decaer en sus economías de una forma escandalosa.

Ya para finalizar esta sección, es importante señalar que en el caso de Colombia, se ha ido mejorando tanto en términos de competitividad como en el posicionamiento de la Marca País, pues en el primer caso ascendió 6 puestos y en el segundo igualmente ascendió 2 puestos, lo cual señala que Colombia ha logrado ir posicionando favorablemente en el ámbito económico.

**3.1.1.5 Importancia de una Marca País.** Para señalar porque es importante una marca país, tenemos que esclarecer un poco el termino de marca; las marcas nos han acompañado desde el inicio de las primeras civilizaciones, como lo fueron desde la construcción de las pirámides egipcias hace aproximadamente cerca de 4.000 años, hasta nuestros días, aunque en ocasiones pueda pasar desapercibido, el mundo y el mercado están llenos de marcas ya sean de productos, empresas, territorios, en fin todo lo que nos rodea y frente a lo cual accedemos al momento de comprar, adquirir, conocer, saber tiene y lleva por sello esa marca que lo identifica frente a los demás.

El mundo, las personas y el mercado cada vez se enfrentan más a los diferentes retos que les presenta la economía mundial; los países compiten entre sí por la atracción de los turistas, mejorar la situación económica entorno a sus exportaciones, la preferencia por sus productos y servicios, mejorar el clima inversiones, creación de nuevos negocios, entre otros; y es una de las tantas estrategias que la administración pública ha pretendido ejecutar para que los países logren satisfacer esas metas que durante las

últimas décadas se ha ido posicionado con mayor fuerza lo que se denomina la MARCA PAIS. Una marca país va a representar a los países frente al mundo, no simplemente bajo el esquema de un logo, sino en términos de su identidad como país fuerte y positivo generador de atracciones que pretenden generar un reconocimiento a través de las ventajas competitivas al momento de obtener una recordación a nivel nacional e internacional.

Y es la globalización lo que ha ido creando esas “nuevas medidas” para ir eliminando factores como: barreras políticas, culturales que tienen como consecuencia el ir disminuyendo la competencia de los territorios eliminando esos limitados recursos que los hacen únicos frente al mundo; de ahí que se haga necesario contar con una correcta gestión la marca territorio para poder convertir a los países en un importante atractivo para atraer principalmente la mirada de lo que se menciona anteriormente inversores, turistas y un crecimiento y mejoría en su desarrollo.

De acuerdo con Roberto Occhipinti: “Los países tienen factores diferenciales, cuando éstos sirven para posicionar, comercializar productos o favorecer la negociación, estamos en la presencia de una Marca País”<sup>70</sup>.

Esto demuestra que las marcas identifican una propuesta que las hace diferente y con características particulares frente al mundo, lo cual van a permitir un mayor acceso del valor de la oferta. Y es que todos los países ya sean desarrollados, en desarrollo o emergentes van a tener al menos un aspecto de identidad frente a los otros países, impulsándolos a crear su propia Marca país.

Los países manejados en este trabajo para construir el contexto de Marca País internacional, fueron seleccionados principalmente teniendo en cuenta la investigación e indagación sobre las marca país del mundo, y algunos ranking mundiales en donde se muestra la posición de cada país entorno a

---

<sup>70</sup> Occhipinti, Roberto. Marca País. (1ª. Ed.). Buenos Aires, 2003. Página 19.

su marca, en donde se consideran algunos factores tales como el turismo, los productos, las exportaciones, el gobierno, la cultura, la historia, entre otros. de ahí que se eligieran a Australia considerada según el estudio de la Country Brand Index como la segunda mejor marca país del mundo; España ubicada en el puesto catorce; y para el caso latinoamericano se eligió a Argentina y Perú según el estudio de Brand Index mejoraran en el ranking mundial durante el año 2010.

Cabe señalar que estos estudios realizados no necesariamente tienen que ser la verdad completa, y lleguen posiblemente a valerse de intereses más comerciales o privados; de igual forma los países que se encuentran en la posición de mejores marca país son aquellos a los que por lo general se les reconoce por su marca y a los destinos a los que se anhela visitar, o tener sus productos, entre otros.

## **3.2 ENTORNO INTERNACIONAL**

### **3.2.1 Argentina**

El éxito de una marca país radica en la manera como ésta representa a un determinado país en el mundo. No es exclusivamente a través de la marca, que un territorio se da a conocer, pues de la mano de ésta última va la innovación, la producción, la inversión, el turismo, etc. Conocer las necesidades de un país, permite acelerar el proceso de creación de una marca que lo represente, pero al mismo tiempo que se ésta la que reúna a todos los agentes y les asigne funciones intrínsecamente para que hagan parte del proceso de vender al territorio en este caso al país. Cuando un país se proyecta mundialmente, indudablemente genera un impacto, que de ser positivo exige aun mas compromiso y sentido de pertenecía por parte de sus ciudadanos.

La Marca País Argentina, es la muestra del constante cambio que viven las naciones internamente y que ante la necesidad de darse a conocer mundialmente, encuentran en la marca un manera directa de hacer sobresalir sus sectores productivos y empezar a trabajar en pro del surgimiento de otros sectores que se han estancado debido a los diversos problemas nacionales de índole económico, político, social, cultural, etc. Antes de pensar que Argentina a través de una marca lograría el respeto y la confianza de los países extranjeros, era necesario hacer análisis al interior del país para saber que pensaban los argentinos al respecto.

A través de la presidencia de la República de la Argentina se dio comienzo a la Estrategia Marca País (EMP)<sup>71</sup> en donde con la colaboración de la Secretaria de Medios de Comunicación, la Secretaria de Turismo y la Fundación ExportAr<sup>72</sup>; se esperaba incentivar a diferentes sectores de la economía Argentina a buscar el reconocimiento internacional por medio de la que sería la primera marca país de la historia de Argentina. De acuerdo con el ex presidente de Argentina Néstor Kirchner: “todos tenemos un grado de representatividad respecto de esa marca, y es necesario que no sea parte de un gobierno temporal de la historia, sino que exprese las realidades concretas de la sociedad argentina en general”<sup>73</sup>.

El alcance más importante de la EMP era promover no solo empresas, sino también arte, cultura, profesionales y turismo. Sería entonces, la herramienta Marca País la que permitiría una integración del Estado, el sector privado y el sector público, en donde se plantearían objetivos de mediano y largo plazo, que deberían irse cumpliendo de manera paulatina ya que así no solo le

---

<sup>71</sup> Es una herramienta de comercialización que responde a un mercado (interno y externo) ávido de diferenciación de producto como valor principal.

<sup>72</sup> La Fundación Exportar es una institución mixta integrada por el sector público y privado para asistir a la comunidad empresarial en sus esfuerzos por comercializar con eficacia sus productos competitivos en el plano internacional, con miras a acceder, ampliar y diversificar sus exportaciones.

<sup>73</sup> Palabras del presidente durante el lanzamiento oficial de la EMP en el Salón Blanco de la Casa Rosada el 9 de julio de 2004.

demostrarían a los ciudadanos argentinos que se estaban dando cambios, sino que a su vez tendrían credibilidad en el extranjero.

La creación de la Marca País Argentina surgió a través de un concurso a nivel nacional que requería lo siguiente:

*“dotar a la Argentina de un sistema de identidad visual que sintetice gráficamente los atributos diferenciales que emergen de la Estrategia de Marca País (EMP) elaborada conjuntamente por organismos del Estado Nacional y numerosas entidades privadas en un proceso de investigación y consulta que insumió dos años de trabajo. Esta identidad visual debe contemplarse como un componente vital de un proyecto estratégico mayor”<sup>74</sup>.*

Por tanto la marca debía representar a cada uno de los entes interesados en la proyección del país y que constantemente habían participado planteando las expectativas que tenían de la marca. La adecuada implementación de la EMP daría muestra del apoyo y de la aceptación de los ciudadanos argentinos, lo que a su vez reflejaría en el entorno extranjero una buena imagen del país. Las marcas permiten identificar un producto o servicio, y la necesidad de Argentina de contar con una era básicamente porque debía darse a conocer para después venderse al mundo, es decir, que por medio de la marca se percibiera a Argentina como un país próspero para realizar inversiones de tipo tecnológico, innovación, inmobiliario, turístico, etc.

La EMP requirió de publicidad, marketing y comunicación, para dar a conocer las ventajas comparativas y competitivas de Argentina. De esta forma el mundo podría conocer aspectos claves del país que lograrían diferenciarlo y

---

<sup>74</sup> BREA, Guillermo. Marca país Argentina: su sistema de identidad visual. Disponible en: [http://www.i-diseno.org/PDFarticulos/MarcaPais\\_Brea.pdf](http://www.i-diseno.org/PDFarticulos/MarcaPais_Brea.pdf)

posicionarlo a nivel internacional. Fue el equipo Marca País<sup>75</sup> el encargado de la planificación e implementación de la Marca País Argentina, a partir de un trabajo que requirió de análisis de mercados, revisión de antecedentes históricos de la República de la Argentina, análisis de entornos internacionales, eventos para promocionar la marca, alianzas estratégicas, entre otros; que se resume en tres importantes etapas: diagnóstico y pre diseño, desarrollo de la estrategia e implementación. En esta última etapa se encuentra hoy en día la Marca País Argentina y es el INPROTUR<sup>76</sup> el que la está llevando a cabo con el fin de cumplir con el posicionamiento de la marca como líder a nivel mundial.

Argentina ha obtenido notables meritos desde la difusión de su Marca País. Para el 2010 su marca ocupó el puesto número uno a nivel sudamericano y en el puesto treinta y tres a nivel mundial según el ranking realizado por Branding FutureBrand<sup>77</sup>. De acuerdo a los criterios que maneja esta consultora para realizar el estudio de las marcas a nivel mundial, Argentina logró dichas posiciones porque el mundo cada vez más sabe de su existencia, la calidad de su gente atrae visitantes o turistas de todo el mundo y estos recomiendan a sus allegados este país.

La Marca País Argentina sin duda alguna ha incentivado la investigación y la producción internamente, con el fin que sus profesionales y sus empresarios exploten su potencial en creaciones y diseños innovadores que tengan un valor agregado que les permita diferenciarse de productos y servicios del exterior. Al mismo tiempo las PYMES se han acogido a la marca, mostrándole al mundo productos con calidad de exportación que les han permitido ingresar a nuevos mercados. Por su parte las grandes empresas

---

<sup>75</sup> La Marca País es un equipo interdisciplinario de profesionales que están dedicados al desarrollo e implementación de la marca país como estrategia de superación de un país, ciudad o región por medio de acciones concretas.

<sup>76</sup> Instituto de Promoción Turística Nacional.

<sup>77</sup> Branding FutureBrand es una consultora especializada en branding que, asociada a sus clientes –las compañías líderes del mundo- trabaja en el desarrollo de marcas para hoy y el futuro. Su amplio rango de servicios de branding (destinado tanto a marcas corporativas como de productos de consumo masivo) incluye la estrategia y todas las expresiones marcarias: identidad verbal y visual, diseño de entornos y packaging.

más que embajadoras de la Marca Argentina, son aquellas que aceleran el crecimiento y el desarrollo del país, revelando sus ventajas a nivel internacional. Diferentes empresas como: Aerolíneas Argentinas, Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina, Ecosur, Lumilagro, Patagonia Chopper, entre otras; e instituciones tales como: Asociación Argentina de Inventores, Fundación Exportar, Instituto Balseiro, Escuela Argentina de Moda, etc. Se han vinculado a la marca y por ende han recibido grandes beneficios de ello. Al mismo tiempo los convenios a partir de la creación de la marca no se hicieron esperar y desde mediados del año 2010 hasta la fecha han sido alrededor de veintidós convenios establecidos con diferentes entes, entre los cuales se destacan: la Fundación de Lionel Messi<sup>78</sup> más conocida como Fundación Leo Messi, 411 DNM<sup>79</sup> y FEHGRA<sup>80</sup>.

Por otra parte INPROTUR<sup>81</sup> en el 2010 lanzó una iniciativa muy interesante llamada Medicina Argentina o Argentina Healthcare, donde lo fundamental era atraer turismo de salud pero para esto requerían indispensablemente de médicos calificados que estuvieran dispuestos a través de su conocimiento y de las bondades de la tecnología de punta, a trabajar con dedicación en cada una de las clínicas y hospitales que participan en el proyecto. Una vez más iniciativas como éstas dan muestra de lo importante que se ha convertido para el país tener su propia marca y todo lo que a partir de esta surge.

---

<sup>78</sup> Lionel Andrés Messi Cuccitini (n. Rosario, Santa Fe, Argentina; 24 de junio de 1987), conocido también como Leo Messi, es un futbolista argentino que actualmente juega en el Fútbol Club Barcelona de la Primera División de España, y en la Selección de fútbol de Argentina.

<sup>79</sup> 411 DNM es una firma de indumentaria masculina que lleva un año en el mercado argentino vistiendo al hombre urbano, que prioriza el diseño y la buena confección.

<sup>80</sup> FEHGRA es la Federación Empresarial Hotelera Gastronómica de la República Argentina.

<sup>81</sup> El INPROTUR es el organismo responsable de la promoción turística internacional de la Argentina.

**Figura 1:** Marca País Argentina



Fuente: Portal Oficial de la Marca País Argentina.

### **3.2.2 Australia**

La Marca Australia Unlimited o Australia Ilimitado, representa a todo un país y a través del éxito que ha obtenido por medio de ésta, ha logrado tener una excelente reputación a nivel mundial, ha reducido las brechas con otros países lo que le ha permitido a Australia mostrar sus capacidades y el compromiso de todos sus ciudadanos por posicionar la marca internacionalmente a través de actividades tales como el comercio, el turismo y las inversiones; y además contando con mano de obra calificada, con empresas emprendedoras, con relaciones diplomáticas estables, con diversidad de productos y servicios para ofrecer, con múltiples opciones de inversión dentro del país y con un campo de negocios diversificado y optimo.

El entorno australiano cuenta con conservación del medioambiente, oportunidades laborales, calidad de vida de sus habitantes y centros educativos que han permitido no solo el desarrollo de las capacidades de sus ciudadanos sino también de un gran número de estudiantes extranjeros que masivamente llegan cada año a realizar estudios que van desde perfeccionamiento del idioma inglés hasta estudios de posgrado. Pero aun

así, con tantas posibilidades Australia no se conforma, sino por el contrario constantemente promueve diferentes alternativas para desarrollar el potencial de sus habitantes y del país en general.

La construcción de la Marca Australia Unlimited se anunció el 26 de agosto de 2009 por parte del ex ministro de Comercio Simon Crean, durante los cuatro años que dura el proceso se espera lograr un posicionamiento de la marca en el mercado mundial y para tal fin se contó con un presupuesto de \$ 20 millones de dólares australianos. El enfoque estratégico y global que se le quiso dar a la marca Australia básicamente surgió de la necesidad de tener por primera vez una marca que integrara todo, teniendo como fortaleza la imagen que proyecta el país al mundo y que es considerado un importante centro de negocios. A su vez la TNS<sup>82</sup> fue la empresa que realizó una investigación para la construcción de la marca, dicha investigación es tanto cualitativa como cuantitativa y permitió a través de entrevistas a consumidores y a agentes interesados en los mercados internacionales, crear ideas que correspondieran a la posición que se quiere lograr con la marca. Las entrevistas arrojaron resultados que coinciden con otras investigaciones acerca de cómo es percibido Australia, éste país es considerado acogedor, agradable, productivo y emprendedor.

La empresa M & C Saatchi<sup>83</sup> fue la encargada de desarrollar la Marca Australia Unlimited. Lo que se quiere mostrar con esa marca es un país competitivo, seguro y prometedor; que integra al Gobierno y a la sociedad civil para darle identidad a la marca. La trayectoria de M & C Saatchi en las investigaciones para crear marca país, ha permitido que esta empresa sea

---

<sup>82</sup> TNS es la empresa líder en investigación de mercados y opinión en España. Entre los servicios que ofrece se encuentran el panel de audiencias en televisión, los paneles de consumidores o un amplio abanico de soluciones para realizar investigación a la medida de los clientes en áreas como la Marca, la Publicidad, la Innovación o la Gestión de los Stakeholders entre otras. TNS es además uno de los principales investigadores de la opinión pública a través de su división TNS Demoscopia.

<sup>83</sup> M & C Saatchi es una organización internacional de agencias de publicidad de la red formada en enero de 1995 por los hermanos Maurice Saatchi y Saatchi Carlos después de que fueran expulsados de la agencia de publicidad grupo Saatchi & Saatchi, que había fundado en 1970. Grupo de explotación de la empresa M & C Saatchi PLC cotiza en la Junta de AIM de la Bolsa de Valores de Londres.

considerada la responsable de marcas país exitosas como la de Nueva Zelanda. Índices como el Anholt-GfK Roper encargado de medir la imagen de cincuenta países anualmente, muestran cual ha sido el desempeño de la marca, para este caso puntual dicho índice se basa en la competencia, es decir, tiene en cuenta las exportaciones, la cultura, las personas, el turismo, el papel del gobierno y la inversión. Según este índice, Australia reporta que su marca a atraído muchas personas ya que lo consideran un lugar para vivir y trabajar, al mismo tiempo a incrementado el número de turistas que lo visitan, estas percepciones de las personas lograron posicionar a Australia en el noveno lugar durante el 2010.

Australia espera obtener beneficios de su marca en cuanto a reconocimiento, toma de decisiones de índole mundial, oportunidades para sus ciudadanos en el extranjero, innovación y tecnología, entre otros; ya que en cuanto a otros aspectos como su riqueza natural y formas de vida, este país es muy atractivo y reconocido a nivel mundial. Por otra parte las oportunidades de empleo para los ciudadanos de la nación ya no solo están dadas dentro del territorio sino que por medio del comercio exterior, los profesionales y personas especializadas en algún sector económico han podido salir del país y demostrar sus capacidades. Australia Unlimited es una marca que se enorgullece de los logros de todo un país y eso le permite enfocarse aun más en un futuro prometedor para sus habitantes, visitantes, sectores, empresas, recursos, etc. El logotipo de la marca Australia Unlimited representa la expansión y el crecimiento de un país emprendedor; donde por medio del arte, los negocios y el buen papel del Gobierno se logren las metas planteadas para incentivar aun más el desarrollo del país.

Actualmente alrededor del mundo se ha considerado, que Australia es un lugar propicio para estudiar, ese atractivo especial ha permitido que año a año cientos de personas lleguen a dicho país y disfruten de una diversa oferta de educación. Entre los países desarrollados se encuentra Australia,

su modernismo, los procesos tecnológicos que se dan a nivel de PYMES y grandes empresas, los favorables indicadores económicos, el nivel de ingresos de su población, la calidad en la prestación de servicios de salud, las oportunidades de empleo, entre otros; dan muestra de lo exitoso que es éste país y que al contar con la Marca Australia Unlimited que encierra todos los anteriores aspectos mencionados, es que se logrará aun mayor reconocimiento internacional.

Oportunidades como Australia Day Address permiten la intervención de importantes invitados, para que incentiven a la ciudadanía australiana a sentirse parte de los procesos que se dan a nivel de país y que las necesidades e inquietudes que tenga los australianos le competen a todos. Australia al ser parte de un grupo selecto de economías avanzadas, requiere estar siempre a la vanguardia de los requerimientos no solo de su población sino del extranjero, en cuanto a esto dicho país a encontrado grandes ventajas a través de sus tasas que le ha permitido satisfacer la demanda de negocios que finalmente jalonaran en crecimiento y el desarrollo económico del país, además Australia es considerado uno de los cuatro países más estable a nivel político del mundo.

Después del lanzamiento de la Marca Australia Unlimited, ésta marca ha representado al país en diferentes eventos tales como: la Feria Internacional de China de las PYME o China International SME Fair en septiembre de 2010, donde Australia fue invitado especial y logró mostrar como los sectores donde se encuentran las PYMES han ido cumpliendo un rol fundamental en el país, algunos de esos sectores son el de alimentos y bebidas, tecnología limpia y construcción ecológica; y el Club de Negocios Australia o Business Club Australia tuvo lugar en India en el 2010 con el fin de fortalecer el comercio y la inversión entre Australia e India para consolidarse como socios comerciales por primera vez durante los Juegos de la Commonwealth en

Nueva Delhi. Además de los eventos de fomento de la marca Australia Unlimited, el país le ha reconocido a las empresas exportadoras por medio de un programa nacional llamado Australian Export Awards o Premios a la Exportación Australiana, todos los logros obtenidos por medio de la innovación en sus procesos de producción y la dedicación que han tenido para promover sus productos en el extranjero.

La contribución que le ha hecho al mundo un país como Australia, es relevante pues ha abarcado tanto temas científicos, como de negocios y tecnología. Inventos como la vacuna contra el cáncer de cuello uterino, el implante coclear y los mapas de Google son de gran importancia puesto que permiten facilitar y prolongar la vida de las personas. Finalmente dado todos los aspectos que combina Australia, lo hacen un país atractivo para vivir, visitar, estudiar y trabajar, a través de su marca Australia Unlimited espera satisfacer los gustos de empresarios, trabajadores, turistas, etc., no solo para que estos encuentren beneficios en el país sino para que a su vez se conviertan en embajadores de un país lleno de oportunidades.

**Figura 2:** Marca País Australia



Fuente: Portal Oficial de la Marca País Australia.

### 3.2.3 España

España al igual que muchos países en el mundo, decidió establecer y posicionar su Marca País, a principios de los años sesenta se establece la marca con la que el mundo diferenciaría a España bajo el eslogan “Spain is Different”, en español “España es Diferente”. Su principal eje guía estuvo enfocado a la atracción del turismo, en parte a que esté es considerado su primera industria nacional; igualmente otra de las iniciativas de la creación de la marca tuvo como iniciativa reflejar una imagen positiva, agradable y que incite a que se le conozca como la nueva realidad española.

Hacia el 2002-2003, se adopta el slogan: “Spain Marks, España te marca”, donde se pretende mostrar a España no solo como un lugar de turismo (playas, monumentos) sino mostrar esos aspectos en asuntos económicos, culturales, entre otros, con los que cuenta el país. Para el periodo del 2004-2005 se realiza el actual cambio en la marca España denominado “ Made in Spain”, la cual pretendió generar una imagen más positiva de España y de este modo lograr posicionar al país como una de las mejores marcas a nivel mundial; de acuerdo con el informe 2010 de la COUNTRY BRAND INDEX<sup>84</sup>, su posición ha variado, pues España estuvo en el 2009 en el ranking 10 y en el 2010 en el ranking 14, el reto de mejorar continua enfocándose en transmitir la nueva realidad de España tanto, social, política y económicamente.

La EMP española actual comenzó a finales de 2001, cuando se puso en marcha el *Proyecto Marca País*, una iniciativa gestada por el Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos (RIE), el Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE), el Instituto Español de Comercio Exterior

---

<sup>84</sup> El FutureBrand 2010 Country Brand Index, es elaborado bajo la colaboración de la BBC World News, este resulta ser el estudio mas completo en el mundo entorno al análisis de las marca país; señalan como los países y de la marca se puede llegar a pueda gestionar con mayor valor económico y los productos de exportación, atraer la inversión de entrada, los turistas y el talento todo con el sentido de crear una ventaja competitiva. Disponible en: <http://www.countrybrandindex.com/>.

(ICEX) – dependiente de la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo del Ministerio de Economía- y la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), conjuntamente con el apoyo del Ministerio de Asuntos Exteriores(MAE)<sup>85</sup>.

Este proyecto consto de tres fases<sup>86</sup>, en la primera se analizo la marca país España en donde se observaron lo estudios realizados a la marca hasta el momento, y la presentación de casos prácticos de países que están trabajando en reconstruir su marca-país (Inglaterra, Canadá, Hong Kong y Polonia); esta fase culmino a finales del mes de noviembre de 2002. En la segunda fase, se realizaron algunas conclusiones que se recogieron y valoraron por todos los organizadores y por un equipo de seguimiento constituido al efecto, y así poder ser llevadas al informe Proyecto Marca España, incluyendo las recomendaciones y sugerencias de los organizadores, en parte a que el ya mencionado informe se presentaría al público en general y a los medios de comunicación para el primer semestre de 2003; esta fase concluyo Esta a finales del mes de marzo de 2003. Y finalmente la tercera fase se baso básicamente en presentar el informe proyecto marca España en el también primer semestres de 2003 y agradecer a todos los participantes en las jornadas su valiosa colaboración, sugerencias y aportaciones.

España ha enfrentado algunos inconvenientes respecto a que su imagen en el exterior no se percibe y no corresponde con la realidad de sus logros en los últimos años, una imagen que podría resultar confusa, insuficiente que no genera mayor fortaleza competitiva, en parte a que los productos originarios de ese país, representado bajo marcas populares como: Zara,

---

<sup>85</sup> Asociación de Directivos de Comunicación; Foro de Marcas Renombradas Españolas; Instituto Español de Comercio Exterior; Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos. En: Informe Proyecto Marca España. Primera edición mayo 23. ISBN: 84-8198-491-4.

<sup>86</sup> *Ibid.*, pág. 4

Chupa Chups, Telefónica, Mango e Iberia, el mundo no las reconoce del lugar de origen sino por el contrario piensan que son marcas elaboradas en otras regiones. Esto conllevó posiblemente a que España para el año 2010 según lo presentó el reporte de la Country Brand Index ( Ver Anexo 2) situara a España del puesto número 10 que ocupó en el 2009 al puesto 14, y es que no solo España enfrenta posibles problemas en torno a la imagen percibida pues al parecer otros países como Italia y Estados Unidos también descendieron en el ranking mundial de las marcas, lo cual muestra la necesidad de estar trabajando constantemente para no lograr decaer y que posiblemente afecta las estrategias que lleven o estén utilizando para el mejoramiento de su economía,

La marca España dirige su mirada a tres aspectos como lo son: exportaciones, inversión y turismo<sup>87</sup>; en las exportaciones, el problema de la calidad de las exportaciones y su mala imagen resultan ser variadas, En el caso más óptimo, los consumidores europeos sólo diferencian a España por sus precios problemas que posiblemente corresponden a una tardía internacionalización de sus empresas, lo cual hacía que llegara tarde a varios mercados impidiendo posiblemente el buen posicionamiento a nivel económico. En el caso de la inversión, España como un país receptor de inversiones, la formación profesional y el conocimiento de idiomas extranjeros resultan ser uno de los aspectos peor valorados por los posibles inversores extranjeros; pues es la imagen que tenga el país el factor que resultara clave al momento que un país pretenda realizar alguna inversión, en algunos casos países van a preferir invertir en economías que saben cuentan con una imagen positiva como en Japón o Canadá a querer realizar su inversión en país como España que posiblemente no cuenta con una imagen tan favorable como las anteriores países. En países como Argentina o Perú ha ido cristalizando una imagen de “nuevos conquistadores”. El ritmo

---

<sup>87</sup> Los argumentos que a continuación resumimos se presentan en el informe Proyecto Marca España.

de las inversiones (acelerado), su tipo (concentración sectorial), su procedimiento (privatizaciones) y el mismo nivel de expectativas generadas entre la población (compromiso esperado de la madre patria) explicarían este síndrome en la opinión pública. Finalmente, en el caso del turismo, la percepción positiva del país no es la mejor, pues han sido los aspectos negativos del turismo tales como la conglomeración de personas, el impacto medioambiental, problemas generados por la inseguridad (robos a turistas), hechos que afectan notablemente la imagen de España los que han provocando una inestabilidad en el momento de querer recibir turistas y a su vez de un posible ingreso de inversión extranjera.

De acuerdo con lo señalado por el consejero delegado de Weber Shandwick en España y Portugal, Josep Catllá<sup>88</sup>, enfatiza que cualquier país es una marca, ya sea por diseño o por naturaleza, a demás de esto muestra la necesidad del tema de marketing, pues resulta ser una parte importante principalmente para los gobiernos, y cierra mencionando que el éxito que han tenido los 10 países que lideran el ranking se debe a que han sabido tener ese aspecto diferenciador frente a los demás países y lo posicionan y transmiten como una promesa de calidad y de valor.

Ya para concluir, frente al caso de la marca país de España; aun con todo el esfuerzo que ha hecho por lograr imponer esa marca positiva de país; en donde si se puede invertir, a pesar de querer mejorar sus exportaciones, turismo, el enaltecer sus ciudades, a pesar de la creación de centros de diseño y moda y plataformas para presentar a nuevos diseñadores; a pesar que la imagen de España se ha ido recuperando con el transcurrir del tiempo y que la marca *made in Spain* es crecientemente apreciada y considerada,

---

<sup>88</sup>EUROPA PRESS. España se coloca como la décima mejor marca-país del mundo, según CBI MADRID. En: ECONOMÍA/MACRO [en línea] 18 Enero de 2010. Disponible en <<http://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-economia-macro-espana-coloca-decima-mejor-marca-pais-mundo-cbi-20100118135042.html>>.

es necesario seguir en la mejora de la construcción de su marca y así lograr posicionar a España como una de las mejores marcas del mundo.

Algo similar señaló el consejero delegado de Weber Shandwick en España y Portugal, Josep Catllá<sup>89</sup>, quien indicó que a España le sigue faltando una clase de proyecto en donde se agrupen los atributos que constituyen una sola marca, además insistió en que la marca España tiene que estar guiada por la Administración, pero gestionado de forma empresarial como marca, esto se puede hacer posible ya que España tiene todo para continuar.

**Figura 3:** Marca País España



Fuente: Mercadeoypublicidad.com

### 3.2.4 Perú

Perú dentro del ámbito internacional es una de las Marca País de origen latinoamericano que ha logrado posicionarse dentro de las mejores, incluso estando por encima de países como México, China, Ecuador, Rusia, Colombia, entre otros de acuerdo con el último informe Full Index publicado por la country Brand Index( Ver Anexo 2) . Esta construcción de la Marca País comenzó el trabajo en julio de 2009, analizando los componentes de la identidad de un país multicultural, el cual fue orientado bajo un equipo<sup>90</sup> de aproximadamente 15 personas de la empresa Future Brand Index , quienes

<sup>89</sup> Ibid.

<sup>90</sup> Marca Perú. El Equipo.[En Línea].< <http://www.peru.info/#how>>

se hicieron cargo del desarrollo de la construcción de la marca; de igual modo se conto con colaboración de PromPerú (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo) con el invaluable aporte de Cancillería y ProInversión (Agencia de Promoción de la Inversión Privada). De este modo el proyecto cobijo perspectivas, e ideas de especialistas en áreas como lo fueron: producción, exportaciones, marcas, marketing, turismo, comercio, comunicaciones, diseño, educación, filosofía, arqueología y artes, entre otras; lo cual permitió que se fuera creando una especie de “telaraña” en donde se mostraba la imagen de Perú.

El proceso de desarrollo y creación de la marca, realizo diferentes recorridos por algunas ciudades de varios departamentos del Perú, enfocándose principalmente en sitios con un alto grado de fama (distritos artesanales, museos y diversas instituciones); además de esto, dentro de la metodología en la construcción de la marca se conto con el complementó de entrevistas a audiencias, archivos, algunos estudios realizados con anterioridad y recientes publicaciones, incluyendo también toda la información posible de los países competidores y la percepción del Perú en los mercados interno y externo.

En el año 2010, Perú estuvo a prueba ya que luego del trabajo realizado en la construcción de la marca se decide presentar el diseño el cual fue validado por representantes de los sectores involucrados, y profesionales expertos quienes estuvieron presentes en el proceso de diagnóstico y creación de la marca, siendo algunos de ellos actuales embajadores de la marca en el mundo.

Perú centra su atención en las tres áreas de interés como lo son: turismo, exportaciones e inversiones, como se evidencia a continuación<sup>91</sup>:

---

<sup>91</sup> Los argumentos que a continuación resumimos se presentan en la página oficial de la Marca País Perú.

En el caso del turismo peruano, como ellos mismos lo mencionan “Al Perú no se llega de casualidad”, se habla de que los turistas que quieren y desean visitar Perú lo hacen principalmente porque tienen aspiraciones de saber y conocer más sobre él; Perú al igual que otros países ofrece diversas atracciones algunas tan conocidas que parecen tener ya su propia marca como el “MACHU PICHU”, lo cual permiten atraer aun más la presencia de turismo en el país, generando incentivos a su economía. Por otro lado están las exportaciones, se dice que Perú cuenta con una serie de productos “alejados” de lo común o de las exportaciones habituales, es decir se conocen como inusuales o singulares, pero más aun reconocidas por su excelente calidad. Uno de estos casos resulta darse en el sector textil, pues los productos elaborados son consideradas delicadas y finas telas que se usan para grandes diseños, algunas de estas como la fibra de vicuña o alpaca<sup>92</sup>; algunas de las empresas que colaboran y apoyan aun más el mejoramiento de las exportaciones peruanas son: los Ministerios de Comercio Exterior y Turismo y de Relaciones Exteriores, la Asociación de Exportadores (Adex), la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), la Cámara de Comercio de Lima (CCL), la Sociedad de Comercio Exterior (Comex Perú) y el Instituto Peruano de Artesanías (INPART), son algunos de los entes que apoyan eventos tales como PERU MODA<sup>93</sup> y PERU GIFT SHOW<sup>94</sup>.

Ya para terminar con los tres enfoques en los que Perú centra su atención a través de la marca se tienen las inversiones, las cuales parecen estar a un ritmo favorable, la estrategia que Perú ofrece a los inversionistas se encuentra llena de diferentes modos de atracción hacia el Perú lo cual resulta ser muy satisfactoria para la economía peruana, sumándosele a demás de un crecimiento sostenido. De igual modo, en el tema de marco

---

<sup>92</sup> Animal que se desarrolla en condiciones adversas y en pocos sitios del mundo, por su delicadeza extremadamente superior a la de la lana de oveja.

<sup>93</sup> Es una de los eventos que genera la mejor oferta exportable peruana en los temas de confecciones, calzado y joyería, siempre ajustándose a las necesidades del mercado.

<sup>94</sup> El Perú Gift Show es el evento que ofrece la mejor selección de artesanías y accesorios para el hogar, todos estos productos son elaborados a mano.

legal, en Perú es considerado un marco equilibrado y confiable que le va a permitir a los inversionistas confiar aun más en invertir en el país, porque existe un clima de negocios favorables y un mercado eficaz.

De acuerdo con Eduardo Ferreyros Küppers, Ministro de Comercio Exterior y Turismo<sup>95</sup>, se piensa acompañar la marca en todos los procesos que colaboren y ayuden a mejorar la oferta turística, promoción de las exportaciones e inversiones, en un entorno local como internacional, para poder lograr posicionar al Perú como un país polifacético, especialista y cautivador.

En la actualidad, Perú muestra que su población se ha ido destacando a nivel mundial en distintas disciplinas: deporte, cine, literatura (Mario Vargas Llosa). Lo cual consideran es el momento oportuno para dar a conocer a Perú frente al mundo. De esta forma antes de julio, se realizara la primera exportación con el sello de la marca país, de acuerdo con lo señalado por Eduardo Ferreyros.

De acuerdo con Isabella Falco, Directora de Promoción de la Marca País:

*“Una Marca País que consiga la adhesión decidida de la ciudadanía puede ayudar a hacer realidad una visión de futuro que les ofrezca progreso y prosperidad a todos. A partir de este año, nuestras embajadas, consulados, sector privado y público unirán esfuerzos a nivel nacional e internacional para impulsar el uso de la marca que transmitirá nuestra identidad como país”<sup>96</sup>.*

Una de las actuales campañas con la que la marca país Perú pretenden dar a conocer su marca país generando lo que ya se hablo anteriormente inversión, turismo y exportaciones al país es una especie de comercial, el

---

<sup>95</sup>Ronnie. En: Promperú continua el posicionamiento de a marca Perú. [En línea]. Disponible en <<http://mineriadelperu.com/2011/05/3227/>>

<sup>96</sup> Ibid.

cual tiene una duración de 15 minutos, que fue realizado en Nebraska (USA), en un pueblo llamado Perú, en donde residen americanos que no sabían nada acerca del Perú, se espera que con este comercial se abran las puertas del Perú al mundo.

**Figura 4:** Marca País Perú



Fuente: Portal Oficial Marca País Perú.

### **3.3 ENTORNO REGIONAL INTERNACIONAL**

#### **3.3.1 Castilla y León – España**

Dentro del ámbito de Marcas Región, una de las más sobresalientes ha sido castilla y león<sup>97</sup>, esta marca surgió como uno de los objetivos propuestos por Juan Vicente herrera (político español, presidente de la Junta de Castilla y León y procurador en las Cortes de Castilla y León del Grupo Parlamentario del Partido Popular por la provincia de Burgos desde la IV legislatura) durante su legislatura.

El proceso de la creación de la marca duro dos años, y se dividió en dos fases<sup>98</sup>.

---

<sup>97</sup> Castilla y León es una comunidad autónoma española constituida en 1983 cuyo territorio se sitúa en la parte norte de la meseta de la península Ibérica y se corresponde mayoritariamente con la parte española de la cuenca hidrográfica del Duero.

<sup>98</sup> Marca Castilla Y León. Portal Oficial. Revista Electrónica. [En Línea].<  
<http://www.tusideascobranvida.es/contenidos/noticias/clippings-de-prensa> >

La primera consta de un plazo hasta el 2011, fecha hasta la cual se pretende familiarizar la marca y lograr una incorporación en todas las acciones de la región, incluyendo al sector privado antes que se termine la legislación del 2011. Con la segunda fase se espera que en un plazo no mayor a 5 años se le dé el debido reconocimiento a la marca, y a un futuro de 20 años lograr con el total reconocimiento de la marca, de ahí que la estrategia de castilla y león está diseñada a futuro y se piense en el futuro.

El objetivo principal de la marca castilla y león es: *“desde el punto de vista institucional castilla y león creó una identidad corporativa para adaptarse a los nuevos tiempos que representase el territorio y se pudiera utilizar desde el punto de vista institucional en todos los ámbitos comerciales, no solo en productos turísticos”*.<sup>99</sup>

Dentro de las estrategias que maneja la Marca se encuentran las enfocadas a las políticas públicas, con las que se pretende hacer una promoción de la imagen. El hecho parte en querer mostrar valores que se pueden considerar sutiles como la identidad, el prestigio para que incentiven un mejor desarrollo económico y social de la ciudad; otra de las estrategias con las cuales se pretenden dar inicio al reconocimiento de la marca es con la Feria de Turismo de Interior (Intur) y la Semana de la Moda, estas dos ferias son realizadas para la época de otoño<sup>100</sup>.

El tema de la marca se ha enfocado en cinco puntos los cuales consideran primordiales, estos son<sup>101</sup>: original, dinámica, emprendedora, abierta y comprometida, estos cinco factores mezclan lo que constituye la marca con un estilo de modernidad y/o innovación en el momento de generar un sello propio; se considera una región emprendedora, dispuesta a descubrir y saber

---

<sup>99</sup> Simposio internacional marketing de ciudades y marcas territoriales. Disponible en: <<http://www3.unileon.es/personal/wmfcerb/simposio/ponencias/luis.pdf>>.

<sup>100</sup> Castilla y León, marca de calidad. Juan Vicente Herrera presentó esta noche la Marca de Castilla y León, emblema de los productos de calidad. En: [Elnortedecastilla.es](http://www.elnortedecastilla.es) [en línea] <<http://www.elnortedecastilla.es/20090923/local/castilla-leon/disenio-marca-castilla-leon-200909232118.html>>

<sup>101</sup> Marca Castilla Y León. Portal Oficial. Revista Electrónica. [En Línea].<<http://www.tusideascobranvida.es/contenidos/noticias/clippings-de-prensa>>

investigar en nuevos caminos, de ahí que parten de la idea que todos tienen oportunidad de hacer parte de estos proyectos, lo cual hace de la marca una marca comprometida y como se mencionó anteriormente enfocada hacia el futuro.

De acuerdo con lo señalado por Ángel Lozada Vásquez:

*“En la actualidad, lo primero es integrar la nueva marca en las campañas que ya existen es decir es un aspecto de coordinación. Luego en diciembre se hará en los nuevos sectores de la economía de la capacidad de desarrollo industrial de Castilla; No va ser la inversión de las grandes marcas, puesto que tiene recursos financieros muy grandes, nuestros recursos serán las personas, empresas, familias que aportan proyectos y lo que se piensa hacer es una estructura de gestión que permita vincular actores del sector público y privado. Se piensan ordenar las estrategias de promoción en una única línea lo que hará que con los mismos recursos que tengamos se tengan mayor alcance y campañas de comunicación que tengan mayor recuerdo y durabilidad”<sup>102</sup>.*

**Figura 5:** Marca Región Castilla y León



Fuente: Portal Oficial de la Marca Castilla y León

---

<sup>102</sup>De Las Heras, Benedicto y Rubio, María. En: castilla y león vive: castilla y león marcan su identidad. <http://www.tusideascobranvida.es/contenidos/noticias/clippings-de-prensa/castilla-y-leon-marca-su-identidad>

### 3.3.2 Cuenca- Ecuador

Cuenca<sup>103</sup> de igual modo que otras ciudades mundiales decidió establecer su propia identidad hacia el año 2005 bajo el lema: “CUENCA, todo un mundo “; el inicio de la construcción de la marca cuenca permite ver reflejado la calidad de valores tales como: dignidad, solidaridad, equidad entre otros, lo que permitió mostrar un ámbito más sensible de los cuencanos, todo esto como el eje principal para la creación de un modelo de desarrollo enfocado al ser humano.

La creación de una marca ciudad en este caso de Cuenca, y en el caso de las otras marcas ciudad del mundo, busca por lo general un posicionamiento a nivel interno y externo, el primero a un nivel de la misma región y el segundo más enfocado al ámbito internacional; en el caso de cuenca se busca responder a dos aspectos específicos:

El primero, es la obtención de un posicionamiento que resulte ser efectivo, claro y principalmente que permita contribuir a la imagen positiva de la ciudad. Y en el segundo, convertirse en un instrumento comunicativo, lo cual permite enfocarse más hacia una presencia activa a los cuencanos y no tanto simbólica, esto con el objetivo de posicionar a la gente como ese factor central de desarrollo, en donde los servicios, el bienestar social y el crecimiento económico generen una respuesta a las demandas reales , de este modo va a ser posible y estén al servicio de la población, será posible encontrar mayor confianza entre los mismos ciudadanos, generado de este modo mayor desarrollo humano.

Se puede señalar que la marca ciudad de Cuenca ha generado el posicionamiento del sector turismo, pero todavía se observan algunas

---

<sup>103</sup> La Ciudad de Cuenca, la tercera ciudad en importancia de Ecuador, con una población de aproximadamente 500.000 habitantes a la fecha actual y el principal centro turístico del sur del país.

falencias que como herramienta comunicativa de participación social no es cumplida satisfactoriamente.

De acuerdo con la visión que se tenía acerca de estrategias de desarrollo en cuenca, una de las conclusiones en el Plan Estratégico de Cuenca 2020 fue: *“CUENCA un Centro Regional humano, socialmente equitativo, descentralizado, solidario y participativo que promueve en libertad la calidad de vida de sus habitantes; se posiciona competitivamente en el escenario nacional e internacional, aprovechando su vocación productiva y artesanal; fortalece su tradición cultural como una ciudad universitaria, basada en la sociedad del conocimiento; y, preserva su ambiente e identidad como Patrimonio Cultural de la Humanidad”*<sup>104</sup>.

Han sido diferentes las alternativas que ha tenido cuenca en términos de buscar estrategias de desarrollo y más aun de realizar una prospección al futuro en este caso tener la visión hacia el año 2020, de igual modo el plan estratégico de cuenca 2020, presenta una estrategia de desarrollo enfocada en:

*“Una estrategia de desarrollo para Cuenca que se centra en su tradición como proveedora de servicios regionales de alto valor agregado que se desarrollan alrededor de las ciencias y el conocimiento”*<sup>105</sup>.

Continuando en el ámbito económico, la economía local de cuenca gira a través de la provisión de servicios regionales de alto valor agregado y las externalidades que estas mismas puedan llegar a generar, igualmente se tiene en cuenta que las actividades económicas actuales de la ciudad como lo es el comercio y manufactura de ahí que tenga un alto reconocimiento entorno a sus trabajos artesanales.

---

<sup>104</sup> Visión de futuro Cuenca, actualizada por los actores sociales en los procesos del 2005 y 2006.

<sup>105</sup> PLAN ESTRATÉGICO DE CUENCA 2020. Cuenta todo un mundo. Documento de Actualización del Plan Estratégico de Cuenca 2020 para revisión.

A cuenca como una de las ciudades principales de Ecuador, le espera superar y cumplir grandes objetivos a futuro, entre esos continuar promoviendo la competitividad del territorio para llegar a posicionar a Cuenca como un centro proveedor de servicios regionales que contenga un alto valor agregado, dirigiendo más específicamente al tema de ciencias, el conocimiento, la cultura, las artes, el deporte, que responde a un nuevo modelo de desarrollo económico; sin dejar atrás temas de relativa importancia como la mejoría en las condiciones para la generación de empleo digno, estrategias de financiamiento e inversión local para emprendimientos productivos, fomento del turismo para lograr una dinamización de los productos y servicios de la ciudad a nivel local, nacional e internacional, todo apoyando en valores Institucionales y una Gestión pública eficiente.

**Figura 6:** Marca Región Cuenca



Fuente: Portal oficial de la Marca Cuenca.

### 3.3.3 Zaragoza - España

La Marca Zaragoza<sup>106</sup> pretende con su creación competir en el mercado empresarial y turístico internacional. La construcción de la Marca Región tardo un tiempo de aproximadamente nueve meses, en donde se señalan las esencias, valores y atributos de la capital zaragonesa, buscando su posicionamiento único como ciudad de patrimonio histórico y de grandes retos para el futuro; fue así como el 27 de mayo de 2009 se presentó el resultado del trabajo en donde participaron actores como el Ayuntamiento de Zaragoza, el Gobierno de Aragón y la Cámara de Comercio<sup>107</sup>; con la finalización del proyecto de la Marca se pretende competir tanto en mercados empresariales como turísticos nacionales e internacionales.

Durante el proceso de las fases<sup>108</sup> de elaboración de la marca, se realizaron auditorias principalmente para tantear como se encontraba la imagen de la región interna y externamente; esto conto con la ayuda de informes y estudios, aportados por el Ayuntamiento de Zaragoza y Zaragoza Global. Uno de los grandes aportes estuvo realizado por 40 encuestas que fueron elaboradas a través de Ebrópolis (Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su Entorno); otro aspecto influyente dentro de las fases de la elaboración fue la comparación de la ciudad con su competencia es decir otras ciudades con marca registrada como: Madrid, Barcelona, valencia entre otras.

Ebrópolis y el concejal de Fomento Elena Allué mencionaron: *“La creación de una marca para Zaragoza es un tema prioritario para la ciudad, sobre todo en el gran momento de desarrollo en el que nos encontramos; tenemos que*

---

<sup>106</sup> La ciudad de Zaragoza, capital de la Comunidad Autónoma de Aragón, está situada en el nordeste de España, en el centro del Valle del Ebro. En Zaragoza converge lo tradicional y lo vanguardista, es epicentro de actividad de una región multicultural que apuesta por la innovación y que se abre al mundo mostrando la modernidad sustentada en su rico patrimonio.

<sup>107</sup> Marca Zaragoza. Portal Oficial. [En Línea].< <http://www.marcazaragoza.com//es/index.php> >

<sup>108</sup> *Ibíd.*

*conseguir que Zaragoza se venda en todos los mercados a través de una marca propia y definida*<sup>109</sup>.

La economía de Zaragoza, debido a su ubicación geográfica la hace tener una ventaja frente a las demás regiones; esta economía cuenta con dos aspectos fundamentales para el desarrollo de su economía que son la logística y el transporte, este último enfocado al sector automovilístico, mediante el cual durante los últimos años ha basado su estrategia la región de Zaragoza.

