



Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios).

ISSN: 2346-3910 en línea

revistageon@unillanos.edu.co

Universidad de los Llanos

Colombia

Rojas Lizcano, Luis Alfredo; Segura Moya, Adolfoⁱ.
**Diseño de un modelo que interpreta el concepto de
marketing territorial aplicado al departamento de
Santander y su área metropolitana.**

Revista GEON, Vol. 3, No. 2, 2016

Pág. 33-41

Disponible en: <https://doi.org/10.22579/23463910.59>

ⁱ <https://orcid.org/0000-0001-8320-6474>

Esta publicación
se encuentra bajo
licencia: Creative
Commons
Reconocimiento-
NoComercial-
SinObraDerivada
4.0 Internacional



Rojas Lizcano, L., & Segura Moya, A. (2016). Diseño de un modelo que interpreta el concepto de marketing territorial aplicado al departamento de Santander y su área metropolitana.

<http://revistageon.unillanos.edu.co>



Universidad
de los Llanos®

Compromiso con la paz y el desarrollo regional

Revista



Gestión - Organizaciones - Negocios

ISSN 2346-3910

Volumen 3 No 2 Julio - Diciembre 2016

Revista Electrónica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de los Llanos
VILLAVICENCIO - COLOMBIA



 /revistaGEON

 @RevistaGeon

<http://revistageon.unillanos.edu.co>

ECONOMÍA HUMANA
RESPONSABILIDAD SOCIAL
INNOVACIÓN ORGANIZACIONES
TIC
GESTIÓN HUMANA
FINANZAS
INNOVACIÓN NEGOCIOS
MERCADOS
GESTIÓN HUMANA
NEGOCIOS
MERCADOS
RESPONSABILIDAD SOCIAL
ECONOMÍA MANAGEMENT
ADMINISTRACIÓN
ORGANIZACIONES
BRANDING
TIC
GESTIÓN MANAGEMENT
SOSTENIBILIDAD
FINANZAS
NEGOCIOS
MERCADOS

Diseño de un modelo que interpreta el concepto de marketing territorial aplicado al departamento de Santander y su área metropolitana, Luis Alfredo Rojas, Adolfo Segura

Luis Alfredo Rojas Lizcano
Director Programa de Ingeniería de Mercados
UNAB
Economista, MBA
lrojas@unab.edu.co

Adolfo Segura Moya
Docente de la UNAB
Ingeniero de mercados, MBA
asegura@unab.edu.co

Resumen

El concepto de cadena de valor acotado por M. Porter (1990) ha descrito los modelos de desarrollo de actividades que se llevan a cabo en empresas e industrias con el ánimo de obtener un mejor rendimiento traducido en generación de valor para los públicos objetivos, por lo cual la finalidad misma de la interpretación del concepto en referencia es lograr determinar las actividades o competencias diferenciadoras que lleven a la obtención de una ventaja competitiva y con ello considerar una rentabilidad superior a otros competidores presentes en el mercado.

Pero cuando no se habla de industria, sino de un territorio visto como una zona que puede ser aprovechada para generar valor; López, Méndez y Dones (2009), identifican una relación existente entre los conceptos de marketing territorial y cadena de valor, aludiendo a que existen actividades y procesos de crecimiento económico y de desarrollo regional que generan competitividad e interacción entre actores que se encuentran en un territorio definido. Así, de acuerdo a Cotorruelo (2001), el concepto de marketing territorial se incorpora en procesos de generación de valor y su aprovechamiento obedece a la identificación de elementos diferenciadores para una determinada región y de su utilización para hacerla visible y competitiva.

Según Boisier (2006), "todos los territorios quieren ser competitivos hacia adentro y hacia afuera", por lo cual, la construcción de una

imagen positiva regional incluye estrategias encaminadas hacia la generación del desarrollo local desde aspectos económicos, sociales, ambientales y culturales, que conducen a la proliferación de nuevas oportunidades para el mismo territorio e incentiva la creación y asentamiento de nuevas empresas.

Palabras clave: Marketing territorial, cadena de valor, competitividad, desarrollo regional, generación de valor.

Abstract

The value chain concept bounded by M. Porter (1990) described the development models of activities carried out in companies and industries with the aim of better performance resulted in generating value for target audiences, by which the very purpose of the interpretation of reference is to determine the activities or differentiating competencies that lead to obtaining a competitive advantage and thus considered superior to other competitors in the market.