Y resulta tan importante el sector automovilístico dentro de la economía de Zaragoza, que dentro de sus planes está fabricar vehículos que no contribuyan a la contaminación generando un producto “innovador” lo cual traería grandes beneficios a nivel de exportaciones e inversiones en la ciudad; de igual modo continúa innovando en proyectos relacionados en investigación, la creación de nuevas tecnologías entre otras. Siendo estos productos expuestos en eventos como la Feria de Zaragoza, que se considera la tercera Feria en España en términos de certámenes organizados y volumen económico generado.

Al igual que el sector automovilístico, el tema de infraestructura interesante y a su vez preocupante en Zaragoza; en este campo Zaragoza cuenta con un enlace de comunicaciones internacional que facilita una mayor conexión con el mercado mundial brindando mayores beneficios a su economía en temas posibles como la inversión y exportación; de ahí que Zaragoza sea considerada un punto importante de comunicaciones internacionales en Europa, puesto que entre sus atracciones se encuentra un renovado aeropuerto que está localizado a 9 km de la ciudad, posee una completa red de autovías y autopistas, y finalmente dentro de algunas de sus mayores

---

<sup>109</sup> Reunión de la Comisión Ejecutiva de la Asociación, celebrada el 29 de noviembre de 2007. Disponible en: <<http://www.ebropolis.es/web/noticias/noticiasAmpliada.asp?id=46>>

atracciones cuenta con conexiones ferroviarias con el tren de Alta Velocidad, que comunica a Madrid y Barcelona en un tiempo aproximado de una hora.

Por último es importante mencionar que Zaragoza, tiene planes a largo plazo enfocados a desarrollar un posicionamiento nacional e internacional, principalmente como la ciudad de tamaño medio más dinámica y emergente del Sur de Europa. Otro de sus planes es ser nombrada como la Capital Europea de la Cultura para el año 2016 y por otro lado ser la sede de los Juegos Olímpicos de Invierno en 2022<sup>110</sup>.

**Figura 7:** Marca Región Zaragoza



Fuente: Portal Oficial Marca Zaragoza.

---

<sup>110</sup>Marca Zaragoza.. Portal Oficial. [En Línea].< [http://www.marcazaragoza.com/es/la\\_ciudad\\_futuro.php](http://www.marcazaragoza.com/es/la_ciudad_futuro.php)>

#### 4. ENTORNO NACIONAL

Analizar la economía de un país, particularmente la economía colombiana, permite que se consideren actividades relevantes tales como el turismo, otras de índole comercial como exportar e importar bienes y servicios, y variables económicas como la inversión. De acuerdo con lo anterior, en Colombia se ha podido observar diferentes comportamientos de su economía en los últimos diez años, los cuales se han atribuido tanto al auge como a crisis económicas que han impactado al territorio de tal forma, que permitieron que surgieran iniciativas para lograr una tendencia de crecimiento económico constante a partir de un determinado periodo de tiempo. Éste es el caso de la estrategia Marca País “Colombia es Pasión”, que a partir de su posicionamiento en el año 2005, ha logrado atraer mayores inversionistas, turistas y visitantes.

Como se mencionó anteriormente, las actividades comerciales permiten que un determinado país entre a competir en diversos mercados internacionales, motivo por el cual fue propicio analizar las exportaciones de Colombia durante el periodo comprendido entre 2001-2010, y poder observar cuales han sido los resultados en materia de ganancias para el país como lo son el incremento, participación y posicionamiento de los productos en el exterior y además saber cuáles han sido los países con los cuales Colombia tiene mayor dinamismo e interacción económica. Los recursos disponibles para la realización de dicho análisis fueron del DANE, a través de las cifras recopiladas en diversas bases de datos de la plataforma electrónica, fue posible conocer el comportamiento económico del país en cuanto al tema de exportaciones. Lo que respecta a las importaciones, éstas también fueron motivo de análisis, en definitiva porque se deseó conocer la balanza comercial colombiana y como ésta se ha visto favorecida o no, de acuerdo a la incidencia de la marca país en la misma.

A partir de rankings o informes mundiales, se ha podido observar como Colombia ha ido posicionándose a nivel mundial y logrado reconocimientos que hacen del país un entorno de negocios y con un ambiente propicio para liderar actividades promotoras de turismo, inversión, entre otros. Ejemplo de tales informes que destacan como Colombia es percibida por el mundo, es el Informe Doing Business del Banco Mundial, el cual ubicó a Colombia como el país con el mejor clima de negocios en América Latina, al ascender 16 posiciones (del puesto 53 al 37) en el último año, en la clasificación mundial que mide a 183 países. Además de esto Colombia está dentro de los 10 primeros países en el mundo ocupando la posición 7, que han impulsado mas reformas.

Dentro de los focos de análisis, se encontraron el tema del turismo y la inversión extranjera directa, en parte a esa relación que los une, pues el turismo incentiva a que se realicen inversiones en el país; como se sabe la marca "COLOMBIA ES PASION", centra su atención en este sector debido en parte a que Colombia es uno de los países que se podría considerar más completo, su geografía, biodiversidad es muy variada lo cual llama la atención de los turistas que quieran conocer el país y realizar las inversiones y de igual forma el querer importar de sus países de origen productos colombianos. Y es que el turismo cumple un papel fundamental en las decisiones que pueda tener una persona, empresa o entidad al momento de crear negocios en una región, pues a través del turismo como se menciona las personas pueden conocer y saber mucho más acerca del país con el que a un mediano o largo plazo quiera realizar negocios.

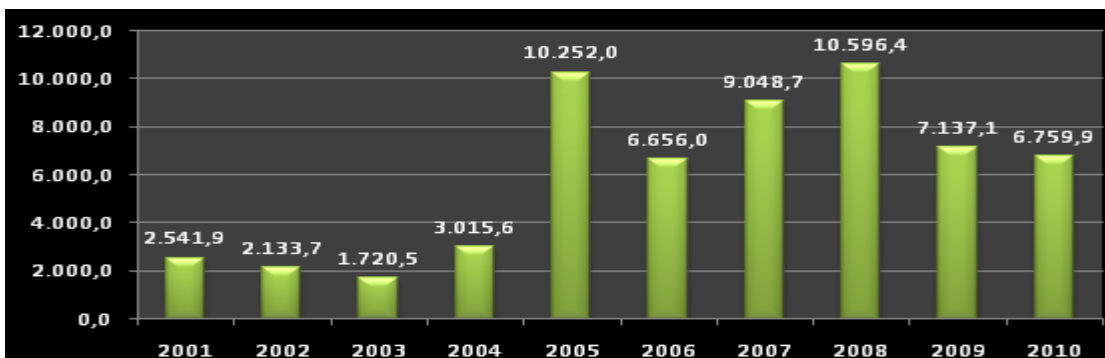
Y es que resulta importante señalar lo mencionado por el presidente Santos que: "En el 2002 y 2003 no se construían habitaciones, y desde entonces se han construido 10 mil habitaciones y 19 mil más han sido remodeladas", indicó el Mandatario, al recordar que según datos del gremio, la inversión

hotelera pasó de 3,5 millones de dólares en 2002 a 900 millones de dólares en 2009, que equivale a un aumento del 25 mil por ciento.

De este modo el realizar un análisis del turismo nacional, permitirá evidenciar todas las estrategias y puestas en marcha con las que ha trabajado la marca “COLOMBIA ES PASION” y como ha sido ese comportamiento en términos económicos y las posibles ayudas brindadas al país, mas aun que el gobierno ha adelantado iniciativas a favor del turismo.

#### 4.1 ESTRATEGIA DE INVERSIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO (2000-2010)

**Gráfico 5:** Inversion Extranjera Directa en Colombia



Fuente: Balanza de pagos. Banco de la República. Cálculos: Autores Propios. Cifras: US\$ Millones.

La inversión extranjera directa es conocida como toda aquella inversión de capital exterior, directa o de portafolio que se realiza en algún territorio en este caso el colombiano (incluyendo las zonas francas) por personas que residan en el país pero que quiere ayudar y aportar en cualquier sector de la economía.

De acuerdo con Luis Guillermo Plata, ex ministro de Comercio, Industria y Turismo, señalo que en el informe presentado por la Doing Business del

Banco mundial se situó a Colombia como el país con el mejor clima de negocios en Latinoamérica (Ver Anexo 3), esto permite demostrar que aunque Colombia ha tenido un mejor posicionamiento en la economía mundial, se necesita seguir consolidando la economía del país como una de las mejores tanto a nivel de latinoamerica como mundial.

En el Gráfico 5, se observa que el comportamiento de las inversiones extranjeras directas(IED) en Colombia durante el periodo 2001-2010 ha pasado por una serie de cambios importantes; pues luego de superar un periodo en el que los países emergentes contaban con muy pocas posibilidades y fuertes restricciones y controles a la entrada de capitales extranjeros, como lo fue hasta la década de los ochentas; el gobierno para los noventas impulso y comenzó a promover la inversión extranjera, resultado que comenzó a evidenciarse hacia el 2005 con un incremento extremo en comparación al año anterior en US\$ 7236 millones presentado en la grafica.

En los periodos comprendidos entre 2001-2004 no registran cambios notables en la inversión hacia Colombia; ya para el 2005, su más notorio crecimiento se ve en el cuarto trimestre por un valor de US\$ 6.773,1 millones<sup>111</sup>(Ver Anexo 4). Algunas de las situaciones que posiblemente aumentaron el incremento de la inversión se debió a sectores tales como: el manufacturero, petrolero, minero y de comunicaciones, quienes obtuvieron una mayor recepción de capital. A esto se le suman tres aspectos importantes como lo fueron<sup>112</sup>: la primera transacción realizada entre la cervecera nacional Bavaria y la cervecera internacional SABMiller; la segunda fue la correspondiente a la venta de las acciones de la Compañía Colombiana de Tabaco S.A a la multinacional Phillip Morris; y la tercera la venta de acciones de empresas productoras de materiales para la

---

<sup>111</sup> Tomado de: Proexport Colombia. Estadísticas De Inversión Extranjera Directa En Colombia.

<sup>112</sup> Tomado de: Informe Casa De Nariño- Presidencia De La República.

construcción a inversionistas extranjeros. Y para concluir el sector petrolero y minero recibieron recursos de Inversión Extranjera Directa por US\$ 3.219 millones aproximadamente.

Luego de estos sucesos, los dos siguientes años presentaron un comportamiento muy relativo, pero fue para el año 2008 donde ocurre lo que hasta entonces ha sido señalado como el monto más alto de inversión en el país registrado en toda su historia económica por un valor de US\$10.596,4 millones; dentro de los sectores que participaron en este incremento vuelve a participar el sector petrolero, considerado el mayor al que se invierte en el país con un valor aproximado de US\$ 3571 millones, el segundo puesto lo ocupó minas y canteras con aproximadamente US\$2116 millones, lo que equivaldría al 20% del total de la inversión, y el tercer puesto para las actividades manufactureras con una participación cerca del 13%. Otros sectores que influyeron no tan significativamente como los anteriores fueron: establecimientos financieros, restaurantes, hoteles, transporte y comunicaciones.

El 2009 continúa siendo el año posiblemente más afectado por la crisis financiera mundial y eso es lo que se demuestra en el gráfico con una disminución en cerca de US\$3459.3 millones al año anterior; de acuerdo con la CEPAL<sup>113</sup>, el golpe que dio esta crisis fue para todos los países en el mundo, la IED global cayó por segundo año consecutivo lo cual hizo que llegara a 1,04 billones de dólares, esto produjo un retroceso del 39% respecto al 2008; que incitó a que para el 2010, la IED, continuara decayendo y no bastara con la liquidez internacional originada por las políticas de expansión de gasto de los países desarrollados, con el incremento de precios internacionales de las materias primas, (hecho que

---

<sup>113</sup> La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2009. En: La CEPAL [En Línea]. Disponible en: <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/9/39419/P39419.xml&xsl=/ddpe/tpl/p9f.xsl&base=/argentina/tpl/top-bottom.xslt>.

resultado ser más atractivo para los inversionistas extranjeros en querer invertir en países productores de estos bienes como lo fue Colombia que concentro el 7% del total de las entradas en la región) para aumentar el nivel de IED en el país.

En el caso de los países que mayor participación en inversión extranjera directa a Colombia han generado, se destacan<sup>114</sup>: Estados Unidos, Inglaterra, Canadá y México, países que durante el periodo de 2000-2010 han registrado un ingreso aproximado de US\$ 21.610 millones al país. Aunque es importante resaltar que otros países han aumentado el nivel de negociación con Colombia generando mayor inversión, algunos de estos son el caso de: Panamá, Anguilla y Bermudas que para el año del 2010, su participación fue de aproximadamente el 63% de la inversión al territorio nacional.

Esto permite demostrar que Colombia a pesar de estar mejorando sus niveles de inversión extranjera directa en el país, y aunque esta inversión resulta ser muy relativa respecto a cada año, debido a los diferentes movimientos económicos a los que se enfrenta la economía mundial y que finalmente todos los países terminan siendo afectados en menor o mayor medida; es necesario que Colombia continúe con estrategias de políticas y medidas que permitan generar un mayor incentivo a la inversión en el país, estrategias tales como su posicionamiento de la Marca País que si se observa en la grafica el aumento notable del 2005 concuerda con la puesta en marcha de "COLOMBIA ES PASION".

---

<sup>114</sup> Tomado de: Reporte de Inversión Extranjera Directa en Colombia. Disponible En: <[http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/246\\_Reporte%20de%20Inversion.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/246_Reporte%20de%20Inversion.pdf)>

#### **4.1.1 Desarrollo Económico**

El éxito de un país no radica únicamente en sus cifras económicas, es decir, en el crecimiento del PIB, en las exportaciones, entre otros, sino también en indicadores sociales que permitan mostrar cómo está el país en cuanto a calidad de vida, reducción de la pobreza, cobertura de salud, acceso a la educación, etc. La relación que debería existir es que así como un determinado país crece económicamente, paralelamente debe crecer en el ámbito social. Dicha relación directa debería radicar, en que así como las dinámicas de los sectores generan crecimiento económico a su vez el Estado como actor competente en acciones de interés social, debe garantizar los derechos fundamentales de sus ciudadanos.

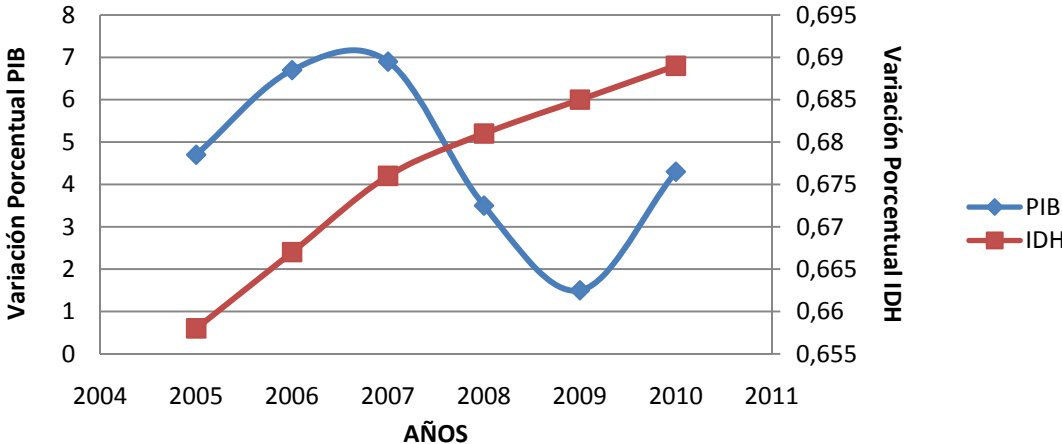
Si bien es cierto que debido al proceso de globalización, muchos países del mundo han estado dispuestos a mantenerse o llegar a ser competitivos para así alcanzar el desarrollo económico de sus naciones. Éste fin es importante, pero no es el único que se debe alcanzar, pues un país debe crecer de manera integrada, es decir, dentro de los diversos sectores de la economía se debe trabajar en cerrar la brecha existente entre el auge y la marginalidad de algunos sectores. También se trata de crear oportunidades para garantizarles los derechos fundamentales a las personas, para que posean empleo digno, salud, educación, etc., y eso requiere de inversiones sociales vayan de la mano con el desarrollo económico de un país.

Las diferentes economías del mundo presentan constantes cambios que les conceden hacer parte de las economías desarrolladas, economías medianamente desarrolladas o economías nada desarrolladas. El punto es que el desarrollo económico no se puede comparar con el crecimiento económico, pero es válido reconocer que ambos son necesarios para valorar tanto cualitativa como cuantitativamente la economía.

Lo más importante para un país deben ser sus habitantes, por eso más allá de la constante preocupación por saber cómo marcha su economía, es debido interesarse por el desarrollo y la calidad de vida de los mismos. Existe una forma de medir lo anterior y es a través del Índice de Desarrollo Humano (IDH), dicho índice fue creado por el PNUD<sup>115</sup> en 1990 y además permite evidenciar los avances obtenidos por las economías y sus gobiernos.

Así mismo, como se mencionaba anteriormente que por medio del crecimiento económico se lograba valorar cuantitativamente una economía. Es preciso decir que una de las variables que evidencia si hay o no crecimiento en una economía es, el Producto Interno Bruto (PIB) y a partir de este han surgido muchas definiciones, una comúnmente utilizada se refiere al PIB como el valor de todos los bienes y servicios que fueron producidos en un determinado momento del tiempo, en una economía específica.

**Gráfico 6: Relación PIB – IDH en Colombia**



Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales. Índice de Desarrollo Humano (IDH): Cálculos basados en datos de ONU-DAES (2009d), Barro y Lee (2010), Instituto de Estadística de la UNESCO (2010a), Banco Mundial (2010g) y FMI (2010a). Cálculos: Autores Propios.

<sup>115</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

A partir del Gráfico 6, se evidencia un comportamiento constante del IDH durante los años 2005 a 2010, durante los tres últimos años (2008, 2009 y 2010) la proporción con la que creció este índice fue muy similar y en relación con los años 2005, 2006 y 2007, el IDH presentó crecimiento durante estos primeros años por encima de los últimos años analizados en el gráfico.

De acuerdo con las Encuestas de Calidad de Vida realizadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en el periodo de análisis, es decir, las encuestas del año 2008 y 2010; muestran los cambios y las percepciones de las condiciones de vida de los colombianos. Según DANE, para el año 2010 con un porcentaje de 26,5% los colombianos consideraron que sus ingresos no alcanzaban para cubrir sus gastos mínimos y esto en relación con el año 2008 fue desfavorable dado que para dicho año un 20,8% de las personas pensaban lo mismo. Para el caso de los resultados obtenidos en cuanto a cobertura de seguridad social en salud, tanto el régimen subsidiado como el contributivo pasaron de cubrir al 61,6% de los colombianos en 2008 al 86% en 2010, además aquellos colombianos que cotizan en un determinado fondo de pensiones aumentaron un 5% de 2008 a 2010.

Las encuestas del DANE también han arrojado resultados importantes en cuanto a la cobertura de los servicios de acueducto, de energía eléctrica y de gas; mientras los dos últimos servicios presentaron aumentos en su cobertura de 2008 a 2010, el servicio de acueducto disminuyó su cobertura de 87,3% en 2008 a 86,7% en 2010. Y en materia de seguridad de acuerdo no solo con estas dos encuestas sino también con las de 1997 y 2003, la violencia en el país se ha ido reduciendo paulatinamente dado que los homicidios y los secuestros han disminuido a lo largo y ancho del país<sup>116</sup>.

---

<sup>116</sup> Véase, Encuestas de Calidad de Vida de 2008 y 2010. [en línea] Disponibles En:<[www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)>

El crecimiento económico de Colombia presentó de acuerdo con el Producto Interno Bruto un crecimiento continuo durante los años 2005, 2006 y 2007, en ese último año el PIB obtuvo el mayor crecimiento de los últimos seis años (Ver Gráfico 6) Del mismo modo en esos tres años según el DANE y el Fondo Monetario Internacional únicamente el consumo final presentó una tendencia creciente en relación con el crecimiento del PIB. Componentes como la formación capital, la demanda final y la demanda interna estuvieron directamente relacionados con el crecimiento del PIB en los años 2005 y 2006, mientras que para el año 2007 evidenciaron todas unas disminuciones (Ver Anexo 5). Esto implica que a medida que se da crecimiento económico, considerado éste como una de las metas que debe tener cada país, paralelamente se incrementan los ingresos y mejora la calidad de vida de los individuos. Aunque existan muchas formas de medir el crecimiento económico, como por ejemplo la inversión, el consumo, las tasas de interés, etc., más allá del resultado que pueda arrojar tales medidas, la importancia de saber cuánto ha crecido una economía, radica en conocer que tan cerca se está de lograr el desarrollo económico.

Al mismo tiempo a partir del año 2007 el comportamiento de la economía colombiana fue decreciente, el PIB creció para dicho año 6,9%, mientras que para el 2008 y 2009 creció 3,5% y 1,5% respectivamente (Gráfico 6). Al igual que el comportamiento del PIB durante esos tres años, se comportaron el consumo final, la formación de capital, la demanda interna y la demanda final, es decir, el comportamiento de los componentes del gasto estuvo directamente relacionado con el comportamiento del PIB. Por último para el año 2010 la economía colombiana logró recuperarse después de la gran crisis mundial y obtener un crecimiento del PIB de 4,3%, de igual manera los componentes del gasto también crecieron ante el cambio porcentual que arrojó el PIB.

Por medio del Gráfico 6, se puede apreciar que el comportamiento tanto del PIB como del IDH fue ascendente durante los años 2005, 2006 y 2007. A partir de ese último mientras el IDH continuó creciendo hasta el 2010, el PIB como se mencionaba anteriormente presentó un comportamiento decreciente en época de crisis y recesión, para finalmente recuperarse y crecer en el 2010. Dado que el valor del IDH para Colombia durante los seis años analizados no superó el 0,8, este país se encuentra entre los países con medio desarrollo humano, de acuerdo con la clasificación del IDH. A pesar de haber observado un comportamiento similar del IDH y el PIB durante los años 2005, 2006 y 2007, no es posible afirmar que exista o no una relación directamente proporcional entre ellos, y este análisis da cabida a una nueva investigación.

#### **4.2 COLOMBIA ES PASIÓN: UNA EXPERIENCIA DE MARCA PAÍS.**

Colombia a raíz del proceso de globalización y competitividad en el mundo, se ha ido comprometiendo a crear entornos abiertos al cambio que le permitan avanzar, crecer y mejorar para que paulatinamente logre desarrollarse en cuanto a nuevas competencias empresariales que exijan mayor conocimiento e innovación. A su vez este país ha encontrado a través de la inversión tanto nacional como extranjera, el turismo y las exportaciones, los tres ejes que posiblemente permitirían optimizar la situación financiera y económica que podría tener el país.

Las relaciones exteriores consolidadas por Colombia, se han logrado no solo a través de negociaciones formales y acuerdos presenciales como la comunidad andina CAN, ley de preferencias arancelarias ATPA, entre otros, sino también a partir de nuevas implementaciones de sistemas electrónicos avanzados que permiten la reducción de tiempo para realizar negocios, ya

que estos implican declaraciones, autorizaciones, pagos, etc., y las innovaciones informáticas a la vanguardia mundial son un medio de suma importancia para acotar distancias. Colombia fue señalado como uno de los países con el mejor ambiente de negocios en América Latina, según el Informe Doing Business del Banco Mundial, la clasificación mundial mide las economías de 183 países dentro de los que se encuentra Colombia y que en el año 2010 lo situó en el puesto número 37.

### **3.2.1 Antecedentes y puesta en marcha de la Marca: “Colombia es Pasión”**

El caso de establecimiento de la marca Colombia es Pasión comenzó aproximadamente en la década de los noventa con Michael Porter<sup>117</sup>, bajo una investigación en la que se encontraba el país, el cual fue requerido por el ministro de desarrollo de ese tiempo, Luís Alberto Moreno ; el estudio llevo por nombre: “Diez Imperativos Estratégicos de la competitividad colombiana”, siendo uno de esos diez imperativos la creación de una Marca País; caso que lastimosamente no contó con el impacto esperado, sumándosele el poco apoyo y colaboración del gobierno.

El proceso de “Colombia es Pasión”, inicio de la mano de Personalidades como<sup>118</sup>: la ex primera dama de la República de Colombia Lina Moreno de Uribe; el ex embajador de Colombia en Italia, Fabio Valencia Cossio, la ex directora de Inexmoda, Alicia Mejía; el ex director de Proexport Colombia, Luis Guillermo Plata; el presidente de Yosha Colombia, José Pérez; y, la empresa Artesanías de Colombia; fueron quienes comenzaron la gestión durante el año 2003 en Italia, para que en Colombia se diera el proceso de

---

<sup>117</sup> Michael Porter es un Economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, director del Instituto para la estrategia y la competitividad. Y conocido en el mundo como gurú de la competitividad y de la gestión pública.

<sup>118</sup> Restrepo, Martha Lucia y Rosker, Eduardo. Lina María Echeverri Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA. En: El país como una marca Estudio de caso: Colombia es Pasión pdf.

creación de la marca país, donde en primera instancia se tuvieron en cuenta los temas de cultura, moda y artesanías para exhibir al país, motivo por el cual países invitados quedaron altamente sorprendidos.

Para el año 2004<sup>119</sup>, Artesanías de Colombia apoyado siempre por la ex primera Dama de la Nación, Proexport Colombia e Inexmoda, dieron inicio al proyecto que fue nombrando: “Identidad Colombia”; este encaminado a dar a conocer la moda colombiana frente al mundo. Pero más adelante se vio el interés por parte de la ex Primera Dama de la Nación, la Directora de Inexmoda, y quien era el Director de Proexport en ese tiempo Luis Guillermo Plata, de enfocar la imagen del país no tan solo en temas de moda sino también incluir otros sectores económicos.

El equipo anteriormente mencionado basó sus ideas en querer proyectar a Colombia en el mercado internacional, dejando de lado la imagen negativa del país con la cual era estigmatizado (narcotráfico, guerrilla, terrorismo), para mostrar otra realidad de Colombia a través de la promoción del turismo, inversión, y exportaciones tras el inicio de la construcción de la Marca País para Colombia.

Uno de los grandes gestores y colaboradores para el inicio de la marca país fue David Lightle<sup>120</sup>, este norteamericano contaba con un amplio recorrido en campañas de Marca País en el mundo, algunas de estas como Australia (posicionada actualmente como la segunda mejor marca país del mundo), nueva Zelanda y Taiwán. Lightle perteneciente a una de las empresas con mayor prestigio mundial la Visual Marketing Associates (VMA) dentro de sus estrategias y planes para ayudar a la creación de la marca país viajó aproximadamente a catorce ciudades, se desarrollaron cerca de 450 entrevistas a habitantes de Colombia y también a aproximadamente cerca de

---

<sup>119</sup> Ibíd. Pág. 23

<sup>120</sup> Lightle, David. (2005). The Colombian brand story. Bogotá.

150 extranjeros residentes en Colombia, todo esto con el fin de lograr identificar las características comunes de todos los colombianos y así poder realizar un análisis más intenso de lo que podía ser el tema de identidad de los colombianos, todo con el fin de quedar plasmado en las estrategias que maneja la Marca País.

David Lightle, concluyó en su investigación que Colombia, le proyectaba al mundo específicamente dos impactos: uno era el aspecto negativo relacionado como principalmente con el narcotráfico y la violencia, y como imagen positiva, la conocida campaña de Juan Valdez que representaba el café colombiano; añadido a esto el investigador menciona que los colombianos nunca han tomado medidas que incentiven a defender el honor y mejoría de la imagen de ellos mismos, lo cual resulta ser un grave problema. Durante el tiempo que mantuvo viajando y conociendo más de cerca la cultura y costumbres colombianas, Lightle logro identificar que algunos aspectos como el entusiasmo, empuje, la dedicación que le imprimían al emprender cualquier cosa lo sintetizó con el término “PASION”, de ahí que el mensaje de la marca sea Colombia es Pasión, y a su vez que esto sea considerado el sello de identidad que caracteriza a los colombianos con el mundo, pues la identidad resulta ser considerada de acuerdo con Romeo Cotorruelo como una ventaja competitiva frente al mundo.

Porter<sup>121</sup> señala en el concepto que se tiene de “Pasión”, resulta ser una característica muy comercializable; principalmente cuando se relaciona con el tema de los negocios, ya que como él lo menciona la pasión del pueblo va a permitir demostrar un trabajo duro y resultados positivos. Porter enfatiza fuertemente que Colombia es un país que permite crear un vínculo emocional rápidamente.

---

<sup>121</sup> Porter, Michael. (2005). In Search of a Competitive Identity: Towards A Competitiveness Agenda for Colombia. Cartagena.

Se dice que hay cinco formas para llegar a generar la imagen de un país frente al mundo, estas son:

*“ a) Tener una perspectiva de largo alcance donde se le asigna una marca al país para siempre, b) Diseñar una campaña para atraer turistas, c) Product Image: la imagen de un país se convierte en la imagen de un producto, d) Atraer inversión extranjera y e) Proyectar estabilidad en la política”<sup>122</sup>.*

Como en todo desarrollo de algún proyecto, no dejan de llegar a existir los posibles regionalismos y más aun cuando se está hablando de la Marca de un País, de este modo el Consejo Asesor creó un Comité de Expertos que estaba integrado por personalidades colombianas principalmente para no entrar en conflictos con el público que iba a recibir el impacto del lanzamiento de la marca país, algunos de esos integrantes del concejo fueron: Carlos Lersundy, Dicken Castro, Julián Posada, Alberto Sierra, Juan Pablo Ángel y Luis Alfonso Tejada quienes se encargaron básicamente del diseño del logo; han sido variados los significados que se le han podido dar al logo de la marca país, pero lo el enfoque principal ha sido en mostrar ese símbolo como la representación del corazón que tienen los colombianos, ese corazón que palpita y se ve representado por sus valores como la intensidad, tenacidad y alegría que lo caracterizan.

---

<sup>122</sup>Lightle, David. Óp. cit 25.

#### 4.2.1 Estrategia Marca País: Colombia es Pasión

**Figura 8:** Marca País Colombia



Fuente: Portal Oficial de la Marca Colombia es Pasión.

Ya con una marca construida, el siguiente paso para la implementación total de la marca país era el generar estrategias que permitieran dar a conocer los aspectos sobresalientes que tiene Colombia principalmente en su identidad e imagen; una de las estrategias manejadas por la marca fue la de competitividad la cual promocionaba objetivos comunicacionales que estaban dirigidos a nivel interno y externo. Estas fueron:

La primera relacionada y enfocada a “Mostrar la Pasión”. Esta estrategia estuvo direccionada principalmente al público colombiano, para generar en ellos un compromiso de lleno al país en donde su único motor fuese el corazón, para así poder hablar bien de Colombia y proyectar esa imagen positiva vista desde un ángulo de ciudadano. Además se quiso incentivar al sector privado para que hiciese parte de esta estrategia.

Y la segunda que fue conocida oficialmente como "COLOMBIA ES PASION", esta a diferencia de mostrar la pasión, se iba a encargar de dirigirse al

público internacional, es decir a las multinacionales, empresas extranjeras, periodistas no colombianos, y en fin a todo el público que no tuviese una idea clara o positiva de lo que era Colombia, ya que finalmente, es el público extranjero quien realiza un aporte importante de flujo de capital en el país.

A demás se vio la necesidad que la marca “COLOMBIA ES PASION”, por medio de instituciones y personajes internacionales promocionaran al país cuyo objetivo fuera cambiar la percepción que se tuviese de los colombianos en el exterior y poder establecer la marca país como una marca exitosa.

Hacia el año 2008, la directora de “COLOMBIA ES PASION” Claudia Lacouture, mostró una visión enfocada hacia lo público, continuó con las estrategias dirigidas al mejoramiento y reconocimiento de la imagen país esto en parte a su trabajo realizado en Proexport; se focalizó principalmente en buscar el apoyo y colaboración de las empresas debido a que estas ayudarían eficazmente a la difusión de la marca; de igual modo también desarrolló actividades de reuniones con medios, y este ha sido uno de los fuertes para dar a conocer “Colombia es Pasión”, a través de los medios de comunicación nacionales e internacionales, con las noticias positivas que realizan acerca del país, lo cual se convocan e invitan a periodistas del extranjero a venir a Colombia y conocerlo, para así poder divulgar las noticias positivas del país.

Otra de las estrategias utilizadas por parte de “COLOMBIA ES PASION”, fue buscar esa colaboración por parte de las empresas del país de ahí que los clientes de la marca país fueron y son en la actualidad empresas que están vinculadas a diferentes sectores de la economía, estas empresas pueden adquirir unas licencias que son otorgadas durante un año, al finalizar la licencia la empresa decide si quiere renovarla o no, y así utilizan la campaña publicitaria de la marca; algunas de las empresas reconocidas son: Frito Lay, BBVA, SOFASA, Bancolombia, Avianca, Americana de Colchones,

Bolivariano, Carrefour, Grupo AVAL, ETB, Davivienda, Kokorico, Bavaria, Sofasa, Microsoft, Premio, Margarita, Fronteras, Seguros Bolívar, Éxito, Coca Cola, Familia, entre otros( Ver Anexo 6).

Cabe señalar que los usos que estas empresas y las demás vinculadas a Colombia es pasión, le pueden dar a la marca varían de acuerdo con el presupuesto y la inversión publicitaria que les realicen, aunque las comunes resultan ser en: el desarrollo de productos que están asociados a la marca país, aplicación del logo en las etiquetas y empaques, catálogos, páginas de internet, en algunos casos se realizan campañas a los empleados para que se sensibilicen con la marca, y entre otras más, algunos ejemplos son<sup>123</sup>:

- Supermercados Éxito: “Éxito trabaja con PASIÓN y orgullo para Colombia”.
- Margarita PASIÓN doble sabor. Papas con sabores típicos colombianos, la sazón del corazón de Colombia.
- Creación del equipo de ciclismo Colombia ES PASION-COLDEPORTES para el año 2006, nació básicamente como forma de apoyar los ciclistas del país debido a su alto grado de reconocimiento en el exterior.
- La presencia de la marca en eventos de tales magnitudes como: COLOMBIAMODA, , Exposición Internacional de Moda Infantil (EIMI) en Bucaramanga, Feria de Artesanías Exportables en Cartagena, Cali Exposhow, Feria del Cuero o International Footwear and Leather Show, Festival Iberoamericano de Teatro y Feria del Libro en Bogotá. En donde básicamente se promocionan productos como gorras, camisetas, llaveras y artesanías hechas en Colombia.
- Ya en el caso de eventos internacionales, Colombia ES PASION ha participado en: Show Room de Flores colombianas en Shanghai,

---

<sup>123</sup> COLOMBIA ES PASION. Portal Oficial. [en línea] Disponible En: < <http://www.colombiaespasion.com/es/sala-de-prensa/noticias>>

China; Feria de la Habana en Cuba; además tiene presencia en el gran buque insignia de la Armada ARC Gloria y en los aviones Boeing 767 pertenecientes a Avianca, en ambos campos los acompaña el logo.

Es importante señalar que son empresas grandes las que pertenecen a la marca país, algunas nacionales e internacionales como el caso de CARREFOUR; pero es necesario la integración de las Pymes de Colombia, pues éstas también pueden llegar a brindar cierto apoyo ya sea económico, social o comercial a la marca país; para esto se necesitaría que las licencias que otorga la marca tengan una diferenciación de precios, dependiendo del tamaño de cada compañía, pues los recursos que se manejan en cada una es diferente.

Cuando se habla de Colombia, desde una perspectiva positiva, se dice que es un país con un sinnúmero de cualidades y valores que lo representan, el país ha avanzado en los últimos años notablemente en temas de seguridad, economía y una mejora en la calidad de vida de sus habitantes, o al menos es como no lo indican las cifras y datos generados por entidades tales como el DANE o PROEXPORT; de igual modo, personajes famosos como, cantantes ( Juanes, Shakira, Carlos vives) , artistas ( Fernando Botero), diseñadores ( Silvia Tcherassi), cada día permiten que el público en general tenga una imagen positiva del país y uno de los personajes que más ha ayudado a la concepción de una “COLOMBIA POSITIVA” es Juan Valdez, icono mundial del café, que además ha ganado el reconocimiento al icono más famoso de la publicidad en los Estados Unidos, posicionándose por encima de grandes iconos publicitarios del mundo tales como: el famoso Ronald Mc Donald, de la multinacional Mc Donald; el conejo representativo de la multinacional ENERGIZER; y, la ya conocida marca NIKE.

Un factor fundamental para el eficaz posicionamiento de la Marca País son los medios de comunicación, que permiten consolidar la imagen positiva de Colombia en el exterior; aunque en algunas situaciones contrario a mejorar la imagen lo que hacen es empeorarla; esto se debe principalmente a los medios informativos conocidos como “amarillistas” que tergiversan la información, presentando imágenes, noticias que no corresponde totalmente a la realidad del país; generando una percepción negativa frente al resto del mundo lo que a su vez conlleva que se pierdan oportunidades como es el caso de las inversiones; Colombia no se ha visto ajena a esta problemática, en este caso la reconocida cadena National Geographic (ver Anexo 7), quien publicó en el año 2005, en una de sus portadas la historia de Medellín, y aunque dentro de la revista cuentan otras historias positivas; es en la historia negativa en la que centran su atención, como ya se mencionó anteriormente el “periodismo amarillista” pareciera que vendiera al territorio, lo cual no resulta positivo para todas las estrategias con las cuales ha contado la marca COLOMBIA ES PASION. Pero no solo es la National Geographic quien presenta noticias negativas del país, en otros medios internacionales en donde se dedican exclusivamente a señalar los problemas (que con el tiempo se están solucionando), lo que generan es un retroceso de la proyección internacional que desea el país, que básicamente es una transformación, nuevas y mejores oportunidades para las personas. Según el Departamento Nacional de Planeación uno de los pilares que van a permitir generar una visión de país e imagen: “...Consiste en desarrollar nuevos paradigmas de identificación que posibiliten y reproduzcan una proyección del país distinta a la que se ha desarrollado a través de la droga y el terrorismo”<sup>124</sup>.

---

<sup>124</sup>Tomado de: Departamento Nacional de Planeación (DNP). Visión Colombia Segundo Centenario. Propuesta para Discusión 2019. Disponible En: <  
<http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pol%C3%ADtica%20exterior%20para%20un%20mundo%20en%20transformaci%C3%B3n.pdf>>

En el ámbito de la responsabilidad social aunque la marca no ha liderado un programa basado en objetivos de acción social, cabe mencionar que ha colaborado con algunas acciones y proyectos de ciertas empresas para ayudarles a los colombianos más necesitados. Entre estas se encuentra la famosa fundación llamada COLOMBIANITOS<sup>125</sup>, dicha fundación fue fundada en el año 2001 con el fin de ayudar a niños colombianos en temas como la educación, a partir de la misma fecha se dio inicio al Programa de Rehabilitación de niños víctimas de minas antipersonales, esta fundación cuenta con el apoyo de un grupo de profesionales colombianos que residen en Atlanta, Georgia.

Por lo tanto, todo este proceso que se ha venido llevando entorno a las estrategias manejadas por Colombia a través de su marca “Colombia es Pasión” han generado resultados positivos, si bien es cierto que es necesario seguir trabajando por posicionar la imagen país y a su vez incentivar a los habitantes de la región a que logren crear enmarcar esa identidad que los caracteriza, es importante reconocer que la imagen negativa que percibían de Colombia ha cambiado y que a pesar de los problemas en términos económicos, de violencia y de corrupción; existen apuestas interesantes que logran hacer sobresalir los aspectos positivos al exterior por encima de los negativos o poco favorables. Para tal propósito se requiere primordialmente del compromiso e identidad del colombiano para promocionar su país empezando desde lo local para luego si fijarse en el ámbito internacional.

---

<sup>125</sup>COLOMBIANITOS. Portal Oficial.[en línea]<[http://www.colombianitos.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=18&Itemid=40&lang=es](http://www.colombianitos.org/index.php?option=com_content&view=article&id=18&Itemid=40&lang=es)>

**Gráfico 7:** Estrategias en las que Colombia es Pasión se enfocó.



Fuente: Autores propios.

#### **4.2.2 Incidencias en el Turismo y las Dinámicas Internacionales**

El turismo es una actividad que genera desarrollo económico, básicamente porque a través de dicha actividad todo tipo de personas pueden conocer diversos lugares del mundo ya sea por placer, estudio, negocios, etc. La importancia del sector turismo, radica en que además de generar todo tipo de empleo, es decir, formal e informal, permite crear identidad territorial. Además los trabajadores del sector turismo, realizan todo tipo de actividades comerciales como vender artesanías, alimentos, ofrecen servicios de transporte, etc., siendo muchas veces esos trabajadores, autóctonos del donde se realiza la actividad turística.

Cuando un país cuenta con diferentes destinos turísticos, ese país tiene grandes ventajas que deben ser potenciadas para que su economía a través del sector turismo conduzca a fortalecerse. Los inversionistas que confían en un país con atractivos turísticos, deciden invertir sus recursos en dicho país

porque perciben que ese territorio cuenta con un buen entorno para hacer negocios e invertir, de manera que eso conlleve a generar a su vez diversas clases de trabajo.

El sector turismo debe estar apoyado tanto de entes públicos como privados, de manera que se promuevan iniciativas para mejorar o adecuar la infraestructura tanto vial como marítima y aérea; garantizar que los precios sean competitivos para que este sector pueda competir en los mercados mundiales, con recurso humano calificado que generen en el visitante, turista o inversionista el deseo de volver al país.

#### **4.2.2.1 Sector Turismo**

Colombia comenzó a apostarle al turismo en el año 1931, a partir de ese momento se creó el Servicio Oficial de Turismo, y fue gracias a este servicio que se dio a conocer un sector que podría conducir al crecimiento económico del país. Durante los años ochentas y noventas en Colombia se evidenciaban grandes problemas de seguridad, por ende el sector turismo había quedado rezagado y a la espera de políticas públicas que le permitieran sobresalir dentro de la economía colombiana.

La violencia en Colombia no le permitió al sector turismo en décadas pasadas, ser competitivo a nivel nacional ni internacional. Por tanto era necesario comenzar a trabajar en pro del mejoramiento de infraestructura tanto de vías, como de tecnologías y servicios de transporte; de capacitar aún más a los estudiantes y ofrecerles educación de calidad; intervenir constructivamente en los problemas de orden público; crear cadenas empresariales solidas que permitieran jalonar el sector; y financiar programas considerados altamente productivos. Los atractivos naturales y culturales con los que cuenta el país, dan muestra de una gran y variada oferta turística para los visitantes, es decir, esos atractivos le permiten a Colombia

mostrarse al mundo. Por tanto el turismo puede impactar la economía del país, si se dan iniciativas de desarrollo del sector que permitan que cada vez más aumente demanda de turismo nacional y extranjero. El potencial en turismo del país, se ha ido explotando de manera tal que promueve el empleo, la competitividad y la sostenibilidad. Lugares como Santa Marta, Cartagena de Indias, San Andrés y Providencia, Territorios Indígenas y Parques Nacionales Naturales; hacen atractivo el país de fácil recordación para los turistas.

Para hacer de Colombia un lugar de clase mundial, es necesario entre muchas otras acciones, realizar inversión en infraestructura. La diversidad turística, es decir, el turismo de descanso, el de salud, el de convenciones y de congresos, etc., requieren de centros novedosos y acogedores para lograr promover al país, así que ante esto el Gobierno Nacional debe hacer entrega de recursos para apoyar el mejoramiento de la infraestructura, como sucedió con el aporte de aproximadamente 32 mil millones de pesos del Gobierno para la creación del Teleférico del Parque Nacional del Chicamocha en Santander.

Promover el turismo nacional es posible, desde hace algunos años a través de la Marca País “Colombia es Pasión” y por medio de diferentes campañas de turismo nacional como la primera versión “Vive Colombia Viaja Por Ella” y la actual campaña, o segunda versión “Colombia el país que llevas en el corazón”.

Uno de los propósitos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT) en el 2011, es seguir haciendo de Colombia un lugar sostenible y competitivo a nivel turístico principalmente. Para ello cuentan con unas iniciativas transversales de desarrollo, tales como el desarrollo de infraestructura turística, el mejoramiento del acceso a los destinos, información turística confiable, entre otros. De esta forma el país tendrá la oportunidad de

comenzar una nueva etapa de crecimiento a través del sector turismo, ya que este cuenta con recursos suficientes para potencializarse.

Colombia hace parte de la Organización Mundial del Turismo, considerado el mayor foro multilateral del sector turismo, en donde el país participa activamente gestionando y negociando apoyo para el turismo en Colombia. A su vez el país participa en la Asociación de Estados del Caribe, discutiendo y elaborando estrategias para que el turismo en el Caribe sea sustentable, y eso le ha permitido ser el líder en el Comité Especial de Turismo. Todas las ventajas que ofrece Colombia, permite que las inversiones que se realicen en el sector turismo, aseguren el éxito de un negocio, ya que desde el Gobierno Nacional se ha respaldado la iniciativa de desarrollo y crecimiento a partir del turismo concediendo apoyo económico y de seguridad tanto para los inversionistas nacionales como extranjeros. Programas como el de Seguridad Democrática<sup>126</sup> del Gobierno del ex Presidente de la República de Colombia, Álvaro Uribe Vélez, permitieron que la oferta turística del país fuera de alta calidad y dinámica.

El crecimiento y el desarrollo de Colombia en la actualidad han permitido que los destinos turísticos y la calidez que caracteriza a los colombianos, sean los atractivos que inciten a los visitantes a conocer esta tierra. A su vez organizaciones que están involucradas con la industria del turismo han trabajado en pro de la consolidación de Colombia como un destino de clase mundial. Según la revista *Wanderlust*<sup>127</sup> “Colombia, la nación Latinoamericana cuyas playas, ciudades coloniales (incluyendo Cartagena, catalogada por la Unesco), sitios arqueológicos y rodamientos de plantaciones de café están borrando rápidamente el anticuado estereotipo de drogas y crimen”. Un indicador de seguridad en el país es la tasa de

---

<sup>126</sup> La política de Seguridad Democrática fue una iniciativa del gobierno del ex presidente Álvaro Uribe Vélez, implementada en el 2003 que consistió en fortalecer las actividades y presencia de las fuerzas armadas a lo largo del territorio nacional, y en la lucha contra el terrorismo y los grupos insurgentes.

<sup>127</sup> La Revista *Wanderlust* es una de las revistas de turismo más reconocidas en el Reino Unido, así como sede de los Premios "Wanderlust Destinations Show Travel Awards". [www.wanderlust.co.uk/travelwards](http://www.wanderlust.co.uk/travelwards)

homicidios y esta tasa en los últimos años ha disminuido paulatinamente, permitiendo que ciudades como Cartagena, Medellín y Bogotá hagan parte del grupo de ciudades seguras del continente. Actualmente el país ha logrado renombre debido a los méritos obtenidos a través del turismo, el desarrollo económico y social, la seguridad y la inversión extranjera.

Teniendo en cuenta los diversos avances hechos en el tema de turismo en Colombia durante algo más de una década. Se destacó que en 1996 se dio la creación del Fondo de Promoción Turística de Colombia a través de la Ley General de Turismo conocida también como Ley 300. A partir del año 2000 se comenzó a pensar en la competitividad turística por medio de convenios entre regiones que se convertirían en la herramienta fundamental para derrumbar obstáculos en el país a nivel del sector turismo.

A finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI en Colombia el turismo se veía afectado debido a la falta de vías y la mala calidad de otras a lo largo y ancho del país, lo que conllevaba a que los vehículos no pudieran movilizarse por algunas carreteras del territorio y para esa época no era posible acceder cómodamente a tiquetes aéreos. Durante el año 2001 se evidenció la cifra más baja de turistas y visitantes extranjeros que llegaron al país, y se trató de 534.000 personas. Al mismo tiempo en Colombia la inversión hotelera era mínima, lo que claramente dio muestras de la falta de políticas públicas que incentivaran el sector turismo y que jalajaran la inversión en el mismo.

El giro importante que tomó el sector turismo, parte del programa de Seguridad Democrática implementado por el Gobierno Nacional del Ex Presidente de la República Álvaro Uribe Vélez. A partir del año 2002 se creó el programa Caravanas Turísticas, que estaba enfocado en promover el turismo interno, invitando a los colombianos a movilizarse por las carreteras

del país, dicho programa fue organizado por DITUR<sup>128</sup>. Durante este mismo año gracias a la Ley 788<sup>129</sup> se empezó a estimular la inversión, dado que esta ley implantó que estarían exentos de impuesto de renta del 100% durante 30 años, tanto las construcciones de nuevos hoteles como aquellos hoteles en los que se invirtiera para remodelarlos y ampliarlos. Los beneficios de dicha ley al sector turismo, permiten principalmente que los empresarios del turismo se centren en atraer a los turistas ya sean extranjeros o nacionales a través de un portafolio de calidad, comodidad y precios óptimos para esa forma se continúe incentivado la imagen del país.

Un país con diversos atractivos turísticos como Colombia, posee muchas ventajas comparativas, de ahí que se preocupara por satisfacer las preferencias y exigencias de los turistas extranjeros, y diera paso a la competitividad, también por medio de este sector. A partir de lo anterior, en el año 2005 surgió una política sectorial de turismo que hacía énfasis en fortalecer dicho sector. A su vez en el año 2006 se siguió pensando en el sector y la participación activa que debía existir dentro del mismo, ya que esto permitiría que la toma de decisiones hiciera sobresalir al sector, por tanto se creó en este mismo año el Viceministerio de Turismo<sup>130</sup>. Como se mencionó anteriormente la participación activa dentro del sector, permitió que entes privados concertaran tanto con el Congreso de la República de Colombia como con el Gobierno colombiano para la aprobación de la Ley de Turismo 1101<sup>131</sup> de 2006, con el elemental propósito de brindarle al sector turismo novedosos instrumentos de desarrollo que le permitieran ser competitivo, es decir, que se trabajara en crear incentivos, fortalecer los

---

<sup>128</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO DE COLOMBIA, DIRECCIÓN NACIONAL DE TURISMO-DITUR.

<sup>129</sup> Ley 788 de 2002: Por la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial; y se dictan otras disposiciones.

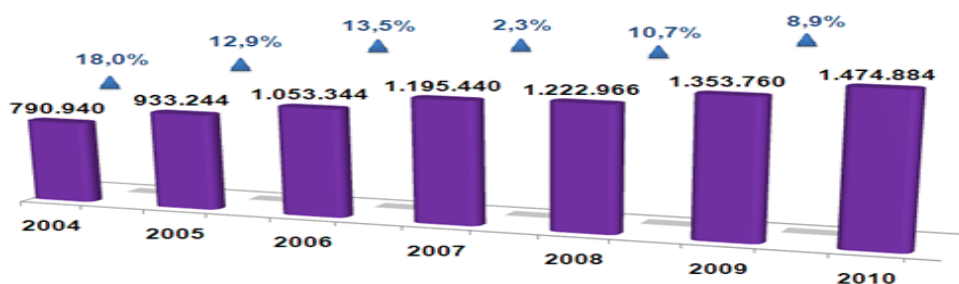
<sup>130</sup> El Viceministerio de Turismo es el encargado de formular, proponer, dirigir, ejecutar y evaluar la Política Nacional de Turismo y Artesanía, así como proponer y emitir según el caso, las normas de alcance nacional que correspondan a la actividad turística y artesanal, en coordinación con los sectores e instituciones vinculadas a su ámbito.

<sup>131</sup> Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 – Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones.

diferentes destinos turísticos con los cuales se esperaba se jalónara el sector y continuar promoviendo al país tanto nacional como internacionalmente.

Eventos como la XVII Asamblea General de la Organización Mundial de Turismo - OMT<sup>132</sup> llevada a cabo en la ciudad de Cartagena en el año 2007, además de servir como escenario para designar cargos importantes a personas que trabajan mundialmente en pro del turismo, también fue muy necesaria para seguir dando a conocer cuáles eran las apuestas del país en cuanto a turismo y evaluar cual era la imagen que el país transmitía en el exterior a pesar de todos los esfuerzos que se hacían para que fuera considerado un territorio seguro para el turismo. Mejorar la infraestructura turística de un país no es tarea fácil. Colombia vivió un proceso arduo y de mejoras en infraestructura turística que le permitieron el año 2008, un buen posicionamiento frente a otros países.

**Gráfico 8:** Llegadas de viajeros internacionales a Colombia, 2004 – 2010



No incluye puntos transfronterizos ni cruceros.

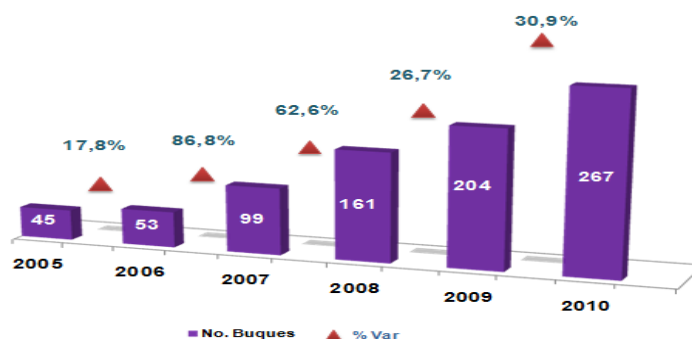
Fuente: DAS; Cálculos Proexport

Las llegadas de viajeros internacionales a Colombia, presentaron un crecimiento constante durante el periodo 2004-2010, la tendencia positiva se mantuvo. Durante los años 2006 y 2007 se registro el crecimiento más

<sup>132</sup> La Organización Mundial del Turismo (OMT) es un organismo internacional, creado en 1925, que tiene como propósito promover el turismo. Vincula formalmente a las Naciones Unidas desde 1976 al transformarse en una agencia ejecutiva del PNUD. En 1977 se firma un convenio que formaliza la colaboración con las Naciones Unidas, siendo un organismo especializado del sistema de las Naciones Unidas desde 2003

grande esos siete años, es decir, un crecimiento de 13,5% equivalente a un ingreso de 142.096 extranjeros mas al país. Según los registros de inmigración del DAS<sup>133</sup>, el año 2010 experimento la llegada de visitantes extranjeros más grandes de esos últimos años. Cuatro años fueron suficientes para demostrar que a pesar que algunas aerolíneas como Lufthansa<sup>134</sup>, British Airways<sup>135</sup>, entre otras se habían ido del país, a través de la declaración de cielos abiertos en algunas ciudades se iba a permitir que los vuelos internacionales crecieran y tanto así que para los años 2005 y 2009, se pasó de 18.000 a 30.000 respectivamente. Fue posible que en Colombia se crearan destinos con conexión directa a partir del trabajo mancomunado con la Aeronáutica Civil<sup>136</sup>, entre el 2007 y 2009 Bogotá, Armenia, Bucaramanga, Medellín, entre otros; hicieron parte de esos destinos unidos con Barcelona, Fort Lauderdale, Panamá, Caracas, respectivamente.

**Gráfico 9:** Recaladas de cruceros a Colombia 2005-2010



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (SPRC, SPSM, Capitanía de Puerto San Andrés Isla)

Nota: Cifras preliminares.

<sup>133</sup> El Departamento Administrativo de Seguridad (DAS) es la principal agencia de inteligencia estatal de Colombia. Lleva a cabo operaciones propias de Policía Judicial y de antiterrorismo, y posee la autonomía y atributos propios de cualquiera de los ministerios que forman parte del gobierno colombiano.

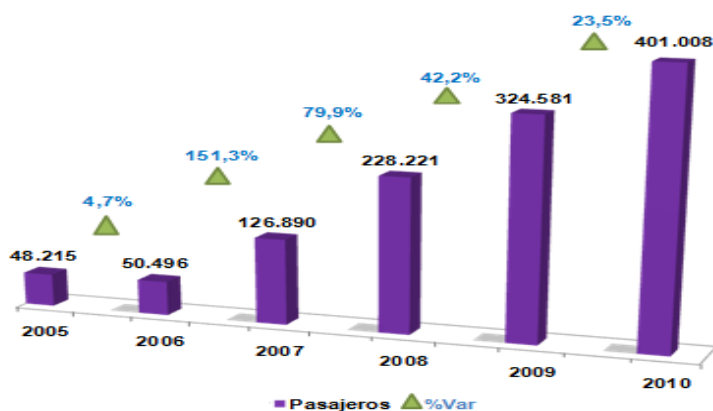
<sup>134</sup> Deutsche Lufthansa AG (al.: Luft aire+Hansa), con sede en Colonia (Renania del Norte-Westfalia), es una compañía aérea alemana considerada desde 2009 como la aerolínea más grande de Europa.

<sup>135</sup> British Airways plc (BA) es la aerolínea de bandera del Reino Unido con sede en Waterside, cerca de su principal base de operaciones sita en el aeropuerto de Londres Heathrow.

<sup>136</sup> El Departamento Administrativo de la Aeronáutica Civil o "Aerocivil" es el organismo estatal colombiano encargado del control y regulación de la aviación civil en Colombia.

Teniendo en cuenta los arribos de cruceros a Colombia durante el periodo 2005-2010, es pertinente destacar la tendencia creciente anual de dichos cruceros, los grandes crecimientos de esos seis años, se dieron entre el 2006 y 2008. Algo sumamente destacable del tema de cruceros, es la llegada del Royal Caribbean en el año 2007 y a su vez encomendarle a Cartagena la misión de puerto de embarque para dicho crucero. El sector turismo demostró durante esos años, que había superado la imagen negativa que se tenía del país y le hizo frente a los desafíos del desarrollo turístico.

**Gráfico 10:** Arribo de pasajeros en cruceros a Colombia 2005-2010

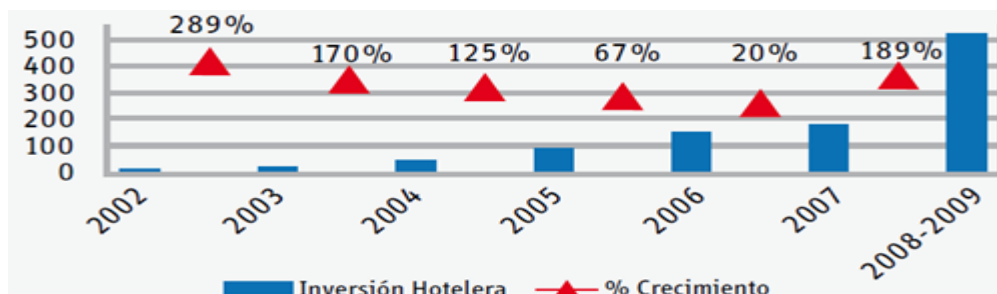


Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (SPRC, SPSM, Capitanía de Puerto San Andrés Isla)

Nota: Cifras preliminares.

Al mismo tiempo el arribo de pasajeros en cruceros a Colombia, evidencia un crecimiento constante que entre los años 2006 y 2007, presentando el crecimiento más pronunciado de esos seis años. En el año 2010 se movilizaron casi el doble de los pasajeros de cruceros del 2008, además en los puertos del país se paso de recibir 45 buques en 2005 a 267 buques en 2010, aproximadamente seis veces más buques en los puertos de Colombia en el 2010 en relación con el comportamiento presentado en el 2005.

**Gráfico 11: INVERSIÓN EN HOTELES Y RESTAURANTES (2002-2009)**  
**MILLONES DE USD**



Fuente: Cotelco. Estimaciones.

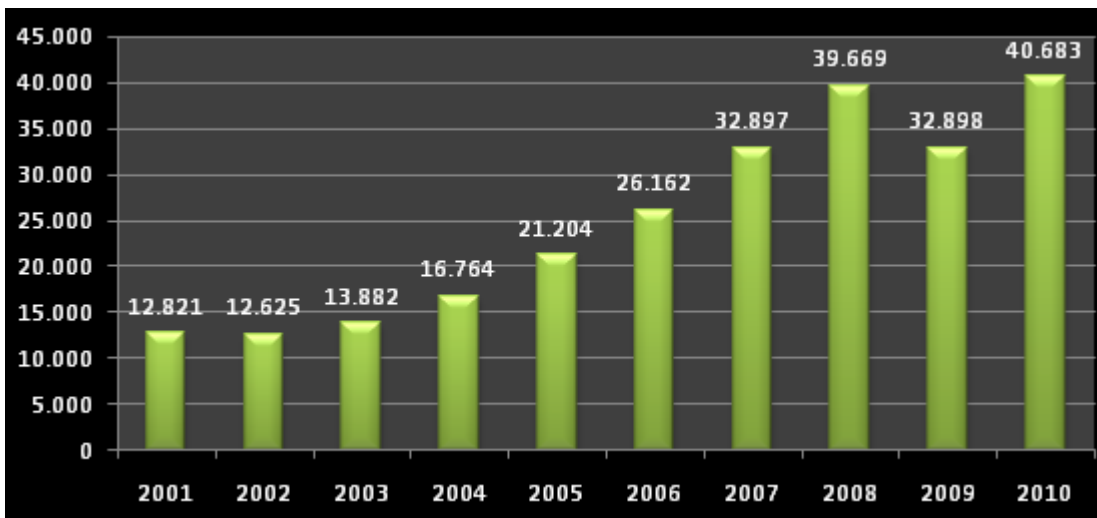
La inversión en hoteles y restaurantes en Colombia comenzó a acentuarse a partir del año 2004. Dado el cambio en la forma como es percibido el país, es que la demanda del turismo nacional ha aumentado en los últimos años. Las formas como ha sido impulsada la inversión en el turismo del país, permitieron que los principales destinos turísticos contaran con infraestructura adecuada, programas de ecoturismo y hotelería tipo resort, lo cual ha permitido que Colombia esté en un buen nivel competitivo en relación con diversos destinos turísticos del mundo y sus estándares de calidad y cantidad estén a la vanguardia de los gustos y requerimientos de todo tipo de turistas, visitantes e inversionistas.

Cabe señalar que Proexport Colombia, recibió el premio de HVS<sup>137</sup>, que es considerada la consultora internacional líder de la industria de hoteles, turismo y esparcimiento, título que se le entregó a la marca "Colombia es Pasión", como premio a la mejor promoción internacional en la categoría "Mejor Campaña o Promoción", esto en parte al desarrollo de su marca país.

<sup>137</sup>PROEXPORT Colombia. [en línea] Disponible en <<http://www.proexport.com.co/noticias/colombia-es-pasion-recibe-reconocimiento-en-sahic-2010>>

#### 4.2.2.2 Importaciones y Exportaciones colombianas

Gráfico 12: Importaciones colombianas



Fuente: DIAN. Cifras en millones de dólares.CIF. Cálculos: Autores Propios

En el Gráfico 12, se observa el comportamiento generado en Colombia respecto al valor de las importaciones; sobresale el incremento desde el año 2002 hasta el 2008, para luego presentar una baja hacia el 2009(caída registrada también en las exportaciones en el mismo año). Colombia se ha caracterizado por importar principalmente en los últimos 50 años productos con una alta capacidad tecnológica (automóviles, celulares, entre otros), en parte a que continua siendo un país en vía de desarrollo que no cuenta con la capacidad tecnológica e industrial necesaria para la fabricación de productos con alto grado de tecnología.

En el periodo 2001-2004 no se registran mayores variaciones, pero hacia el año 2005 de acuerdo con lo señalado por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo<sup>138</sup>, se refleja un notable crecimiento impulsado principalmente por el incremento de importaciones en tres regiones del mundo, estas fueron:

<sup>138</sup>Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Citado por: Buitrago, Liubka Milena. En: COMERCIO, GÉNERO Y EQUIDAD EN AMÉRICA LATINA: GENERANDO CONOCIMIENTO PARA LA ACCIÓN POLÍTICA. Colombia: Contenido de trabajo de las exportaciones e importaciones.

Estados Unidos, Comunidad Andina de Naciones y la Unión Europea, la relación que Colombia mantenía con estas tres generaba al país una participación del 63% del total de las importaciones; estas ingresaban de la siguiente forma: 39% provenía de Estados Unidos; 9,4% de la CAN y 13,6% de la UE, principalmente porque estas regiones eran y continúan siendo poderosas naciones en la elaboración de productos del sector primario; durante ese año los productos más importados fueron del sector primario con una participación del 8,4%, tales como: agro-industria (4,0%); industria liviana (11.3%); industria básica (31.2%); maquinaria y equipo (34.5%) e industria automotriz (10.0%).

A medida que avanzaba el tiempo en Colombia continuaban incrementándose las importaciones y fue para el año 2007, donde se registra un alza más notable a diferencia de los dos últimos años, pues para el 2007, De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en este año Colombia, aumento notablemente sus compras por encima del promedio de los siguientes países: China (49,9%), que representó el 10,1% de las importaciones colombianas; México (34,1%) que participó con el 9,3% del total de compras; Japón (30,3%); Canadá (29,6%); Chile (29%) y Brasil (27%). Al finalizar el 2007 las importaciones (US\$32.897 millones) se incrementaron en 25,7% respecto al año 2006; igualmente Estado Unidos continuo siendo uno de los principales socios comerciales, para esta fecha las importaciones originarias de Estados Unidos tuvieron un notable crecimiento del 23,8% y se mantuvo como el principal proveedor de las compras de Colombia. Por su parte, las importaciones colombianas desde la Unión Europea aumentaron 16,8% mientras las compras provenientes de Venezuela disminuyeron 8,8% y representaron el 4,2% del total.<sup>139</sup>

---

<sup>139</sup> Tomado de: IMPORTACIONES COLOMBIANAS-Diciembre 2007.Disponible En:<  
<http://www.colombia.ru/spa/images/stories/news/Col/Estadisticas/12%20importaciones%20a%20diciembre%20de%202007.pdf>>

El crecimiento económico generado en Colombia durante el año 2007 fue de favorabilidad para la economía, de acuerdo con estimaciones del Banco de la República el crecimiento se mantuvo cercano al 7%, con lo cual supero el 6,8% del 2006. Adicionalmente, la economía colombiana mantuvo por tercer año un exceso en el consumo; según el Emisor, el crecimiento estimado de la demanda interna (9,2%) fue superior al crecimiento del PIB, lo cual fue otra razón al incremento de las importaciones del 2007.

Es importante señalar que el incremento de las importaciones se dio en la mayoría de los países latinoamericanos y no se presento tan solo en Colombia, países como Brasil incrementaron sus importaciones en 32%, en Chile 22,3% y Venezuela 36%, es decir casi todos aumentaron su nivel de consumo.

Igualmente para el año 2008 se produce un aumento de las compras externas que realizaba Colombia en el exterior en un 20,5% si se comparan con el año anterior, debido a que paso de US\$32.897 millones CIF a US\$39.668,8 millones CIF (costos, seguros y fletes), según lo mencionado por el DANE.

Algunos de los productos que mayor importación presentaron fueron<sup>140</sup>: compras de calderas, máquinas y partes, combustibles, aceites minerales y sus productos, navegación aérea o espacial, aparatos y material eléctrico de grabación o imagen y cereales. Las compras externas de calderas, máquinas y partes, representaron el 15,0% del total de las importaciones realizadas durante el año 2008, seguido de aparatos y material eléctrico, de grabación o imagen con el 10,7%; vehículos y sus partes con el 9,2% y productos químicos orgánicos con el 5,4%. Bienes de consumo Durante 2008, las compras externas de bienes de consumo aumentaron 11,5%.

---

<sup>140</sup> Las importaciones crecieron 20,5% en el 2008. En: Tormo.com.co [en línea] Disponible En: <[http://www.tormo.com.co/noticias/6194/Las\\_importaciones\\_crecieron\\_205\\_en\\_el\\_2008.html](http://www.tormo.com.co/noticias/6194/Las_importaciones_crecieron_205_en_el_2008.html)> [Citado en 23 de enero de 2011]

Ya hacia el año 2009, el creciente aumento registrado en los últimos 7 años presento una baja, según lo señala el consultorio de comercio exterior ICESI<sup>141</sup>, puesto que tan solo para el primer mes del año 2009 en comparación con el mismo mes del 2008, había ocurrido un decrecimiento de 5,2%. Según el DANE y las declaraciones de importación registradas por la DIAN, durante el período comprendido entre enero y octubre del 2009 las compras de Colombia en el exterior tuvieron un descenso de 18,9 por ciento, comparado con las realizadas en el mismo período de 2008, al pasar de 33.307 millones de dólares a 27.010 millones de dólares.

Este comportamiento negativo en las importaciones del 2009, se debió en parte a la desaceleración del ritmo de crecimiento de la economía colombiana y la mayor devaluación; además se señala que esta disminución venia del segundo semestre del año anterior, pues se evidenció una depreciación de la moneda, que condujo al encarecimiento de las compras externas; en enero de 2009, la tasa de cambio fue superior en 13,8% respecto al valor en el primer mes de 2008.

Este comportamiento, como lo continua mencionando el consultorio de comercio exterior ICESI, se ve reflejado primordialmente en la disminución de compras en aparatos y material eléctrico, de grabación o imagen; vehículos y sus partes y el grupo de fundición, hierro y acero, bienes que son comprados principalmente a Estados Unidos, China y México, cada uno con rubros aproximados de 8.000 millones de dólares. La disminución más representativa se presentó en los productos provenientes de Estados Unidos, al pasar de 9.692,1 millones de dólares durante los diez primeros meses de 2008 a 7.771,7 millones de dólares en el mismo período de 2009.

---

<sup>141</sup> [www.larepublica.com.co](http://www.larepublica.com.co). Citado Por: CONSULTORIO DE COMERCIO EXTERIOR.UNIVERSIDAD ICESI. En: ARTÍCULOS SOBRE COMERCIO EXTERIOR. Exportaciones e Importaciones 2009.

A pesar de la revaluación de la moneda colombiana, presentado a partir de abril del 2009, no hubo una repercusión tan significativa como la de 2008, pues la tasa de cambio promedio fue mayor en 2009, lo que hizo que las compras al exterior se volvieran menos atractivas en cuanto a costos. Igualmente el impacto de la crisis mundial, afectó la demanda interna del país, principalmente por el cambio en las percepciones del mercado, ya que la disposición de compra y la medida por parte del sector industrial cobraron protagonismo al momento de tomarse cualquier decisión.

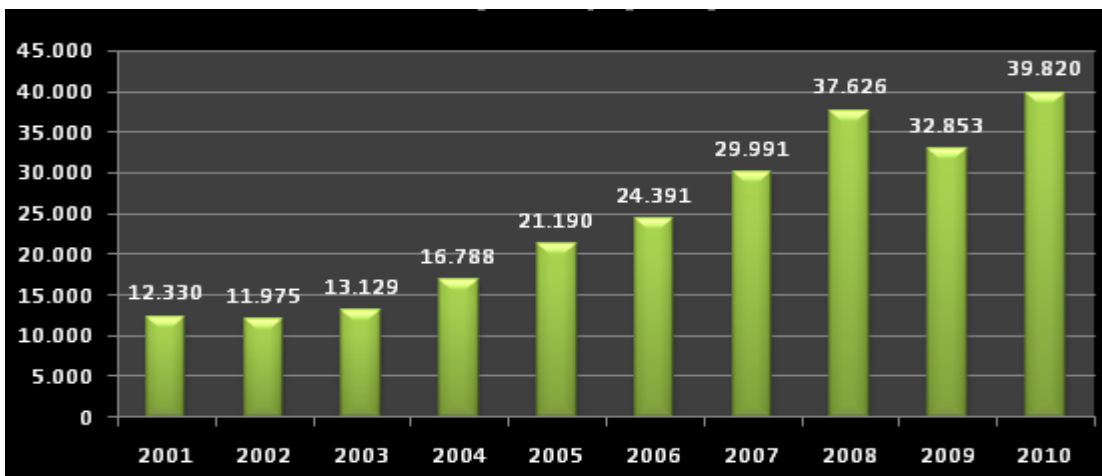
Ya para el año 2010 el crecimiento en las importaciones colombianas, causan el mayor incremento presentado en los últimos 10 años, según lo señalado por la revista Dinero<sup>142</sup>, se le atribuye en parte a las mayores compras externas de aparatos y material eléctrico de grabación o imagen, que registraron un aumento de 58,5%, al pasar de US\$286,7 millones a US\$454,5 millones; y es que durante el 2010, las importaciones presentaron un aumento de 23,7%, al pasar de US\$32.897,7 millones a US\$40.682,7 millones.

Esto se logra evidenciar por el aumento en las compras de vehículos y sus partes (54,3%); al pasar de US\$2.644,0 millones en el año 2009 a US\$4.079,6 millones en el mismo período de 2010. Al igual que los años anteriores los principales aumentos se registraron en las importaciones originarias de Estados Unidos, que pasaron de US\$840,3 millones en diciembre de 2009 a US\$1.107,9 millones en igual mes de 2010; las de China, que pasaron de US\$371,9 millones a US\$541,5 millones.

---

<sup>142</sup> Importaciones en Colombia crecieron 30% en diciembre de 2010. En: Dinero.com [en línea] <[http://www.dinero.com/wf\\_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=84003&IdTab=1](http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=84003&IdTab=1)>

**Gráfico 13:** Exportaciones colombianas



Fuente: Dane- DIAN. Cálculos OEE Mincomercio.

En el Gráfico 13 se observa el comportamiento de las exportaciones colombianas, en donde se evidencia que hacia el año 2005 las exportaciones comienzan a registrar una mayor aceleración hasta el 2010 a excepción del año 2009, que estuvo golpeado por la crisis financiera mundial.

De acuerdo con lo señalado por Proexport<sup>143</sup> para finales del año 2007 se comienza a ver ese crecimiento acelerado de las exportaciones, quedando evidenciado totalmente para agosto del 2008, en donde se presentó una aceleración del 38% un porcentaje que resultó muy superior si se le comparaba con el del año pasado para el mismo mes (17%); dentro de las causas que se mencionan al crecimiento de las exportaciones están: el alto desempeño que se mantuvo con Estos Unidos pues entre enero y agosto las ventas fueron de US\$10.075 millones; las ventas del crecimiento del petróleo fueron de cerca del 107% entre la misma fecha y los altos precios internacionales de los productos básicos tales como el café, el petróleo y carbón, permitieron ese notable incremento.

<sup>143</sup> Tomado de: Proexport Exportaciones- Agosto de 2008. Disponible En:<  
<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/EstudiosEconomicos/ExpoAgosto2008.pdf>>

Este movimiento acelerado de las exportaciones tuvo su descenso hacia junio del 2009, para este mes las exportaciones fueron US\$2.733,5 millones en comparación con el año anterior que fueron de US\$3.661,0 millones. Productos tan importantes como el café disminuyeron su nivel de exportación en 33% en el 2009, lo cual evidencia que la crisis generada trajo consigo diversos cambios y desmejoras en las exportaciones colombianas.

Otros hechos relevantes de la disminución de las exportaciones para el 2009 fueron: el paro camionero ocurrido entre el 21 de abril y el 10 de mayo. De acuerdo con Proexport<sup>144</sup>, la caída de las exportaciones de petróleo en septiembre del -33% Y café del -21%, además las restricciones del ingreso de productos a países como Venezuela originaron estas caídas. Seguidas de los bienes no primarios tales como: confecciones (-52,1%), materias plásticas (-23,1%), cuero y sus productos (-44%) y productos de hierro y acero (-35,5%).

Luego de sufrir esta caída en el 2009 las exportaciones colombianas reflejaron una mejoría entrando al año 2010, según datos del DANE<sup>145</sup> (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) para el mes de diciembre las exportaciones crecieron en 20.6% respecto a diciembre de 2009, principalmente por el aumento de las exportaciones en productos tradicionales (29.9%); el valor de las exportaciones registradas para el 2010 fue US\$39.820 millones. Esto permite observar que no tan solo en la última década del año 2010 sino que en la historia de Colombia es la primera vez que se registra el mayor índice de exportaciones; las ventas externas crecieron en 21,2% aproximadamente, a demás es importante resaltar como

---

<sup>144</sup> Tomado de: Informe de Exportaciones Septiembre 2009. Disponible En: <

<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/EstudiosEconomicos/ExpoSeptiembre2009.pdf>>

<sup>145</sup> Tomado de: BOLETÍN DE PRENSA Bogotá, D. C., 16 de Febrero de 2011. COMERCIO EXTERIOR- EXPORTACIONES Y BALANZA COMERCIAL-Diciembre de 2010. Disponible En: <  
<http://www.siap.com.co/Files/BOLETIN%20DE%20PRENSA%20EXPO%20DIC.pdf>>

luego de sufrir la caída de las exportaciones en el 2009, la recuperación fue inmediata al año siguiente.

Entre los productos que lograron una mayor participación en el incremento de las exportaciones colombianas registradas en el año 2010, de acuerdo con Proexport<sup>146</sup>, fueron las ventas de petróleo y sus derivados con un 60.6%, esto en parte también al favorable precio internacional del crudo en comparación con el alto precio internacional (West Texas) que en promedio fue US\$79,4/barril en 2010, superior en 28,8% al registrado el año pasado, viendo la oportunidad Colombia de insertarse fuertemente en el mercado, lo cual como se demuestra trajo grandes beneficios. Estos productos representaron el 41,3%, mientras que en 2009 su participación alcanzó 31,2%. Excluyendo estas ventas, las exportaciones de Colombia aumentarían 3,3%, según lo informo el DANE.

Igualmente Proexport continua señalando que otro de los grandes productos que conducen a un mayor beneficio para el país es el café, estas aumentaron en US\$1.883,6 millones, es decir 22,1%, hecho que favoreció mucho a Colombia ya que la cotización promedio del café suave en Nueva York fue US\$2,23/libra (la más alta registrada en la actual década), superior en 23,7% con respecto a igual período del año anterior. Otros productos que ayudaron al incremento de las exportaciones colombianas fueron: el carbón, ferróniquel y el oro, con un incremento del 11.1%, 33.3% y 37.1%, respectivamente.

Los países que contaron con mayor recepción de las exportaciones colombianas para el año 2010 según el reporte presentado por Proexport fueron: Estados Unidos (considerado el primer socio comercial), China, Ecuador y Holanda, cada uno registrando una participación de 42.5%, 4.9%,

---

<sup>146</sup> Tomado de: Proexport Exportaciones colombianas y balanza comercial-Diciembre 2010. Disponible En: <<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/EstudiosEconomicos/2010 ExpoDiciembre.pdf>>

4.5% y 4.1% respectivamente, y en términos monetarios (US\$) de: 16.879 M, 1.967 M, 1.825 M y 1.617 M, respectivamente.

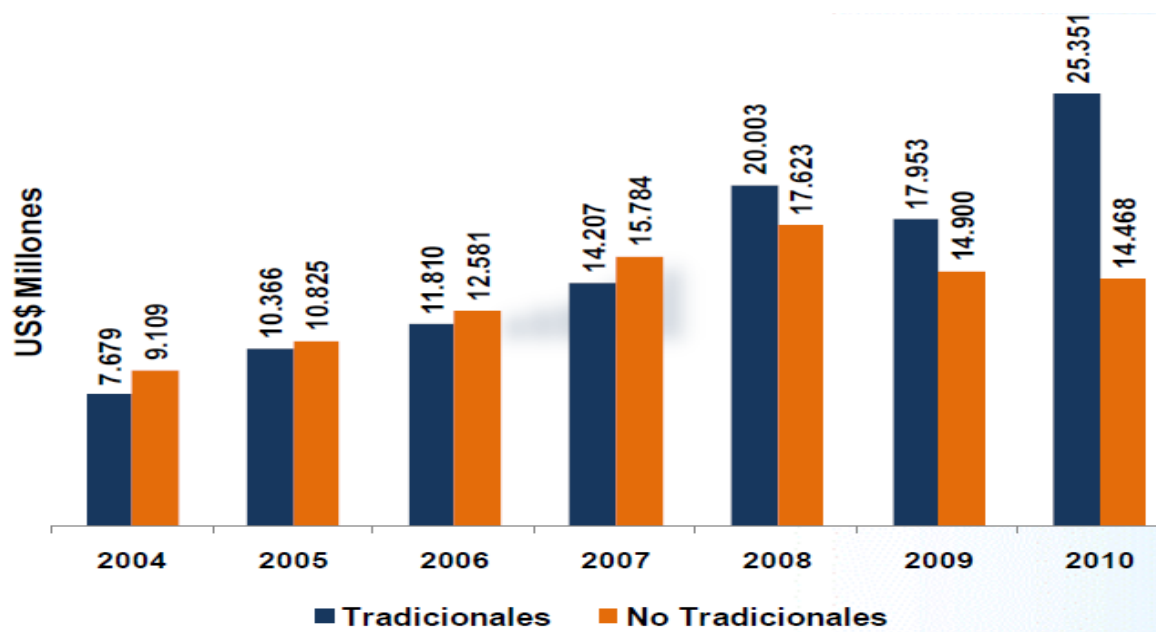
Otros destinos que también presentaron un buen comportamiento fueron: México, Unión Europea y Perú; a diferencia de Venezuela que disminuyó su participación para el 2010 en un 64.9%, pues mientras en el 2009 su participación fue del 12.3% para el 2010 tan solo fue del 3.6%; esto condujo a que Colombia para el primer trimestre del 2010 perdiera 1000 millones de dólares, de los cuales 550 millones se recuperaron en parte a que Colombia incursionó en mayores ventas a Centroamérica, Chile y Brasil, entre otros, según lo mencionado por Luis Guillermo Plata ministro de comercio.

En síntesis, el movimiento económico que registró Colombia durante la década analizada 2001-2010, evidenció que el comportamiento generado ha sido positivo frente a las décadas anteriores<sup>147</sup>, esto muestra que la economía colombiana posiblemente ha ido generando un agradable ambiente de negocios prósperos. Es importante señalar y mostrar que desde el año 2005 fecha en la que se dio inicio y posición a la Marca País “COLOMBIA ES PASION”, las exportaciones en el país han experimentado resultados positivos, posiblemente generadas a todo el esfuerzo realizado por la marca, en sus campañas y promociones que ha realizado al mejoramiento de la imagen del país en el exterior, a excepción de lo que se mencionó anteriormente el 2009 fue una especie de “crisis general” para todos los países.

---

<sup>147</sup> DANE. Información Estadística. Colombia Balanza Comercial. Disponible En: <  
[http://www.dane.gov.co/daneweb\\_V09/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48&Itemid=56](http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=56)>

**Gráfico 14:** Exportaciones tradicionales y no tradicionales



Fuente DANE. 2010 EXPORTACIONES PDF

En el caso presentado en el Gráfico 14, según lo mencionado en el dane<sup>148</sup> las exportaciones tradicionales para el año 2010 (US\$25.351 millones) obtuvieron un aumento del 41,2% lo cual tuvo una representación del 63,7% del total de las ventas, mientras que las no tradicionales (US\$14.468 millones) cayeron -2,9%; en estas últimas, sin contar las de oro y las de esmeraldas, la reducción fue de -7,7%.

Al parecer, el resultado positivo obtenido en el año 2010 se debe en parte al incremento y participación que tuvieron las exportaciones tradicionales más que en los otros años, y una respuesta esto es la más alta participación del petróleo y sus derivados para esa fecha con un 60.6%, los cuales aportaron 34,6 puntos porcentuales a la exportaciones tradicionales.

<sup>148</sup>Tomado de: BOLETÍN DE PRENSA Bogotá, D. C., 16 de Febrero de 2011. COMERCIO EXTERIOR- EXPORTACIONES Y BALANZA COMERCIAL-Diciembre de 2010. Disponible En:<  
<http://www.siap.com.co/Files/BOLETIN%20DE%20PRENSA%20EXPO%20DIC.pdf>>

De igual modo como se señaló anteriormente, Venezuela debido a sus bloqueos comerciales y procesos individuales de sustitución de mercados, disminuyó la participación en el petróleo.

En el caso de Estados Unidos, según Proexport<sup>149</sup> el mayor demandante de productos exportados no tradicionales se incrementaron en un 21,0%, esto en parte al crecimiento de productos como el oro que registraron un crecimiento absoluto de US\$394,9 millones (39,6%), el sector flores y plantas vivas ocupó el segundo lugar en términos de variación absoluta, con un aumento de US\$109,4 millones (13,1%), el sector agroindustrial, tercero en términos de variación absoluta, presentó un incremento de US\$72,2 millones (29,3%).

En el Gráfico 14 se analiza el periodo 2004-2007, donde se observa como las exportaciones no tradicionales incrementaron levemente algunos puntos porcentuales sobre las tradicionales, para el año 2007 ocurrió un aumento de mayores puntos porcentuales, de acuerdo con José Roberto Concha, director de ICECOMIX (Consultorio de Comercio Exterior de la Universidad ICESI), para septiembre de 2007, las exportaciones no tradicionales se incrementaron en 21.2% , mientras las tradicionales solo obtuvieron el 17.6 por ciento.

Cabe señalar que dentro de las exportaciones no tradicionales en todo el 2007, de acuerdo con Roberto Concha (Ver Anexo 8) las ventas representaron el 52.3 porcientos y entre los productos que más se destacaron se encuentran: equipo de transporte de personas, los bananos y las flores; de otro lado, las exportaciones tradicionales significaron el 47.7 por ciento del total de todas las exportaciones generadas por el país, algunos de los productos más importantes fueron: ferróníquel, carbón, café y petróleo.

---

<sup>149</sup>Tomado de: Informe de Exportaciones e Importaciones- Diciembre 2010 ppt.

La Unión Europea se convirtió en el principal destino, con 38 por ciento del total exportado. También se destacó China que recibió 33 por ciento de las ventas totales de ferroníquel. Las exportaciones de carbón alcanzaron la cifra de 2.663 millones de dólares, registrando un crecimiento de 30,4 por ciento. Las ventas de este mineral representaron 12,6 por ciento del total de las exportaciones. El principal destino fue la Unión Europea con una participación de 43 por ciento. Por su parte, las exportaciones de café colombiano registraron crecimiento de 15,4 por ciento, debido a las mayores cantidades exportadas y porque se registró una mejor cotización del grano. La Unión Europea fue el principal destino de este producto con participación de 41 por ciento.

Para el año 2008, según Proexport<sup>150</sup> hasta el mes de agosto se fue evidenciando un crecimiento de las exportaciones tradicionales del 60.8%, lo que equivale a US\$14.456 millones, mientras que las exportaciones no tradicionales no aumentaron considerablemente tan solo un 21.7%, entre los productos no tradicionales se encontraron: el banano, oro y sus desperdicios, polipropileno, aceite de palma.

De acuerdo con Proexport, el crecimiento generado de las exportaciones se generó principalmente por un entorno de revaluación del peso, esto en parte a las exportaciones realizadas en USA, y uno de esos enfoques es la constante dinámica que existía con Venezuela, además de este otro factor que insito con el crecimiento de las exportaciones se debió al alto precio de los productos internacionales básicos, principalmente en el aumento de las cotizaciones de petróleo, café y carbón, lo cual permitió que las exportaciones ganaran una amplia participación en el total exportado.

Las expectativas que se tienen respecto a la balanza comercial de Colombia, es muy relativa pues aunque no se espera un incremento tan impactante

---

<sup>150</sup> Tomado de: Exportaciones Colombianas- agosto de 2008. Disponible en <  
<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/EstudiosEconomicos/ExpoAgosto2008.pdf>>

como el del 2010, tampoco se espera una disminución de las mismas; de acuerdo con el FMI<sup>151</sup>, proyecta un crecimiento del PIB mundial de 4,4% y 4,5% para el 2011 y 2012, respectivamente. Por su parte *Latin American Consensus Forecast* pronostica que para el año 2011 se prevé un crecimiento para: Chile (6%), México (4%), Perú (6,3%), Brasil (4,5%), Colombia (4,6%) y la proyección para Venezuela es de 0,7%.; además recalco que el año 2011 va a continuar con esa influencia al alza sobre los precios de bienes denominados primarios, esto en parte a una demanda constante, de igual modo se tiene previsto que Colombia aumente sus negociaciones y ventas hacia el exterior no solamente con Estados Unidos sino con países como Ecuador con quien se ha ido incrementando su dinámica económica y otros países.

En conclusión, Colombia ha registrado una notable y amplia recuperación en término de sus exportaciones (exceptuando el año 2009 principalmente); por el lado de las importaciones, se observó que han aumentado durante los últimos años, aspecto que no resulta tan favorable, pues es necesario que las exportaciones aumenten en mayor medida superando las importaciones. Esto hace necesario la adopción de políticas industriales y monetarias que logren controlar las importaciones e impulsar las exportaciones; y es este mismo impulso de las exportaciones lo que está realizando la marca país “COLOMBIA ES PASION”, al enfocarse en los tres aspectos y pilares de su creación (turismo, exportaciones e inversiones), de este modo es necesario que se siga implementando fuertemente la marca y más aun con actualidad que vive Colombia en términos del cambio climático, frente al cual tantos colombianos se han visto afectados, lo cual permite o crea un espacio para que se impulsen posiblemente más las importaciones, debido en parte a que la ola invernal dañó gran parte de cultivos, tierras y empresas de la región.

---

<sup>151</sup> Tomado de: Exportaciones colombianas y balanza comercial Diciembre 2010. Disponible En:<  
<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/EstudiosEconomicos/2010-ExpoDiciembre.pdf>>

## **4.3 ENTORNOS REGIONALES**

### **4.3.1 Antioquia**

Antioquia al igual que otras marcas país y región, ha querido incursionar en la estrategia de la Marca Región, bajo el nombre “Antioquia un tesoro por descubrir”, pretenden mostrar al país y al mundo, que Antioquia cuenta con una variada diversidad, alegría y exuberancia; aspectos que definen la esencia de Antioquia frente a los demás. Se considera que es una región con una posición privilegiada por ser punto de enlace entre los países del norte y sur América y además de poseer costa en el océano atlántico; una zona con nueve subregiones y variedad de clima; caracterizada por la amabilidad de su gente. Todo este complemento incito al lema de la marca que hace que Antioquia sea un tesoro por descubrir, y con lo cual pretenden atraer y mejorar el desarrollo económico de la región.

La marca “Antioquia Un Tesoro Por Descubrir”, se ha enfocado el turismo de la región, pues aunque es una región que cuenta con variados lugares turísticos, se vio necesaria la consolidación de medios que permitan y logren la promoción y reconocimiento de estos sitios y municipios que cuentan con esa vocación e infraestructura turística. En Antioquia no solo pretenden estar ligados a una gran infraestructura turística sino que vieron necesario dar a conocer la región, esto en parte a que el número de personas que viajaba en busca de un lugar de descanso y comodidad, disminuyo en los últimos años; principalmente por razones de orden público y por la recesión económica. Pero ahora, que las fuerzas armadas han logrado disminuir los riesgos en las carreteras con un alto grado de responsabilidad y a medida que la economía comenzó a dar señales de recuperación, vieron el momento para que la región lograra recuperar aquellos turistas que se habían alejado, generando disminución en factores como la inversión.

La gobernación de Antioquia es el principal actor en la construcción de la marca, pues su propósito es colaborar con un mejor desarrollo para el departamento. Además, se pretendía ayudar aquellas personas que dependían del turismo en las diferentes zonas del departamento, es decir ayudar a mejorar los niveles de empleo de la región. Esto conllevó al desarrollo de soluciones comunicacionales que permitieran difundir información turística de las diferentes subregiones y buscar desarrollar mayor crecimiento del sector turístico como dinamizador de la economía Antioqueña.

De este modo, la creación de la marca Antioquia “Antioquia un tesoro por descubrir”, tiene como objetivo específico el crear herramientas de promoción y divulgación necesarias para de este modo poder consolidar el departamento de Antioquia junto con sus nueve regiones que lo conforman principalmente como un destino turístico, pero que no solo sea reconocido a nivel regional sino como se dijo anteriormente obtener un reconocimiento a nivel nacional e internacional que básicamente es lo que han buscado las mayorías de las regiones del mundo cuando deciden posicionar una marca internacionalmente.

Dentro de los objetivos específicos en los que se centra la Marca Región Objetivos específicos, se encuentra el generar esa idea fusionada que Antioquia ofrece diferentes destinos turísticos los cuales deben ser visitados tanto por colombianos como por extranjeros; de igual modo ofrecerle a la gente antioqueña una información útil, que se “envuelvan” en todo el tema de la Marca del Departamento para de este modo lograrlo vender al mundo. De igual forma impulsar una cultura turística eficaz en donde los resultados sean benéficos y se demuestren en la economía de la región; igualmente impulsar todas las actividades y eventos del Consejo Regional de Turismo, el cual agrupa cerca de cincuenta entidades y empresas del sector público y privado.

La marca mostro que el turismo es la estrategia departamental que va a permitir el reconocimiento de Antioquia con el resto del mundo y además va a permitir dinamizar la economía antioqueña; esto a través de campañas que han ido posicionando positivamente al departamento tales como: videos promocionales, y principalmente un programa de televisión que tiene el mismo nombre de la marca en donde se muestra un municipio diferente del departamento y se enfatizan en sus potencialidades.

De acuerdo con lo señalado por el secretario de productividad y competitividad, Maximiliano Valderrama Espinosa<sup>152</sup>, la necesidad de promover mediante actividades de alto impacto, las ciudades y subregiones, pero a su vez es necesario ser consecuente y sensato de la situación que presenta la ciudad principalmente en el tema de orden público, puesto que aunque no es lo que se quiere de la ciudad es la realidad que vive.

De acuerdo con Alina Rivera, encargada del fomento turístico para la marca de la región señalo que:

*“esta campaña es liderada por la Gobernación de Antioquia, pero a través de los años se han ido involucrando a los prestadores de servicio turístico del departamento para que adopten la marca como imagen de su producto, esto es completamente gratis para quien quiera aplicarla, es considerada como un respaldo para aquellos productos ya que es una marca que esta posicionada en el mercado, igualmente entidades como, el bureau de Medellín, Cotelco Antioquía, Anato Antioquia, Clúster de Turismo, Fenalco, etc., han también aplicado la marca”; de igual forma señalo que: “Como resultado no tenemos cifras ya que no hay forma de medir el*

---

<sup>152</sup>Disponible en <[http://juliobetancur.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=250%3Aantioquia-un-tesoro-por-descubrir&Itemid=7](http://juliobetancur.com/index.php?option=com_content&view=article&id=250%3Aantioquia-un-tesoro-por-descubrir&Itemid=7)>

*impacto que esta ha generado y nunca se ha hecho un estudio sobre el posicionamiento de la marca”<sup>153</sup>.*

**Figura 9: Marca Región Antioquia**

**“ANTIOQUIA UN TESORO POR DESCUBRIR”**



Fuente: Gobernación de Antioquia.

#### **4.3.2 Valle del Cauca**

Un proceso arduo que comenzó en el año 2004 por parte de la Cámara de Comercio de Cali<sup>154</sup>, obtuvo como resultado la marca el Valle nos toca. Por medio tanto de una estrategia de comunicación Marca Valle, la cual tenía como principal objetivo generar entornos competitivos dentro de la región para atraer turismo, inversión, negocios e incentivar a los vallecaucanos; como de un estudio de mercado elaborado por la firma Jorge Ochoa Botero & Asociados (JOB)<sup>155</sup>, se dio a conocer cómo se ven y cómo querían ser vistos los vallecaucanos a nivel nacional. De este modo surgió la construcción de la estrategia de comunicación por medio de la cual el Valle lograría un posicionamiento de su marca a nivel no solo nacional sino internacional.