But when there is talk of industry, but a territory seen as an area that can be harnessed to generate value, a relationship between the concepts of territorial marketing and value chain, referring to existing activities and processes of economic growth is identified regional development and generate competitiveness and interaction between actors who are in a defined territory. Thus, according to Cotorruelo (2001), the concept of territorial marketing is incorporated into processes of value generation and its use due to the identification of distinguishing features to a particular region and use to make it visible and competitive.

According to Boisier (2006), "all the territories to be competitive in and out", thus, building a positive image includes regional strategies aimed at generating local development from economic, social, environmental and cultural aspects, leading to the proliferation of

Diseño de un modelo que interpreta el concepto de marketing territorial aplicado al departamento de Santander y su área metropolitana, Luis Alfredo Rojas, Adolfo Segura.

new opportunities to the same territory and encourages the creation and establishment of new businesses

Keywords: Territorial marketing, value chain, competition, regional development, value.

Desarrollo

Introducción

La construcción de un territorio competitivo requiere de la intervención e integración de diversos actores que inciden en el crecimiento económico de una determinada región con las costumbres, la cultura y otros elementos de orden topográfico propios del territorio, que lleva a mostrar un constructo de imagen que conduce a percepciones de valor por parte de públicos interesados en productos/servicios, marcas y en la misma región que se promociona por medio de ellos. De acuerdo con Vázquez (2007), la definición de un compromiso participativo en el largo plazo, permite que el desarrollo local se presente como una estrategia territorial que parte del desarrollo endógeno.

Su crecimiento económico y su visibilidad dependen de elementos diferenciadores que permitan identificar al territorio dentro del total de la oferta, así, como lo interpreta Rodríguez (2006), el éxito a partir de la efectividad en la alineación de los actores económicos al incorporarse en cadenas productivas que generen valor a ellos y al mismo territorio.

Definición del problema

En el contexto del territorio del departamento de Santander (Colombia) siendo su nombre utilizado en diferentes entornos, e incluso encontrando regiones en el ámbito internacional llamados de forma similar, se hace preponderante determinar si las cadenas de valor desarrolladas en este espacio geográfico tienen un impacto relevante que conlleve a identificar a Santander y a su Área Metropolitana en el ámbito nacional e internacional, lo cual conduce al siguiente cuestionamiento: ¿Cuál es el impacto de las

cadenas de valor en el concepto de marketing territorial en Bucaramanga y Santander?

Metodología

Se utilizaron fuentes primarias de información a partir de la aplicación de un instrumento de recolección (entrevista a profundidad) a empresarios y directores de entidades y gremios presentes en Santander como Cámara de Comercio de Bucaramanga, FENALCO, La Comisión Regional de Competitividad. El instrumento consideró tópicos relacionados con:

Aspectos relacionados con actividades y planes de competitividad propuestos en la región.

Elementos de competitividad que son relevantes en Santander.

Estilo y esquema de funcionamiento de las cadenas productivas presentes en el departamento.

Identificación de clústeres presentes en la región (fortalezas, deficiencias, oportunidades y amenazas).

Percepción sobre políticas relacionadas con la regulación de un Área Metropolitana.

Enfoque de la región.

Identificación y percepción de proyectos a realizarse para aumentar el desarrollo regional.

Percepción sobre el enfoque del concepto de marketing territorial para Santander.

De igual forma, la utilización de fuentes secundarias a fin de identificar el comportamiento económico regional, cadenas productivas y planes estratégicos de gobierno de orden departamental.

Se propusieron tres actividades críticas para el desarrollo de la investigación desde la mirada del concepto del marketing territorial y su interpretación en Santander y en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

Actividad N. 1: revisión del estado del arte correspondiente al concepto y aplicación del

Diseño de un modelo que interpreta el concepto de marketing territorial aplicado al departamento de Santander y su área metropolitana, Luis Alfredo Rojas, Adolfo Segura.

marketing territorial en el ámbito mundial, identificando casos de éxito.

Actividad No. 2: revisión del estado actual del plan de desarrollo para el territorio de Santander en relación con la implementación del marketing territorial.

Actividad No. 3: revisión de la relación de las cadenas de valor existentes en la región y su incidencia en el desarrollo del marketing territorial en Bucaramanga y Santander.