<sup>153</sup> RIVERA, Alina. Información acerca de la marca de Antioquia: “Antioquia Un Tesoro Por Descubrir”. [ correo electrónico] Mensaje Enviado a: Jhon Jairo Bayona Jerez. 15 de marzo de 2011. Comunicación Telefónica.

<sup>154</sup> La Cámara de Comercio de Cali es una entidad privada, sin ánimo de lucro, que cumple con una función jurídica al registrar las empresas existentes en la ciudad de Cali y en los municipios de Dagua, Jamundí, La Cumbre, Vijes y Yumbo. También lleva los registros de las empresas y profesionales independientes interesados en contratar con el Estado y el de las entidades privadas sin ánimo de lucro.

<sup>155</sup> JOB ESTRATEGIA Y MERCADEO se enfoca en la grande y la mediana empresa, aplicando metodologías de trabajo modernas y flexibles para cada sector y tamaño de empresa atendido, y de servicio contratado.

Para la creación de la marca, se realizó una convocatoria en donde publicistas regionales expondrían su talento en cuanto a diseño gráfico y creatividad, concentrando en una sola marca el deporte, la cultura, el arte, los negocios, las empresas, la investigación, el turismo, entre otros, de todo el Valle del Cauca. El trabajo conjunto de la Oficina de Comunicaciones de la Cámara de Comercio de Cali, el Equipo de Área Corporativa y Empresarial, y la participación de trece empresas publicitarias de la región, fueron quienes idearon dicha marca.

Además del sentido de pertenencia y del compromiso de sus habitantes, el Valle del Cauca necesitaba una Marca Región como la que actualmente tiene “ El Valle nos toca”, porque en ella estarían intrínsecos los valores y las potencialidades de la región, que le mostrarían en el corto plazo a todo un país y en mediano y largo plazo al resto del mundo, que el Valle del Cauca es una tierra emprendedora y pujante que ha demostrado su productividad en diversas áreas y que su riqueza cultural le ha permitido crear una gran identidad que requería de una marca para seguirse dando a conocer.

Además del proceso de creación de la marca, la estrategia de comunicación logró dejarles un legado a los vallecaucanos como las cartillas “Valores Vallecaucanos”, una canción emblemática de la marca, un video mostrando las potencialidades de la región, cien secretos vallecaucanos, entre otros; que demuestran cuan integro fue dicho proceso. Todo lo que comenzó como una preocupación por parte de la Cámara de Comercio de Cali debido a la falta de sentido de pertenencia por la región, de intervencionismo político, de seguridad, etc., impulsó la creación de la marca con la que el Valle involucró a sus ciudadanos sin distinciones religiosas, ideológicas, socioeconómicas o étnicas, con el fin de impulsar a los sectores económicos, la identidad vallecaucana y la recuperación económica.

En el Valle del Cauca se pueden encontrar 52 empresas multinacionales, por tanto es uno de los departamentos que recibe mayor inversión extranjera a nivel nacional. La diversidad de sus industrias y la ventaja de contar con el principal puerto marítimo sobre el Pacífico, lo exhiben como un departamento atractivo en cuanto a industria y comercio. A partir de los aspectos positivos del departamento mencionados y el contraste con la inseguridad, el narcotráfico y la violencia que vivida dentro de la región; es que la estrategia Marca Región el “Valle nos toca” resultó importante y necesaria para lograr unificar la imagen de la misma. El lanzamiento de la marca fue el 1 de Diciembre de 2005 y para el año 2007 los vallecaucanos ya la conocían y la difundían, a su vez para ese último año se habían vinculado con la marca 106 empresas y entidades gubernamentales que a través de carpetas, revistas, entre otros, incluían el slogan de la marca; además la marca fue presentada en 148 eventos de talla nacional e internacional, como también en 52 salas de cine a nivel nacional se proyectó un comercial haciendo alusión a la marca.

Según la Comisión para América Latina y el Caribe (CEPAL) el Valle del Cauca se encuentra entre las regiones más competitivas de Colombia, dado que como se hizo mención anteriormente, recibe gran inversión extranjera y eso le ha permitido estar abierta a los mercados internacionales, además los procesos de innovación llevados a cabo en la industria le permiten estar a la vanguardia de los más novedosos procesos productivos. A su vez en el departamento se encuentran 122 empresas de las 1000 más grandes del país. Por otra parte la amplia gama de instituciones de salud que cuentan con personal altamente calificado en el Valle del Cauca, hacen que esta región atraiga turismo de salud en donde diariamente se llevan a cabo todo tipo procesos quirúrgicos principalmente estéticos y cosméticos. El Valle del Cauca cuenta con un gran Centro de Eventos Valle del Pacífico<sup>156</sup>, en el cual

---

<sup>156</sup> El Centro de Eventos Valle del Pacífico es el espacio multiformato más grande y moderno del Pacífico Latinoamericano.

se han realizado eventos tales como: Cali Exposhow<sup>157</sup>, Construexpo<sup>158</sup> 2008, Feria del Automóvil, etc. Finalmente según Cotelvalle<sup>159</sup> y la Secretaria de Cultura y Turismo del Valle del Cauca, este departamento ofrece un gran portafolio hotelero, además diversos lugares de esparcimiento como museos, galerías de arte, discotecas y bares, teatros y casinos internacionales, que le permiten tanto al residente como al turista disfrutar de variadas opciones dentro de la región.

**Figura 10:** Marca Región Valle del Cauca

**“EL VALLE NOS TOCA”**



Fuente: Portal Oficial El Valle nos toca, Clima de Prosperidad.

#### **4.3.3 Cartagena de Indias**

Cartagena de Indias al igual que otros países y regiones, decidió incorporar en su territorio el mercadeo territorial a través de la Marca Ciudad; Cartagena es una de las ciudades colombianas que mayor atracción de turismo concentra ya sean turistas nacionales o internacionales esto a que es el

---

<sup>157</sup> CALI EXPOSHOW Belleza, Salud y Moda, es el evento especializado en salud y belleza más importante del país, que cuenta hoy con la mayor proyección internacional y reúne en un solo espacio al sector de la Belleza: cosmética y estética; la Salud: médicos especialistas, cirujanos plásticos, salud estética, vida sana, nutrición y deporte; y la Moda: diseñadores colombianos y extranjeros, modelos y medios de comunicación especializados, en el marco de conferencias, simposios internacionales, muestra comercial y pasarelas de moda.

<sup>158</sup> CONSTRUEXPO es un espacio destinado a promocionar lo mejor de la producción nacional e internacional de la industria de la construcción.

<sup>159</sup> COTELVALLE. Asociación Hotelera del Valle del Cauca.

icono de turismo de América y el mundo; de igual modo es la primera ciudad en Colombia que consolida una Marca Ciudad, contrario a las otras marcas regiones que se han posicionado en Colombia como la de los departamentos del valle y Antioquia.

De acuerdo con lo señalado por Luis Ernesto Araujo presidente de la Corporación de Turismo de Cartagena: “Este es un proyecto construido por la ciudad, no es ni político, ni publicitario. Es un concepto estratégico, que nos permite construir un norte unificador para todos los sectores, como el industrial, comercial, social, turístico y cultural”<sup>160</sup>.

El proyecto estuvo realizado por la Alcaldía de Cartagena de Indias, con su alcaldesa Judith Pinedo, y con la corporación de turismo; Y fue dirigido con el apoyo de la prestigiosa multinacional CIAC, quien es el primer grupo consultor de Branding (marca) de España desde 1975, y ha ayudado a desarrollar grandes marcas como: la región de Zaragoza en España y la arquitectura de marca del equipo de fútbol Real Madrid, entre otras. Así la compañía española CIAC, definió los objetivos estratégicos tendientes a posicionar a la capital; durante más de 10 meses la empresa española trabajo en la consecución de la marca ciudad, esto bajo la colaboración de los habitantes de la ciudad de todos los sectores de la ciudad, pues no solo se quería dar a conocer esa imagen “atractiva” y turística de la región sino que también reconociera como una ciudad llena de grandes aventuras, todo esto para poder conocer a fondo el sentir y la idiosincrasia cartagenera.

---

<sup>160</sup> Cartagena Lanzó La Marca Ciudad Para Fortalecer Sus Sectores Económicos. En: La República [en línea] (22 de diciembre de 2010). Disponible en:< [http://rse.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2010-12-22/cartagena-lanzo-la-marca-ciudad-para-fortalecer-sus-sectores-economicos\\_118043.php](http://rse.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2010-12-22/cartagena-lanzo-la-marca-ciudad-para-fortalecer-sus-sectores-economicos_118043.php)>

La creación de la marca quería vender algo más que el turismo; de este modo se dio inicio a una investigación realizada en el 2009 que analizó de manera profunda la actual imagen de la ciudad; lo cual arrojó como resultados que Cartagena de Indias debía contar con una marca que se enfocara no sólo al ámbito turístico, sino también en todos los frentes económicos y sociales que ofrecía la ciudad, resaltar esa experiencia personal por encima de lo arquitectónico. De igual forma se vio la necesidad de que la marca tuviese aplicaciones a nivel local, pero enfatizándose y alcanzando los niveles industriales y empresariales, ayudados en parte a esa imagen con la que ya cuenta Cartagena por ser icono del turismo en América y el mundo.

De este modo una de las estrategias de la Marca Ciudad de Cartagena, pretendió ubicar el territorio en donde se lograran reflejar sus potencialidades y pretensiones, forjadas durante el proceso de la construcción colectiva y al mismo modo para fomentar a Cartagena de Indias en sus ámbitos empresarial, industrial, deportivo, cultural, social, y turístico, entre otros. Buscando de este modo enfocarse en tres aspectos fundamentales como lo son: atraer inversión, negocios y personas; que es en lo que básicamente se basan las regiones o países al momento de querer crear una Marca País.

Algunas de esas estrategias utilizadas fueron las conocidas como las acciones BTL (es una técnica de marketing consistente en el empleo de formas de comunicación no masivas dirigidas a segmentos específicos), que se dividieron en tres aspectos como lo fueron<sup>161</sup>:

---

<sup>161</sup> Disponible En: <<http://www.construyendolamarcacartagenadeindias.com/>>

- Pre-diseño: básicamente consto en algunos estudios realizados a la opinión pública, entre otros. En donde se quería hacer ver a las personas nacidas en la ciudad como parte del trabajo para la creación de la Marca Ciudad.

- Diseño de la Estrategia: campaña total, identidad visual, plan al corto, mediano y largo plazo.

- Implementación: finalmente fue el posicionar todo lo que ya estaba listo y darlo a conocer a nivel nacional, regional e internacional.

Dentro de los documentos que se basaron para la construcción de la marca se encuentran algunos tales como: Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas del Distrito Turístico y Cultural de Cartagena 2008-2011: Política Pública de Inclusión Productiva Cartagena: Por Una Sola Cartagena. Resumen Ejecutivo: Encuesta Percepción Calidad de Vida 2009, Portal web y portafolio de Servicios de “Puerta de las Américas”. Presentación “Cartagena Color”. Turismo Cartagena.

Igualmente, realizaron una investigación interna la cual se baso en: en la elaboración de 20 entrevistas realizadas individualmente a diferentes personas habitantes de la ciudad como políticos, artistas, personajes económicos-empresariales entre otros; de igual modo se realizaron cinco secciones de grupo con personas que contaran con diferentes perfiles como los mencionados anteriormente.

Dentro de los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con la marca están el conseguir que la Marca Cartagena sea un potencial para aumentar exportaciones, turismo e inversiones y además ser reconocida como una de las mejores marcas de turismo del mundo, aspecto que no le va a resultar tan difícil debido a su alto grado de popularidad a nivel nacional e internacional.

Aunque la Marca Ciudad, lleva poco tiempo de ser creada (aproximadamente 6 meses); su implementación ha sido bastante positiva; algunos de los ejemplos es la participación de la Marca en las ferias turísticas más importantes de Europa como lo es la Internationale Tourismus Börse, ITB (Bolsa Internacional de Turismo), feria que es realizada en Berlín, Alemania en marzo.

La relación de la ciudad con otros países del mundo se evidencia como en el caso de Alemania, de acuerdo con una encuesta realizada en el 2007 por Ipsos - Napoleón Franco para Proexport se demostró que: el mercado alemán es importante ya que el 40% de los turistas alemanes que vienen a Colombia prefieren a este puerto del Caribe, seguido de Cali y Medellín, con el 27 y 20 por ciento, respectivamente<sup>162</sup>.

Luis Ernesto Araújo Rumié<sup>163</sup>, presidente ejecutivo de la Corporación Turismo Cartagena de Indias, recalcó además que en la reciente Vitrina Turística de Anato (Asociación De Viajes y Turismo), donde se realizó la quinta versión del Colombia Travel Mart organizado por Proexport, Cartagena, como destino, tuvo 20 citas con empresarios alemanes, con los cuales el 85% acordaron posibilidades de negocio con los representantes cartageneros asistentes al evento.

Actualmente Cartagena, está enfrentando experiencias positivas debido a una profunda dinamización y transformación a todos los segmentos (infraestructuras, urbanístico, industrial, portuario y empresarial-comercial, cultural, social...), los cuales van a resultar afectando e influyendo sobre lo que es la verdadera realidad e imagen que se tiene de la ciudad a nivel local, nacional e internacional; lo cual permite mostrar a Cartagena como esa ciudad que muestra sus diferentes contrastes del pasado, presente y futuro.

---

<sup>162</sup> LA HEROICA PRESENTE EN FERIA TURÍSTICA DE BERLÍN, ALEMANIA. Disponible En: < [http://www.cartagenadeindias.travel/noticiasinfo.php?la=es&id\\_noticia=105](http://www.cartagenadeindias.travel/noticiasinfo.php?la=es&id_noticia=105)>

<sup>163</sup> Marca Ciudad Cartagena de Indias en Alemania. En: El Universal [en línea] (10 de marzo de 2011). Disponible en:< <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/local/marca-ciudad-cartagena-de-indias-en-alemania-13771>>

**Figura 11: Marca Región Cartagena de Indias**

**“CARTAGENA DE INDIAS WORLD HERITAGE CITY”**



Fuente: Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias. Distrito Turístico y Cultural.

## **5. CASO SANTANDER: PLAN DE MERCADEO TERRITORIAL EN SANTANDER 2006-2010**

### **5.1 CONTEXTO GENERAL**

El territorio, es considerado un factor estratégico para lograr e impulsar el desarrollo económico local de una región, pues es en éste donde se centran todas las actividades sectoriales de una economía, que permiten generar un mayor crecimiento económico, y al mismo tiempo ayudar al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de una región; pues a medida que los territorios, específicamente el caso de Santander consigan adaptar medidas estratégicas de desarrollo económico, van a obtener resultados positivos en términos de atraer inversiones, turistas, crear nuevos negocios, y es ahí donde el Mercadeo Territorial sirve como estrategia para lograr cumplir todos estos objetivos de cada región.

A través de tres factores claves el departamento de Santander pretendió mostrar el territorio a nivel regional, nacional e internacional como un lugar viable para la inversión de capital, turistas y la creación de nuevos negocios, estos factores que permitieron alcanzar ese análisis fueron: ventajas competitivas, identidad territorial e imagen territorial.

En cuanto a las ventajas competitivas, se puede decir que la globalización está transformando la economía del país, pues dentro de las regiones que conforman el mismo, se está pretendiendo competir por atraer mayores niveles de inversión y capital tanto en el ámbito nacional como internacional, esto posiblemente a través de estrategias como la innovación, ciencia, tecnología, entre otros; pero aunque resulte complejo innovar en países como el caso de COLOMBIA debido a que no se cuenta con un alto nivel de desarrollo, igual se continua intentando competir ya sea a nivel regional,

nacional o internacional; pues son las ventajas absolutas aquellas que resultan ser más competitivas al momento de insertarse en un mundo caracterizado por la competencia como lo es el siglo XXI.

En el caso de la Identidad Territorial, ésta se considera autóctona de cada región y es un aspecto enmarcado bajo la subjetividad, en el caso santandereano es lo que permite diferenciar las personas o los bienes como algo único, exclusivo de ese sitio; la necesidad de impulsar el desarrollo económico local a través de la identidad de una región va a permitir distinguir el lugar geográfico y procedencia de origen de un bien o servicio; igualmente la identidad es lo que resulta clave al momento de realizarse un plan de mercadeo, esa marca propia o sello que diferencie la región de todas las demás, en aspectos tales como: la arquitectura, símbolos, valores, productos, y los mismos habitantes, que en definitiva son los que promoverán el desarrollo económico local.

Por último la imagen territorial es la forma en que se ve el territorio desde afuera, es decir, la identificación externa que hace referencia al territorio, es lograr vender el territorio más allá de todo lo que se produzca y genere del mismo. A partir de lo anterior se presenta la necesidad de trabajar consolidadamente en el territorio, en la forma en que se quiere dar a conocer el mismo con el resto del mundo; aspecto que resulta clave al momento de querer promover el desarrollo. Cuando se proyecta realizar una negociación con un país, uno de los factores determinantes es la imagen que se tiene del mismo, por tanto, si un país cuenta con una imagen positiva en cuanto al entorno de negocios y producción, lo más probable es que sea atractivo para invertir en éste de lo contrario resultaría ser muy complejo iniciar esos procesos de intercambio.

De este modo, se observó la necesidad de analizar estos tres factores indispensables para la consolidación y elaboración de un Plan de Mercadeo

Territorial; pero lo mencionado anteriormente no se podría llevar a cabo sin la participación de las Agencias de Desarrollo Económico Local ADEL, pues son el principal ente encargado de dirigir aspectos del desarrollo en base a sus estrategias como lo son el Mercadeo Territorial de un territorio; esto resulta ser un trabajo mancomunado entre empresarios, gobiernos regionales y la comunidad local para elevar la competitividad de cada territorio y su vez generando impulsos de inserción en un posible mercado internacional. Las Agencias de Desarrollo Económico Local se han venido desarrollando a nivel mundial, en Europa existen alrededor de 500 agencias de desarrollo local.

Estas Agencias de Desarrollo Económico Local, ADEL, son:

*“ organizaciones territoriales del nivel meso económico, sin ánimo de lucro, de derecho privada y participación mixta, - pública, privada y social- cuyo objeto principal es contribuir a la planeación de la provincia o subregión, articular sus principales agentes de desarrollo, ejecutar proyectos integradores de este nivel territorial y servir de enlace y red con otras agencias en el mundo y la cooperación internacional, así como de los gobiernos departamentales y nacionales y sus respectivos institutos y fondos”<sup>164</sup>.*

El motivo por el cual estas agencias colaboran y buscan a través del territorio la generación de desarrollo Económico Local y la Competitividad, se debe a que el mismo territorio es el lugar donde se encuentran todos los recursos necesarios para lograr competir con otras regiones y hasta con países, todo esto con un solo fin y es el de lograr el bienestar de las personas de la región, mejorando la calidad de vida de las mismas.

---

<sup>164</sup> RINCON, Amado Antonio y FUENTES, Anyella Patricia. Desarrollo Regional, Globalización Y Competitividad. En: UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. (1: marzo: Bucaramanga). Catedra Low Maus, Vicerrectoría Académica. Bucaramanga. Dirección Cultural, 2008. 1-233.

Para el año 2004, debido a los cambios de Gobierno y la estabilidad financiera; principalmente en el tema que hacía referencia a los Objetivos de desarrollo del Milenio, y en pro de reducir la pobreza; surgió la idea de formar una red de Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL) en Colombia, en este contexto nacional se encuentran posicionadas diez (10) agencias, y en el caso de Santander se encuentran dos (2) que son: ADEL de Vélez y ADEL metropolitana.

Para el caso puntual de Santander, se observó la necesidad de establecer las agencias en el territorio, esto en base a un trabajo orientado bajo un modelo que siguió las directrices del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD<sup>165</sup>; con la creación de la agencia se enfocaron en tres aspectos que fueron: cadenas Productivas, Marketing Territorial y la última Cooperación Internacional; el Marketing Territorial, se vio como ese factor clave que permitiría impulsar el desarrollo de la región.

El trabajo que se desarrolló con la iniciativa de Plan de Marketing Territorial de Santander fue señalado como único en el país, pues se realizó un análisis muy completo entorno a sus ventajas competitivas, imagen e identidad territorial, igualmente se contó con la colaboración de expertos en el tema de mercadeo territorial y desarrollo local como Romeo Cotorruelo Menta, al igual que diferentes actores de la región.

El tema de mercadeo territorial recopila todos los factores económicos, políticos, sociales que pueden generar en una región, por lo tanto el que una región aplique la estrategia de Mercadeo Territorial se puede decir que va a resultar una parte integral para el mejoramiento del desarrollo competitivo, teniendo muy presente la identidad e imagen territorial como ese factor clave y diferenciador para alcanzar el desarrollo de un territorio.

---

<sup>165</sup> El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo es el organismo de la ONU que promueve el cambio y conecta a los países con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a los pueblos a forjar una vida mejor. Está presente en 176 países y territorios, trabajando con los gobiernos y las personas para ayudarles a encontrar sus propias soluciones a los retos mundiales y nacionales del desarrollo.

Igualmente el departamento de Santander de acuerdo con un estudio realizado por el Centro de Estrategia y Competitividad de la Universidad de los Andes y la Cámara de Comercio de Bucaramanga para el año 2006; puso en evidencia que Santander necesitaba una mayor diferenciación tanto en la Identidad como en la Imagen y las Ventajas Competitivas. Y es que de acuerdo con la Comisión Regional de Competitividad, se hizo necesario el mercadeo territorial como una estrategia básica para alcanzar el desarrollo económico local y así lo corrobora el Director de la Comisión Regional de Competitividad Augusto Martínez cuando señaló que:

*“ Cuando uno habla de competitividad, habla de negocios y los negocios tienen que moverse tienen que promoverse y el marketing territorial es exactamente el sentido de promover una región, de promover unas ventajas, de promover unos atributos que tiene una ciudad, un departamento que debe uno claramente expresarlos y decirles a la gente que está alrededor yo tengo estas ventajas”<sup>166</sup>*

De igual forma, otro de los motores que impulsó a la puesta en marcha de un proyecto de Mercadeo Territorial para Santander, fueron los empresarios de la región, pues ellos no lograban percibir que el departamento tuviese alguna imagen o característica diferenciadora respecto al resto del país; por el contrario era más la imagen negativa que la positiva. Fue de esta forma como se propuso acoger la imagen visual que ya venía utilizando una empresa en Santander que era Freskaleche S.A, que se considera una de las empresas más representativas del departamento, fue así como la agencia Genoma, experta en publicidad quiso desarrollar un ícono primeramente para la empresa Freskaleche para lograr posicionarse como una marca que trabajaba integralmente por el departamento de Santander, de este modo la

---

<sup>166</sup>Taller de Marketing Territorial para el departamento de Santander. [en línea] Disponible en:<  
<http://www.youtube.com/watch?v=jxHXaqWNYkg>>

agencia dio como propuesta SANTANDER ES LO TUYO, pues vieron en esta frase la forma de reconocer lo importante de proteger y hacer notable lo que era el departamento de Santander.

Luego de esto la empresa Freskaleche permitió que dicha marcha empresarial fuera ahora la marca del territorio, fue así como de acuerdo con José Murillo, Director General de la agencia Genoma:

*“SANTANDER ES LO TUYO se implementó en todas las comunicaciones comerciales e institucionales de Freskaleche, logrando ser reconocida como la compañía más importante en la creación de ese capital denominado marca regional. Con un trabajo permanente de posicionamiento y una alta frecuencia de impactos de este ícono, se fue capitalizando el objetivo de generar el interés de otras marcas hacia SANTANDER ES LO TUYO. Posteriormente y como está consignado en el manual de la marca, los gremios, Cámara de Comercio y diversos sectores productivos del departamento, coincidieron en que SANTANDER ES LO TUYO se identificaba finalmente a ese propósito colectivo de generar una marca regional. Dada la unanimidad en este sentido, Freskaleche permite el uso del ícono para las empresas santandereanas integradas al proceso”<sup>167</sup>.*

Por medio de las instituciones regionales y del Área Metropolitana de Bucaramanga, junto con el constante compromiso de la ADEL Metropolitana como ente articulador, se llevó a cabo el proceso de desarrollo local, a través del instrumento clave como es el Marketing Territorial y la Comunicación del territorio, a través de la ejecución del proyecto que llevó por nombre: “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN PILOTO DE UN PLAN DE MERCADEO TERRITORIAL PARA EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER”.

---

<sup>167</sup> MURILLO, José. Información acerca del traspaso de la marca empresarial de Freskaleche Santander es lo Tuyo a la Marca del Territorio. [ correo electrónico] Mensaje Enviado a: Erika Vargas Ariza.

**Figura 12: Marca Región Santander**

**“SANTANDER ES LO TUYO”**



Fuente: Agencia de Desarrollo Económico Local - ADEL Metropolitana

## **5.2 Gestión inicial y actores involucrados en el Plan de Marketing Territorial de Santander.**

Al comenzar con la ejecución y el análisis del Proyecto DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN PILOTO DE UN PLAN DE MERCADEO TERRITORIAL PARA EL DEPARTAMENTO DE Santander; fue fundamental contar con el apoyo de los actores que desde un principio mostraron el compromiso para poder entregarle al departamento su propio Plan de Mercadeo Territorial, de ahí la importancia que fue la vinculación de empresas del sector privado e instituciones del sector social y público para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Por parte de ADEL Metropolitana, se contó con un equipo local conformado por: Gina Paola Puentes, Gerente de la entidad quien lideró el proceso en una primera etapa y luego por Edwin Gómez, que direccionó la segunda fase del proyecto; Cristian Amaya y Marcela Quiñonez, Coordinadores del proceso en tiempos diferentes; Vanessa Marrugo, Profesional de Apoyo y

Los grupos de investigación de la Universidad Industrial de Santander UIS y la Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB, además del equipo internacional que estuvo dirigido por Romeo Cotorruelo Menta y Rubén Riestra.

En el caso de las entidades externas que brindaron asesoría y apoyo al plan de Marketing estuvo “COLOMBIA ES PASION”, de acuerdo con Saúl Cardozo<sup>168</sup> (Director de Divulgación y Capacitación de Colombia es Pasión), consideró que esa estrategia regional de Santander, era la única exitosa a nivel nacional.

Continuando con la línea de actores que hicieron parte de este proyecto que sirvió para la creación del Plan de Mercadeo, resulta importante hacer mención de otros de ellos, como lo fueron: la Comisión Regional de Competitividad, la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la UIS, la UNAB, la Gobernación de Santander, la Alcaldía de Bucaramanga, el IMEBU, la ACOPI, la ADEL Vélez, el Parque interactivo de ciencia y tecnología NEOMUNDO, Proexport regional Santander y Comfenalco Turismo.

De este modo al contar con la ayuda por parte de los sectores públicos, privados y sociales de la región se comenzó con la gestión inicial para la creación del plan, esta pretendía según Angélica Silva (coordinadora del Plan de Marketing Territorial):

*“Reforzar la identidad como agentes del territorio, buscar que se apeguen más a su región y a su departamento para que a partir de ahí se identifiquen cuales son los atributos más importantes de la región y lograr impulsar la competitividad, lo cual lo hace un mecanismo para atraer inversión, turismo,*

---

<sup>168</sup> ADEL Metropolitana. Disponible En:  
<[http://www.adel.org.co/adelantos/octubre\\_2008/index.php?contenido=contenido\\_4.php](http://www.adel.org.co/adelantos/octubre_2008/index.php?contenido=contenido_4.php)>

*visitantes y fortalecer los procesos de desarrollo de un territorio.*

*Se hizo un diagnóstico del departamento, luego se comenzaron a formular unas líneas que permitieran aprovechar esas ventajas del territorio y incentivar a los actores locales que impulsen esas iniciativas. Algunas líneas están relacionadas con los atributos paisajísticos, vías importantes del departamento y los correspondientes factores que impulsen estas líneas”. (Ver Anexo 9).*

Es así como para el año 2006, la Agencia de Desarrollo Económico Local, ADEL Metropolitana realiza el lanzamiento del proyecto: “Implementación de un Plan de Mercadeo Territorial para el Departamento de Santander”, el cual contó con la asesoría de un equipo consultor de Glorieta Consultancy al igual que con el experto internacional mencionado anteriormente Romeo Cotorruelo Menta.

Dentro de este proceso de gestión inicial la Cámara de Comercio de Bucaramanga fue uno de las principales instituciones que incentivó a la creación del plan, de acuerdo con lo señalado por Edwin Gómez Parra, Gerente de ADEL Metropolitana:

*“..... Luego de esto la Cámara de Comercio, estableció contactos con el experto mundial en Marketing Territorial y desarrollo local Romeo Cotorruelo, quien trabajo en temas de marcas en España; accedió a venir a Santander tras la invitación realizada, y supo de la existencias de la ADEL, y sugirió al director ejecutivo de la Cámara que lo ideal sería el contar con esta agencia para el desarrollo del plan, en parte a que ya estaba esta agencia posicionada en el territorio y se enfocaba al desarrollo local; igualmente indico que estas*

*agencias tenían una visión más conjunta en cuanto a los sectores públicos, privados” (Ver Anexo 10).*

Igualmente continuó mencionado que:

*“ De este modo actores como la gobernación de Santander y la cámara de Comercio, brindaron algunos recursos para comenzar con la primera de las tres fases del plan que fue el diagnóstico; igualmente se contó con el apoyo de grandes entidades en tema de educación como: la Universidad Industrial de Santander UIS, y la Universidad Autónoma de Bucaramanga; con la última se realizó un estudio a través de la carrera ingeniería de mercados de la UNAB, en donde básicamente se trataba de hacer el seguimiento a la región santandereana con los medios de comunicación, y saber que tanto se habla de Santander, este estudio se realizó a nivel local y nacional, por medio de entrevistas a empresarios para lograr percibir esa imagen que se tenía del departamento. Igualmente se contó con la participación de la comisión regional de competitividad, en donde se estableció una mesa de Marketing Territorial que se centraba en el tema de los actores que podían colaborar con la elaboración del plan” (Ver Anexo 10).*

Prosiguiendo con el mismo tema, a través del siguiente informe se evidencia que la entidad que mayor inversión realizó durante el proceso fue la Gobernación de Santander (Ver Anexo 11). Luego de definirse la realización del DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN PILOTO DE UN PLAN DE MERCADEO TERRITORIAL PARA EL DEPARTAMENTO DE Santander, algunas de las metas que se trazaron fueron: lograr el diseño y la realización de las tres fases que se tenían pensadas, es decir, diagnóstico, formulación e implementación

del plan, en donde se estableciera la importancia de las ventajas competitivas, identidad e imagen territorial que tenía el departamento, al mismo tiempo lograr posicionar los productos y servicios que eran competitivos en el territorio santandereano; y por ultimo contar con un Observatorio Piloto el cual permitiría medir básicamente el nivel de recordación y posicionamiento de la Identidad e Imagen de Marca Santander, tanto en lo local, como nacional e internacional.

### **5.3 DINÁMICA DEL PROCESO**

#### **5.3.1 Diagnóstico situacional de Ventajas Competitivas, Identidad e Imagen Territorial en el departamento de Santander**

El Plan de Mercadeo Territorial en Santander en la primera fase denominada DIAGNÓSTICO, se determinaron ciertos pasos y criterios al momento de iniciar su investigación; en esta primera fase se trazaron dos objetivos primordiales, estos fueron: el primero, analizar las ventajas competitivas del departamento y así mismo los factores diferenciadores que representaba Santander; y el segundo, crear el diagnostico de la situación de identidad territorial y la imagen competitiva del Departamento.

El marco metodológico utilizado en el diagnostico, se dividió en tres categorías:

- Ventajas competitivas
- Identidad territorial
- Imagen territorial

Igualmente todo el diagnostico se dividió en dos actividades, en la primera actividad se realizó el análisis de las ventajas competitivas de Santander, y la segunda analizó el tema de identidad territorial e imagen del territorio; esto

mediante ayudas generadas a través de recopilación de información secundaria, entrevistas a expertos de Santander, investigaciones de mercadeo regional y/o nacional y mesas de trabajo programadas en cada una de las ocho provincias que tiene el departamento. El lanzamiento de esta primera fase, es decir, el diagnóstico, se realizó el día 8 de mayo de 2008, en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, donde se contó con la visita de diferentes actores del sector público, privado y académico de la región. El proceso de cada actividad se presenta a continuación, donde se resaltarán los aspectos y resultados más importantes del diagnóstico. Y para el 2009 se realizó la presentación de la imagen visual al grupo de asistentes al taller de Marketing Territorial, en donde se acordó o se llegó a consenso la utilización de la imagen “Santander es lo tuyo” para empezar con las 60 instituciones en las comunicaciones internas y externas.

La primera actividad centró su atención en analizar, validar y socializar las ventajas competitivas con las cuales contaba el departamento desde el punto de vista de cada una de las ocho provincias: Comunera, de Vélez, García Rovira, Soto Norte, de Carare – Opón, Provincia de Mares, Provincia de Guanenta y Metropolitana.

Dentro del análisis de las ventajas competitivas de Santander, se contó con ayuda de documentos guías para la recolección de información como la Agenda Interna de Santander, Santander Entorno de Negocios Competitivos, entre otros ( Ver Anexo 12); igualmente a cada provincia se le dio a conocer la importancia del mercadeo territorial como una estrategia de competitividad de la región; cada provincia presentó un resultado acerca de lo que se consideraban eran las fortalezas y debilidades de la misma, dentro de los Núcleos de Desarrollo Provinciales (NDP) a continuación bosquejados<sup>169</sup>:

---

<sup>169</sup> ADEL Metropolitana. Agencia de desarrollo económico local. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN PILOTO DE UN PLAN DE MERCADEO TERRITORIAL PARA EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER.

- **Provincia Comunera**

Dentro de los aspectos considerados positivos para dicha provincia, se encontraron la producción tecnificada de cítricos con una participación del 64% de la producción departamental. Por otro lado el Café, el Cacao y Plátano eran productos que ya tenían y manejaban altos grados de tecnificación. En el caso del sector comercial, la provincia comunera contaba con 300 empresas las cuales están distribuidas principalmente en pequeños negocios.

De otro lado, las debilidades que presentaba la región se debía a la disminución de la productividad y capacidad de negociación, pues existían otras regiones de Colombia que podían producir los mismos productos de la región, lo cual generaba una discusión en torno a la competitividad; igualmente se resaltaba la necesidad de técnicas más sofisticadas a nivel de producción.

- **Provincia de Vélez**

Esta provincia se caracterizó principalmente por sus cadenas productivas, y una de las más conocidas era la producción de bocadillo con aproximadamente 120 fabricas, considerado como una “marca insignia” de la región, reconocida a nivel local y nacional; esto condujo a que se quisiera incentivar otras cadenas productivas. Al igual que en las ciudades, Vélez ha considerado la necesidad de incluir ciencia y tecnología para incrementar potencialmente su nivel de desarrollo económico local.

En la provincia de Vélez, una de sus mayores debilidades se centró en los pocos niveles de innovación, debido a que no se aprovechaban los recursos que la con los que contaba la región para fabricar sus productos, lo cual al demandar productos de otras regiones conducía a incrementar los costos de producción, resultando poco benéfico para la economía de la provincia.

- **Provincia de García Rovira**

Uno de los sectores que mayor beneficio brindó a dicha región fue la minería, en su gran número de yacimientos carboníferos en lugares tales como el Páramo del Almorzadero y con reservas probadas de más de 2'000.000 de toneladas, hacían de García Rovira una de las líderes en tema de la minería, resaltando la calidad del carbón que se originaba en esta región pues generaba mayor energía térmica.

El tema de infraestructura de la región era muy bajo, dado que no contaban con redes viales en buenas condiciones, lo cual conllevaba a que el flujo de turistas y visitantes fuera muy escaso en la región y al mismo tiempo los ingresos de capital no fueran altos.

- **Provincia Soto Norte**

La provincia de Soto Norte se caracterizaba en el tema de agroindustria como las plantas medicinales; pero de acuerdo con el estudio realizado se encontró que estas plantas estaban siendo usadas como pasto para el ganado, lo cual imposibilitaba que esa especie de plantas se cultivara en el territorio de modo que causaba un daño ecológico debido al uso de terrenos no aptos para el consumo de ganado.

Por otro lado, la región ofrecía grandes atracciones a nivel de turismo, es decir, no se trataba exclusivamente de los atractivos turísticos de San Gil sino también el resto de la provincia ofrecía diferentes opciones tales como las cuevas, lagunas y represas de minas de oro.

- **Provincia Carare - Opón**

Una de las principales aspectos positivos que se presentó en esta región fue el gran punto de interconexión con otras regiones del país, lo cual ha posibilitado que la provincia sea reconocida a nivel nacional, dado que su red vial es constantemente transitada, se ha visto incentivada la inversión en la misma. Por otra parte un aspecto poco favorable es que la economía de esta provincia se ha basado exclusivamente en los procesos de producción rurales de modo que no han sobresalido procesos industriales dentro de la provincia que permita el jalonamiento de su economía.

- **Área metropolitana**

Esta área ha sido la principal a nivel departamental debido a que ha logrado los mayores ingresos de capital en relación con otras provincias y que además dentro de dicha área está incluida la Ciudad de Bucaramanga que es la capital de Departamento de Santander, aquí se encontraron ciertas líneas estrategias<sup>170</sup>, que mostraron las características positivas con las que cuenta la capital y que han influido en el mejor posicionamiento del departamento a nivel nacional; una de esas características identificadas de Bucaramanga es la concentración de universidades (UIS, UNAB, UTS, UDES..) evidenciando que el departamento fue y será representativo entorno al nivel y calidad de educación de sus habitantes.

En cuanto a las finanzas del área se distinguieron ciertas falencias, para el caso puntual de la capital del departamento, existieron cerca de 20 tasas diferenciadas por sector, lo cual conllevó a que el 59% de empresarios de Santander coincidieran en que el nivel de impuestos que manejaba la ciudad indudablemente afectaba negativamente la economía y progreso regional.

---

<sup>170</sup> Cámara de Comercio de Bucaramanga. Santander: Entorno de Negocios Competitivo Frente al Mundo. UNIVERSIDAD DE LOS ANDES FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CENTRO DE ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD – CEC. Disponible En: <<http://www.comisionesregionales.gov.co/Documentos/Insumos/Documento%20Final%20Santander.pdf>>

- **Provincia de Marés**

La mayor fortaleza que presentó la economía de la provincia de Mares se basó en una gran empresa como lo es Ecopetrol, esta compañía hace parte de uno de los sectores que mayor nivel de inversión atrajo a la región, a su vez esa refinería es considerada la más grande del país permitiendo que se generara un impacto positivo en la economía y el desarrollo local. A pesar de que Barrancabermeja es un gran foco de inversión, a través de la investigación se puso en evidencia que es una región poco intervenida para la creación de infraestructura.

- **Provincia Guanenta**

La provincia guanentina se caracterizó principalmente por contar con una gran riqueza hídrica pues el río Suárez y el río Fonse permitieron un mayor desarrollo agrícola y paisajístico, debido a su gran ecosistema, además de eso fueron considerados otras potencialidades de la región como las fuentes de energía eléctrica, vías de comunicación y atractivos turísticos.

Una de las principales características de esta provincia fueron sus atractivos turísticos, dado que entre sus municipios se encuentra San Gil como foco del turismo de la región, en donde los visitantes y turistas encuentran especialmente ecoturismo<sup>171</sup> y agroturismo<sup>172</sup>.

En el tema ambiental la región no resultó favorecida, puesto que aspectos tales como la contaminación y el uso inadecuado del agua afectaban a la naturaleza, esto mostró que no existen medios o actividades que se realicen

---

<sup>171</sup> Actualmente el auténtico ecoturismo representa una opción viable de conservación del patrimonio natural y cultural de los pueblos, fomentando al mismo tiempo la noción de desarrollo económico sustentable.

<sup>172</sup> Se entiende como la modalidad turística en áreas agropecuarias, que proporciona el contacto directo con las actividades agrarias tradicionales, con el aprovechamiento de un ambiente rural y las manifestaciones culturales y sociales productivas.

dentro de la provincia para contrarrestar en daño en las zonas naturales afectadas.

Dentro del diagnóstico se mostró a Santander como un lugar competitivo, a partir de sus ventajas y desventajas, entre las que se destacan:

- La ubicación estratégica de Santander en el ámbito geográfico lo llevó a convertirse en un departamento con un alto grado de relación comercial con los demás departamentos, principalmente su mayor relación a nivel geográfico se dio con grandes centros de producción y consumo como Antioquia, Atlántico y Bogotá, también es importante señalar que no solo se logró a nivel nacional sino también internacional debido a su cercanía en la frontera con Venezuela.
- El talento humano de la región santandereana, fue otro de los factores que consolidaron a Santander y principalmente a Bucaramanga como entornos universitarios, debido al gran número de universidades con las que cuenta, como se expuso anteriormente; a eso se le sumó el gran número de centros de investigación dentro de los claustros universitarios generando incentivos a la ciencia, conocimiento, entre otros.
- En temas económicos y en base al crecimiento económico de la región, se partió de los datos del PIB, para mostrar que en Santander sus niveles de ingreso per cápita fueron altos lo cual permitió la una mayor demanda a nivel local, especialmente por la contribución de la industria petrolera, es decir, de Ecopetrol Barrancabermeja al PIB.
- El ambiente de negocios de Santander con resultados positivos, se debió principalmente al buen nivel y calidad de vida que se presentó en la región, pues a diferencia de otros departamentos Santander evidenció un costo de vida no muy alto, añadiendo que fue un departamento seguro en relación con otros departamentos registrando menores índices de inseguridad. Lo cual favoreció la inversión en el departamento.

- El nivel de competitividad de las empresas santandereanas y la eficiencia en los trámites al momento de pretender crear una empresa u organización incentivó a que en Santander aumentara el número de empresarios interesados en invertir, lo cual permitió crear y establecer nuevos negocios en la región, esto en parte a que se contó con una amplia infraestructura financiera y de crédito lo que permitió a empresarios y productores hacer negocios.
- Otra ventaja encontrada del departamento fue la diversidad del clima, lo cual sirvió de instrumento para el desarrollo de diferentes actividades económicas de la región, las cuales se dan en los 87 municipios. Santander presenta variados tipos de clima como cálido, frío, templado lo cual permitió que se cosecharan diferentes tipos de productos, que haya mayor mano de obra empleada, que existan incentivos de inversión, entre otros.

En el caso de las desventajas de Santander y la manera como esto influyó en la competitividad del mismo, se destacan algunas como:

- El tema de transporte secundario y el transporte aéreo en Santander contó con grandes deficiencias, debido principalmente a los faltantes de infraestructura adecuada; pues para el caso específico del Aeropuerto Internacional Palonegro, este presentó muchas inconsistencias al no estar altamente calificado para brindar los servicios de que un aeropuerto internacional debe ofrecer. Igualmente el tema de contrabando influyó negativamente en el territorio debido al grado de conexión que tiene la región con las otras regiones.
- En el caso de la educación, aunque el departamento cuenta con varias universidades, el problema recae en que no todos los profesionales tienen la posibilidad de realizar estudios de posgrado, lo cual conlleva a no tener profesionales que estén a la vanguardia de las necesidades

actuales, además el tema relacionado con el dominio de idiomas fue muy bajo, creando una deficiencia en la preparación del profesional.

- Aunque el número de empresarios de la región puede incrementar con la facilidad que se le brinda en los tramites, esto pareció solo favorecer a las grandes empresas pues las PYMES no registran esos beneficios, tal vez debido a la falta de recursos económicos para acceder ya sea a un crédito o un préstamo por parte de alguna entidad bancaria.
- El tema de individualismo y egoísmo por parte de los santandereanos ha sido una “marca negativa”, esa estigmatización posiblemente impidió o bloqueó aspectos tales como generación de empleo, inversión en el departamento debido a ese anti valor, de ahí que se perciba una falta cooperación entre las empresas del territorio y lo cual conlleva a un mínimo intercambio de información entre las mismas, evidenciando poco avance en el tema de clúster.

Otro de los métodos realizados en torno al diagnóstico del Plan de Mercadeo Territorial, fueron las entrevistas, estas permitieron mostrar la percepción que tenían algunos de los personajes más influyentes en la región por sectores prioritarios competitivos (Ver Anexo 13), y lograr conocer los posibles conceptos que percibían acerca de la identidad territorial y la imagen competitiva del departamento; de las entrevistas se puede mencionar que:

El tema de la imagen que representa el santandereano fue una de los aspectos mencionados; principalmente el carácter fuerte con el que se caracteriza, además de una imagen negativa debido a antivalores tales como la envidia, el egoísmo, y el ser individualista, a raíz de este último parte el poco gusto por realizar trabajos en grupo; igualmente su acento es una de las grandes formas diferenciadoras que hacen única al santandereano a nivel nacional; todos estos aspectos crean una especie de

“escudo” que pueden llegar a afectar no solo las relaciones sociales sino también de negocios entre santandereanos y otras personas.

Por otro lado se presentó al santandereano como una persona con un sentido de apego a la familia, dado que en la región se conservan más las culturas tradicionales que las liberales. También el machismo fue otra forma de caracterizar al hombre santandereano, aunque la mujer cumple un papel relevante dentro de los hogares santandereanos.

En el ámbito internacional Santander no posee una imagen negativa ni positiva, lo cual muestra un aspecto “equilibrado” de la región, en parte a que resultan ser muy pocos los aspectos en términos arquitectónicos o monumentales que diferencian al departamento en el resto del mundo, estos símbolos se asocian al Cañón del Chicamocha y Ecopetrol; en términos de la historia se mostró que los santandereanos fueron reconocidos como personas “verracas”, caracterizadas por ese espíritu guerrero y triunfador principalmente de la provincia comunera (socorro, galán, entre otros), de ahí que sus pueblos estén enmarcados aun con construcciones coloniales, iglesias, carreteras de piedra que son aspectos que enmarcan ese espíritu del pasado, aspecto que en la actualidad se ha ido perdiendo en su gran mayoría, principalmente en la parte urbana del departamento.

En el ámbito económico de la región, Santander transmitió una imagen positiva y eso lo evidencia algunas de las actividades empresariales que se iniciaron en la región, tal podría ser el caso de gaseosas Kola Hipinto; pero según los encuestados se ha ido perdiendo ese tejido industrial forjado años anteriores y solo se pretende depender de alguno de los símbolos más representativos como se dijo anteriormente (Ecopetrol y Cañón del Chicamocha). La competitividad del departamento fue vista a través de los recursos con los que cuenta el mismo; a través del turismo ya sea de aventura, de salud, entre otros; y de la explotación del petróleo a partir del

cual se obtiene el biocombustible. Esta fue la “nueva cara” que mostró el departamento para ser atractivo para agentes locales, nacionales e internacionales.

Por otro lado y para concluir esta primera actividad de la fase diagnóstico, se realizaron mesas de trabajo (Ver Anexo 14) en cada una de las ocho provincias del departamento dirigido a tres aspectos claves que fueron: las ventajas competitivas, la identidad territorial y la imagen competitiva de Santander; igualmente se habló de la importancia del Marketing Territorial como herramienta y estrategia para el desarrollo económico local y competitividad del departamento.

Tras los análisis realizados por cada provincia, en los tres temas ya mencionados se señalaron algunas de las conclusiones a las que llegaron, estas son:

#### **5.3.1.1 Ventajas Competitivas**

En un apartado anterior se habló acerca de cómo la salud en Santander hace parte del portafolio de turismo que ofrece el departamento. El prestigio en cuanto a la prestación de servicios de salud, a la tecnología y a las completas instalaciones con las que cuentan algunos centros clínicos de Santander, ha permitido que el sector salud sea reconocido a nivel nacional e internacional, pues la calidad de los procedimientos que se realizan y los precios competitivos de los mismos han permitido que el departamento se afiance localmente para luego mostrarse al mundo. Los santandereanos se identifican con la Clínica Carlos Ardila Lülle reconocida como el Centro Médico del Oriente Colombiano que cuenta con el más alto desarrollo tecnológico y científico, esto gracias a que está siempre a la vanguardia de

los avances de la medicina y contando con el personal médico especializado para cubrir cada una de las necesidades de sus pacientes.

En temas relacionados con la agroindustria se destacaron productos como el cacao (en la producción de chocolate especializado y otros derivados del mismo), que tienen buena demanda en mercados internacionales, es importante resaltar que el 50% de la producción de cacao a nivel nacional se produce en Santander; igualmente se encuentra la palma de aceite la cual resulta ser un cultivo novedoso en la región principalmente para la obtención de biodiesel. Igualmente otros productos como panela, cítricos y café orgánico<sup>173</sup> están obteniendo reconocimiento a nivel nacional e internacional. Otro de los aspectos que caracteriza la región es la ganadería en parte a que es una de las actividades económicas que lleva mayor tradición en el territorio, pero a comparación para la creación de cultivos en la región, la ganadería no resulta ser muy idónea en el departamento pues aunque se ha presenciado un importante paso en el desarrollo genético de razas que permite que la ganadería sea productiva en estas zonas es necesario seguir fortaleciendo esto. Además existen en algunas regiones especies caprinas con características propias y diferenciales a nivel nacional.

Dentro de las actividades que mayor se destacan en Santander y principalmente en Bucaramanga fueron la producción de calzado, joyas y confecciones. Dentro del departamento existen varias empresas reconocidas por sus habitantes, algunas de esas pertenecen al subsector del calzado. Santander es reconocido a nivel nacional e internacional, por el calzado que fabrica, este subsector ha contribuido a la generación de empleo y a jalonar la economía del departamento, lo que ha permitido que se consolide como dinámico y con altas proyecciones para continuar exportando sus productos.

---

<sup>173</sup> El Café orgánico es un producto especializado, con gran desarrollo en la región, que tiene características organolépticas especiales y apetecidas a nivel internacional.

Ante este último aspecto relacionado con la exportación, el subsector puede atribuir que debido al faltante tecnológico para producir, limitaciones financieras para adquirir maquinaria y equipo, entre otros, la mayoría de sus productores o empresarios no pueden dirigirse a mercados extranjeros pues las exigencias internacionales dejan en evidencia las falencias a nivel local del subsector. Pero aun así el subsector del calzado es primordial en la economía santandereana y se ha formado en torno al trabajo mancomunado principalmente de familias que llevan muchos años consolidándolo.

El calzado santandereano se considera competitivo a nivel mundial, aunque a veces resulta afectado pues es un calzado elaborado principalmente con manufactura a diferencia de sus competidores como China y Brasil que ofrecen calzado más económico y de mala calidad, de ahí que Santander compite en calidad; el calzado se ve representado por la empresa ASOINDUCALS<sup>174</sup>; en el caso de las joyerías se debe en parte a que Santander posee una variedad en recursos mineros como lo es oro, cobre, uranio es por lo tanto que Santander cuenta con la provisión de oro más grande de Latinoamérica y en temas de moda Bucaramanga ha creado la feria de moda infantil para niños conocida como EIMI<sup>175</sup>, la cual busca atraer inversión al departamento, el sector de confecciones representa para Santander el 13% de sus exportaciones, pues existen cerca de 219 empresas que trabajan en esta sector, otras de las ferias con las que cuenta el departamento son el Festival Vallenato del Oriente Colombiano, Feria Bonita, Festival internacional de la Palabra ABRAPALABRA, Feria del Calzado, Festival Internacional de Piano, festival de colonias, feria ganadera, entre otras.

La promoción de un territorio en cuanto a sus festividades típicas y eventos, es muy importante dado que así es posible congregarse a muchas personas y

---

<sup>174</sup> Asociación de Industriales del Calzado & Similares.

<sup>175</sup> Exposición internacional de Moda Infantil Bucaramanga.

darles a conocer cualquier variedad de temas de arte, cultura, música, negocios, deporte, etc. En Santander un lugar que reúne todo tipo de eventos y a toda clase de público, es el Centro de Ferias, Exposiciones y Convenciones CENFER, el cual es muy reconocido por los ciudadanos de la región ya que representa un lugar donde el departamento se proyecta y se vende a nivel nacional e internacional, contando a su vez con el reconocimiento de ser uno de los tres lugares feriales más importantes del país. En dicho recinto se relacionan diversos mercados que permiten fortalecer la economía de la región y dar a conocer a las PYMES y grandes empresas para que Santander se afiance como un entorno de negocios.

De acuerdo con lo anterior Santander es considerado un entorno de negocios, porque las empresas del departamento ofrecen a sus clientes tranquilidad y credibilidad en los acuerdos que establecen, además lo empresarios regionales mantienen con sus clientes muy buenas relaciones comerciales para que haya nuevas y mejores oportunidades de negocios a futuro. El departamento atrae nuevas inversiones porque además de todas las ventajas que ofrecen en una negociación, el empresario santandereano se caracteriza por producir bienes y servicios altamente calificados, que satisfacen al cliente y fortalecen la imagen de las compañías de la región. De otra parte, aunque Santander exhibe todas las ventajas mencionadas, también hay ciertos aspectos que conllevan a que los empresarios extranjeros perciban ciertas dificultades para negociar productos santandereanos, como son los precios no competitivos y lo complicada que puede resultar una negociación debido a que los empresarios santandereanos se caracterizan por ser defensivos y cautos lo que les impide alcanzar mayores resultados en las negociaciones, a lo anterior se le suma las noticias de orden público que pueden alterar el proceso de negociación dado la inseguridad que representaría un determinado lugar del territorio.

Un aspecto que resulta importante de señalar es que se evidenció que las estrategias de mercadeo y comercialización del departamento no cuentan con un horizonte global además de tener una gran aversión al riesgo. Aspecto relevante dado que Santander como se ha mencionado cuenta con grandes recursos y ventajas competitivas al parecer resulta difícil o temerosos al momento de querer comunicarlas al exterior, pues como se señaló en las mesas de trabajo se cree que los productos o servicios que ofrece el departamento son tan buenos que no necesitan de crear una estrategia de promoción de los mismos, cayendo en el error de dejar de lado la estrategia de mercadeo territorial que incentive a la región a ser competitiva.

**5.3.1.2 Identidad Territorial.** La identidad que tiene el santandereano resulta ser un poco diversa, se habla de personas que también en parte a la geografía de la región tienen una personalidad de montañeros, “verracos”, fuertes y defensores de sus derechos pero también como ya se mencionó anteriormente se caracterizan por ser envidiosos, egoístas, machistas e individualistas; esto posiblemente muestra una desventaja para la región pues no se cuenta con una “personalidad” definida para el santandereano.

En el ámbito cultural, se presentó que todavía se continúa ese arraigo a los valores folclóricos, pues los conservan y destacan en la región, tales instrumentos como la música de cuerda, tiple, bailes típicos como el Bambuco, torbellino guabina.

Dentro de la gastronomía santandereana se observó una gran variedad de productos típicos representativos. Platos como el mute, la pepitoria, cabrito, son platos que brindan un reconocimiento de Santander, pero no solo son platos los “tradicionales” los que representan al departamento sino también se cuenta con una especie de gastronomía exótica que es muy reconocida a nivel nacional como “La hormiga culona”.

El apego o arraigo al departamento de Santander resulta muy variado, pues según lo mostró el estudio, los santandereanos tienen un gran sentido de pertenencia en cada uno de sus municipios y provincias de origen, pero el problema que existe se debe con los territorios que se encuentran ubicados en zonas con mayor interacción con otros departamentos como en el caso de Barrancabermeja, pues ha desarrollado su propia dinámica y personalidad un poco alejada de la verdadera identidad del santandereano.

Otro de los aspectos que logran identificar a Santander en términos de lugares o símbolos aparte del Cañón del Chicamocha, están la escultura del Cristo petrolero en Barrancabermeja, los machines utilizados en la industria del petróleo, la Iglesia del Sagrado Corazón, pero según lo señalado en una de las mesas provinciales, Girón que es un icono del departamento se ha ido dejando de lado y se ha perdido el incentivo por visitarlo.

**5.3.1.3 Imagen Competitiva.** Santander es reconocido como un departamento con calidad educativa, motivo por el cual los santandereanos se enorgullecen ya que en cuanto a pruebas de estado Santander se ubica por encima del promedio nacional. Los reconocimientos a nivel educativo dejan muy en alto el nombre del departamento y por tal razón la imagen y la identidad del mismo se ve representada a través de ciertas instituciones que forman estudiantes competentes y proactivos, claustros educativos tales como la Universidad Industrial de Santander, el Sena y la Universidad Autónoma de Bucaramanga son reconocidos por su desempeño a nivel local y nacional.

La Universidad Industrial de Santander, se consideró como uno de los símbolos que caracteriza la calidad de la educación santandereana, pues lleva 63 años en el territorio, brindando calidad en el estudio a jóvenes

además como se mencionó anteriormente se han creado centros de investigación, según el diagnóstico se mostró que: *“Bucaramanga cuenta con una amplia plataforma de servicios tecnológicos y de investigación, que incluye 74 grupos de investigación reconocidos por Colciencias. Más de la mitad de estos grupos están localizados en la Universidad Industrial de Santander”*<sup>176</sup>.

Aunque se cuenta todavía con una imagen un poco machista del hombre santandereano; la mujer ha cumplido un importante papel en esta región respecto al liderazgo, pues fue en esta región en donde se dio por primera vez el origen del voto femenino a nivel nacional, la mujer santandereana se ha caracterizado al igual que los hombres por ese carácter fuerte pero también es considerada muy buena trabajadora.

Igualmente en la mesa provincial metropolitana se consideró que:

*“ En los últimos tiempos la notoriedad de Santander ha mejorado relativamente como resultado de logros a nivel económico como en el tema del desempleo, la calidad de vida, los avances tecnológicos, la educación, el calzado, las comunicaciones, la calidad de la fuerza de trabajo y el turismo. Santander es percibida como una de las regiones importantes a nivel regional, que está enrutándose hacia la competitividad con base en el trabajo conjunto de instituciones de diferente índole”*<sup>177</sup>.

El diagnóstico del Plan de Marketing Territorial de Santander en su segunda actividad contó con una caracterización entorno a la Identidad Territorial

---

<sup>176</sup> ADEL Metropolitana. Agencia de desarrollo económico local. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN PILOTO DE UN PLAN DE MERCADEO TERRITORIAL PARA EL DEPARTAMENTO DE Santander.

<sup>177</sup> *Ibíd.* Pág. 57

(Ideas, valores, normas y comportamientos) y la imagen competitiva (imagen proyectada e imagen percibida); igualmente realizo dos tipos de investigaciones, y una evaluación y seguimiento con el fin de conocer como estaba siendo proyectada y percibida la identidad e imagen del Departamento. Las investigaciones se realizaron a través de encuestas diseñadas por asesores españoles, el primer tipo de investigación fue dirigido a cabeceras municipales del departamento, tales como: Bucaramanga, Barrancabermeja, Socorro, San Gil, Cimitarra, Matanza y Málaga; y el segundo tipo de investigación llevado a cabo en las seis principales ciudades del país conocidas como: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Santa Marta y Cúcuta.

Respecto a la evaluación y seguimiento, el Grupo de Investigación de Ingeniería de Mercados de la UNAB también orientado por los asesores españoles, logró por medio de diferentes revistas y diarios locales, nacionales e internacionales tales como: Diario Vanguardia Liberal, Diario el Tiempo, Revista Dinero, Diario el Universal, Diario The New Herald, entre otros, obtener resultados acerca de la imagen del Departamento de Santander; por su parte la Universidad Industrial de Santander llevó a cabo una investigación basada en los rasgos representativos de la identidad territorial de Santander, aspectos como sus niveles y grupos de pertenencia; este estudio contó con la participación del Grupo de Investigación sobre Desarrollo Regional y Ordenamiento Territorial (GIDROT) de la Universidad Industrial de Santander, el cual estuvo dirigido por el Profesor Amado Guerrero, quien fue la persona que mayor número de documentos presentó a la investigación ( Ver Anexo 15).

Los principales aspectos que se manejaron entorno a la Identidad Territorial se dividieron en cinco términos:

**5.3.1.4 En términos territoriales.** Santander es un departamento que se encuentra estratégicamente ubicado, dado que hace parte del Valle Medio del Magdalena y de la Cordillera Oriental de los Andes. Cuenta con diversos atractivos paisajísticos que atraen a todo tipo de personas, entre esos a los inversionistas ya sean nacionales o extranjeros, pues su posición geográfica es ideal para forjar negocios. Dentro del departamento es notorio que las diferentes vías de acceso se interconectan para brindar no solo al inversionista sino a la población en general, fácil movilidad a diversos lugares de Santander, lo que permite al mismo tiempo que la economía regional sea jalonada por diversos procesos de producción en cada uno de sus sectores y eso en definitiva conduzca a que el Departamento se muestre como un entorno para hacer negocios.

La belleza geográfica del departamento ha tenido un punto de referencia muy importante y se trata del Cañón del Chicamocha. Este cañón hace parte de la identidad de los santandereanos y es motivo de orgullo para los mismos, cuenta con características naturales especiales que lo han ido convirtiendo en un gran atractivo turístico y que a través de la creación en el año 2006 del Parque Nacional del Chicamocha, dicho lugar paulatinamente irá ganando posiciones para ser considerado uno de los principales atractivos turísticos en el mundo. Además del Cañón del Chicamocha el Departamento de Santander cuenta con diversos atractivos turísticos como lo es el Parque el Gallineral en San Gil, Barichara considerado patrimonio nacional y además el pueblito más lindo de toda Colombia, entre otros.

**5.3.1.5 En términos de su arquitectura.** La arquitectura de Santander según el estudio realizado dentro del plan, no responde a una región con alto impacto en este tema; pues aunque existen municipios con un entorno

arquitectónico especial como lo son Socorro, Barichara<sup>178</sup>, Girón, Charalá, entre otros, estos pueblitos que se caracterizan por conservar todavía sus iglesias frente al parque, sus calles empedradas y sus casas hechas de barro; son foco de atracción de quienes visitan el departamento, igualmente van a incentivan el sentido de pertenencia.

**5.3.1.6 En términos sociales.** El santandereano a pesar de ser una persona con un carácter fuerte se ha dedicado a la búsqueda de la autonomía, la libertad y la equidad social. Características que han venido de anteriores hechos históricos como:

*“La resistencia ofrecida por las sociedades indígenas, especialmente por Yarigüies, Carares, Opones, y la rebelión organizada por el cacique Pipatón. La revuelta de los Comuneros. La actitud asumida por el Cabildo del Socorro al declararse tempranamente, como independiente de España y luego como independiente de la égida de Santafé. El experimento radical del Estado Soberano de Santander. La activa participación en la guerra de los Mil Días, y en las diferentes guerras que se dieron a lo largo del siglo XIX. La formación de una clase obrera, con conciencia política, que tuvo una activa participación en la experiencia sindical del país, especialmente a través de la USO y la defensa de los recursos naturales, como patrimonio nacional y en contra de la explotación y aprovechamiento de las multinacionales. El papel jugado por el movimiento estudiantil de la UIS, a través de AUDESA, líder del movimiento estudiantil dentro del*

---

<sup>178</sup> Se le conoce como el “pueblito más lindo de Colombia”, declarado Monumento Nacional mediante el decreto No. 1.854 de 1.978.

*contexto nacional, en las décadas de 1960 y 1970. El origen de movimientos guerrilleros, como el del Ejército Nacional, en la década de 1960, con un ideario político claramente revolucionario”.*<sup>179</sup>

Estas acciones señaladas permiten posiblemente dar respuesta al porqué los santandereanos son considerados personas sinceras, audaces y con gran valor por su familia y la tierra de donde nacieron; son personas creativas que han trabajado desde siempre la tierra para la obtención de recursos para su bienestar y consumo, igualmente el papel que cumple la mujer santandereana la cataloga de “verraca”, pues al igual que los hombres se vinculó siempre a las actividades productivas.

Otro aspecto a resaltar es que el santandereano tiene poco interés por la reflexión, principalmente por sus pocas bases filosóficas, esto debido a que durante el periodo colonial no conto con instituciones como conventos, monasterios, actividad religiosa, y solo hasta hace unas décadas por medio de claustros educativos como la Universidad Industrial de Santander se decidió incorporar además de la educación técnica, las ciencias sociales y humanas; lo cual se señala en el diagnóstico que: *“frente a esta perspectiva, no es de extrañar que se haya desarrollado una mentalidad relativamente pragmática y reservada, poco propensa al diálogo, a la argumentación y a la expresividad de los sentimientos afectivos; sin que ello quiera decir que no se piense, ni que no se ame; pues de hecho los santandereanos sienten especial predilección por la música y la pintura. En estas áreas están los mejores representantes de su cultura”*<sup>180</sup>.

Uno de los grandes problemas que se presentó en Santander de acuerdo a las investigaciones realizadas, es el miedo al querer experimentar convivir

---

<sup>179</sup> ADEL Metropolitana .Óp. Cit., p.. 64

<sup>180</sup> *Ibíd.* pág. 65

con otras regiones, es decir, integrarse. Al parecer al santandereano no le gusta mantener relaciones con el exterior entorno a la adopción, creación, modificación de valores que se encuentren más acordes con las nuevas realidades que puede llegar a presentar el mundo globalizado.

**5.3.1.7 En términos económicos.** Las tradiciones productivas de Santander a lo largo de su historia económica, se mantienen en el tiempo, tal es el caso en el periodo colonial hacia el siglo XVI, donde el oro el cual era extraído del río de oro, las mieles y azúcares, extraídos de la caña y la producción de harinas, fueron algunos de los productos que se identificaron en esta región. Para el siglo XVIII se presenta el posicionamiento del sector artesanal en el municipio del Socorro y San Gil, productos como el cultivo del algodón y la producción de obrajes fueron los más destacados.

En el siglo XIX, se da inicio al cultivo que se podría decir marcaría la historia de las exportaciones de Colombia pues es para esta época que se comienza a cultivar el café, obteniendo grandes resultados positivos pues se adaptaba a diversas clases de clima de la región a diferencia de otros productos y dado que fue este producto el que permitió que la región realizara inversión en otros productos para poder diversificar la economía, dentro de las adquisiciones que hizo el departamento se señalan a partir del estudio realizado, la fábrica de cerveza Clausen en Santander, que luego haría parte de la que se conoce actualmente con el nombre de Bavaria.

Ya para el siglo XX, lo que mayor impacto causó en la economía de la región fue la conformación de la refinería de petróleo en Barrancabermeja, considerada la empresa más importante y símbolo de la región, ante el país y el mundo y es que:

*“es indudable que si algo cambió la historia de Santander, fue la explotación del petróleo y el establecimiento de la refinería de ECOPETROL en Barrancabermeja. La densidad y complejidad de las relaciones económicas y humanas, el importante proceso de migraciones internas hacía dicha región, el surgimiento de una ciudad marcada por la existencia de unas relaciones típicamente capitalistas obrero patronales, no sólo hicieron necesario modificar el mapa geográfico para darle un espacio a la nueva realidad con la creación de la Provincia de Mares, sino que muy rápidamente Barrancabermeja se constituyó en la segunda ciudad del departamento y la actividad petrolera la que más aporta al Producto Interno Bruto Regional. Así entonces, ECOPETROL pasa a constituirse en el icono económico y empresarial más reconocido por las gentes de Santander, del país y aún en el exterior”<sup>181</sup>.*

Continuando con el siglo XXI, Santander frente a un mundo más globalizado comienza a presentar algunos cambios en su economía, pues la entrada de tratados, comercio, alianzas empezaron a servir para beneficiar en su mayoría a la economía de departamento. Finalmente y según lo arrojado por el diagnóstico, a partir del sector servicios el Área Metropolitana de Bucaramanga se verá beneficiada gracias a que éste sector ha venido incorporando dentro de sus procesos tecnología de punta, innovación, entre otros, lo cual permitirá que los servicios cada vez más sean de alta calidad.

---

<sup>181</sup> Ibíd. pág. 66

### **5.3.2 Formulación del Plan de Marketing Territorial en Santander 2006-2010**

La segunda fase del Plan de Marketing Territorial en Santander fue la FORMULACIÓN, basada en el diagnóstico Situacional de Ventajas Competitivas, Identidad e Imagen, realizado en la fase anterior. La formulación del plan contó con la asesoría de expertos internacionales como Romeo Cotorruelo Menta y Rubén Riestra. El tiempo de la segunda fase tardó cuatro meses contando con la participación de personas expertas en el tema, la metodología utilizada para la formulación del plan se dio a través de las siguientes matrices básicas:

Matriz 1: EJES DE COMUNICACIÓN DEL DEPARTAMENTO

Matriz 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO IDENTIDAD E IMAGEN DE SANTANDER Y EL AMB

Matriz 3: MAPA DE COMUNICACIÓN INTERNO Y MAPA DE COMUNICACIÓN EXTERNO

Es importante señalar que para la elaboración tales matrices fue útil la asesoría y supervisión del equipo de Marketing Territorial de ADEL Metropolitana.

Básicamente en las tres mesas de trabajo que les correspondía la elaboración de cada matriz, se les presentaron los resultados del diagnóstico de la primera fase, en donde se tenía que dejar plasmado qué es lo que se quiere de Santander y también cuales debían ser las acciones de comunicación del departamento.

Igualmente se utilizaron unas fichas técnicas, que presentaban información de los 18 elementos considerados más influyentes en la región santandereana; en las fichas se podría encontrar información como la

descripción del producto, actividades, estrategias de comunicación, segmentos a los cuales va dirigida ( local, nacional, internacional), y en algunas se realizó el análisis de la matriz DOFA que permitía mostrar cuáles eran las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de cada bien o servicio.

Los 18 elementos fueron: Universidad Industrial de Santander UIS, Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB, Cacao, Caña Panelera, confección infantil, Ecopetrol, Deportes de aventura, Hormiga culona, Gastronomía, Panachi, Cañón del Chicamocha, Barichara, Parque Gallineral, bocadillo veleño, calzado, parques de la ciudad, Clínica Carlos Ardila Lulle y ferias.

Tras el intenso trabajo que se realizó para la elaboración del Plan de Marketing Territorial En Santander, una vez terminado el diagnostico y la formulación, el 15 y 16 de octubre del 2009, se realiza el lanzamiento del plan en el Club Campestre de Bucaramanga, el cual tuvo el aval de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la Gobernación de Santander, la Fundación Cardiovascular, Freskaleche entre otros.

Tras todo el análisis realizado en el diagnostico y la formulación del Plan de Mercadeo Territorial, concluyó finalmente el PLAN DE MERCADEO TERRITORIAL PARA EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER, con los siguientes resultados:

El plan de Mercadeo para el departamento de Santander esta creado con el fin de lograr un alto nivel de desarrollo competitivo de la región, esto a través de la comunicación de ideas y mensajes que permitan lograr este proceso, pues aunque se considera algo complejo es importante contar con el apoyo de todos para lograr alcanzar los resultados. Igualmente el plan se enfoca directamente en la Identidad y la Imagen Territorial, aspectos que en el transcurso del análisis permitieron ver su alto grado de importancia como

activos claves para el desarrollo, y principalmente para la potenciación del Área Metropolitana de Bucaramanga; a la par este plan ayudara a la creación de programas Anuales de Mercadeo Operativo.

Se planeó que para el año 2015, se logre tener un impacto muy positivo del plan, mejorar en la identidad e imagen territorial, principalmente la del AMB<sup>182</sup>, pues aparte de ser la capital de la región cuenta con un espacio consolidado y sostenible en términos de la personalidad, igualmente se observó que es la región en donde se centró un fuerte dinamismo empresarial, institucional y cultural, bajo una mirada de convivencia y cohesión social; igualmente al ser la provincia que mayor numero de servicios de educación tiene, la hace una ciudad potencialmente fuerte en términos de investigación.

Se evidenciaron algunos factores condicionantes que serán los que permitirán alcanzar los Objetivos del Plan de Mercadeo Territorial de Santander, el lograr impulsar la inversión, el desarrollo y la investigación, conllevaría a una internacionalización de la economía y la sociedad, el mejoramiento en la calidad de servicios de salud, logra fortalecer la infraestructura y este es un aspecto clave para lograr esa conexión regional de las actividades empresariales de la región y las personas, todo con el fin de atraer turistas y/o creación de nuevos negocios.

Todos estos aspectos son necesarios y relevantes para lograr el éxito del plan, estando encaminado bajo una gestión del desarrollo, con una organización responsable del mismo, dotada de recursos humanos, materiales adecuados y una muy buen financiación por parte de los sectores económicos de la región.

El tema de la Identidad Territorial y la Imagen Territorial Santandereana siempre resultó ser de gran importancia, a continuación se presenta la visión

---

<sup>182</sup> Área Metropolitana de Bucaramanga.

que para el año 2015 se quiere tener respecto a cada factor, de acuerdo con lo presentando en el PLAN DE MERCADEO TERRITORIAL PARA EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER.

En el caso de la Identidad Territorial se estableció que:

*“Una nueva Identidad regional consolidada, basada en tres atributos competitivos: el Capital Humano, la Cultura Emprendedora y un Sentido de Pertenencia sin fisuras.*

*La suma de una Identidad de base, sólida y única para todo el territorio regional y para todo el espectro social. Más los matices adicionales positivos relacionados con las singularidades del espacio metropolitano, y en su caso, del resto del territorio urbano y rural del departamento.*

*Una Identidad convertida en una Ventaja Competitiva y que se gestiona como un Activo clave para el proceso de desarrollo territorial”<sup>183</sup>.*

Por otro lado, dentro del PLAN DE MERCADEO TERRITORIAL PARA EL DEPARTAMENTO DE Santander, se establecieron tres ejes estratégicos que permitirían lograr la comunicación del plan, entorno a atributos naturales y paisajísticos, los símbolos y valores del territorio, como de la actividad de las empresas, instituciones y personalidades relevantes, se escogieron: cinco (5) Símbolos considerados los más emblemáticos, tres(3) Atributos Naturales y Paisajísticos, en el tema de la identidad se escogieron dos (2) grandes Valores del santandereano y ocho (8) actividades que hacían particular al territorio, las cuales (4) son tradicionales y cuatro (4) son consideradas modernas.

---

<sup>183</sup> ADEL Metropolitana .Óp. Cit., p. 128

Por lo tanto los tres Ejes Estratégicos de Comunicación que deben ser seleccionadas y alineados son los siguientes:

Primer eje: éste se enfocaba en la preeminencia entorno a lo histórico y actual que presentaba Santander, al igual que el impacto que podía tener Bucaramanga siendo la capital del departamento.

Segundo eje: dirigido a los procesos de productividad del departamento, a través de dos factores como lo eran la modernización e internacionalización.

Tercer eje: presentaba el que posiblemente se considera uno de los factores sociales más importantes como lo es la calidad de vida del santandereano y el otro aspecto enmarcaba la competitividad que tenía Santander.

Como resultado final del análisis realizado en cada eje se concluyo que los factores más representativos de cada área fueron:

**Atributos Naturales y Paisajísticos del Territorio:** Parques urbanos del Área Metropolitana de Bucaramanga.

**Símbolos Emblemáticos:** UIS, Universidades del Área Metropolitana de Bucaramanga, Parque Nacional del Chicamocha, Complejo metropolitano de Centros especializados de Salud, Gente emprendedora, trabajadora, confiable y orgullosa de lo propio.

**Actividades en el territorio:** Modernas: Servicios especializados de Salud y Estética, Turismo de Salud, Turismo histórico y cultural en general, Deportes de Aventura. Tradicionales: Cacao, Calzado, Bocado Veleño, Ferias y eventos.

De igual modo, aunque no quedaron dentro de los factores más importantes, hicieron parte de los factores que estaban ubicados en dos ejes y también se consideraron complementarios al momento de comunicar el departamento, estos fueron:

**Atributos Naturales y Paisajísticos del territorio:** Barichara y San Gil.

**Símbolos y valores:** ECOPETROL y Sentido de familia y protagonismo de la mujer.

**Actividades en el territorio:** Cacao, Calzado, Bocado Veleño y Ferias y eventos.

Igualmente otro de los productos o servicios que se mostraron en cada fase, y que aunque no se posicionaron finalmente entre los más importantes fueron:

**Atributos Naturales y Paisajísticos del Territorio:** Cañón del Chicamocha y Hormiga Culona

**Símbolos y Valores:** ECOPETROL, Sentido de familia y protagonismo de la mujer y Parque Nacional del Chicamocha

**Actividades en el Territorio:** Caca, Calzado, Ferias y evento, Bocado Veleño, Caña panelera, Confección infantil.

### **5.3.2.1 Programas prioritarios**

El Plan de Marketing territorial de Santander se estructuró a partir de cuatro Programas de Acciones Prioritarias, los cuales estaban enfocados en comunicar los diversos activos y recursos claves del territorio, a través de diferentes acciones de marketing tanto para la gestión de la Identidad Territorial y la Autoimagen, es decir, a nivel interno; como para la gestión de la Imagen Territorial, es decir, a nivel externo<sup>184</sup>.

Los cuatro Programas de Acciones Prioritarias se basaron en el marketing de Santander y su AMB respecto a: primero, Atributos Naturales y Paisajísticos; segundo, Símbolos; tercero, Valores; y cuarto, Actividades. Cada uno de los

---

<sup>184</sup> Ibíd. pág. 131

programas expuso lo que deseaba comunicar, los objetivos y las acciones prioritarias a seguir.

Según los programas mencionados anteriormente, el departamento de Santander debía comunicar, en cuanto a atributos a parques urbanos del AMB y a pueblos tales como Barichara y San Gil; lo que respecta a símbolos, a las universidades del Área Metropolitana de Bucaramanga principalmente la UIS, al Parque Nacional del Chicamocha, al complejo metropolitano de Centros especializados de Salud y a la empresa más importante de la región, ECOPETROL; lo correspondiente a valores resaltando la gente emprendedora, trabajadora, confiable y orgullosa de lo propio, y el sentido de familia y protagonismo de la mujer; y por último de acuerdo a las nuevas actividades tales como: servicios especializados de Salud y Estética, ferias y eventos, deportes de aventura, turismo de salud, turismo histórico y cultural en general, y metropolitanización de Bucaramanga.

Entre los objetivos en común encontrados de los cuatro programas de Acciones Prioritarias se pueden destacar los siguientes: tanto para el marketing de Atributos Naturales y Paisajísticos como el de Símbolos de Santander y su AMB, los tres objetivos planteados fueron iguales, estos correspondieron a: mejora de la notoriedad y el conocimiento de los atributos y de los símbolos para la puesta en valor; asociación de los atributos y los símbolos con el perfil de imagen de Santander y su AMB; y, potenciar su contribución al orgullo Santandereano. En cuanto a este último objetivo vale la pena resaltar que también fue tenido en cuenta para el programa de marketing de valores de Santander y su AMB. De igual manera el programa de marketing de actividades de Santander y su AMB planteó ciertos objetivos tanto para las actividades tradicionales como las nuevas actividades del departamento; de los tres objetivos que se trazaron para cada una de las actividades, solo uno hizo parte de las dos y fue el de cooperar con las

estrategias de supervivencia competitiva de las actividades tanto tradicionales como nuevas viables o con futuro.

Por otra parte en cada uno de los programas de Acciones Prioritarias de Santander y su AMB se plantearon dos acciones<sup>185</sup>; las acciones prioritarias establecidas fueron: de acuerdo al marketing de Atributos Naturales y Paisajísticos, la primera fue la comunicación de Barichara-San Gil como circuito/destino turístico y la segunda, la puesta en valor de un circuito de parques urbanos del AMB; en cuanto al marketing de Símbolos, la primera se basó en la promoción de Santander y su AMB a través de sus Símbolos emblemáticos, y la segunda hizo referencia a la campaña de divulgación de los símbolos emblemáticos de Santander y su AMB; respecto al marketing de Valores, la primera se trató de la puesta en valor de la santandereanidad en la percepción pública y la segunda basada en la Potenciación de los valores del Orgullo Santandereano; y por último en el marketing de Actividades, la primera fue la promoción de los nuevos atractivos productivos relacionados con la modernización de Santander y su AMB, y la segunda el Reforzamiento de la comunicación de la competitividad de los productos tradicionales de Santander y su AMB.

De acuerdo a las ocho acciones prioritarias expuestas anteriormente se puede decir que, cinco de ellas van dirigidas al mismo público objetivo, es decir, las dos acciones prioritarias de marketing de atributos y las primeras acciones prioritarias de los otros tres programas de marketing o sea el de símbolos, de valores y de actividades; se dirigen a visitantes, turistas e inversores. Vale la pena resaltar que además de este público objetivo, las segundas acciones prioritarias tanto de marketing de atributos como de actividades, se dirigen a su vez a residentes y clientela empresarial respectivamente. Además las segundas acciones prioritarias de los programas de marketing de símbolos y valores coinciden en el público

---

<sup>185</sup> Ibíd.

objetivo destacando que este se trata exclusivamente de los residentes. Por último la segunda acción prioritaria del programa de marketing de actividades va dirigida a inversores y clientela empresarial.

Con el fin de dar cumplimiento a las acciones prioritarias identificadas dentro de cada programa de marketing de Santander y su AMB, se trazaron en diferentes fichas las siguientes nueve líneas de actividades: 1) Infraestructuras, equipamientos, mobiliario y servicios urbanos; 2) Actividades deportivas, culturales y sociales; 3) eventos; 4) acciones de reconocimiento público; 5) formación y divulgación; 6) identidad visual corporativa; 7) publicidad en medios convencionales y digitales; 8) misiones y relaciones públicas e institucionales; y, 9) marketing directo. Es necesario aclarar que no todas las líneas de actividades estuvieron en cada una de las acciones prioritarias y que la ejecución o puesta en marcha de esas líneas sería según la tipología, es decir, si era permanente, a través de campaña o puntual.

Respecto a las líneas de actividades, es importante destacar cómo se consideró la ejecución de cada una de esas líneas en las diferentes acciones prioritarias correspondientes a un determinado programa de marketing. La manera de analizar cada línea corresponde al orden que se le dio en el apartado anterior. Hecha esta salvedad, se puede decir que: la línea 1) hizo parte de seis de las ocho acciones prioritarias en donde lo más notable fue que en tres de dichas acciones, su ejecución se consideró de carácter permanente; la línea 2) se tuvo en cuenta en seis acciones prioritarias y en cinco de ellas su ejecución se consideró debía ser llevada a cabo por medio de campañas; las líneas 3), 6) y 8) estuvieron relacionadas con cinco acciones prioritarias de las cuales en cuatro de ellas se evidenció que debían ser ejecutadas, para el caso de las líneas 3) y 8) de manera puntual y para la línea 6) de forma permanente; la línea 4) fue la única que hizo parte de todas las acciones prioritarias y en cinco de ocho acciones su puesta en

marcha se consideró permanente; la línea 5) se tuvo en cuenta en cuatro acciones prioritarias donde dos veces su ejecución se creyó debía ser permanente y las otras dos a través de campaña; la línea 7) hizo parte de siete acciones prioritarias y en seis de estas, la puesta en marcha se consideró debía hacerse por medio de campaña; y, finalmente lo que respecta a la línea 9) esta hizo parte de cuatro acciones prioritarias y en tres de ellas se evidenció que debía ejecutarse a través de campañas (ver Anexo 16).

Dentro de los programas de Acciones Prioritarias hubo ciertas organizaciones implicadas, las cuales actuaron como ejecutoras – impulsoras o involucradas. En total fueron veinte organizaciones implicadas de las cuales se destaca que: la Alcaldía de Barichara y de San Gil, la CDMB, el AMB, los institutos educativos y las Alcaldías de Santander, fueron actores que se impulsaron una de las ocho acciones prioritarias del programa; a su vez las Alcaldías del AMB, las universidades, Proexport Regional Santander, COTELCO, Comfenalco Turismo, las asociaciones empresariales, el Parque Nacional del Chicamocha y ADEL Vélez, se involucraron con una de las ocho acciones prioritarias; la Gobernación de Santander fue el único actor que participó en las ocho acciones prioritarias, por una parte como impulsor de cinco de ellas, y al mismo tiempo se involucró con las otras tres como también lo hizo Colombia es Pasión. Otros actores ejecutores de dos acciones prioritarias fueron la Comisión Regional de Competitividad, las empresas e instituciones símbolos emblemáticos, las asociaciones empresariales y la Cámara de Comercio de Bucaramanga, este ultimo actor también se involucró con cinco acciones prioritarias; el Parque Interactivo de Ciencia y Tecnología más conocido como Neomundo al igual que las Alcaldías de Santander fueron actores que se involucraron con dos acciones prioritarias; las Alcaldías del AMB y ADEL Metropolitana fueron actores que impulsaron a cuatro y tres acciones prioritarias respectivamente, ya para

finalizar este ultimo actor se involucró con cuatro acciones prioritarias lo que permitió identificarlo al igual que a la Cámara de Comercio de Bucaramanga como los entes que mas participaron impulsando o involucrándose con las diversas acciones prioritarias, después de la Gobernación de Santander (ver Anexo 17).

Dentro del contexto del PLAN DE MERCADEO TERRITORIAL PARA EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER, se establecieron los modelos para el diseño de la imagen con la que se pretendía dar a conocer este plan, pues es importante señalar que el impacto que pudiese llegar a generar un logo podría ser visto como una herramienta muy importante en el posicionamiento de la marca a nivel local, nacional e internacional esto como efectos de asegurar el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos.

Fue necesario crear un diseño que lograra permanecer en el tiempo, pues el hecho no consistía en crear diseños para estar rediseñándolos continuamente; tan solo en situaciones negativas en donde según el Observatorio de Identidad e Imagen, sugiriera cambiar el diseño debido a que no estuviese produciendo ningún impacto positivo dentro de la región.

En el caso de esa imagen visual (logo) esta debía ser capaz de transmitir conjuntamente y de manera sinérgica los símbolos emblemáticos y valores positivos que caracterizaban a Santander, tanto tradicionales como de la modernización de Santander y su AMB, identificados en el Plan. En el caso de Santander se dieron algunos tales como<sup>186</sup>: "... competitiva, hospitalaria y solidaria, con seguridad" "... conexión con el futuro, tradicionalmente" "... es +, súmate" y para el Área Metropolitana de Bucaramanga: "... vertebra, conecta, dinamiza" "... emprendedora e incluyente" y "... motor de Santander, orgullo de Colombia".

---

<sup>186</sup> Ibíd. Pág. 138

Por Último dentro del plan se presentó un Observatorio de la Identidad y la Imagen de Santander y su AMB. El cual consistía básicamente en analizar los aspectos generales y específicos de la Identidad, la Imagen y el Posicionamiento de Santander y su AMB, a través de herramientas tales como: Barómetro de Identidad y Auto-imagen, Tracking de Notoriedad de Santander y su AMB.

La forma de ejecutar estos estudios se basa en la recopilación de información que se haría dos veces al año, para luego presentar a través de informes los resultados obtenidos anualmente; a partir de esto se podría tener un control de la Identidad Visual y las Acciones de Comunicación.

### **5.3.3 Implementación**

Luego de la culminación de las dos fases iniciales (diagnostico y formulación) dentro del PROYECTO DISEÑO E IMPLEMENTACION PILOTO DE UN PLAN DE MERCADEO TERRITORIAL PARA EL DEPARTAMENTO DE Santander, se dio comienzo con la última fase conocida como la IMPLEMENTACION. A partir de esta fase se pretendió dar a conocer al Plan de Mercadeo, para entrar a ejecutar las acciones que se presentaron dentro del mismo y así ir cumpliendo con los objetivos propuestos a un mediano plazo, en este caso lo que se propuso es para que en el 2015 se haya logrado alcanzar todos los objetivos propuestos.

Cabe señalar que aunque las dos primeras fases del análisis del Plan de Mercadeo Territorial para Santander fueron de vital importancia, en parte a que a través de éstas se logró evidenciar el comportamiento de la región en términos de sus tres factores de análisis (ventajas competitivas, identidad e imagen territorial), y luego con la formulación del Plan Final que sería presentado al departamento de Santander en primera instancia, donde resaltaron las acciones prioritarias bajo las cuales se necesitaba enfocar el

plan, y a su vez los medios de comunicación del mismo; es la fase de implementación aquella de mayor relevancia, debido a que es donde se aplica lo diagnosticado y formulado en el plan ya en acciones y en hechos reales, pues se pasa de la teoría a la acción. El poder observar y analizar cómo se ha ido dando ese posicionamiento y reconocimiento de la marca en la región y a nivel nacional, y si se está cumpliendo los objetivos a cabalidad propuestos para el año 2015, es necesario e importante pues la fase de implementación se comenzó a ejecutar el 1 de enero de 2010, y la cual contó con el apoyo de las 60 instituciones claves de la región.

Dentro de las metas que se trazó la ADEL Metropolitana, estuvo dirigida a ampliar para el año 2010 el número de instituciones que participarían en el proceso de implementación, aunque cabe señalar que ADEL es uno colaboradores que se esfuerzan por tratar de cumplir al máximo los objetivos, en este caso del Plan de Mercadeo, es necesario la colaboración y apoyo del sector público, privado y social; de ahí la importancia que éstos se apropiaran del plan para ir logrando realizar todas las actividades propuestas en el mismo.

Es así como a través de entrevistas realizadas a algunos de los personajes más influyentes dentro del plan, se pudo lograr evidenciar como se encontraba y cuál era la visión que se ha tenido entorno a la implementación que se le ha dado al Plan de Mercadeo Territorial. Para lograr lo anterior fue necesario recurrir a entrevistas personales y telefónicas que permitieron tener una visión clara de lo que ha sido el comportamiento de esta última fase; de acuerdo con: Angélica Silva; Coordinadora de Plan de Marketing; Edwin Gómez Gerente de ADEL Metropolitana, Silvia, Directora de mercadeo FRESKALECHE, Cristian Amaya, quienes con su colaboración y opiniones aportaron un amplio escenario de lo que ha sido la implementación del plan

hasta la fecha; a continuación se hará mención de los apreciaciones relevantes de dichas entrevistas (Ver Anexos 9 y 10).

Por medio del análisis de las entrevistas, se lograron identificar varios factores que han influido positiva o negativamente dentro de la implementación que se le ha dado al Plan de Mercadeo Territorial; por tanto se pueden encontrar temas tales como: recursos financieros, nuevos programas, factores políticos, la participación de los actores, la actualidad del plan y las expectativas que se continúan teniendo, todo esto influye en la obstrucción o continuidad del plan para lograr sus objetivos.

**5.3.3.1 Nuevos convenios – Programas.** El plan de Mercadeo Territorial durante el año 2010, luego de ponerse en marcha la implementación, se ha interesado en diversas actividades relacionadas por supuesto con el departamento. De acuerdo con Angélica Silva , el Marketing territorial está atento a promover el territorio y por ende sus actividades; para el caso específico de Marketing de Santander una de las actividades planteadas y que está en proceso de desarrollo es el proyecto que se tiene con la Alcaldía de Bucaramanga, este proyecto básicamente se enfoca en la Feria de la ciudad, principalmente porque la imagen que se tiene de la misma no favorece positivamente la región, dado que no existe una visión clara de la misma y además los santandereanos que deberían participar activamente de la misma no lo hacen, lo cual es un factor que influye en la imagen de Bucaramanga y afecta distorsiona la idea que se tiene de una feria en donde se espera ésta sea epicentro para generar negocios e inversión; debido a esto con la ayuda de ADEL Metropolitana se pretende brindar una orientación hacia donde debería estar encaminado este evento.

De otro lado, la participación que ha tenido ADEL Metropolitana en el entorno internacional para exponer como fue la dinámica del proceso de Marketing

en Santander y al mismo tiempo orientar a los países que pretenden crear su propia marca, ha sido favorable. Uno de los casos recientes fue la participación que se tuvo en Murón una provincia de Argentina, igualmente ADEL ha compartido la experiencia local de Marketing Territorial en otros países que ha visitado como por ejemplo República Dominicana.

A nivel nacional, se firmó un contrato en donde se pretende impulsar y dar a conocer el tema del Marketing Territorial en seis (6) regiones colombianas. De acuerdo a la entrevista concedida por Edwin Gómez Parra (ver Anexo 10), en colaboración con la Unión Europea se está llevando a cabo un proyecto con el fin de crear seis Agencias de Desarrollo Local ADEL en Colombia, dichas agencias estarían ubicadas en: Zapatoca en el Cesar, Valle del Rio Suarez entre Boyacá y Santander, Valle de Tenza en Boyacá, Montes de María en Córdoba, Norte del Valle del Cauca y Villavicencio en Meta. Estos proyectos estarían enfocados principalmente en promover los productos autóctonos de cada región. De igual manera según comentó el Gerente de ADEL Metropolitana está surgiendo una iniciativa de crear la ADEL para la Provincia García Rovira de Santander debido a las potencialidades de esa región en cuanto a agropecuaria y turismo.

Es bien sabido que el apoyo a la marca “Santander es lo tuyo” debe provenir principalmente de las empresas santandereanas, por tanto uno de los adelantos que han surgido en cuanto a este tema de acoger la marca, es el de la empresa Pastas Gavassa quienes se han visto muy interesados en incluir dicha marca para la campaña de lanzamiento de sus nuevos productos. Según Angélica Silva: “...por lo tanto el plan de Marketing se está convirtiendo en un referente a nivel local, nacional e internacional para el desarrollo de alternativas de proyectos como lo es el marketing territorial” (Ver Anexo 9).

**5.3.3.2 Recursos financieros y políticos.** En términos de recursos económicos y como estos han influido en que la implementación del Plan de Marketing Territorial de Santander sea un proceso de actores ausentes. Demuestra que a pesar que este proyecto ha querido involucrar tanto a sector público como privado, para el caso puntual de ese primer actor la colaboración que ha tenido el mismo con el plan no ha permitido la obtención de resultados que puedan llegar a ser incluidos en temas prioritarios para el Plan de Desarrollo del departamento. De manera concisa la ADEL Metropolitana requiere de financiación para poder llevar a cabo todas las acciones del plan, motivo por el cual este proyecto tan importante para jalonar al departamento no puede estar ceñido o dependiendo exclusivamente de periodos electorales ni tampoco del mínimo apoyo que el sector privado quiera dar.

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente de la ADEL Metropolitana Edwin Gómez (Ver Anexo 10), él comentó que para el año 2011, dentro de ADEL Metropolitana sería muy complejo seguir desarrollando el tema de Marketing Territorial, debido a que independientemente que el plan no se quiera ver como un plan de Gobierno sino por el contrario como un plan que brinde oportunidades de desarrollo económico, social y cultural del departamento. Lo que respecta a este año en curso, de acuerdo a las postulaciones y elecciones de alcaldes, gobernador, entre otros; los recursos que se le concederán a la agencia probablemente sean escasos, pero ante esto el Gerente de ADEL Metropolitana está a la expectativa, considerando la posibilidad que los gobiernos entrantes demuestren aun más interés por el plan y de igual forma esto se vea representado en mayores recursos para la implementación del mismo a través de la agencia.

Otro de los aspectos financieros que ha limitado la implementación del plan han sido las licencias que ADEL Metropolitana tiene para conceder la

adopción de la marca “SANTANDER ES LO TUYO” a diferentes empresas. Debido a que estas licencias no tienen un precio establecido, existe una estrategia para que los productos o servicios estén representados con la marca y se trataba de seleccionar algunas empresas y realizar una especie de trueque según lo manifestó Angélica Silva (Ver Anexo 9):

*“ se decidió hacer una especie de trueque con los empresarios para que empiecen a usar la marca ; una de las ideas que tiene ADEL es que estas empresas por un periodo de dos años usen gratis la marca, una licencia gratuita para dar a conocer la marca e ir posicionándola y luego si comienzen a realizar un aporte; este aporte es necesario porque si es una estrategia que se pretende impulsar y fortalecer, va a requerir de gran inversión y si los empresarios ven que les cuesta el uso de la marca van a querer comprometerse mucho más”.*

La idea de invertir en un territorio, es también una forma de creer en los procesos que se dan en él. Las ADEL son agencias que pretenden lograr una integración entre lo público y lo privado para que el trabajo mancomunado de ambos entes logre resultados favorables para el territorio ya sean económicos, culturales, sociales, etc. De acuerdo a lo anterior se ha podido identificar una falla en cuanto al proceso de implementación de Plan de Marketing Territorial de Santander, dado que ADEL Metropolitana ha reunido a diferentes empresas privadas y actores públicos para que se invierta y se crea en el plan, como una alternativa de desarrollo del departamento, pero la discusión radica en quien toma la iniciativa de invertir y quien lo sigue, para este caso específico las empresas se han abstenido de invertir simplemente a la espera que sea el sector publico el que comience a financiar a la agencia y en definitiva eso ha impedido de cierta forma que los expertos en mercadeo y conocedores del plan vendan la marca.

A partir de lo anterior Edwin Gómez resalta que:

*“... La dificultad que se ha tenido en este momento para la difusión de la marca es que se entienda que la marca no representa un gobierno sino un territorio y que requiere tanto de inversión pública como privada en este posicionamiento de imagen visual...pero que es en este momento lo peligroso por así decirlo? Que nos quedemos solamente en la teoría del proceso y no implementemos acciones concretas entonces ya como conocen la metodología ha sido avalado por considerarse un proceso bastante serio, porque lo hicimos participativo pero nos hemos quedado en ese momento, en esa etapa nos falta pasar a la implementación de acciones concretas y ahí no solo dependen de la ADEL como tal sino articular con lo público y lo privado y en ese proceso nos falta quizás lograr una mayor proyección y mayor entendimiento con esos actores, también este año es quizás un año bastante complicado para adelantar acciones de marketing territorial pero es quizás bastante positivo para coordinar las cosas para que a partir de los nuevos gobiernos esas acciones se puedan implementar...” (Ver Anexo 10).*

Lo anteriormente mencionado por Edwin Gómez, fue señalado a su vez por Ginna Puentes, ex Directora de ADEL Metropolitana, y es que el tema de los recursos no solamente se debe ceñir a un sector en específico sino es con la colaboración de todos que se pueden alcanzar y lograr los objetivos; y es que es importante reconocer que con la propuesta que se maneja de Marketing Territorial, no existe una idea clara, pues por lo general se tiende a pensar que la estrategia de marketing está dirigida solamente a una imagen de marca, y realmente eso no se considera tan relevante, de acuerdo con lo señalado por Ginna si un lugar o un territorio no tiene nada

que ofrecer, difícilmente importara que se cuente con una imagen, y aunque es a través de la publicidad que se logra hacer mercadeo no es solamente publicidad lo que podría permitir que un departamento mejore en estrategias de desarrollo; por lo tanto es necesario posicionar tanto la identidad como la imagen que se tiene de Santander ( Ver Anexo 18).

**5.3.3.3 Actores y actualidad.** En la actualidad el plan se puede considerar incipiente, aun cuando se cuenta con la participación de los diferentes actores locales que han apoyado al Plan de Mercadeo; lo que se ha pretendido demostrar es que aunque la ADEL Metropolitana fue quien dio la iniciativa de Mercadeo territorial, no puede dejar de lado que fueron los empresarios quienes incentivaron a la construcción del mismo, por lo tanto ellos necesitan asumir la responsabilidad de la pronta y eficaz implementación de este plan a nivel regional, nacional y hacia un largo plazo de manera internacional. De acuerdo con Angélica Silva hace mención de:

*“ el potencial que se tiene es muy alto, pues ya se tienen las herramientas para comenzar a dar a conocer el plan pero si no se logra una implantación sería grave para la región, pues se desincentivaría la generación de empleo, inversión, y buenas actividades económicas; por lo tanto se necesita un compromiso más alto por parte del gobierno local puesto que implementar las acciones no es algo sencillo en cuanto a recursos principalmente lo cual hace necesario un alto compromiso por parte de los actores, empresas privadas y a partir de ahí se comenzarían a ver los resultados del plan...Por el momento no se puede hablar de impacto económico sino de un impacto social, pues a partir de este plan se ha generado despertar el interés de los actores locales por desarrollar este tipo de estrategias, no existe impacto*

*económico porque el plan no se ha venido implementando con fuerza y la principal razón es la falta de recursos y hay que tener clave el apoyo del gobierno local para que estas acciones se den satisfactoriamente, esto es una tarea que se está tratando de hacer desde la agencia con muchas limitaciones; por lo menos se están realizando visitas a las empresas dándoles a conocer la marca y el Plan de Marketing, de esas empresas se habla de casos exitosos como: Freskaleche y Cajasán, pues ya tienen la imagen dentro de la proyección social y comercial, pero igual queda mucho camino por construir” (Ver Anexo 9).*

En el caso de la empresa Cajasán, siendo esta una de las instituciones que ha ejecutado el proceso de implementación de la marca territorial “Santander es lo tuyo” dentro de las políticas de la misma, específicamente en el área de mercadeo de los supermercados. No es válido afirmar que a partir de la implementación de la marca, ha habido un impacto económico, que como consecuencia haya incrementado las ventas o mejorado el posicionamiento de la compañía a nivel tanto local como nacional (Ver Anexo 19).

Igualmente de acuerdo con la información recopilada a través de las entrevistas, se pudo identificar que no se trata que las entidades que están vinculadas al Plan, no estén interesadas por lograr un proceso eficiente en la implementación del mismo, al parecer su problema radica en que cada empresa maneja ciertas políticas que posiblemente pueden impedir que se adopte o ejecuten medios de comunicación para establecer la marca dentro de cada empresa, en parte a que resultaría ser un cambio muy notable pues se estaría hablando de cambiar la imagen o adicionarle otra a la marca ya posicionada o reconocida de cada empresa; en este sentido ADEL Metropolitana, está brindando las correspondientes asesorías a cada una de las empresas en cuanto a la adopción de la marca.

Es importante señalar que el hecho que existan otras marcas regionales pero dirigidas hacia lo político o instituciones como el caso de: “Santander competitivo”, “en Santander hacemos país”, no imposibilitan o afectar la marca de “SANTANDER ES LO TUYO”, y la principal razón es porque la marca del territorio es una estrategia para apoyar el desarrollo económico local y no busca sobresalir en temas de política o de alguna otra índole.

Como se trató anteriormente los logros del plan estarán sujetos a los actores que hagan parte del mismo. Por lo tanto es importante mantener al tanto a cada uno de esos actores para que estén dispersos de un tema que les compete y que al mismo tiempo fue pensado para el desarrollo del departamento de Santander. A finales del año 2010 se realizó una reunión con diferentes actores para tratar el tema de identidad territorial y asociarlo con las riquezas naturales del departamento, a partir de eso, surgieron 48 acciones consideradas prioritarias para realizar una labor enteramente pensada en el desarrollo.

Uno de los propósitos que se planteó en el Plan de Mercadeo Territorial, fue la creación del OBSERVATORIO DE LA IDENTIDAD Y LA IMAGEN DE SANTANDER Y SU AMB, durante el proceso de implementación este plan piloto no se ha estado ejecutando principalmente porque ADEL Metropolitana no cuenta con los recursos y el personal suficiente para la puesta en marcha de este observatorio.

Finalmente de acuerdo con Angélica Silva (Ver Anexo 9), se espera que para el año 2011 se incrementen el número de empresas asociadas al Plan de Marketing, para incentivarse fuertemente el sector turístico de la región; de ahí que se tenga planeado la creación de un clúster de turismo departamental, ya estuvieron realizando contactos como una de las expertas chilenas representante de la región Los Lagos en Chile, para contar con el apoyo y debido asesoramiento en la posible construcción de éste clúster en

el territorio. Dentro de los actores que serian participes en el clúster se encuentran los hoteles, restaurantes, agencias de viaje, instituto municipal de cultura y turismo, gobernación de Santander y sector privado.

## **5.4 ESCENARIOS DE MEDIANO PLAZO**

### **5.4.1 El Mercadeo Territorial en Santander**

El plan de mercadeo Territorial en Santander 2006-2010, mostró que fue un trabajo completo en donde participaron diferentes actores del sector público, productivo y social, en la que su misión y objetivos están encaminados a lograr posicionar el departamento principalmente en tres temas fundamentales para el sector económico de la región como lo son: la inversión, el turismo y mejorar el ambiente de negocios en el departamento; para esto se tuvo como herramientas el análisis de las ventajas competitivas, identidad e imagen del territorio, que mediante las dos primeras fases de diagnostico y formulación del plan se lograron observar cuales eran los aspectos con los cuales Santander se podía dar a conocer a nivel nacional e internacional; para su última fase de implementación lo que se ha pretendido es con el diagnostico y formulación definidos, poder comenzar a ejecutar las acciones para lograr ir percibiendo los objetivos trazados a largo plazo.

Se pudo encontrar que el Plan de Mercadeo Territorial en Santander, ha presentado ciertas falencias principalmente en su tercera fase que fue la que se denomino: Implementación; desde un principio se conto con el aparente apoyo por parte de aproximadamente 60 empresas de la región, que a su vez mostraron el interés por posicionar la marca del territorio a nivel local, nacional e internacional, pues fueron los empresarios mismos quienes presentaron y mostraron el interés por la creación de la marca para de este modo beneficiar tanto a sus empresas como a los mismos santandereanos; lastimosamente todo este interés presentado no se ha podido evidenciar al

menos en la gran mayoría de las instituciones vinculadas; solo se puede mencionar que tan FRESKALECHE S.A Y CAJASAN han contado con la adaptación total de la marca. El motivo por el cual no se ha generado cierta cooperación e integración parece deberse más a políticas internas, que les impiden o presentan algunas dificultades al momento de adecuar la estrategia de mercadeo.

En este proceso de investigación de la estrategia de mercadeo en Santander como apoyo al Desarrollo Económico Local de la región, logro dar como conclusión que el principal motivo por el cual no se ha implementado de la forma estipulada, es básicamente por el tema de los Recursos Económicos de los que depende la Agencia de Desarrollo Económico local ADEL Metropolitana para promover el funcionamiento del plan; ya que son las entidades e instituciones públicas y privadas quienes deben realizar sus aportes para que el plan sea exitoso, pero esto no se ha dado; pues al momento ADEL proponer que se recojan recursos financieros, las instituciones responden con una señal de negativismo; por lo tanto éste se ha considerado el principal motivo que impide que el plan de mercadeo durante este año y medio de implementación no haya causado ningún impacto económico en la región.

Igualmente se mostró que el periodo de implementación más que ser un tiempo que se debería dedicar a la promoción interna del plan como tal, se ha enfocado principalmente a mostrar la parte teórica, es decir el diagnóstico y la formulación del plan, y cuáles fueron los factores que hicieron parte de las mismas; esto ha hecho que se visiten diferentes lugares del mundo como Argentina y República Dominicana, presentando el caso de Santander como un posible ejemplo a seguir; pero aunque esto sea considerado un aspecto positivo para la región, pues da a conocer la experiencia vivida en el departamento, no es el debido proceso que se tiene que llevar porque no

está generado ningún resultado concreto entorno a la implementación y objetivos propuestos.

La Agencia de Desarrollo Económico Local ADEL, es la encargada de coordinar todo este proceso del plan de mercadeo; pues aunque ésta ha mostrado un total y completo interés para que éste culmine con éxito y se logren cumplir con los objetivos trazados, la agencia no se puede encargar de realizar todo, el trabajo consta de la participación de todos los actores, instituciones y la misma comunidad santandereana que se pueda dar el apoyo debido al posicionamiento del departamento a través de la marca Santander es lo tuyo para lograr cumplir con los objetivos trazados en el Plan y que de esta manera el proceso de implementación de la marca sea visto como un trabajo conjunto de actores comprometidos por el desarrollo del departamento de Santander.

El objetivo de hacer de Santander un departamento competitivo, permitió que se llevara a cabo una estrategia enfocada en el Marketing Territorial, en donde se dieran a conocer los atributos locales para mejorar la calidad de vida de los santandereanos y la economía de la región. A partir de lo anterior ADEL Metropolitana, la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la Comisión Regional de Competitividad, instituciones, sector público y privado, fueron partícipes de ese proceso y se comprometieron con el mismo.

El departamento de Santander no ha logrado avanzar a cabalidad en el posicionamiento nacional e internacional, para atraer inversión y turismo, a pesar de la firme intención de ADEL Metropolitana de trabajar en pro de los objetivos del Plan de Marketing Territorial de Santander no ha habido mayor apoyo ni compromiso por parte de las empresas y entes públicos de la región, lo cual ha imposibilitado la fase de implementación del plan.

Los habitantes de Santander parecen no tener una idea clara de lo que es y para qué sirve el Marketing Territorial, en algunos casos se desconoce

totalmente éste tema pues algunos lo relacionan con estrategias políticas y de gobierno para cobrar posiblemente más impuestos, de ahí que el apoyo que se pueda obtener a este proceso de implementación sea uno de los limitantes que se pudieron observar a lo largo del trabajo y a partir de las entrevistas realizadas a los diferentes personajes, que coincidieron en este tema de desconocimiento por parte de los santandereanos de la marca “Santander es lo Tuyo” y por ende del proceso que dio surgimiento a la misma.

Santander no tiene una imagen clara de los personajes que pueden llegar a representar y ser icono de presentación en el país y a nivel internacional, de ahí que se considere a Horacio Serpa como el personaje más representativo y lo que mejor representa el departamento, seguramente porque actualmente es el Gobernador del departamento; lo cual resulta ser algo un poco preocupante pues también son las personalidades más famosas de un territorio las que contribuyen a mercadear el mismo a nivel nacional e internacional, y de no existir personajes con los cuales se identifiquen el departamento, éste sería otro obstáculo para la promoción de Santander.

Se pudo demostrar que la identidad e imagen del santandereano está muy clara, trabajador, verraco, emprendedor, de carácter fuerte son esas características que logran identificar a las personas oriundas de Santander y a través de lo cual se logran las Ventajas Competitivas; aunque la mayoría de estos aspectos son muy positivos también la parte negativa sobresalió y fueron los anti valores como la envidia, el egoísmo los cuales enmarcaban parte de la identidad de la persona de Santander; esto posiblemente conlleva a una imagen negativa de la identidad del santandereano en otras partes del país o del mundo, imposibilitando posiblemente que acceda a trabajos, asociaciones en empresas, y es en esta última en donde también quedó demostrado que el nivel de integración del santandereano es muy bajo, y se caracteriza más por ser personas individualistas. Los aspectos mencionados

dificulta que el santandereano sobresalga en comparación con otros ciudadanos y se presente un retroceso en cuanto a vender una imagen que atraiga inversionistas, turistas, visitantes, etc.

#### **5.4.2 Recomendaciones al Proceso**

Es necesario lograr un mayor apoyo principalmente en términos de recursos económicos por parte de las entidades privadas que decidieron hacer parte del Plan de Mercadeo Territorial; no solo se puede dejar que las entidades públicas como en este caso la Gobernación de Santander, la alcaldía de Bucaramanga o la Agencia de desarrollo muestren el interés por el Desarrollo del departamento; es fundamentalmente importante que las entidades entiendan que esto más que poderles generar un costo dentro de sus empresas lo tienen que ver más como una inversión, que aunque en el plan se pronostica a largo plazo van a permitir lograr tanto el posicionamiento de Santander como a su vez el de cada una de las empresas; pues no sirve de nada que se cuente con el apoyo moral por parte de las instituciones, personalidades y demás, si al momento de recoger o pedir recursos financieros la gran mayoría no los van poder brindar.

Igualmente es importante lograr consolidar el plan, que no sea visto como un plan de gobierno, es necesario que se incluya como una política fija, como algo que logre adaptarse o pertenecer obligatoriamente a Santander; sino va a ser muy difícil que este proyecto pueda consolidarse si cada vez que llegue al poder un político va a querer pretender realizarle cambios o en el peor de los casos no brinde el apoyo económico que necesita una estrategia de desarrollo como éstas, lo cual conducirá a que no realice ninguna inversión en el mismo.

Se requiere de aportes financieros de la Gobernación de Santander, la Alcaldía y la Cámara de Comercio de Bucaramanga; al mismo tiempo que las empresas santandereanas que en un principio se comprometieron con el

plan vuelvan a jugar un papel importante en la implementación del mismo. La implementación del Plan de Marketing Territorial de Santander no se puede convertir en un debate entre lo público y lo privado, la iniciativa de participación de los diferentes actores debe ser pensada en el progreso y desarrollo del departamento a través de las ventajas que se tiene para transmitir una imagen positiva, que genere entornos de negocios, de turismo, de inversión y de cultura.

Es necesario dar a conocer primero que significa y de que se trata el tema relacionado con el Mercadeo Territorial, y que las personas logren entender que es una estrategia que va a permitir lograr el Desarrollo Económico Local de la región, y que no es una de esas tantas estrategias políticas a las cuales posiblemente se hayan visto expuestos anteriormente, pues lo más seguro es que si las personas piensan que es una forma de continuar haciendo política posiblemente no logren apoyar este tema tan interesante para el departamento.

Es necesario borrar esa imagen negativa que se tiene de Santander en cuanto a los anti valores como lo es la envidia, el egoísmo, el individualismo entre otros, para poder tener una mejor imagen a nivel nacional e internacional, si bien es cierto que primaron mas los aspectos positivos en torno a la identidad e imagen en el análisis del plan, es necesario que se realice alguna gestión social para lograr dispersar estos puntos negativos que probablemente pueden afectar la imagen de Santander en el ámbito nacional e internacional.

Sería interesante que se comenzara un verdadero proceso de publicidad que, en cuanto a la creación de un nuevo slogan para el departamento de Santander, a través de una convocatoria local que permitiera la integración de publicistas, universidades y agencias de publicidad a participar en un diseño que represente al departamento y sus habitantes, teniendo en cuenta

para este proceso diversos trabajos e investigaciones realizadas en torno a la identidad y a la imagen no solo de los santandereanos sino del departamento en general.

## **. CONCLUSIONES**

La discusión teórica relacionada con el proceso de mercadeo de un territorio como una estrategia enfocada principalmente al contenido de Desarrollo Económico Regional, con algunos de los teóricos especialistas en éste tema y viendo la importancia que tienen en el marco nacional e institucional, logro evidenciar la revalorización del territorio frente a la realidad mundial penetrada por la globalización entorno a las diferentes actividades económicas, políticas y sociales; de ahí la necesidad de comenzar con un desarrollo Regional, facilitando la evolución de las herramientas de comunicación y favoreciendo una nueva etapa del marketing sustentado en los territorios como una de esas estrategias para lograr recuperar la verdadera esencia del territorio, que actúa de forma directa con el desarrollo de las regiones y que a su vez se ha ido posicionando como una alternativa que permite brindar apoyo y beneficios a la economía de un país principalmente en los ámbitos de turismo, inversión y exportaciones, haciéndolos cada vez mas competitivos y como lo diría Romeo Cotorruelo creando un paraguas frente al actual dilema de la globalización.

El comportamiento de la economía mundial durante los años 2005-2010 presentó diferentes fluctuaciones, pero sin duda alguna durante los años 2008 y 2009 en época de crisis mundial la dinámica de la economía se tornó inestable para todas las economías alrededor del mundo, sin embargo hubo algunas naciones que lograron afrontar de forma mas positiva el impacto financiero negativo a través de las diferentes políticas monetarias y fiscales que actuaron de manera contingente para contrarrestar los efectos de la crisis; entre esas se pudo evidenciar el comportamiento económico de Colombia, pues aunque se vio afectada por la crisis la supo afrontar

positivamente logrando una estabilidad para el año siguiente, lo que quedo demostrado en este trabajo.

Durante este trabajo de grado se logro evidenciar que un plan de Mercadeo Territorial para un ciudad o país, aunque se haya realizado un excelente proceso entorno a su elaboración como lo fue el caso de Santander, en donde se lograron evidenciar las ventajas competitivas, identidad e imagen territorial del departamento, o en el asunto colombiano donde se pretendía mejorar y a su vez vender la imagen del país al mundo para lograr atraer esos tres propósitos que planteo el mercadeo territorial que fueron incrementar las exportaciones, turismo e inversiones, probablemente no resultaran exitosos sino se aplica la implementación adecuada que logre satisfacer los objetivos propuestos para cada uno de los planes de cada región, pues finalmente, es en esta última parte donde se logra evidenciar y ejecutar la estrategia de mercadeo para lograr el mejoramiento del Desarrollo Económico Regional.

Los países y ciudades por vender una imagen positiva en el exterior y a su vez el pretender mejorar en términos de desarrollo y competitividad, los ha conllevado a aplicar la estrategia de mercadeo territorial como ese símbolo diferenciador para lograr destacarse a través de sus ventajas competitivas e identidad frente a los demás países; igualmente se evidencio que las marca país son herramientas que suelen usar la mayoría de países en el mundo, tanto desarrollados como en desarrollo; lo cual evidencia que no existe diferenciación al momento de adecuar el marketing territorial a cada región.

Igualmente, con la revisión realizada en las experiencias internacionales y nacionales escogidas en este trabajo de grado, se evidencio que la estrategia de Mercadeo Territorial no es la única forma de solución a los problemas de la economía en los países o ciudades, principalmente en temas de Desarrollo Económico Local; como se ha mencionado, es tan solo

una de las muchas estrategias con las que puede contar un territorio; pues la manera de atraer inversión, dar a conocer el país por medio del turismo, o promover productos en el exterior van a depender de las políticas comerciales que implemente cada país, puesto que poco puede hacerse si la imagen que se vende no concuerda con la realidad en cuanto a los productos, bienes o servicios que ofrece un territorio y que a su vez logren satisfacer las necesidades de los consumidores internacionales y nacionales.

El realizar una revisión a las experiencias internacionales de aquellos países y ciudades que adoptaron el Marketing, logro mostrar la necesidad que tiene cada territorio por mejorar sus niveles de desarrollo y competitividad a través de estrategias como el Mercadeo Territorial, pues como se pudo evidenciar la globalización pretende crear una especie de “mercado único” en donde todos somos iguales, producimos y vendemos lo mismo, de ahí que se pretenda establecer una diferenciación de cada país con el resto de naciones y es que según la Country Brand Index en su resumen ejecutivo del 2010, 110 países del mundo ya cuentan con la adaptación de Mercadeo Territorial.

De acuerdo con lo analizado en los países que se escogieron en esta investigación su principal centro de atención se encuentra enfocado al turismo, inversión y exportaciones, en parte a que son factores económicos que van a permitir ese desarrollo económico deseado, pero es importante señalar que no existe una forma única de planear y ejecutar un programa de imagen, pues cada país va a querer adoptar las medidas que mas le convengan; igualmente para lograr esos resultados, se lograron identificar aspectos comunes y preferencias que están en la formulación de una estrategia de mercadeo territorial, como lo fueron el presentar esa necesidad que cada país tiene por pretender mostrar las potencialidades entorno a la identidad e imagen de su país, teniendo en cuenta la realidad que vive el mundo, cada vez más competitivo, globalizado y en una lucha constante por querer ser el mejor.

En el caso de las ciudades de Cuenca, Castilla y León y Zaragoza revisadas en este trabajo de grado, se pudo concluir que a diferencia de los países, las ciudades pretenden centrar su atención igualmente en el turismo, la inversión pero éstas tienen una orientación más dinámica al ámbito social y cultural, debido a que no cuentan con los recursos financieros de los que dispone el país; sus recursos se van enfocados más a las personas, empresas, al sector social, privado y público, obviamente sin dejar de lado el interés económico y el mejoramiento en la calidad de vida de sus habitantes.

Para el caso colombiano, se logró evidenciar que a partir del 2005, fecha en la que se posicionó oficialmente la Marca País Colombia es Pasión, se registraron notables e importantes crecimientos en los tres ámbitos económicos frente a los cuales iban dirigidos la estrategia de mercadeo, que eran: inversiones, exportaciones y turismo, cifras que quedaron descritas en este documento, pues a diferencia de los años anteriores el crecimiento registrado en términos económicos resultaron ser bastante positivos. Sin embargo es necesario advertir que no se puede afirmar que debido a la implementación de la estrategia de mercadeo se presentaron resultados óptimos en la economía del país y que a su vez dependió única y exclusivamente de esta estrategia, pues todo esto depende de la colaboración de diferentes actores e instituciones que mediante diferentes acciones como: políticas públicas, políticas monetarias, un fortalecimiento de la oferta y contar además con el apoyo de instituciones como lo son Proexport, el fondo de promoción turística, entre otros, ayudan a que se genere una situación de favorabilidad a la economía del país.

Los medios de comunicación tanto nacionales como internacionales resultaron ser unos agentes importantes en el momento de lograr el posicionamiento de la Marca Colombia es Pasión, pues son quienes se encargan de brindar la información y comunicación de la imagen del país, a través de los diferentes medios, fue así como la marca país utilizó los

medios de comunicación como esa forma de lograr atraer y captar la atención de los turistas, inversionistas y empresarios de todo el mundo. Y es importante resaltar que por muy bien diseñado que se pueda tener un Plan de Mercadeo Territorial, son los medios de comunicación (radio, televisión, internet, periódicos...) los que van a lograr dar a conocer ésta estrategia para mejorar el nivel de desarrollo económico y competitividad de un país.

La revisión de Mercadeo Territorial en Colombia comprobó que cambiar la imagen territorial de Colombia en el mundo ha sido uno de los grandes esfuerzos de la estrategia de mercadeo, a través de medios promocionales como eventos, patrocinios, se ha ido logrando cambiar esa percepción del colombiano en el exterior, esto con la participación de las empresas del sector público, privado y a su vez del Gobierno Nacional, que son los generadores de los recursos; por lo menos los empresarios fueron quienes vieron la necesidad de establecer una marca en el país, principalmente para cambiar esa imagen con la que Colombia era percibida en la región y a su vez de mejorar el desarrollo y competitividad.

El mercadeo territorial de Colombia ha servido para jalonar las ventajas del territorio e identificar los valores, la cultura e identidad de los colombianos. Todos los objetivos que pretendió comunicar la estrategia han sido paulatinamente logrados, pues en la actualidad Colombia es un país democrática y económicamente estable, lo cual permite que inversionistas, clientes, empresas, turistas, inviertan en el país, de manera tal que las exportaciones se han incrementado, cada vez mas nuevos turistas llegan al país y la inversión extranjera continua en aumento.

Las experiencias registradas en el caso de las ciudades colombianas que adoptaron el mercadeo territorial como lo fueron: Antioquia, valle y Cartagena de indias, hasta ahora se encuentran en el proceso de lograr posicionarse a nivel regional y luego si nacional e internacionalmente pues al ser un tema

relativamente nuevo no ha permitido que se tenga un impacto económico que logre evidenciar el desarrollo y competitividad de las regiones. Por lo cual no se puede afirmar o negar si ha resultado eficaz el adoptar una estrategia de Desarrollo Económico Local como lo es el Marketing Territorial.

Dentro del análisis de este trabajo de grado, se concluyo que la marca país no es solo un tema de slogan o logo, se trata de una de las estrategias para hacer Mercadeo Territorial. Cuando un determinado territorio identifica sus particularidades y ventajas competitivas puede darse a conocer al mundo, dado que ha creado una imagen la cual puede simplificarse a una Marca País que va a permitir que el territorio que se apropie de dicha marca y sea reconocido y recordado a nivel nacional e internacional.

Analizar la dinámica del ejercicio del proceso del Plan de Marketing Territorial de Santander surgió como la necesidad de querer ayudar en cierta parte con el Desarrollo Económico Local de nuestro departamento, pues aparentemente este estudio de la marca país se pretendía ver como una responsabilidad única de carreras como el mercadeo, la publicidad o la comunicación social, pero fue muy interesante saber que la Economía es pieza fundamental en ese apoyo a la estrategia de Desarrollo Económico Local que es realmente el fin por el cual se crean estas estrategias de mercadeo territorial. Resulta claro que el análisis que se realizo de Santander fue considerado por Colombia es Pasión como la estrategia regional única y exitosa a nivel nacional, esto conlleva a que fuese más la intriga por conocer como fue este proceso que se desarrollo no solo en Santander sino en diferentes países y regiones, de ahí que el trabajo incluyera algunas de las Marca País y Ciudad más exitosas en el mundo y en Latinoamérica, y de este modo poder observar cual ha sido el trabajo desempeñado con estas estrategias de desarrollo en el mundo. Igualmente, nos preguntamos porque siendo la marca Santander es lo Tuyo considerada como una estrategia única y exitosa no parece estar implementando el plan como se debería.

El análisis que permitió llevar a cabo esta investigación, se convirtió en un gran reto, pues adoptar una posición crítica frente a lo que es el Plan de Mercadeo como esa estrategia de Desarrollo Económico Local, conduce a cuestionar porqué es fundamental la estrategia de marketing del territorio, para poder lograr mostrar al departamento a nivel nacional e internacional, y al mismo tiempo cómo se deberá trabajar para lograr disminuir esa brecha, entre lo que los santandereanos saben que son y la forma en que son percibidos desde afuera.

El proceso del plan de Mercadeo Territorial para Santander quedó evidenciado en las tres fases con las que contó dicho plan: Diagnóstico, formulación e implementación; en donde los objetivos de la primera fase se analizaron las ventajas competitivas, identidad e imagen territorial de Santander y a su vez los factores diferenciadores del territorio, para su fase de formulación se logró contemplar en definitiva el Plan de Mercadeo Territorial quedando plasmado el documento a través del cual se pretende iniciar con la puesta en marcha de la tercera y última fase de la dinámica del proceso que fue la implementación, en donde actualmente se está ejecutando. Pero más que la creación y todo el diseño de cada una de sus fases que hicieron parte del plan, es necesario que los mismos habitantes de la región que sientan orgullosos de su identidad y al mismo tiempo la sepan vender. Pues la identidad de un territorio aquello que va a permitir lograr esa atracción para lo cual está hecho un Plan de Mercadeo y la búsqueda del desarrollo sostenible.

El Plan de Mercadeo Territorial en el departamento de Santander, evidenció a través del análisis realizado que aunque fue un plan muy bien diseñado: el análisis interno que se realizó en las ya mencionadas ventajas competitivas, identidad e imagen territorial fue un gran trabajo para la región; también presentó aspectos no favorables principalmente en el tema de la implementación, el caso del plan de Marketing Territorial, como experiencia

de mercadeo regional hasta el momento no parece estar generando los resultados esperados, pues es necesario entender que el plan no solamente puede quedarse en un ámbito teórico, sino que se necesita llevar a la práctica, a su vez este proceso de análisis logro evidenciar y concluir que el principal motivo por el cual no se ha implementado de la forma correcta, se debe principalmente al el tema de los Recursos Económicos de los que dependa la Agencia de Desarrollo Económico local ADEL Metropolitana para promover el funcionamiento del plan, pues son las entidades e instituciones públicos y privadas quienes deben realizar sus aportes para que el plan sea exitoso, pero esto no se ha dado; pues al momento de recibir un apoyo monetario las instituciones son adversas al riesgo; por lo tanto, se considera como el principal motivo por el cual el Plan de Mercadeo no ha cumplido en su totalidad con los objetivos pues aunque es un plan diseñado a largo plazo, es importante que se comiencen a dar resultados a un mediano plazo, lo cual motivaría a que las empresas santandereanas se vinculen mas a éste proceso.

Igualmente el análisis de la dinámica del ejercicio del proceso del Plan de Marketing Territorial de Santander, demuestra que la identidad e imagen del santandereano esta muy bien definida: trabajador, verraco, emprendedor y de carácter fuerte son esas características que logran identificar a la personas oriundas de Santander y a través de las cuales se logran posicionar las Ventajas Competitivas; en un aspecto mas negativo en términos de la identidad quedo evidenciado que los anti valores como la envidia, el egoísmo hacían parte de la identidad del santandereano; esto posiblemente conlleva a una imagen negativa de la identidad a nivel nacional e internacional, imposibilitando posiblemente que acceda a trabajos, asociaciones en empresas, y es en ésta última en donde también quedo demostrado que el nivel de integración del santandereano es muy bajo, y se caracteriza mas por ser personas individualistas. Los aspectos mencionados

dificultan que el santandereano sobresalga en comparación con otros ciudadanos de Colombia y se presente un retroceso en cuanto a vender una imagen que atraiga inversionistas, turistas, visitantes, etc.

Es así tras el poder analizar la dinámica del ejercicio del proceso del Plan de Marketing Territorial de Santander, se ratifica que a pesar que varios países y ciudades en el mundo han logrado obtener resultados favorables al momento de establecer el Mercadeo como estrategia de Desarrollo y Competitividad; Santander a pesar de haber realizado el que se considero el mejor Plan de Mercadeo realizado en Colombia, no ha contado con el apoyo y respaldo necesario para que éste plan sea exitoso, aunque sus objetivos están trazados para el año 2015, sino se comienza con una adecuada y eficiente implementación del plan desde el momento que se dio inicio a este proceso, difícilmente Santander se logre posicionar a nivel nacional e internacional a través de sus ventajas competitivas, identidad e imagen territorial como un departamento altamente desarrollado y competitivo.

## . BIBLIOGRAFIA

AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL. ADEL Metropolitana. Consulta realizada el 5 de febrero de 2011. Disponible en página web: <http://www.adel.org.co/>.

ALBURQUERQUE, Francisco, Desarrollo económico local y descentralización en América Latina, Revista CEPAL No. 82, España, Abril 2004.

ALBURQUERQUE, Francisco. El enfoque del desarrollo económico local. Cuaderno de capacitación No. 1. Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad Programa AREA - OIT en Argentina - Italia Lavoro Buenos Aires, Organización Internacional del Trabajo, 2004. ISBN92-2-316548-2 (impreso). p. 38

ALBURQUERQUE, Francisco, Ponencia: Desarrollo Económico Local. Disponible en la página web: [www.redelaldia.org/IMG/pdf/Alburquerque\\_micropyme.pdf](http://www.redelaldia.org/IMG/pdf/Alburquerque_micropyme.pdf)

ALONSO, W. (1964). Teoría de la Localización, En: L. Needleman (comp) análisis regional Tecnos, Madrid, 1972

ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN; Foro de Marcas Renombradas Españolas; Instituto Español de Comercio Exterior; Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos. En: Informe Proyecto Marca España. Primera edición mayo 23. ISBN: 84-8198-491-4.

BID (2000), *Geografía y desarrollo en América Latina*, Informe Económico y Social 2000, cap. 3, Washington D.C.

BOISIER, Sergio. DESARROLLO ENDÓGENO: ¿Para Qué?, ¿Para Quién? (El Humanismo En Una Interpretación Contemporánea Del Desarrollo).

BOISIER, Sergio. Desarrollo Local ¿De qué estamos hablando?. En: Santiago, Chile: CPU, 2000. Corporación de Promoción Universitaria de Chile. Estudios Sociales, 103, 2000. pp. 79-109.

BOISIER, Sergio. Globalización, Geografía Política Y Fronteras. Citado En: Anales de Geografía de la Universidad Complutense. ISSN: 0211-9803.

BOISIER, Sergio. La imperiosa necesidad de ser diferente en la globalización: el mercadeo territorial. La experiencia de las regiones chilenas Territorios, Núm. 15, agosto-diciembre, 2006, pp. 71-85 Universidad de los Andes Colombia. ISSN (Versión impresa): 0123-8418.

BOISIER, Sergio; VÁZQUEZ BARQUERO, Antonio; AROCENA, José; COTORRUELO MENTA, Romeo, CANZANELLI Giancarlo. La Mesa Redonda Sobre Desarrollo Económico Territorial. Universitas Forum, Vol. 1, No. 3, December 2009. ISSN 2070-6790.

BREA, Guillermo. Marca país Argentina: su sistema de identidad visual. Consulta realizada en Febrero de 2011. Disponible en la página web:

[http://www.i-diseno.org/PDFarticulos/MarcaPais\\_Brea.pdf](http://www.i-diseno.org/PDFarticulos/MarcaPais_Brea.pdf)

BUITRAGO, Liubka Milena. En: COMERCIO, GÉNERO Y EQUIDAD EN AMÉRICA LATINA: GENERANDO CONOCIMIENTO PARA LA ACCIÓN POLÍTICA. Colombia: Contenido de trabajo de las exportaciones e importaciones. Consulta realizada en abril de 2011.

CAICEDO, Cuervo, Carlos (2008), "Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de Colombia", Santiago de Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

CASANOVA, Fernando. Formación profesional y relaciones laborales. Montevideo: OIT, 2003. 77 p. ISBN 92-9088-159-3.

COLOMBIA ES PASION. Portal Oficial. Consulta realizada en marzo de 2011. Disponible en pagina web : <http://www.colombiaespasion.com/>

CASTILLA Y LEÓN, marca de calidad. Juan Vicente Herrera presentó esta noche la Marca de Castilla y León, emblema de los productos de calidad. En: [Elnortedecastilla.es](http://elnortedecastilla.es). Consultado en Mayo de 2011. Disponible en la página web: <http://www.elnortedecastilla.es/20090923/local/castilla-leon/disenomarca-castilla-leon-200909232118.html>

CUERVO GONZALEZ, Luis Mauricio, "Ciudad y globalización en América Latina: estado del arte". En: Chile. Serie Gestión Pública ISSN: 1680-8835 ed:  
v.1 fasc.37 p.1 - 64 ,2003

DE MATTOS, Carlos A. (2002), "Redes, nodos y ciudades: transformación de la metrópoli latinoamericana", Ponencia presentada al VII Seminario Internacional de la Red Iberoamericana de Investigadores sobre Globalización y Territorio, realizado en Camagüey, Cuba, mimeo.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Consulta realizada en abril de 2011. Disponible en página web: [http://www.dane.gov.co/daneweb\\_V09/#twoj\\_fragment1-4](http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/#twoj_fragment1-4).

D TELLO, Mario. (2006). Las teorías del desarrollo económico local y la teoría y práctica del proceso de descentralización en los países en desarrollo. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)

Future Brand "Country Brand Index 2010". Consulta realizada en Febrero de 2011. Disponible en la página web: <http://www.countrybrandindex.com/>

KEILBACH, M. (2000), Spatial Knowledge Spillovers and the Dynamics of Agglomeration and Regional Growth, Physica Verlag, Heidelberg.

HELMSING, A.H.J. (2001), Hacia una reapreciación de la territorialidad del desarrollo económico, Territorios No.5, Bogotá: Cider, Uniandes.

KRUGMAN, Paul. (1992), *Geografía y comercio*, Barcelona: Antoni Bosh editor S.A.

KRUGMAN, Paul. (1995) *Development, Geography and Economic Theory*. MIT Press.

LIGHTLE, David. (2005). *The Colombian brand story*. Bogotá. Consulta realizada en abril de 2011.

LIVAS ELIZONDO, R. y Krugman, P. (1996), *Trade Policy and the Third-World Metropolis*, *Journal of Development Economics* 49.

MARCA CASTILLA Y LEÓN. Portal Oficial. Revista Electrónica. Consultado en Marzo de 2011. Disponible en la página web: <http://www.tusideascobranvida.es/contenidos/noticias/clippings-de-prensa>

MARCA PERÚ. El Equipo. Consultado en Febrero de 2011. Disponible en la página web: <http://www.peru.info/#how>

MADOERY, Oscar y VÁZQUEZ Barquero, Antonio (eds.) *Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local*. En: Editorial Homo Sapiens, Rosario, 2001.

MARCA ZARAGOZA. Portal Oficial. Consultado en Mayo de 2011. Disponible en la página web: [http://www.marcazaragoza.com//es/la\\_ciudad\\_futuro.php](http://www.marcazaragoza.com//es/la_ciudad_futuro.php)

MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. Consulta realizada en marzo de 2011. Disponible en página web: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/home.asp>.

OATES, W. (1972) *Fiscal Federalism*. New York, Harcourt Brace Jovanovich.

OCCHIPINTI, Roberto. *Marca País*. (1ª. Ed.). Buenos Aires, 2003. Página 19

PEREZ, Carlota (1996) La Modernización Industrial en América Latina y la Herencia de la Sustitución de Importaciones, *Comercio Exterior* 46(5), 347-363.

PERSPECTIVAS ECONÓMICAS MUNDIALES. Volumen 2 enero de 2011. Navegar en aguas peligrosas. Banco mundial.

PORTER, Michael E, Ventajas Competitiva de las Naciones, La/ Javier Vergara Editor. Barcelona 1991.

PORTER, Michael. (2005). In Search of a Competitive Identity: Towards A Competitiveness Agenda for Colombia. Cartagena. Consulta realizada el abril de 2011.

PROEXPORT. Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones. Consultada el 29 de marzo de 2011. Disponible en página web: <http://www.proexport.com.co/>.

REUNIÓN DE LA COMISIÓN EJECUTIVA DE LA ASOCIACIÓN, celebrada el 29 de noviembre de 2007. Consultado en Marzo de 2011. Disponible en la página [web:](http://www.ebropolis.es/web/noticias/noticiasAmpliada.asp?id=46) <http://www.ebropolis.es/web/noticias/noticiasAmpliada.asp?id=46>.

RESTREPO, Martha Lucia; ROSKER, Eduardo; ECHEVERRI, Lina María. Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA. En: El país como una marca Estudio de caso: Colombia es Pasión. Consultada Abril de 2011.

RICHARDSON, H. (1978) "The State of Regional Economics: A Survey Article". *International Regional Science Review*, No 3, pp. 1-48.

RINCON, Amado Antonio y FUENTES, Anyella Patricia, "Desarrollo Regional, Globalización y Competitividad". En: Colombia 2008. Ed: Universidad Industrial de Santander ISBN: 958-8187-78-8 v. 1 pags. 233

ROBERTSON, R. (1992), *Globalization: Social Theory and Global Culture*, Londres: Sage.

RODRÍGUEZ MIRANDA, A. Desarrollo Económico Territorial Endógeno. Teoría y aplicación al caso uruguayo. Serie Documentos de trabajo (Instituto de Economía UdelaR), v.: 1, p.: 1 - 72, 2006

RONNIE. En: Promperú continua el posicionamiento de a marca Perú. Consultado en Febrero de 2011. Disponible en la página web: <http://mineriadelperu.com/2011/05/3227/>

ROSENAU, James N. (1997), *Cambio y complejidad, desafíos para la comprensión en el campo de las relaciones internacionales*, en: Análisis Político No.32, Bogotá: IEPRI, Universidad Nacional de Colombia.

SANCHIS, J. R., CANTARERO, S. y CAMPOS, V. (2003a): "El agente de desarrollo local y su papel en la creación y desarrollo de empresas. Estudio empírico aplicado a la Comunidad Valenciana", en Rubert Nebot, J. J. y Fuertes Eugenio, A. M. (editores): *La economía regional en el marco de la nueva economía*, Publicaciones de la Universitat Jaume I, Castellón, pp. 99-122.

SIMPOSIO INTERNACIONAL MARKETING DE CIUDADES Y MARCAS TERRITORIALES. Consultado en Mayo de 2011. Disponible en la página web: <http://www3.unileon.es/personal/wwwmfcerb/simposio/ponencias/luis.pdf>

STORPER, Michael (1995), *The Resurgence of Regional Economies. Ten Years Later*, *European Urban and Regional Studies* 2(3).

TIEBOUT. (1956), *A pure theory of local expenditures*. *Journal of Political Economy* 64 (October): 416-424.

VÁZQUEZ BARQUERO, Antonio. Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Red de Revistas Científicas de América Latina*, el

Caribe, España y Portugal. ISSN (Versión impresa): 1695-7253.aciones Regionales, Núm. 11, sin mes, 2007, pp. 183-210

VÁZQUEZ BARQUERO, A. (2005), Las Nuevas Fuerzas del Desarrollo, Ed. Antoni Bosch, Madrid.

### Anexo 1: Ranking Competitividad y Marca País Mundial

Posición de competitividad a nivel mundial	POSICIÓN EN EL RANKING DE COMPETITIVIDAD MUNDIAL	POSICIÓN EN EL RANKING MUNDIAL DE MARCA PAÍS	Economía a la que pertenece
1	Singapur	15	1
2	EE.UU.	4	1
3	Suiza	5	1
4	Australia	2	1
5	Suecia	10	1
6	Canadá	1	1
7	Noruega	13	1
8	Dinamarca	19	1
9	Austria	20	1
10	Alemania	11	1
11	Israel	30	5
12	Finlandia	8	1
13	Nueva Zelanda	3	1
14	Irlanda	17	1
15	Reino Unido	9	1
16	Corea	44	2
17	Francia	7	1
18	Bélgica	34	1
19	Japón	6	1
20	Chile	40	3
21	República Checa	43	4
22	Islandia	24	1
23	India	23	2
24	Polonia	82	4
25	Estonia	89	4
26	Indonesia	72	2
27	España	14	1
28	Portugal	29	1

29	Brasil	41	3
30	Filipinas	65	2
31	Italia	12	1
32	Perú	47	3
33	Hungría	66	4
34	Sudáfrica	31	5
35	Colombia	85	3
36	Grecia	22	1
37	México	48	3
38	Turquía	55	4
39	Rusia	81	5
40	Bulgaria	76	4
41	Rumania	92	4
42	Argentina	33	3
43	Croacia	49	4
44	Ucrania	99	5
45	Venezuela	77	3

## Anexo 2: Country Brand Index Full Index 2009 - 2010

2010 RANKING	2009 RANKING																		
		20	AUSTRIA	28	40	CHILE	59	60	MOROCCO	68	80	BAHRAIN	81	100	ALGERIA	91			
1		2	CANADA	21		MAURITIUS	26	41	BRAZIL	35	61	ALBANIA	NA	81	RUSSIA	72	101	SUDAN	NA
2		3	AUSTRALIA	22		GREECE	14	42	MALAYSIA	40	62	JAMAICA	47	82	POLAND	85	102	BANGLADESH	NA
3		4	NEW ZEALAND	23		INDIA	18	43	CZECH REPUBLIC	50	63	VIETNAM	57	83	TUNISIA	77	103	SENEGAL	95
4		1	UNITED STATES	24		ICELAND	25	44	SOUTH KOREA	39	64	MALTA	80	84	SERBIA	NA	104	LIBYA	96
5		11	SWITZERLAND	25		NETHERLANDS	31	45	CYPRUS	52	65	PHILIPPINES	36	85	COLOMBIA	87	105	EL SALVADOR	92
6		7	JAPAN	26		THAILAND	20	46	BELIZE	53	66	HUNGARY	56	86	GUATEMALA	88	106	NIGERIA	94
7		5	FRANCE	27		COSTA RICA	28	47	PERU	49	67	PANAMA	69	87	SYRIA	82	107	DR CONGO	NA
8		16	FINLAND	28		UAE	23	48	MEXICO	37	68	KENYA	58	88	LAOS	93	108	PAKISTAN	NA
9		8	UK	29		PORTUGAL	34	49	CROATIA	62	69	SAUDI ARABIA	70	89	ESTONIA	90	109	IRAN	98
10		21	SWEDEN	30		ISRAEL	41	50	CUBA	44	70	QATAR	66	90	CAMBODIA	89	110	ZIMBABWE	97
11		9	GERMANY	31		SOUTH AFRICA	31	51	BOTSWANA	54	71	LEBANON	79	91	UGANDA	NA			
12		6	ITALY	32		BARBADOS	33	52	TRIN. & TOBAGO	42	72	INDONESIA	64	92	ROMANIA	83			
13		22	NORWAY	33		ARGENTINA	43	53	URUGUAY	55	73	TANZANIA	73	93	RWANDA	NA			
14		10	SPAIN	34		BELGIUM	48	54	SLOVENIA	65	74	ECUADOR	71	94	SIERRA LEONE	NA			
15		13	SINGAPORE	35		SAINT LUCIA	29	55	TURKEY	51	75	JORDAN	67	95	MOZAMBIQUE	86			
16		19	MALDIVES	36		NAMIBIA	46	56	CHINA	48	76	BULGARIA	76	96	ETHIOPIA	NA			
17		12	IRELAND	37		BAHAMAS	38	57	OMAN	61	77	VENEZUELA	63	97	CAMEROON	NA			
18		15	BERMUDA	38		DOMINICAN REP.	26	58	EGYPT	45	78	GHANA	NA	98	NICARAGUA	84			
19		23	DENMARK	39		FIJI	32	59	NEPAL	60	79	SLOVAKIA	78	99	UKRAINE	75			

### **Anexo 3: Inversión Extranjera Directa a Colombia**

## **COLOMBIA: EL MEJOR AMBIENTE DE NEGOCIOS EN AMÉRICA LATINA**

Luis Guillermo Plata Páez

Ministro de Comercio, Industria y Turismo

Por primera vez, desde que el Banco Mundial creara el Informe Doing Business (Haciendo Negocios), Colombia se ubicó como el país con el mejor clima de negocios en América Latina, al ascender 16 posiciones en el último año (del puesto 53 al 37), en la clasificación mundial que mide a 183 países.

Adicionalmente, el Banco Mundial anunció la distinción para el país, por tercer año consecutivo, como una de las 10 economías en el mundo y como la primera en América Latina que más reformas ha realizado para mejorar el entorno regulatorio de los negocios.

Haciendo Negocios es una investigación que adelanta el Banco Mundial desde 2004, con el fin de comparar objetivamente los costos de la regulación pública de cada país en la realización de las actividades productivas; estos costos se miden en gasto monetario, tiempo y trámites que deben dedicar las empresas al cumplimiento de las normas.

Es evidente que la intervención del Estado es fundamental para establecer las reglas de juego de los mercados, pero en ocasiones las regulaciones se convierten en un lastre que frena la actividad productiva y, por lo tanto, el

crecimiento y el bienestar de la economía. Por eso, el objetivo no es eliminar la regulación, sino mejorar su calidad.

El Banco Mundial señala que la investigación “se centra en las pequeñas y medianas empresas nacionales y analiza las regulaciones que influyen en sus ciclos de existencia”. Por esa razón definió 10 indicadores relacionados con las fases de la vida de las empresas: apertura de una empresa, manejo de permisos de construcción, empleo de trabajadores, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de inversores, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y cierre de una empresa.

Para una mejor comprensión de los resultados es importante hacer una breve ilustración de la metodología. Colombia avanzó en seis de los 10 indicadores analizados, y retrocedió en cuatro. Ello no significa que en los indicadores en los que hay retroceso el país no hizo nada o que adoptó medidas en contra del desarrollo de los negocios. Esas son situaciones reales en algunos países; pero en el caso de Colombia, aun cuando se implementaron mejoras en la regulación, hubo países que adoptaron medidas de mayor impacto.

Un ejemplo es el del indicador de obtención de crédito. El Banco Mundial reconoce explícitamente que el acceso al crédito mejora como consecuencia de la nueva Ley de Habeas Data, que reglamenta las bases de datos del sector financiero y garantiza los derechos de los deudores a revisar su información almacenada en ellas. No obstante, Colombia pasó del puesto 59 en el Informe de 2009 al 61 en el Informe de 2010.

De igual forma, en el indicador de protección de los inversores el país avanzó 19 posiciones con relación al informe anterior y quedó en el quinto puesto entre los 183 países. El Banco Mundial consideró que el Decreto 1925 de

2009 –mediante el cual se reglamenta el Código de Comercio sobre el conflicto de intereses y competencia con la sociedad, por parte de los administradores de la sociedad–, refleja cambios normativos de importancia, con efectos notables en el ambiente de los negocios.

En ese contexto, haber pasado en el escalafón global del puesto 83 al 37 en el término de tres años, evidencia un gran avance en el objetivo de construcción de confianza inversionista, y hace más visible a Colombia en el radar mundial de los inversionistas.

De los datos anteriores se coligen varios puntos de interés: Primero, que una decidida labor del gobierno permitió convertir una desventaja competitiva (estar en el puesto 83) en una ventaja competitiva; Colombia entró en la élite mundial del 20% de las economías con mejor ambiente para los negocios. Segundo, al mejorar notablemente la clasificación, Colombia se torna en un país cada vez más atractivo para la inversión nacional y extranjera. Tercero, todas las empresas, y en especial las PYME, encuentran en el país un entorno regulatorio más amigable para su crecimiento. Cuarto, las empresas de todos los tamaños tendrán menores costos de operación, ahorro de tiempo y disminución de trámites, mejorando su posición competitiva.

Estos logros demuestran que, en alianza público-privada, Colombia sigue comprometida en propiciar los cambios necesarios para mejorar el desarrollo de la actividad empresarial, fomentar la iniciativa privada y seguir promoviendo al país como un destino de inversión, tareas necesarias para disminuir la pobreza, el desempleo, y facilitar la formalización de las empresas.

Aún así, la tarea no está terminada. Así como hemos avanzado en la clasificación global y en algunos indicadores estamos entre los mejores del mundo, también tenemos mucho por hacer en los relacionados con el pago

de impuestos y el cumplimiento de contratos. En el pago de impuestos hicimos el mayor avance en el Informe de 2010, y eso es importante; pero quedamos en el puesto 115, que dista de ser satisfactorio.

Más complicada aún es la situación en cumplimiento de contratos con el puesto 152, pues refleja un problema estructural que hay con la acumulación de procesos que hace lento el actuar de la justicia. La clasificación de este grupo la mide el Banco Mundial por el número de días que tarda una demanda por un pago y el costo que acarrea como porcentaje de la cantidad demandada; en Colombia se calculó en 1.346 días y el costo en 52.6% del valor de la demanda; casi el doble del promedio de América Latina y cerca del triple del de la OECD.

En síntesis, tenemos razones de sobra para celebrar, pero sin perder de vista que debemos seguir avanzando en la consolidación de Colombia como una de las mejores economías del mundo para hacer negocios.

**Anexo 4: Flujos de Inversión Extranjera Directa según Balanza de Pagos –**  
**Trimestral 2005 - 2010 US\$ Millones**

<b>Trimestre</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>% Var 09-10</b>
I	890,0	1.198,9	2.058,7	2.859,6	2.232,3	1.605,3	-28,1%
II	1.612,3	1.785,7	2.225,9	2.546,9	2.806,6	1.948,5	-30,6%
III	976,5	1.665,7	2.364,2	2.605,4	1.244,7	2.046,4	64,4%
IV	6.773,1	2.005,7	2.399,9	2.584,5	853,8	1.159,6	35,8%
<b>TOTAL</b>	<b>10.252</b>	<b>6.656</b>	<b>9.049</b>	<b>10.596</b>	<b>7.137</b>	<b>6.760</b>	<b>-5%</b>

Fuente: Balanza de Pagos. Banco de la República. Cálculos Proexport

**Anexo 5: COLOMBIA: VARIACIÓN PIB POR COMPONENTES DE GASTO**  
(%)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010p	2011p	2012p	2013p	2014p
<b>1. Consumo final</b>	<b>4,3</b>	<b>4,3</b>	<b>6,3</b>	<b>7,0</b>	<b>3,5</b>	<b>1,4</b>	<b>4,4</b>	<b>5,9</b>	<b>3,3</b>	<b>4,5</b>	<b>4,1</b>
-Hogares	3,9	4,0	6,4	7,3	3,5	0,9	4,4	6,1	3,4	4,6	4,3
-Gobierno	6,3	5,2	5,6	6,0	3,3	3,5	4,1	5,3	3,1	4,3	3,5
<b>2. Formación capital</b>	<b>11,2</b>	<b>12,7</b>	<b>19,2</b>	<b>13,0</b>	<b>9,2</b>	<b>-3,0</b>	<b>11,0</b>	<b>10,5</b>	<b>1,7</b>	<b>5,5</b>	<b>6,2</b>
-Inversión privada	14,7	16,7	16,1	12,5	11,7	-8,8	8,5	14,2	2,9	7,9	8,5
-Inversión pública	6,7	7,4	23,8	13,7	5,6	5,4	14,1	8,4	0,3	2,5	3,1
<b>3. Demanda interna (1+2)</b>	<b>5,5</b>	<b>5,9</b>	<b>8,8</b>	<b>8,3</b>	<b>4,7</b>	<b>0,3</b>	<b>5,9</b>	<b>7,3</b>	<b>2,9</b>	<b>4,8</b>	<b>4,7</b>
4. Exportaciones (FOB)	9,8	5,7	8,6	6,9	4,5	-2,2	3,9	6,1	1,6	5,7	5,5
<b>5. Demanda final (4+5)</b>	<b>6,1</b>	<b>5,8</b>	<b>8,8</b>	<b>8,1</b>	<b>4,7</b>	<b>0,0</b>	<b>5,4</b>	<b>7,1</b>	<b>2,8</b>	<b>4,9</b>	<b>4,8</b>
6. Menos importaciones (CIF)	1,3	2,5	16,0	6,4	2,0	-3,9	14,6	9,1	0,5	5,9	6,4
<b>7. PIB total (5-6)</b>	<b>5,3</b>	<b>4,7</b>	<b>6,7</b>	<b>6,9</b>	<b>3,5</b>	<b>1,5</b>	<b>4,3</b>	<b>5,8</b>	<b>3,3</b>	<b>4,7</b>	<b>4,4</b>

Fuente: Fondo Monetario Internacional y LANOTA.COM

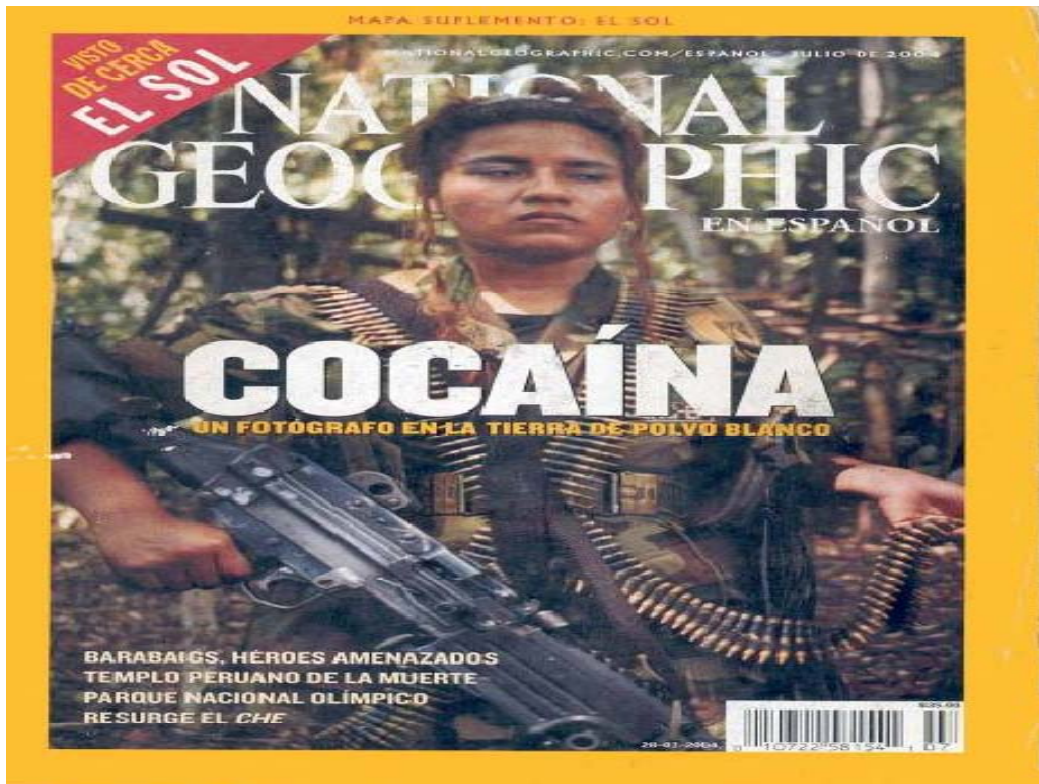
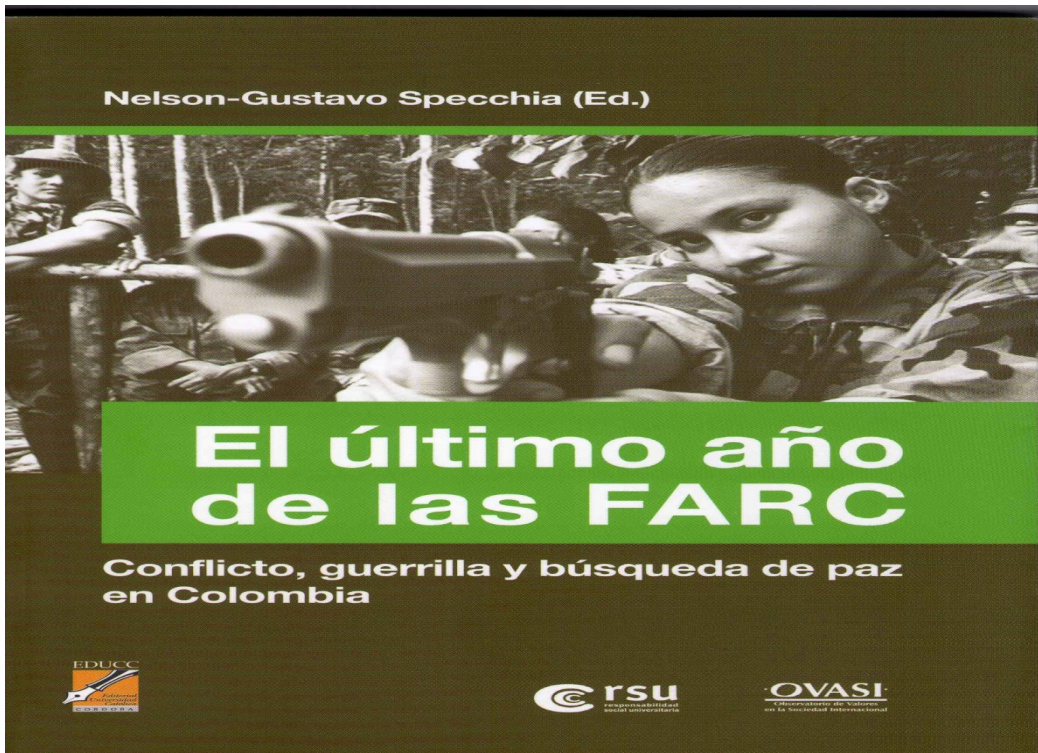
**Anexo 6:** Empresas Colombianas Vinculadas a la Marca País Colombia es Pasión.







## Anexo 7: Imagen de Colombia en el Mundo



# The New York Times

The New York Times **Travel** Search

WORLD | U.S. | A.F. / REGION | BUSINESS | TECHNOLOGY | SOURCE | HEALTH | SPORTS | OPINION | ARTS | STYLE | TRAVEL | JOBS | REAL ESTATE

Search

Plan Your Trip

**Stay connected to the news. Without being connected to the Web.** Times Reader 2.0  
Times Reader 2.0. The portable, versatile news reader. [Learn More](#)

CENTRAL AND SOUTH AMERICA - COLOMBIA - Cartagena

## Love and Cartagena



Chasing 'hell' in Plaza Bolívar, which is situated within the old city of Cartagena.  
By [David Shields](#) and [Michael O'Rourke](#)  
Published July 2, 2010

In the deep recesses of the Basuro market, a man is shaving the face of a pig. A razor in his hand, he glides across its face to remove the fuzz. The pig will soon be dinner. Not far away, cow heads are on sale, and beside them cow eyes, staring out ominously, bawled for a heavy storage. A shopping cart full of

- SIGN IN TO EMAIL
- PRINT
- SINGLE PAGE
- COMMENTS
- SHARE

Great Getaways - Travel Deals by E-Mail  
Sign up for our eletters [BookItBest.com](#) reader [powered by Expedia](#)  
   
[See Sample](#) | [Privacy Policy](#)

Ad by Google

**Escape to the Caribbean & Beyond**  
Escape to the Caribbean & Beyond. [www.getaways.com](#)

**Escape to the Caribbean & Beyond**  
2 Days, 1 Layover, 10 Attractions Save up to \$42.00 Day  
[View Deal](#)

**Escape to the Caribbean & Beyond**  
Let the spirit plan your Caribbean holiday. Call our suggestion now.  
[View Deal](#)

**Escape to the Caribbean & Beyond**  
10 Days, 9 Nights in San Juan Great service & quality.  
[View Deal](#)

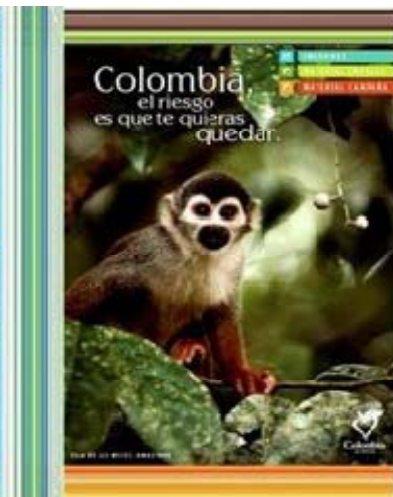
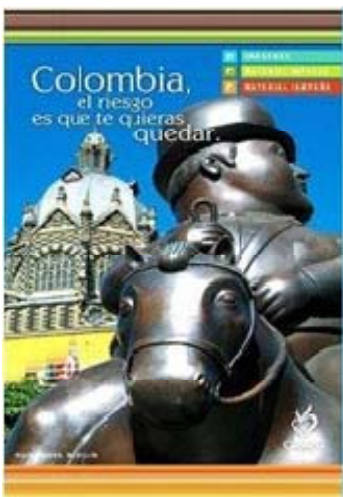
**Escape to the Caribbean & Beyond**  
View the "Sale and Deal" investment opportunities.  
[View Deal](#)

**Escape to the Caribbean & Beyond**  
San Juan's Historic Old Town. [View Deal](#)

**Escape to the Caribbean & Beyond**  
Great Value from [Expedia.com](#)

BOOK FLIGHTS

FLIGHT  HOTEL  PACKAGES



## Anexo 8: Exportaciones no Tradicionales

### Consultorio de Comercio Exterior



José Roberto Concha

Director de Icecomex

icecomex@icesi.edu.co Cali

El Consultorio de Comercio Exterior de la Universidad Icesi – Icecomex quiere hoy informar a los empresarios, sobre el comportamiento de las exportaciones y la balanza comercial de nuestro país durante 2007.

**¿En qué consiste una exportación?** La exportación es la salida de bienes y servicios del territorio nacional o de una zona franca cumpliendo todos los requisitos de la ley en uso por los países involucrados y que produce como contrapartida un ingreso de divisas. Existen dos clases de bienes exportables: Tradicionales y No Tradicionales. Las exportaciones no tradicionales están constituidas por productos nuevos en el ámbito exportable, que presentan un comportamiento muy dinámico; son aquellas que cambian su importancia en la economía por su crecimiento como producto de venta internacional; además, por lo general, los bienes no tradicionales llevan un alto valor agregado en su proceso productivo. Por su parte, las exportaciones tradicionales son constituidas por bienes que no sufren una transformación importante de su esencia durante su proceso productivo.

**¿Cómo se define la balanza comercial?** La balanza comercial se define como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el

total de las importaciones que se llevan a cabo en el país. Esta diferencia, podría ser positiva (lo cual se denomina superávit comercial) o negativa (lo cual se denomina déficit comercial).

Por lo tanto, podemos decir que hay déficit comercial cuando la cantidad de bienes y servicios que un país exporta es menor que la cantidad de bienes que importa. Por el contrario, un superávit comercial implica que la cantidad de bienes y servicios que un país exporta es mayor a la cantidad de bienes que importa.

### **¿Cómo se comportaron las exportaciones colombianas durante 2007?**

Según el último informe consolidado de exportaciones colombianas, turismo e inversión extranjera de Proexport, para septiembre de 2007, las exportaciones se incrementaron 19,6 por ciento, comparadas con el mismo mes del año anterior.

Sin embargo, con respecto al valor exportado en el mes de agosto de 2007, este fue inferior en 2,7 por ciento. Para 2007 las exportaciones no tradicionales presentaron un mayor crecimiento que las tradicionales; según datos de Proexport, para septiembre de 2007 las primeras se incrementaron en 21,2 por ciento, mientras que las tradicionales lo hicieron 17,6 por ciento, respecto al mismo mes del año anterior. Con respecto a las exportaciones no tradicionales, estas ventas representaron 52,3 por ciento del total exportado por Colombia.

Dentro de este grupo fueron importantes las exportaciones de equipo de transporte de personas, los bananos y las flores. Por su parte, las exportaciones tradicionales representaron 47,7 por ciento del total, destacándose el aumento en los valores exportados de ferroníquel, carbón, café y petróleo.

**¿Cuáles fueron los principales productos exportados?** A septiembre de 2007, las ventas de petróleo se incrementaron 6,3 por ciento respecto a similar período del año anterior. Este aumento se originó por la ampliación en 5,6 por ciento de los volúmenes exportados.

El principal destino de este producto fue Estados Unidos de América en donde se concentró 82 por ciento del total de las exportaciones de crudo. El ferroníquel incrementó las exportaciones 82,6 por ciento gracias al aumento de los precios internacionales.

La Unión Europea se convirtió en el principal destino, con 38 por ciento del total exportado. También se destacó China que recibió 33 por ciento de las ventas totales de ferroníquel. Las exportaciones de carbón alcanzaron la cifra de 2.663 millones de dólares, registrando un crecimiento de 30,4 por ciento. Las ventas de este mineral representaron 12,6 por ciento del total de las exportaciones.

El principal destino fue la Unión Europea con una participación de 43 por ciento. Por su parte, las exportaciones de café colombiano registraron crecimiento de 15,4 por ciento, debido a las mayores cantidades exportadas y porque se registró una mejor cotización del grano. La Unión Europea fue el principal destino de este producto con participación de 41 por ciento.

**¿Cuáles fueron los principales destinos de exportación?** Estados Unidos de América permaneció como el principal socio con participación de 35,2 por ciento. Las ventas de petróleo, carbón y café registraron aumento en los valores exportados.

Por su parte, Venezuela, se constituyó como el segundo mercado en importancia, con participación de 15,3 por ciento. Las principales exportaciones hacia este país fueron vehículos para el transporte de

personas, carne de bovino, ganado bovino en pie y caramelos. Como tercer destino se encuentra la Unión Europea con participación de 15 por ciento.

Los principales productos de exportación hacia este destino fueron el carbón, el café, el ferroníquel y el banano.

### **¿Cómo se comportó la balanza comercial colombiana durante el 2007?**

Según datos de Proexport, el déficit comercial ascendió a 1.125 millones de dólares como resultado de un mayor crecimiento de las importaciones (25,6 por ciento) que de las exportaciones (18,1 por ciento).

Los mayores déficits se presentaron con México, China, Brasil y Japón. Por una parte, las importaciones provenientes de México crecieron 33,5 por ciento, mientras que las exportaciones disminuyeron 12,9 por ciento, alcanzándose un déficit de 1.765 millones de dólares.

Los déficits con China y Brasil ascendieron a 373 millones de dólares y 260 millones de dólares respectivamente. En conjunto, las exportaciones hacia estos dos destinos representaron sólo 4,3 por ciento del total de ventas, mientras que las importaciones participaron con 17,1 por ciento del total de compras realizadas por Colombia.

Con respecto a Japón, el déficit comercial aumentó en 178 millones de dólares como resultado de un crecimiento en las importaciones de 36,3 por ciento a pesar del importante crecimiento de las ventas que se logró (20,2 por ciento).

Entre el período enero-septiembre de 2007, la balanza comercial con Venezuela obtuvo el más alto superávit, registrando aumento de 1.429 millones de dólares comparado con el mismo período en 2006. Las exportaciones hacia este país crecieron 75,9 por ciento mientras que las importaciones cayeron 2,9 por ciento.

En el caso de Estados Unidos de América, el superávit disminuyó en 1.027 millones de dólares con respecto al 2006. Este resultado se dio por la caída en las exportaciones de 0,5 por ciento y el aumento de las importaciones en 20,1 por ciento.

Del mismo modo, se siguió ampliando el superávit con la Unión Europea, en comparación con el déficit presentado en el 2006 (-53 millones de dólares). Esto como consecuencia de un aumento en las exportaciones de 33 por ciento.

**Anexo 9:** Entrevista realizada a Angélica Silva, Coordinadora de Marketing Territorial en Santander, ADEL Metropolitana.

**Erika Vargas: E.V- Entrevistador**

**Angélica Silva: A.S- Entrevistada**

**E.V:** Antes de comenzar la entrevista Angélica comienza brindando una introducción de lo que fue el inicio de las Agencias de Desarrollo Económico Local y como se llegó al Plan de Marketing Territorial.

**A.S:** Adel era una entidad que se encargaba de apoyar a las gobernaciones locales y los candidatos, en este caso de las alcaldías y la Gobernación para la elaboración de sus planes de desarrollo; entonces esta entidad se encarga de dirigir, orientar hacia donde debían dirigirse esos planes de desarrollo, y pues contaba con muchísimos socios tanto del sector público, privado como social, dentro de esos están pues la Alcaldía, Gobernación, universidades, Cámara de comercio y muchos de los entes que todavía están con la Agencia de Desarrollo.

Pero dado que digamos a los cambios de gobierno y algunos problemas de estabilidad financiera se decidió transformar, en el 2004 a través del PNUD a raíz del marco de los objetivos de desarrollo del milenio y con el objetivo de controlar la pobreza en el mundo se decide conformar agencias de desarrollo en Colombia un modelo que ya se venía desarrollando a nivel mundial, en Europa hay alrededor de más de 500 agencias (solamente en Europa), y acá en Colombia ya somos 10, 10 agencias de desarrollo que estamos en una red también denominada red ADEL que se llama agencias de desarrollo económico local de Colombia .

Entonces acá en Bucaramanga digamos se dieron cuenta que por plan, dado que había un conjunto de actores importantes podrían transformarse en una agencia de desarrollo, entonces cuando se transformo ya en ADEL pues se hizo un modelo siguiendo las directrices del programa para las naciones unidas del desarrollo PNUD, donde se manejaban tres áreas específicas: una que era las cadenas productivas en donde se identificaron las cadenas más representativas del territorio, otra que era la estrategia de Marketing Territorial porque era una estrategia clave para impulsar el desarrollo y la otra la cooperación internacional, estas eran las tres áreas con las que nació la agencia; posteriormente y dado a los cambios de la situación económica el territorio ha venido modificando estas áreas, ya no tenemos el área de cadenas, por ejemplo, no nos basamos bajo ese esquema sino que tenemos un área mas integral, mas global que es el área de inclusión socioeconómica o la inclusión para el desarrollo donde trabajamos temas de género, donde trabajamos también la cooperación nacional e internacional como soporte a las actividades que hace la Agencia de desarrollo y pues está el área de marketing territorial.

Entonces cuando se transformo el área de marketing territorial se pensó en desarrollar un plan de mercadeo para el departamento, primero fue para el departamento con el apoyo de la Gobernación, y algunos actores locales como la Cámara de comercio, Ecopetrol; entonces este plan que es lo que busca, que es lo que pretende un plan de mercadeo territorial:

Primero, reforzar la identidad como agentes del territorio, que se apropien más de su identidad de su región y su departamento para que a partir de ahí se identifiquen cuales son los atributos y las potencialidades más importantes de la región y ahí como impulsar la competitividad, entonces el plan de mercadeo territorial es un mecanismo también para atraer inversión, turistas, visitantes y así como fortalecer todos los procesos de desarrollo de un territorio.

Entonces acá nosotros desarrollamos este plan, hicimos un diagnóstico primero para conocer como estamos, cuáles son nuestros atributos, nuestras potencialidades, nuestros símbolos, también que tan es el nivel de apropiación que tenemos como pobladores del territorio, que imagen tenemos de nosotros mismos, como nos identificamos como santandereanos y después ya posterior a ese diagnóstico, se determinaron unas líneas. Luego de esto se formularon unas líneas para empezar como a desarrollar unas acciones que permitieran precisamente eso, aprovechar las ventajas competitivas del territorio y por supuesto concertar a los actores locales que impulsen esas iniciativas, entonces algunas líneas están relacionadas con los atributos naturales y paisajísticos, con la remodelación, adecuación e implementación, vías de comunicación importantes, están también relacionadas con acciones de la autoimagen del territorio y hay unos actores también para que impulsen estas líneas.

Bueno, en que vamos en este momento? De todo este proceso se obtuvo una marca, digámoslo así como una imagen visual que se denomina SANTANDER ES LO TUYO, cuales la idea? Que las empresas hablando solo del sector productivo, digamos apropien esa marca en sus productos, y en todo el sistema de proyección social que tengan para empezar a crear en el imaginario de las personas que es Santander que significa y porque Santander es lo tuyo.

Uno de los resultados que nos daba el diagnóstico cuando lo hicimos era que los santandereanos tienen muy poco nivel de apropiación con el territorio, el santandereano apoya más lo de afuera que lo propio, cuando le preguntábamos por ejemplo, cual es la característica que más sobresale de los santandereanos, decían no la envidia, esos son antivalores pero no es realmente lo que nos caracteriza a nosotros, el valor más importante sería por lo menos el trabajo; entonces, eso es lo que queremos impulsar que si decimos Santander es lo tuyo las personas se apropien más de su territorio,

por supuesto esto todo es un esquema , una estrategia para comercializar los productos, servicios, para que las empresas santandereanas se den a conocer más a nivel nacional y eso es lo que tenemos hasta el momento desarrollado aquí en la agencia.

Que estamos haciendo? Pues ya estamos en el proceso de implementación de este plan, digamos ya esta digamos el documento, ya están las acciones y quienes nos van a apoyar , y estamos a través del apoyo de los actores locales impulsar todas las acciones que se encuentran en el plan, entonces por lo menos ahorita estamos gestionando un proyecto con la Alcaldía entorno a la feria de Bucaramanga, para reorganizar la feria de Bucaramanga, este tipo de cosas por ejemplo la reorganización de los eventos pero que sea algo representativo no solamente a nivel externo sino que la gente pues esta resaltando en mas los aspectos negativos que positivos el buscar el interés que las personas acudan a estos eventos, si Uds. ven los ciudadanos de aquí de Bucaramanga muy pocas veces los mismos ciudadanos asisten a las ferias, y eso es lo que nosotros queremos hacer un estudio para saber hacia dónde se puede orientar la feria y esto hace parte de las estrategias del marketing.

Otro de los aspectos positivos del plan ha sido la participación clave de la participación de nosotros y nos han llamado nos han invitado para que demos charlas o hagamos un intercambio de experiencias de cómo ha sido el proceso. Hace poco tuvimos la invitación de la provincia de Murón en Buenos Aires.

Es importante ver cómo nos estamos convirtiendo en un referente a nivel internacional para el desarrollo de este tipo de proyectos y alternativas de desarrollo como es el marketing territorial.

Y el marketing territorial que es? Es una estrategia para fortalecer el desarrollo económico local. Digamos en el caso del plan de city marketing

para Bucaramanga, pues digamos que nos hace falta, en este momento la tercera parte pues así como hicimos una imagen visual para Santander que es SANTANDER ES LO TUYO, pues tenemos que crear también una imagen visual para Bucaramanga, entonces este proyecto está en este momento en gestión con la Alcaldía, pues la idea es ojala contar con talento local, con diseñadores locales, agentes de publicidad.

**E.V: ¿Cuál es la relación existente entre desarrollo regional, competitividad y marketing territorial?**

**A.S:** Pues el marketing territorial como se le ha dicho es una estrategia para impulsar el desarrollo económico y social, estamos hablando desde una perspectiva integral del desarrollo, muchas veces uno confunde que el Marketing Territorial es simplemente diseñar un logo, o crear una marca para impulsar los productos locales pero no es así, es más que eso, el Marketing Territorial es una estrategia que por un lado impulsa la identidad, es decir fortalece los lazos de la identidad de los individuos que están en una localidad, la imagen de determinado territorio; para qué? Para traer inversión, para atraer turistas, comenzar procesos que por un lado fortalezcan el empleo desarrollen nuevas actividades económicas, es una estrategia de desarrollo de marketing territorial, y que ha venido a nivel mundial, no es un invento de nosotros, pues ya se ha desarrollado en muchas naciones, es un modelo que nos hemos dado cuenta que es acorde pues permite impulsar el potencial endógeno del territorio.

En el momento el proceso es incipiente, hay que reconocerlo, aunque se cuenta con la participación de actores claves del territorio pero es necesario fortalecer mas la implementación de ese plan , pues digamos que esa es una gestión que ha venido haciendo la agencia de desarrollo pero que no es únicamente una tarea de la agencia esto es un proceso que se tiene que

hacer con todos los actores claves del territorio, entonces el potencial que se tiene es altísimo porque si nosotros ya tenemos claro cuáles son nuestros productos, cuales los tributos y las características que nos dan una mayor competitividad pues a partir de eso podemos generar unas dinámicas para que el territorio tenga un posicionamiento más alto para que se genere inversión, se genere empleo, para que se descubran nuevas actividades económicas, de pronto nuevas fuentes de empleo ; hay que tener un compromiso más alto por parte del gobierno local pues implementar las acciones no es algo sencillo en cuanto a recursos sobre todo, se necesita como muchísimo compromiso de los actores, de las empresas privadas que ellas muestren interés que deseen adaptar la marca a sus productos y a partir de ahí pues ya se empiezan las ventajas de contar con éste plan.

**E.V: ¿Desde su punto de vista, que impacto puede tener o ha tenido la marca “SANTANDER ES LO TUYO” en el departamento? Y en materia económica?**

**A.S:** Digamos que por ahora más que hablar de impacto económico podríamos hablar de un impacto social , una parte importante es que a partir de este plan se ha generado despertar el interés de los actores locales por desarrollar este tipo de estrategias, fue con ellos con quienes se construyo, digamos las diferentes líneas de los posibles proyectos que se podían ejecutar, porque digo que no todavía impacto económico, porque te comento que a pesar que el plan ya se desarrollo hace unos años no se ha implementado con fuerza o no se está IMPLEMENTANDO CON FUERZA, la razón, la verdad se puede decir que es LA FALTA DE RECURSOS Y AHI QUE tener clave es el apoyo por parte del gobierno local para que estas acciones se den , es una tarea que nosotros estamos tratando de hacer desde la agencia con muchísimas limitaciones pero lo estamos haciendo y es visitando las empresas dándoles a conocer que es el plan de mercadeo territorial y como lo puedan impulsar, podría hablarles de dos casos exitosos

digamos que hemos tenido, que son Freskaleche y Cajasan que son unas empresas muy representativa en la región y que ellos ya tiene toda la imagen dentro de la proyección social y comercial, y esto genera ya un impacto, pues por lo menos ya las personas ya empiezan a preguntar por la marca , pero igual queda mucho camino por construir para empezar a evidenciar lo que yo les comentaba que es generación de empleo, atracciones de nuevos turistas, fortalecer todo esto que ya está en un documento pero que tenemos que implementar.

**E.V: Por lo menos eso e las empresas a las que han ido a comentarles acerca de la marca que respuesta han recibido? ¿Por que por lo menos en el plan se dicen que son 70 empresas que se vincularon y realmente son muy pocas las empresas que no ve que han implementado la marca, entonces que es lo que ha pasado?**

**A.S:** Bueno esas empresas cuando nosotros decimos que están ahí no quiere decir que a pesar que no hayan adoptado la idea formal de la marca no quiere decir que no estén interesadas, pero digamos por que no se da debido ya a cosas in ternas de cada empresa a procesos internos cuando se da implementar una estrategia de imagen en cualquier empresa es todo un proceso que se tiene que hablar con los directivos, con los empleados, pues va a cambiar la imagen comercial de una empresa y esto lleva tiempo; pero nosotros digamos ya estamos desarrollando es acción con ellos los estamos asesorando para que empiecen a implementar esa imagen y esperamos que en poco tiempo ya que esas empresas acojan esta marca.

**J.B: ¿Tiene algún costo, el que estas empresas pertenezcan o adopten la marca?**

**A.S:** Exactamente eso también ha sido otro limitante, porque aunque la agencia en este momento no tiene NO TIENE EN ESTE MOMENTO TARIFAS ESTABLECIDAS ha decidido hacer una especie de trueque con los

empresarios para que empiecen a usar la marca; una de las ideas que tiene Adel es que estas empresas por un periodo de dos años usen gratis la marca una licencia gratuita para dar a conocer la marca y empezar a posicionarla y luego si comienzan a realizar un aporte; este aporte es necesario porque si es una estrategia que si queremos impulsar y fortalecer y causar los impactos deseados va a requerir de inversión y si el empresario ve que le cuesta el uso de la marca va a comprometerse mas, así ocurre con todas las cosas.

Nosotros estuvimos visitando a pastas Gavassa, ellos quieren lanzar una nueva imagen para la línea de pasta integral y están muy interesados en esa línea de usar la imagen visual de Santander y una de las cosas que le dijimos es bueno nosotros los podemos asesorar en ese lanzamiento de imagen a través del uso de la marca visual de Santander es lo tuyo y le damos una licencia de 2 años y están muy interesados; con ellos estamos finiquitando digamos un convenio para que esto se haga efectivo, entonces así estamos haciendo con varias empresas, esperamos que para final de este año pues tengamos un mayor numero utilizando esta imagen.

**E.V: ¿Según el documento del Plan de Marketing Territorial de Santander los tres pilares en los que se enfocó dicho plan fueron: la inversión, el turismo y la creación de nuevos negocios. ¿Por qué?**

**A.S:** Bueno , esos tres pilares son el resultado del diagnostico inicial que se hizo de caracterización de potencialidades y atributos más importantes del departamento además porque si Uds. ven esos tres pilares también son el sustento de toda la planificación del territorio, el plan de desarrollo por ejemplo considera el turismo como un sector clave para fortalecer la economía además, también porque Uds. saben que la actividad turística no solamente promueven la generación de empleo de empresas, sino que también ayudan a que se mejoren muchos rasgos de identidad cultural,

social que son tan importantes, nosotros por ejemplo en el plano turísticos hemos tenido unos avances importantes y una de las acciones que tenemos contempladas dentro del plan es la creación y consolidación del turismo departamental, es así como el año pasado contamos con la asesoría de una experta chilena que es la directora de clúster de turismo allí en la región de los lagos de Chile y pues contamos con la participación de muchísimos actores relacionados con este sector, hay todo un proceso también allí por construir porque es precisamente el fuerte de nuestros empresarios pero dado el potencial y el interés que tenemos del turismo en la región tenemos muchas posibilidades que este clúster se realice.

**E.V: ¿Qué empresas estarían incluidas en el clúster de turismo?**

**A.S:** Estarían Todos los operadores turísticos que son los hoteles, restaurantes Alcaldía de Bucaramanga, gobernación de Santander, algunas empresas privadas socios de la agencia cajas de compensación familiar, es un conjunto muy amplio de actores.

Hay otros tipos de turismo muy importantes pues no solamente el turismo de aventura es el potencial, por ejemplo el turismo de salud donde está involucrada la Fundación Cardiovascular, algunos centros de salud importantes reconocidos a nivel internacional y nacional y tenemos también el turismo históricos que esta representado con: Girón Barichara y turismo comercial que se concentra en el AMB, esta también el turismo gastronómico dada la riqueza de los platos típicos que tiene la región y son apetecidos a nivel internacional, entonces ahí hay un potencial muy importante a impulsar a partir de estas estrategias dentro del plan de marketing.

**E.V: ¿Considera Ud. que la marca de Santander puede generar en el departamento, un mejor entorno de inversión, negocios, empleo, etc.?**

**A.S:** sí, claro, sin duda alguna, porque eso ya lo hemos podido ver en otros países y en otras regiones del país, donde el poder identificar a un territorio a partir de una imagen visual o de una marca y que allí estén todos los productos y la diversidad de cultura van a facilitar muchísimo, por una parte el conocimiento por parte de los extranjeros de nuestro territorio y además las potencialidades con las que contamos, entonces sí ya está comprobado que el desarrollo de planes de mercadeo territorial impulsan este tipo de cosas, primero, repito dan a conocer el territorio, dan a conocer las potencialidades y por supuesto desde ahí se empiezan a incentivar esas inversiones.

Desde mi punto de vista, yo considero precisamente que el centro de esta implementación de estos planes de mercadeo territorial están en la socialización del mismo, de nada sacamos con tener ya un documento donde están una serie de acciones ya con una imagen visual de determinada marca sino empezamos a comunicarla a resaltarla, primero a nivel interno y luego a nivel interno y luego a nivel externo y eso es lo que va a permitir atraer inversión y turismo.

**E.V: ¿Cuál ha sido el papel de las 70 empresas que se vincularon a la marca del departamento?**

**A.S:** Estas empresas no es que estén por fuera, quiero aclarar eso, ellas están involucradas dentro del proceso pero no han implementado la imagen por sus estructuras internas nosotros, en este momento estamos gestionando con ellos el convenio para que hagan parte de esta imagen visual y nos están apoyando para atraer mas empresas la idea es que todas las empresas de la región adopten esa marca para que se genera un impacto mayor ellas son el punto de enlace para que todo el sector productivo este interesado en proyectar esta imagen visual

**E.V: ¿De esas empresas, que sectores económicos de Santander sobresalen?**

**A.S:** sí, están digamos cadenas productivas Tradicionales, pero yo creo que el sector servicios es el que más se destaca de este tipo de empresa, además porque ahí es donde está el mayor crecimiento a nivel departamental. El sector servicios y turismo es al que más se está dando a conocer con este tema de plan de marketing territorial y desde la Adel por ser el líder ejecutor de esta iniciativa ya se está dando a conocer este proceso.

**E.V: ¿Cuál ha sido el apoyo que han recibido de las universidades como la universidad industrial de Santander UIS y la Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB?**

**A.S:** bueno, las universidades del Área Metropolitana de Bucaramanga son socias de la agencia y por su papel de socias han estado involucradas en todo los proceso que la agencia impulsa, entre ellos por supuesto dentro del Plan de Marketing Territorial con ellas hemos contado la cultura de espacios para el intercambio académico, productivo social donde damos a conocer el plan de marketing, los resultados de este diagnostico, entonces ha sido más que todo ese impulso a la comunicación del plan que hemos recibido por parte de las universidades .

**E.V: ¿Cuáles considera usted que han sido las ventajas y desventajas de la marca del departamento?**

**A.S:** Bueno, las ventajas es que hemos logrado primero generar un interés muy grande por parte de los actores locales, pero como principal desventaja el aspecto que tiene la implementación como tal es el tema de los recursos para ejecutar estas acciones, pues cosas que como Uds. mismos saben por el mismo carácter del sector publico se ciñe a periodos electorales, a la gestión de proyectos, entonces nosotros requerimos un apoyo más concreto

en cuanto a financiación (por dejarlo mas físicamente) para poder impulsar estas acciones, ósea ya está la herramienta la tenemos allí pero necesitamos empezar a impulsarlas con el apoyo del gobierno local y por supuesto también con el apoyo de las empresas privadas, porque es que también las empresas tienen la mentalidad( porque esto también es una estrategia de mercadeo y publicidad) entonces tienen más la mentalidad que esto es más un costo que realmente una inversión que les va a permitir crecer productivamente, entonces si nosotros no empezamos a generar una nueva mentalidad en el empresariado local es difícil que este plan se desarrolle a nivel exitoso, esto es una causa de porque también pocas empresas estén adaptando esta imagen.

**E.V: ¿En qué va el diseño y puesta en marcha del Observatorio Piloto del Plan de Marketing Territorial de Santander?**

**A.S:** En este momento realmente no se está realizando, la agencia pues ha tenido, en este momento ha estado impulsando otro tipo de acciones, pues como somos tan poquitos, pues el tema se ciñe también a la capacidad de gestión que tenga la Adel, pero también quiero resaltar allí que no es solo un tema de la agencia, esto también le corresponde a todas estas empresas y actores que están involucrados en el plan entonces es importante que desde la gobernación departamental y la alcaldía se empiezan a adoptar una posición de mayor liderazgo para que realmente estas acciones se empiecen a implementar, por ahora este observatorio no se está realizando no se está desarrollando porque estamos realmente a la espera de estos recursos por parte del gobierno local para empezar a impulsarlos.

**E.V: ¿Cuáles han sido esas estrategias que se han planteado directamente desde acá para generar esa proyección de la marca?**

**A.S:** La participación de varios eventos nacionales e internacional para dar a conocer el plan de marketing, hace poco se hizo una visita a Republica

Dominicana para asesorar a este territorio en el tema de mercadeo territorial, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo también ha estado con la red de apoyo ayudando con la fiscalización de este plan, también contamos en este momento con la colaboración y apoyo de la gobernación de Santander vamos a empezar a culminar una estrategia para consolidar una agencia de desarrollo para la provincia García Rovira donde muy seguramente el tema de marketing territorial va a estar involucrado, puesto esta es una provincia con muchísimas potencialidades tanto en el tema agropecuario como turístico entonces es necesario tener una estrategia de mercadeo territorial.

**E.V: ¿Se le ha hecho publicidad a la marca a través de medios convencionales y digitales?**

**A.S:** Sí, a través de nuestra página web nosotros también contamos con un boletín que se llama adelantos, es un boletín que se acerca a de más de 10 actores locales que damos conocer las acciones del plan de mercadeo, diferentes medios de comunicación, participación en eventos, en ferias, también en misiones internacionales, con las universidades ellos han venido apoyándonos, también el programa de mercadeo de la UDES, entre otros.

**E.V: ¿Considera usted que la marca turística “SANTANDER TIERRA DE AVENTURA” distorsionar la “marca SANTANDER ES LO TUYO” en cuanto al reconocimiento que pueda tener por parte las personas?**

**A.S:** No, la idea de esta imagen visual de la marca no es entrar en discusión con lo que ya se tiene con lo que ya se ha consolidado en el territorio, el hecho es complementarla, entonces si bien digamos un proceso turístico sobresaliente de la región es impulsar el turismo del deporte de aventura a través de este plano de mercadeo también se pueden impulsar otras alternativas de turismo pero que no van a venir a desacreditar lo que ya se

tiene al contrario mejorarlo y complementarlo, eso es lo que se busca con estos trabajos de mercadeo.

**E.V: ¿En qué va el plan del marketing territorial de Santander?**

**A.S:** bueno, estamos en este momento ya en la implementación, implementación de las acciones, entonces primero como se hace esa implementación, primero la gestión de recursos, la financiación es clave para poder emprender esas acciones y la socialización de ese plan con los diferentes sectores tanto público como productivo y social, quiero comentarles algo ahorita que empieza el periodo escolar vamos a estar visitando nuestras universidades socias, participando los eventos que ellas están desarrollando y participar en eventos culturales para dictar pequeñas charlas sobre el tema del plan de marketing, donde ya se confirmo la participación esto es importante para nosotros primero empezar a socializar y darlo a conocer porque así vamos a despertar mas el interés del sector privado para crear dentro de su imagen de proyección social.

Es importante hacer claridad que no ha sido falta de interés y gestión de la identidad que lidera estos proceso de la agencia, sino como les decía esto es un compromiso de todos los actores que desde un principio hicieron parte de la formulación del plan... eso es lo que precisamente se busca con este tipo de planes de mercadeo que no se ciña todo a un solo periodo o partido político sino que sea algo del territorio totalmente... sino tenemos el conceso y realmente el apoyo de la financiación, concreta es difícil empezar a tramitar ese plan, la razón principal el interés los actores locales lo conocen hay y las acciones están, obviamente tenemos en la proyección hacer una tarea my fuerte con los medios y si la comunidad lo conoce es más fácil implementar y comprometer mas al gobierno con los recursos.

**Anexo 10: Entrevista con Edwin Gómez Parra- Gerente de ADEL  
Metropolitana.**

**John Bayona: J.B**

**Erika Vargas: E.V**

**Freddy Ruiz: F.R**

**Edwin Gómez: E.G - ENTREVISTADO**

**J.B:** Antes de comenzar con la entrevista Edwin Gómez nos comienza dando una introducción de cómo fue el inicio del Plan de Marketing Territorial en Santander.

**E.G:** La iniciativa surge fundamentalmente de una experiencia, la cámara de comercio empezó años atrás con un estudio monitor que era para medir la competitividad de la región y entonces se encontraron algunos avances en el departamento de la experiencia de otros países que Santander puede ser una estrategia de Marketing Territorial, entonces la cámara a raíz de ese estudio como también es socio de la agencia la cámara estableció los contactos con Romeo Cotorruelo y supo de la existencia de la Adel, y le dijo al director ejecutivo de la cámara que lo ideal sería que ese proceso lo realizara el Adel porque ya estaba en el territorio dirigiendo una estrategia de desarrollo local, entonces que mejor que una entidad que tenía los tres socios representados en el sector público, productivo y social y que podían verlo con una visión más conjunta que un gremio o un representante del sector productivo lo tomara, entonces la cámara de comercio pues como era socio de la agencia y le sonó la propuesta entonces de la agencia se convocó a la gobernación de Santander como una estrategia de desarrollo para el territorio, entonces la gobernación se vinculó al igual con la cámara de comercio aportando algunos recursos y se hizo esa primera fase que era el diagnóstico e imagen territorial, que pasó en ese proceso, entonces se

vincularon universidades como la UIS y UNAB; la UIS por ejemplo hizo un estudio de identidad regional, es decir cuál es la caracterización del santandereano con un trabajo con la escuela de economía con el profesor amado, y la UNAB a través de la escuela de ingeniería de mercados, era hacer un seguimiento de la región como los medios de comunicación que tanto se hablaba de Santander lo hicieron a nivel nacional, internacional y también hicieron encuestas a empresarios por fuera de la región para definir esa imagen que se tenía del territorio, también participó la comisión regional de competitividad, en el sentido de las zonas francas.

Participaron de forma externa actores no locales COLOMBIA es pasión la marca país que también pues validaron el proceso y lo referenciaron como la primera estrategia de marketing territorial en el país a través de la metodología que se implementó y el ministerio de industria, comercio y turismo y así se empezó a llevar marketing a otras subregiones del departamento como Adel Vélez, esto como una forma de generar los actores participantes.

**E.V: ¿En cuanto a la marca como tal, que considera Ud. que ha impedido que la marca no esté totalmente reconocida en el departamento?**

**E.G:** ...Se requieren recursos importantes, la estrategia no era cobrar una licencia por utilizar la marca, sino seleccionar que tipo de empresas se les entregaba la marca y de igual forma ellos se vieran representados por el departamento; el plan de medios ya se articuló pero requiere una inversión importante y la gobernación no le apuntó para generar recursos a ese posicionamiento de la marca porque ya está trabajando su marca institucional, porque ya está vinculado a su marca que es En Santander hacemos país. Y realmente no le interesaba un proyecto complementario.

Entonces el tema de marketing territorial la dificultad que se ha tenido en este momento para ejecución de una marca es que se entienda la marca no representa un gobierno sino un territorio, y que requiere de inversión tanto pública como privada en este posicionamiento de imagen visual, pensamos este año yo tuve un acercamiento con los empresarios de tal forma que se apuesta por la construcción de marca por la región, pero que básicamente el tema ha sido de recursos para la difusión de esa marca.

**E.V: ¿Qué impacto Económico ha tenido la marca Santander?**

**E.G:** La marca como tal se ha utilizado realmente muy poco, a nivel de ciertas instituciones como Cajasán, Comfenalco, como el festival abra palabra, es decir como un elemento complementario a la comunicación que tienen esas instituciones, es decir ósea yo creo en Santander entonces utilizo la imagen región que me han entregado desde la Adel metropolitana , pero falta un proceso mucho más agresivo en el sentido de que la marca se dé a difundir a nivel de medios de comunicación regional de tal forma que la agente asocie la marca al territorio, en ese proceso está por implementarse, es decir no podemos decir que el proyecto ha sido exitoso ni ha sido un fracaso porque realmente no hemos avanzado en esta etapa posterior y una vez la marca este resuelta implementarla a través de un plan de medios.

**J.B: ¿Según el documento del Plan de Marketing Territorial de Santander los tres pilares en los que se enfocó dicho plan fueron: la inversión, el turismo y la creación de nuevos negocios. ¿Por qué?**

**E.G:** Es una estrategia de marketing, fundamentalmente es atraer turistas inversionistas..... el marketing lo que busca es atracción de oportunidades de negocio para el territorio pero también que la gente que viene a la región decida invertir recursos en ella....entonces el marketing territorial lo que busca es que si hay mas regiones compitiendo por esa atracción de turistas o inversionista de tal forma se posiciones afuera y diga yo prefieran invertir

quedarme a vivir en Santander, entonces en este sentido no es una estrategia de nosotros sino que el tema de marketing es eso atracción de turistas visitantes e inversionistas a un territorio.

**J.B:** ¿Cuándo se hablaba que se contaba con el apoyo de las 70 empresas, y se supone a partir del 2010 se empezó con la implementación q ha pasado?

**E.G:** Pues si el compromiso de las instituciones existe, y dicen ...yo ayudo en lo que pueda ayudar pero cuando hablamos de recursos ese es el inconveniente , inclusive nos pasa con los mismos socios la Adel reúne a 30 instituciones bastante prestantes del territorio, esta la cámara de comercio, la gobernación de Santander, la electrificadora, el acueducto metropolitano de Bucaramanga, Indesan, el fondo de garantías son instituciones que dicen listo yo le apuesto a la estrategia de marketing porque desde la agencia nosotros la necesitamos pero cuando decimos que para ese proceso necesitamos 300 millones entonces cada empresa tiene que invertir con 5 millones para un plan de medios, entonces pues se piensa dos veces y dicen quien empieza esperemos que la gobernación es la que tiene que impulsar ese proceso, entonces de cierta manera lo productivo quiere que lo publico gestione ciertas cosas y a veces lo público quiere que el arranque, entonces es en esa dificultad que tenemos para eso.

También coyunturalmente pues la agencia funciona a través de proyectos, pero no hemos tenido oportunidad de destinar unas personas o unos recursos específicos a ese tema así en este momento no nos estén generando ningunos ingresos, por ejemplo es cuestión de destinar 2 personas profesionales en el área que vayan mirando ese proceso y vendiendo esa idea con esos actores y debido también a dificultad nuestras no hemos podido avanzar en este proceso.

Ahorita tenemos una oportunidad con Bucaramanga muy importante con el plan de city marketing para implementar acciones ya muy concretas con el apoyo de la alcaldía y de paso el plan del departamento, pero como le digo el tema de los tiempos que manejan la alcaldía y la gobernación no soy muy fácil como se pueden pensar.

**J.B: ¿Qué sector(es) o empres(as) han recibido mayor reconocimiento a nivel nacional e internacional por medio de la marca de Santander?**

**E.G:** .....A nivel el área metropolitana hay actividades concretas como lo es el tema de los servicios tanto de salud y educación apuestas que tiene el territorio Santander....Industrias de manufactura como confecciones calzado y joyerías mas enfocada a Bucaramanga pero la fuerza que se quiere hacer en los servicios de salud y educación y apoyar temas de ciencia y tecnología, entonces los servicios d salud y educación serian como la meta que tiene el departamento.

**J.B: ¿Cuáles eventos empresariales han estado representados por la marca SANTANDER ES LO TUYO?**

**E.G:** Desde el 2010 está el tema de abra palabra y algunos eventos de la cámara de comercio pero hemos implementado es la imagen visual pero pues estamos en hora de implementar a eventos que traigan mucha más atención del público.

**J.B: ¿Considera que se ha proyectado el departamento de Santander a nivel nacional e internacional a través de su marca territorial? ¿Cuáles son o serán las estrategias para lograr esa proyección?**

**E.G:** hay una cosa positiva, como elemento positivo la estrategia de marketing territorial que hemos desarrollado Que NO SE HA IMPLEMENTADO aun, ha sido bastante difundida, ósea nosotros como Agencia de Desarrollo Económico Local nos han llegado invitaciones de

Venezuela, argentina, de República dominica que quieren conocer la experiencia y eso ha sido bastante positivo....pero que es lo en este momento es lo peligroso por así decirlo? Que nos quedemos solamente en la teoría del proceso y no implementemos acciones concretas entonces ya como ya conocen la metodología ha sido avalado por considerarse un proceso bastante serio, porque lo hicimos participativo pero nos hemos quedado en ese momento, en esa etapa nos falta pasar a la implementación de acciones concretas y ahí no solo dependen de la ADEL como tal, sino articular con lo público y lo privado y en ese proceso nos falta quizás lograr una mayor proyección y mayor entendimiento con esos actores, también este año es un año quizás un año bastante complicado para adelantar acciones de marketing territorial pero es quizás bastante positivo para coordinar las cosas para que a partir de los nuevos gobiernos esas acciones se puedan implementar.

Por ejemplo en el tema de la gobernación el señor gobernador serpa ha mostrado el interés por el tema del Marketing Territorial y conoce la importancia del Adel y ha mostrando el interés que estos temas se empiecen a socializar a través de debates con los candidatos a la gobernación. Para que realmente se maneje y se pueda incluir.

Por ejemplo, hemos escuchado de forma agradable que la candidata Martha pinto ha hablado en temas de internacionalización ósea de vender la ciudad de vender la región, otra candidata como consuelo Ordoñez conoce el proceso y queremos que también si es elegida pues también haya cierto interés para estos procesos.

Lo que ahora la Adel se compromete este año es que el tema este en la opinión pública y que de alguna manera desde lo público como no se van a generar recursos este año por el tema de garantías y el proceso electoral si se sienten las bases para que se incluyan en los planes de gobierno y a

través de esa inclusión pueda ser mucho más fácil de llevar las cosas..... y queremos coordinar desde lo privado el plan de medios para trabajarlo con el sector productivo, hemos hablado por lo menos con la agencia genoma que están interesado en el tema como imagen visual.

**J.B: Ósea que este año el tema va a estar cómo...**

**E.G:** Desde lo público lo que vamos a hacer es socialización de los resultados, y procurar que se incluyan en los planes de desarrollo futuro y con el sector productivo si queremos adelantar acciones concretas del plan de medios a nivel regional.

**J.B: ¿Se le ha hecho publicidad a la marca a través de medios convencionales y digitales?**

**E.G:** Nosotros utilizamos a través de nuestros medios de comunicación y algunos socios de la agencia también lo han hecho a través comunicaciones internas, como en el caso de la ANDI, el caso de Cajasán.

**J.B: ¿Considera usted que la marca turística “SANTANDER TIERRA DE AVENTURA” afecta a la “marca SANTANDER ES LO TUYO” en cuanto al reconocimiento que pueda tener por parte las personas?**

**E.G:** Pues igual todo gobierno quiere hacer una marca pues por ejemplo en el caso de Cali, el valle nos toca, básicamente es una marca de gobierno que también ha recibido recursos importantes de la gobernación, el problema es que cuando la gobernación termine muy probablemente el otro gobernador no va a querer trabajar en esa marca, entonces el peligro de esas marcas que se constituyen mediante una gobernación pues van a tener la vigencia de esos cuatro años, lo que se plante como una estrategia de marca región

es que el proceso pase por encima de estos planes de gobierno, que no se valga del tema o la imagen de ese gobierno sino se hable del territorio.

**J.B:** pero entonces estamos como ligados más al tema político, pues depende el gobernador que llegue, que tanto apoyo se va a recibir...

**E.G:** Sí, precisamente nosotros creemos que el proceso le faltó mayor convencimiento del sector público en el sentido que se piense como una estrategia de la región y no una estrategia de gobierno, porque hubo un momento esa discusión con el nuevo gobernador que si se apoyaba el posicionamiento de la imagen del territorio, entonces dijeron no dejemos la imagen del gobierno y que esa sea la imagen de la región, pero entonces se coordinó también con los socios de la agencia que si cogemos la imagen de la gobernación de Santander como la imagen del territorio entonces en cuatro años vamos a iniciar nuevamente el proceso porque va a ser lo mismo tenerla o no tenerla, porque no se van a ver la construcción de región, y se le va a dar una connotación negativa porque siempre va a estar ligada a un partido político o movimiento particular

**E.V:** ¿En qué va el plan del marketing territorial de Santander?

**E.G:** Yo personalmente considero que la experiencia del plan de marketing fue bastante positiva, por ahora estamos agregando unos componentes adicionales como lo es el tema de la identidad cultural y el patrimonio material que pueda tener el territorio, que quizás no se configuró de una forma más abierta en los planes anteriores, pues se trabajaban los valores, los símbolos, y los atributos naturales y paisajísticos, pero quizás el tema de las expresiones artísticas de lo que representa la identidad del territorio en un tema culturas pues quizás no está muy ligado, entonces no está muy ligado, entonces las ventajas competitivas de la región y con base en esas ventajas competitivas vender el territorio. Pero consideramos también ahora que la identidad desde el punto de vista cultural puede ser un elemento bastante

importante recrear esa región, así lo estamos viendo en regiones como Perú con el tema de la gastronomía, ellos venden ahora el país desde el punto de vista de una tradición gastronómica que quizás no configuraba antes una característica importante de ese territorio, entonces es también combinar esos elementos fundamentales para el marketing de la región, entonces estamos enfocando también además del tema de las ventajas competitivas y las actividades económicas queremos hacer mas hincapié en las riquezas culturales del territorio.

La última actividad que hicimos en el territorio fue a finales del 2010, donde se establecieron 48 acciones prioritarias...lo que se quiere hacer con el marketing territorial es que desde la agencia poder hacer la coordinación que se hacen en el territorio, lo importante es que esas acciones se puedan articular y mostrarla con un esfuerzo conjunto de la región, ponerse de acuerdo con las empresas.

Básicamente el tema es de recursos financieros en este momento que nos permitan destinar funcionar o ejecutar actividades concretas.

**F.R:Cuál es la discusión frente a la promotora de inversión?**

**E.G:** Si, en el último documento que presento la alcaldía de la política pública para el desarrollo empresarial de la internacionalización, Adel metropolitana cumple un papel importante en esa política de internacionalización precisamente en el tema de marketing territorial, se está pensando por ejemplo en la construcción de un fondo de promoción en el departamento, se está pensando en una promotora de inversiones, entonces son entidades que de forma independiente podrían ayudar al mercadeo del departamento, pero cuál es el inconveniente? que para el fondo de promoción turística de la región se requieren recursos de lo público, entonces la gobernación le va apuntar a eso? En ese proceso estamos...

Entonces el tema en Santander hay muchas iniciativas, hay un conocimiento claro de que es lo que se quiere hacer, pero el tema es la definición de esos aportes que la gente dice yo no aportó hasta que no vea que lo público aporta y lo público dice no pues yo tampoco aportó; entonces es un tema más de construcción de confianza y que alguien de ese primer paso.

Nosotros pues hemos sufrido las inconveniencias de ese proceso, pero también nuestra función es precisamente saber que es posible para articular esos tres sectores lo público, productivo y social y nos queda pero al mismo tiempo nos limitan con los recursos que debemos tener desde la agencia para realizar esas actividades; entonces por una parte los actores son consientes que sí, la Adel necesita para que haga eso, pero tampoco se cuentan con las herramientas precisas para hacerlo, eso es una dificultad que se evidencia que todo el mundo lo percibe pero que también bueno cual es el paso siguiente, por eso pensamos que si desde ahora se hace una labor interesante con el tema de los planes de desarrollo y ya queda incluida dentro de los planes de gobierno va a ser mucho más fácil introducirlo en propuestas en ese asunto.

Yo creo que otra dificultad para Implementar una acción de marketing no es a corto plazo y se requiere una gran cantidad de recursos para eso sobre todo en el tema de la movilización, romeo Cotorruelo hablaba de el compromiso de las instituciones esta pero aparte el compromiso también es poner recursos para hacer a ejecución, porque yo del gobierno puedo decir claro me interesa todo eso muy bien los felicito sigan adelante pero si no hay una materialización de ese compromiso ahí cae; entonces también viendo las experiencias internacional generalmente el marketing territorial es desde lo público que se propone es decir la alcaldía o la municipalidad con el apoyo de lo privado.

Otra cosa es que el marketing territorial no es aún muy conocido, por ejemplo en el caso del cesar, dicen es que es otra forma de sacarles la plata, eso dicen que marketing territorial para qué?, pero ahora precisamente ahora donde se necesita empezar a trabajar porque va a ser más difícil más adelante competir con otras regiones.

**Anexo 11: Información Secundaria – Potencialidades Competitivas de Santander**

<b>Núcleos de Desarrollo Provincial</b>	<b>Nombre del Documento</b>	<b>Fuente</b>
<b>Guanentá</b>	Información general de los municipios del Núcleo de desarrollo Provincial Guanentá	UNISANGIL – CITI
	Agenda Prospectiva de Ciencia y Tecnología (CYT) Provincia de Guanentá	Gobernación de Santander
	Caracterización de la provincia de Guanentá	UIS
	Plan de Acción Sector Comercial y Servicios. Agroindustrial, Artesanal Industrial, Educación y Turismo.	Sistema Provincial de CYT para las provincias Guanentina y Comunera.
	Líneas de Investigación para la Provincia	UNISANGIL – CITI
<b>García Rovira</b>	Agenda Prospectiva de Ciencia y Tecnología Provincia de García Rovira	Departamento de Santander
	Plan Prospectivo para la Provincia de García Rovira 2030	Gobernación de Santander, Universidad Cooperativa de Colombia, Fundación para el Desarrollo de García Rovira
<b>Metropolitano</b>	Plan Estratégico Bucaramanga Metropolitana 2015	CORPLAN
	Santander Entorno Competitivo de Negocios Frente al Mundo	Centro de Estrategia y Competitividad de UNIANDES - Cámara de Comercio de Bucaramanga
<b>Carare - Opón</b>	Plan Prospectivo de la Provincia de Vélez 2002- 2015	Gobernación de Santander – UNIVÉLEZ
	Censo Rural	Centro de Estudios Regionales (CER)
<b>Mares</b>	Desarrollo de una Red de transporte Multimodal y sus Servicios de Apoyo en el Magdalena Medio - Fase Preliminar	UNIPAZ Y ECOPETROL – UIS – PDPMM – UCC - CÁMARA DE COMERCIO -

	Diagnóstico e Identificación de la Oferta Empresarial Y Tecnológica de los Municipios de Barrancabermeja (Área Urbana y Corregimientos el Centro y el Llanito), Sabana de Torres, Yondó, Cantagallo y Puerto Wilches, así como de la Demanda de Bienes y Servicios de ECOPE-TROL en 42 Sectores Productivos (Líneas de Contratación)	ECOPETROL Comité DE GRE-MIOS - CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANCABERMEJA
	Censo Empresarial Barrancabermeja	Cámara de Comercio de Barranca-bermeja- CER
	Caracterización Económica de Ba-rrancabermeja	Centro de Estudios Regionales (CER)
<b>Soto Norte</b>	Plan de Acción Subregión de Soto Norte	Corporación ITZEA
	Plan Prospectivo Para la Provincia Soto Norte	Gobernación de Santander - Corpo-ración ITZEA
<b>Vélez</b>	Plan Exportador del Bocadillo	CARCE Santander C.D.P.A
	Plan de Negocios ADEL Vélez	Adel Vélez
	Agenda Prospectiva de Ciencia y Tecnología (CYT) Provincia de Vélez	Gobernación de Santander
	Plan Prospectivo de la Provincia de Vélez 2002- 2015	Gobernación de Santander – UNI-VELEZ
<b>Comunero</b>	Plan Prospectivo y Estratégico de la Provincia Comunera 2025	Gobernación de Santander - Corpo-ración ITZEA
<b>Otros Documentos</b>	Plan de Desarrollo de Santande	Gobernación de Santander
	Agenda Interna de Competitividad	Gobernación de Santander
	Anuarios 2003 - 2004 y 2005	Gobernación de Santander
	Cartilla No. 1 Núcleos de Desarrollo Provincial	Gobernación de Santander
	Plan Sectorial Parcial de Turismo de Santander – Eje Aventura	Cámara de comercio de Bucaraman-ga – COMBA Internacional
	500 Nuevos productos y servicios con potencial de exportación desde Colombia al mercado de los Estados Unidos	Araujo Ibarra Consultores
	Enciclopedia de Santander	Cesar A. Jaime Angarita y Patricia Gómez Gómez

**Anexo 12: Personajes Entrevistados Plan de Marketing Territorial en Santander**

Nombre	Institución
Luis E. <u>Mesias Velasco</u>	Universidad de Santander - UDES
Daniel Navas	Sistemas y Computadores S&C
Silvia Margarita Ayala	Comisión Regional de Competitividad CRC
Máximo <u>Florez</u>	Artista Plástico santandereano
Juan Camilo Montoya	Cámara de Comercio de Bucaramanga
Néstor Santos	Grupo Cóndor
Juan Camilo Beltrán	FENALCO Santander
Edwin Mendoza	Gobernación de Santander
Alba Luz Amaya	ECOPETROL
José Alberto Peña	CDMB
Freddy Ávila	FIRAMCI
Hugo Rodríguez	ADEL Vélez
Miguel Fajardo	UNISANGIL
<u>Yuci Pacheco</u>	Cámara de Comercio de Bucaramanga - Sede Málaga
Julio Alfonso Martínez	UIS - Sede Socorro
Fernando Jiménez	Arquitecto Urbanista

### Anexo 13: Mesas de Trabajo Provincial

Núcleo de Desarrollo Provincial	Lugar	Institución de Apoyo	Fecha	No. de Asistentes
Vélez	Salón Audiovisuales - Adel Vélez – Vélez	ADEL VÉLEZ	18/10/2007	14
Comunero	Auditorio UIS sede Socorro	UIS	31/10/2007	19
García Rovira	Salón Audiovisuales Sena - Málaga	SENA	06/11/2007	8
Guanentá	Auditorio UNISANGIL - San Gil	UNISANGIL	09/11/2007	9
Carare Opón	Alcaldía de Cimitarra	FIRAMCI	16/11/2007	8
Soto Norte	Casa Museo – Matanza	CDMB	23/11/2007	15
Mares	Auditorio Cámara de Comercio de Barrancabermeja	Cámara de Comercio de Barrancabermeja	30/11/2007	10
Metropolitano	Salón Alfonso Silva Cámara de Comercio de Bucaramanga	Comisión Regional de Competitividad	03/12/2007	19

**Anexo 14: Información Identidad Territorial**

<b>DOCUMENTO</b>	<b>AUTOR</b>
El Proyecto Educativo de la Santandereanidad	Gobernación de Santander y Universidad Industrial de Santander
Santander la Aventura de Pensarnos	Autores regionales, Gobernación de Santander y Universidad Industrial de Santande
Virginia Gutiérrez de Pineda Observadora silenciosa y Maestra Apasionada	Carlos Andrés Barragán – COL-CIENCIAS
Siete Leguas: Proceso Histórico de poblamiento y posicionamiento urbano en Santander	Emilio Arenas - Universidad Santo Tomás
la Provincia de los Comuneros: orígenes de sus Poblamientos Urbanos	Amado Guerrero y Armando Martínez Garnica - UIS
La Provincia de Guanentá: orígenes de sus Poblamientos Urbanos	Amado Guerrero y Armando Martínez Garnica - UIS
Gobierno y Administración Colonial del Siglo XVIII	Amado Guerrero y Jairo Gutiérrez Ramos- UIS
Santander nuestro Departamento	Amado Guerrero
La elite Empresarial de Santander Compilación Empresas y Empresarios de la Historia de Colombia	Amado Guerrero y Maribel Avellana - CEPAL Universidad de los ANDES
Poblamientos y Conflictos Territoriales en Santander	Amado Guerrero y Laritza Páez - UIS
Historia Oral del Sindicalismo en Santander	Amado Guerrero, Isaias Tristancho y Mario Cediél- UIS
Encomienda y Población en la Provincia de Vélez	Darío Fajardo - Universidad de los Andes

## Anexo 15: Fichas de Acciones Prioritarias

Programa	1. Marketing de Atributos Naturales y Paisajísticos de Santander y su AMB			
Acción	1.1. Comunicación de Barichara-San Gil como circuito/destino turístico			
Público Objetivo	Visitantes, Turistas, Inversores			
Tipología y ejecución de Actividades	Líneas de Actividades	Permanente	Campaña	Puntual
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructuras, equipamientos, mobiliario y servicios urbanos</li> <li>• Actividades deportivas y culturales</li> <li>• Eventos</li> <li>• Acciones de reconocimiento público</li> <li>• Formación y divulgación</li> <li>• Publicidad en Medios convencionales y digitales</li> </ul>	x     	    x x	     x
Organizaciones Implicadas	Ejecutoras- Impulsora/s: Gobernación de Santander, Alcaldías de Barichara y de San Gil Involucrada/s: Proexport regional Santander, COTELCO, Comfenalco Turismo, Asociación de Empresarios.			

Programa	1. Marketing de Atributos Naturales y Paisajísticos de Santander y su AMB			
Acción	1.2. Puesta en Valor de un circuito de parques urbanos del Area Metropolitana de Bucaramanga			
Público Objetivo	Residentes, Visitantes, Turistas, Inversores			
Tipología y ejecución de Actividades	Líneas de Actividades	Permanente	Campaña	Puntual
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructuras, equipamientos, mobiliario y servicios urbanos</li> <li>• Actividades deportivas, culturales y sociales</li> <li>• Eventos</li> <li>• Acciones de reconocimiento público</li> <li>• Formación y divulgación</li> <li>• Identidad Visual Corporativa</li> <li>• Publicidad en medios convencionales y digitales</li> </ul>	x   x x x	     x   x	     x
Organizaciones Implicadas	Ejecutoras- Impulsora/s: Alcaldías del AMB y la AMB Involucrada/s: Gobernación de Santander, ADEL, Cámara de Comercio, CDMB			

Programa	2. Marketing de Símbolos de Santander y su AMB			
Acción	2.1.Promoción de Santander y su AMB a través de sus Símbolos emblemáticos			
Público Objetivo	Visitantes, Turistas, Inversores			
Tipología y ejecución de Actividades	Líneas de Actividades	Permanente	Campaña	Puntual
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades deportivas, culturales y sociales</li> <li>• Eventos</li> <li>• Acciones de reconocimiento público</li> <li>• Identidad Visual Corporativa</li> <li>• Misiones y Relaciones Publicas e Institucionale</li> <li>• Publicidad en medios convencionales y digitales</li> </ul>	   x x  x	 x x   	    x
Organizaciones Implicadas	Ejecutoras- Impulsora/s: ADEL, Empresas e Instituciones símbolos emblemáticos Involucrada/s: Cámara de Comercio, Gobernación de Santander, Alcaldías de Santander, Colombia es Pasión.			

Programa	2. Marketing de Símbolos de Santander y su AMB			
Acción	2.2. Campaña de divulgación de los símbolos emblemáticos de Santander y su AMB			
Público Objetivo	Residentes			
Tipología y ejecución de Actividades	Líneas de Actividades	Permanente	Campaña	Puntual
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructuras, equipamientos, mobiliario y servicios urbanos</li> <li>• Actividades deportivas, culturales y sociales</li> <li>• Acciones de reconocimiento público</li> <li>• Formación y divulgación</li> <li>• Identidad Visual Corporativa</li> <li>• Misiones y Relaciones Publicas e Institucionales</li> <li>• Marketing Directo</li> </ul>	  x x  	 x x  x	    x
Organizaciones Implicadas	Ejecutoras- Impulsora/s: ADEL, Empresas e Instituciones símbolos emblemáticos Involucrada/s: Cámara de Comercio, Gobernación de Santander, Alcaldías del AMB			

Programa	3. Marketing de Valores de Santander y su AMB			
Acción	3.1. Puesta en valor de la Santandereanidad en la percepción pública			
Público Objetivo	Visitantes, Turistas, Inversores			
Tipología y ejecución de Actividades	Líneas de Actividades	Permanente	Campaña	Puntual
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructuras, equipamientos, mobiliarios y servicios urbanos</li> <li>• Actividades deportivas, culturales y sociales</li> <li>• Eventos</li> <li>• Acciones de reconocimiento público</li> <li>• Identidad Visual Corporativa</li> <li>• Misiones y Relaciones Publicas e Institucionales</li> <li>• Publicidad en medios convencionales y digitales</li> </ul>	 x  x x	    x	 x  x  x
Organizaciones Implicadas	Ejecutoras- Impulsora/s: Gobernación de Santander, Alcaldías AMB, ADEL Involucrada/s: Cámara de Comercio, Universidades, Neomundo			

Programa	4. Marketing de Actividades de Santander y su AMB			
Acción	4.1. Promoción de los nuevos atractivos productivos relacionados con la modernización de Santander y su AMB			
Público Objetivo	Visitantes, Turistas, Inversores y clientela empresarial			
Tipología y ejecución de Actividades	Líneas de Actividades	Permanente	Campaña	Puntual
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructuras, equipamientos, mobiliario y servicios urbanos</li> <li>• Acciones de reconocimiento público</li> <li>• Misiones y Relaciones Publicas e Institucionales</li> <li>• Publicidad en medios convencionales y digitales</li> <li>• Marketing Directo</li> </ul>	 x	  x x	  x x
Organizaciones Implicadas	Ejecutoras- Impulsora/s: Gobernación de Santander, Alcaldías del AMB, Cámara de Comercio, Asociaciones empresariales, CRC Involucrada/s: ADEL, Colombia es Pasión			

Programa	4. Marketing de Actividades de Santander y su AMB			
Acción	4.2. Reforzamiento de la comunicación de la competitividad de los productos tradicionales de Santander y su AMB			
Público Objetivo	Inversores y clientela empresarial			
Tipología y ejecución de Actividades	Líneas de Actividades	Permanente	Campaña	Puntual
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones de reconocimiento público</li> <li>• Misiones y Relaciones Publicas e Institucionales</li> <li>• Publicidad en medios convencionales y digitales</li> <li>• Marketing Directo</li> </ul>	   	 x x x	 x
Organizaciones Implicadas	Ejecutoras- Impulsora/s: Gobernación de Santander, Alcaldías del AMB, Cámara de Comercio, Asociaciones empresariales, Involucrada/s: ADEL, ADEL Vélez			

Programa	3. Marketing de Valores de Santander y su AMB			
Acción	3.2. Potenciación de los valores del Orgullo Santandereano			
Público Objetivo	Residentes			
Tipología y ejecución de Actividades	Líneas de Actividades	Permanente	Campaña	Puntual
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructuras, equipamientos, mobiliario y servicios urbanos</li> <li>• Actividades deportivas, culturales y sociales</li> <li>• Eventos</li> <li>• Acciones de reconocimiento público</li> <li>• Formación y divulgación</li> <li>• Identidad Visual Corporativa</li> <li>• Publicidad en medios convencionales y digitales</li> <li>• Marketing Directo</li> </ul>	 x    x	  x  x  x x	       x
Organizaciones Implicadas	Ejecutoras- Impulsora/s: Gobernación de Santander, Alcaldías de Santander, Instituciones educativas de Santander Involucrada/s: ADEL, Cámara de Comercio, Neomundo.			

## Anexo 16: Acciones y Actores Propuestos para Ejecutar el Plan

ACTORES	ACCIONES							
	1.1	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	4.1	4.2
Gobernación de Santander	■	■	■	■	■	■	■	■
Alcaldías del AMB		■		■	■		■	■
Alcaldías de Santander			■	■		■		
Alcaldías de Barichara y San Gil	■							
AMB		■						
CDMB		■						
UNIVERSIDADES					■			
Instituciones Educativas						■		
Cámara de Comercio de Bucaramanga		■	■	■	■	■	■	■
Proexport Regional Santander	■							
COTELCO	■							
Comfenalco Turismo	■							
Asociaciones Empresariales	■						■	■
Empresas e Instituciones Símbolos emblemáticos			■	■				
Neomundo					■	■		
Parque Nacional del Chicamocha					■			
Comisión Regional de Competitividad							■	■
Colombia es Pasión			■		■		■	
ADEL Metropolitana		■	■	■	■	■	■	■
ADEL Vélez								■

■ ENTIDAD IMPULSORA/EJECUTORA      ■ ENTIDAD INVOLUCRADA

**Anexo 17:** Entrevista con la ingeniero. Carlos Eduardo Gómez Gerente de alianza Cajasán.

J.J: John Jerez

E.V: Erika Vargas

C.A: Carlos Gómez

**E.V:** De acuerdo con lo mencionado en ADEL Metropolitana Cajasán ha sido una de las dos empresas que se ha vinculado totalmente a la marca y ha adoptado el sello de Santander es lo Tuyo a las políticas de la empresa. Nos gustaría saber cómo fueron los tiempos de vinculación y participación de Cajasán en el proceso de marketing territorial.

**C.A:** Nosotros empezamos la vinculación en el 2009, en un evento realizado en el club campestre y pues invitaron a ciertos empresarios, para mostrar el pm y pues en ese momento vino un español que contrato la cámara de comercio para mostrar la experiencia del plan de marketing territorial, finalmente esto decidió adoptarlo ADEL Metropolitana, que es la entidad encargada de liderarlo cuando sucedió eso nosotros no estábamos vinculados todavía como socio, fue para el 2009 que Cajasán decidió vincularse como caja, y en esa reunión del club se habían invitado a unas personas que se encargaban de hacer el logo del plan de marketing territorial Santander es lo Tuyo, y finalmente decidimos adoptarlos, pues Cajasán es una empresa de varios servicios, somos unidad de negocios, vivienda, salud, recreación, entre otros; entonces pensamos en donde podría estar Santander es lo Tuyo y decidimos que en el mercadeo de los supermercados, el negocio mas grande que tiene Cajasán a parte de los aportes que como caja nos aportan las empresas con las parafiscales que tiene de caja como producto y servicio el negocio que le sigue es mercado que son los supermercados, nosotros somos la única caja de compensación

de la región e incluso casi del país que también le apuesta a tener supermercados en todo Santander, como una estrategia básica de proximidad, es decir tener puntos pequeños pero cercanos a las personas, tenemos en san gil, san Alberto, socorro, sabana supermercado propios; entonces dijimos ésta marca adoptémosla ahí porque así como mercadean se fue hace poco digamos queda Cajasán, la canasta, pero pues Cajasán es el que lidera ahí, entonces apalanquémonos con esa marca y saquémosla adelante, por eso fue que decidimos adoptarla a los supermercados, aunque no quiera decir que no la podamos adoptar a otros negocios.

Nosotros en el 2009 que fue la vinculación de Cajasán, nos reunimos en diciembre y fue para hablar de temas que van mucho más allá del marketing que es simplemente un logo y la estrategia iba fundamentada en tema de valores de cómo era trascender los valores de la región y apropiarlos al país y fuera del país. Ósea el plan de marketing va apuntándole a mercadear la región, por lo menos vinculándonos al a feria de Bucaramanga pero no dándole una estrategia diferente, como por lo menos la generación de empleo.

Se considera que los equipos de futbol es una estrategia de marketing territorial, como el real Santander, pues no podemos enfocarnos sencillamente en el atlético Bucaramanga que pues está en la b y eso no favorece puntos al departamento, se hablo de generar premios parecidos al de la mujer CAFAM en Bogotá, nosotros pretendimos hacer la mujer trabajadora de Santander, o con algo de la niñez o una empresa como tal esto para premiar el emprendimiento, se hablo de impulsar la cátedra de santandereanidad, y que todas las campañas empresariales se promuevan los valores de la región, y eso fue básicamente en lo que se trabajo en las mesas de trabajo en el club campestre.

En que hemos evolucionado?, pues realmente ahí vamos, pues no ha habido todavía otro plan de acción para decir bueno empecemos ya, y a cada empresa se le delega una función, eso no ha sucedido estamos ahí como cada uno a la expectativa del tema, nosotros sabemos que ya está el plan que ADEL ha ido a mostrarlo a otros países, pero finalmente creo que nos falta aterrizarlo, desde mi punto de vista, porque hay mucho por hacer y finalmente que se priorice, pues aunque los recursos son escasos, los actores se tienen que comprometer, esto no es solamente del sector público, sino también del sector privado porque ésta también se va a beneficiar, también la academia y la sociedad civil.

Nosotros como santandereanos no cuidamos y no aprovechamos la ciudad, podemos apreciarla pero no se ve esa apreciación. Nosotros básicamente como caja tenemos varios grupos de interés, y entre esos grupos de interés están nuestras empresas afiliadas, también tenemos población vulnerable, debemos y tenemos que atender en nuestros centros de control. Nosotros desconocemos cual es el programa del plan de marketing territorial pues aunque conocemos el planteamiento, en donde estamos nosotros?Cuál es el programa? No lo sabemos realmente, por lo tanto se sabría decir en que vamos o si hemos avanzado en algo, esta todo por hacer pensaría yo.

**J.B:** Cajasán podría decir que a través de la marca posiblemente se haya generado algún impacto positivo, en este caso en los supermercados?

**C.A:** No, no hay todavía un impacto, de hecho medir impactos en nivel publicitario es muy difícil y mas a nivel de nosotros como caja, pienso que estamos apoyando el sentido de pertenencia de la región y que nos vean bien desde adentro y desde afuera, pero hasta que no nos convenzamos que somos los “mejores” del país como en algún momento lo hizo el eje cafetero, va a ser muy difícil que logremos avanzar en un plan de marketing.

**J.B:** Que recomendación le haría al plan de Mercadeo de Santander?

**C.A:** Yo pensaría que aterrizarlo, es decir que nosotros los afiliados a ADEL Metropolitana digan el plan va a ser éste y pongámonos metas a corto plazo, no todo puede ser a largo plazo, hay que hacer cosas no mas por ejemplo en el tema cultural la primera instancia hacia que nos vamos a dirigir, saber que le corresponde hacer a cada empresa, se necesita plasmar eso y comenzar a trabajar a corto y mediano plazo, porque si no se ven resultados a corto plazo las empresas nos vamos a desanimar y no lo vamos a ver como beneficio, por el contrario vamos a terminar es poniendo cada uno nuestra propia marca, pues la idea del marketing es muy buena pero nos falta realmente la implementación.

**Anexo 18:** entrevista con la ingeniera. gina paola puentes exdirectora adel metropolitana

**J.B: John Jerez**

**G.P: Gina Puentes**

**J.B:** La ex directora nos comenta como fue su historia y proceso durante su permanencia en la Agencia de Desarrollo Económico Local ADEL Metropolitana y su proceso dentro del Plan de Marketing Territorial, que se presenta a continuación:

**G.P:** Una de las acciones claves en el mundo es el marketing en el territorio, entonces cuando yo entre a la Adel empecé a mirar cual debería ser el direccionamiento de la agencia y pues dijimos que había que apostarle al marketing territorial; surgió a la par que la cámara de comercio había conocido a Romeo Cotorruelo que fue el experto que nos oriento la iniciativa y le había escuchado hablar sobre todo que a nivel empresarial, que las empresas no compiten sino compiten son los territorios y lo que en parte también complementaba a un proceso de desarrollo en un territorio también era su posicionamiento por eso también el marketing territorial entonces digamos que comenzamos a trabajar con la cámara de comercio esta iniciativa y realizar un plan de marketing territorial para Santander o Bucaramanga, pero luego, decidimos que Santander y empezamos unir diferentes actores que apoyaran la iniciativa que algo que se le podía aportar al territorio, contamos con la ayuda de la UIS, de la UNAB, y un montón de instituciones más adelante.

Cuando nosotros comenzamos el proceso que para el 2007, con la asesoría de Romeo que es un experto en temas de desarrollo local y marketing territorial dijo que lo primero que había que hacer era un diagnostico de

identidad e imagen, cual era la imagen percibida y la proyectada de Santander, y es que una cosa era como nosotros creíamos que éramos y otra como nos percibían y a demás se tenía que resaltar el tema de la identidad.

Cuando nosotros hicimos el tema de la identidad trabajamos de la mano con el profesor Amado Guerrero, que es una de las personas que mas conocía el tema de identidad y la historia de cultura de Santander, y el tema de la identidad para nosotros era importante y no lo habíamos visto así pero Romeo Cotorruelo nos decía que la identidad era una ventaja competitiva que tocaba buscar en el diagnostico, pues eran las ventajas competitivas lo que nos hacían diferentes a los demás, entonces hicimos el diagnostico de identidad, ahí nosotros encontramos algunas cosas interesantes por ejemplo en el tema de ventajas competitivas hay cosas que saltaban a la vista como los atributos naturales, un poco la historia productiva del departamento, pero una de las cosas que más se destaco fue el talento humano para lograr potencializar el departamento de Santander y veíamos que una de las formas de posicionar el territorio es con personajes, entonces es una forma de posicionar la región. A pesar que digamos el talento humano es muy reconocido a nivel país porque tenemos algo que viene de nuestra cultura, pero sabíamos que no existía un personaje representativo del departamento.

En el tema de imagen, por ejemplo hay algo que nos pareció muy interesante el tema que hay tanto interno como externo a la institucionalidad ósea la uis es una de las instituciones que más se proyectaron con reconocimiento, la Unab, la clínica Carlos Ardilla Lulle, entonces era importante identificar cuáles eran esos iconos representativos pues con esos iconos es que se hace marketing o con los elementos que son reconocidos. El futbol es uno de los elementos con que más se hace marketing en el mundo y eso es algo en lo que hay que trabajar así no sea el futbol entonces otro deporte.

En el tema de imagen nosotros también revisamos cual era la perspectiva que existía a nivel empresarial en lo cual hay una posición positiva, que era gente emprendedora con la que se podía trabajar bien.

De todo ese estudio se encontraron que personajes representativos era Horacio serpa y otros se equivocaban pensando que personajes como Francisco de Paula Santander era santandereano, en el caso de serpa el no podía referenciarse porque pertenece a un movimiento político; como producto salió algo tradicional que es la hormiga culona, pero esto era más un elemento de identidad y no un elemento competitivo, entonces hay una cosas que empezaron a hacer falencia.

Por otro lado pensamos a nivel institucional por donde podríamos empezar a potencializar el departamento, entonces estaba la refinería de Ecopetrol, y había que aprovechar eso, precisamente en esa época comenzó todo el “boom” del Chicamocha y esto podía ser un elemento potencial que haría diferenciar al departamento de Santander, como atractivo natural y pues uno de los más atractivos del mundo.

Hay algo muy importante que señalar dentro de esta propuesta de marketing y es que existe una mala interpretación de marketing territorial y es que la gente cree que marketing territorial es una imagen de marca y eso es lo que menos importa, porque si tú no tienes que vender entonces para que haces una imagen de marca. En el marketing territorial es muy importante la publicidad, pero no es publicidad, lo más importante es posicionar la imagen del departamento de Santander y la identidad, porque la identidad es lo que nos hace únicos y lo que enamora.

Hay algo importante y es que si nosotros queremos vender algo, la idea era trabajar con la gente del territorio, cuando yo estuve en la última fase lo que nosotros hicimos, o la idea era generar un concurso público y ya había una empresa que nos iba a apoyar en costos en hacer toda la estrategia de

promoción y publicidad, para que participaran agentes de publicidad, escuelas relacionadas con diseño, para de este modo ellos construyeran la imagen de marca. Yo analizaba el lema Santander es lo tuyo pero y? ósea no me vendía, para mi ese eslogan no me vende y la imagen tampoco me vende; pues pienso que debió ser una convocatoria abierta en donde toda la región participara.

Igualmente la propuesta de Romeo era Uds. no se pueden casar con un solo eslogan porque no es lo mismo que vender un producto o vender un territorio entonces Uds. no pueden jugar con lo mismo, Uds. pueden tener una esencia pero depende del público objetivo que tengan el eslogan y el posicionamiento es diferente.

Hay instituciones que aportaron con recursos y fueron la gobernación de Santander, la alcaldía de Bucaramanga y la cámara de comercio, pero a pesar de que ellos aportaron recursos, se les invitaba a las mesas de trabajo en entonces no fue un documento que hicimos internamente sino también se hicieron mesas de trabajo y talleres en donde participaron todos los actores, obviamente la primera parte que fue la parte de identidad se encontraban muy interna porque tenía que ver con información secundaria, se hicieron entrevistas.

Hay algo que es importante resaltar en esto y es que cuando nosotros fuimos en una misión tecnológica con el presidente de la cámara de comercio, el rector de la UIS y de la UNAB, y la directora de comisión y competitividad, fuimos a mirar algunas experiencias de marcas exitosas en algunas zonas de España e Italia, y entonces en todo ese proceso de aprendizaje nos dimos cuenta que esto no podía ser una iniciativa que fuera del gobernante de turno, ósea las iniciativas de marketing deben ser iniciativas que parten de lo privado y lo público apoye, porque siempre va a pasar que con el gobernante

de turno se generan envidias, y se enfocan en las propuestas que ellos traen con el posicionamiento del gobierno.

Creo que una de las debilidades que tenemos son los recursos, pues si no hay recursos para impulsar el plan no ...cuando nosotros terminamos el plan de marketing empezamos a mirar como tocar puertas para conseguir recursos y trabajar la imagen de marca, y dijimos la imagen la podemos entregar a ciertas empresas que cumplan ciertos requisitos y estándares, no a todas las empresas, pues si la imagen se la entregamos a una empresa y ese producto que fabrica bajo la marca del departamento llega a salir un mal producto quien queda mal no es la empresa sino el departamento, entonces dijimos que hay que ser muy selectivos a quien se les iba entregar la marca, de ahí que sea muy importante el tema de recursos porque si tú no tienes recursos para posicionar la marca entonces difícilmente quién la va asumir, y no solamente a nivel local, sino también nacional e internacional.

## **RECOMENDACIONES**

**G.P:** Entonces que recomendaciones haría de todo esto, entonces primero hacer una revisión del plan para ver si hay que hacer ajustes, pues lo que si quedo claro es que los planes se adecuan a las situaciones que se están viviendo actualmente segundo yo diría que habría que gestionar recursos pero no tanto de la Adel, porque si no hay una apropiación del tema a nivel institucional y a nivel de reformas difícilmente que salga adelante y tercero, yo reevaluaría el tema de imagen de marca y hacerlo de una participación pública, como se tenía planteada.

Pero indudablemente sino hay apropiación institucional, ni del gobierno difícilmente esto sale adelante; y lo otro con lo que no estoy de acuerdo es enfocar el tema de mercadeo solo a productos, también se debe enfocar al departamento ósea en el tema cultural, uno hace marketing cuando por ejemplo el caso del teatro Santander, con los equipos de futbol, eso es otra

forma de hacer marketing, los iconos como el parque del Chicamocha, con gente que sea éxitos de Santander, pero nosotros no reconocemos el talento local; es decir somos buenos pero a la vez somos invisibles entonces es importante empezar a potencializar esto.