Tabla N. 1 Distribución del PIB por sectores en Santander (2009-2012)

Fuente: DANE. Cuentas departamentales

| PIB de Santander por sectores | Año | | | |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Servicios | 29,30% | 23,40% | 29,30% | 28,00% |
| Industria | 28,70% | 23,30% | 27,60% | 24,70% |
| Construcción | 10,10% | 8,90% | 10,80% | 15,60% |
| Comercio | 11,00% | 8,80% | 10,90% | 10,60% |
| Agropecuaria | 7,50% | 6,40% | 7,60% | 7,20% |
| Transporte | 7,70% | 6,10% | 7,60% | 7,80% |
| Minas | 5,70% | 4,60% | 6,10% | 6,10% |

Es importante advertir que la investigación desarrollada, tuvo apreciaciones frente a metodologías existentes relacionadas con análisis sectoriales y en especial lo relacionado con cadenas productivas. Adicional a lo anterior se efectuó una valoración de las mismas a partir de la caracterización y análisis sectoriales propuestos por la organización Benchmark.

Resultados obtenidos

El diseño un modelo de la aplicación del marketing territorial en el Área Metropolitana de Bucaramanga parte de la incidencia que tienen los

cuatro municipios que le conforman en el resto del territorio departamental, desde lo económico, lo social, su ubicación geográfica y su nivel de concentración poblacional, entre otros aspectos.

De acuerdo con el informe “Siete razones para creer en Santander” de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2013), el departamento al tener una economía enfocada en diversas actividades, propone un territorio multivariado que tiene impactos de diferente orden en el concepto que puede desarrollarse de marketing territorial. Para empezar, se debe tener en cuenta que en la actualidad la apuesta del departamento en cuanto a generación de negocios, se concentra en siete sectores estratégicos como lo son: Energía, petróleo y gas, Salud, ICT: Software, Turismo, Industria (Confecciones, calzado, joyería, metalmecánica), Agropecuario (Avícola, ganadería, cultivo de palma, tabaco), Servicios: BPO, y Offshoring.

Ante la apuesta estratégica sectorial, es claro que el departamento busca una diferenciación desde su identidad como territorio. En primer lugar, es evidente la importancia de algunos de los sectores en la construcción del PIB departamental; de manera específica en lo referente al sector de industria en donde la mayor parte del comportamiento se explica a partir del petróleo y gas, es con claridad un diferenciador para Santander al representar el 24.7% del PIB departamental, y a nivel nacional tiene el mayor porcentaje de valor agregado en la industria (45.6% para el año 2011).

Tabla 2
Distribución del PIB de Santander en el sector Industria

| | | | | | | | | |
|---------------|----------------------|----------|----------------|----------------------|------------------|-------------------|------------------------|------------------|
| subsectores | petróleo (derivados) | limentos | metalmeccánica | metales no metálicos | rendas de vestir | lásticos y caucho | industria de impresión | muebles y madera |
| participación | 0.5% | 3.7% | .4% | .4% | .9% | .6% | .5% | .3% |

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informes sobre actualidad económica.

Diseño de un modelo que interpreta el concepto de marketing territorial aplicado al departamento de Santander y su área metropolitana, Luis Alfredo Rojas, Adolfo Segura.

Tabla 3
Impacto de las actividades económicas relevantes

| Sector / Actividad | Impacto Económico | Impacto en identidad territorial |
|------------------------|---|---|
| Petróleo, gas, energía | Alto impacto económico a describir más del 80% del total del comportamiento del sector industria en el departamento. Fuerte componente de integración de otras actividades económicas entorno a la extracción, refinamiento, generación de energía, por lo cual tiene un alto impacto en generación indirecta de empleo en municipios aledaños a los procesos productivos. | Impacto medio al considerar que logra dar visibilidad a parte del territorio, pero lo representa desde el ambiente productivo |
| Avicultura | Alto impacto económico desde la generación de empleo a nivel regional. Alto impacto a partir de la participación productiva a nivel nacional en la actividad en referencia. | Impacto medio al desligar la actividad de otras actividades que puedan permear la identidad territorial. Desde el ambiente agropecuario, genera elementos de visibilidad territorial. |

| Sector / Actividad | Impacto Económico | Impacto en identidad territorial |
|--------------------|--|--|
| Ganadería | Bajo impacto a pesar de que todas las provincias tienen potencial ganadero. Bajo impacto desde su participación en el PIB departamental. Bajo impacto desde una deficiente actividad de investigación y desarrollo, lo que lleva a no tener una caracterización de la actividad. | Bajo impacto al considerar que no involucra otras actividades económicas como dinamizador de identidad territorial. |
| Palmicultura | Impacto medio al considerar que representa la principal actividad para municipios como Puerto Wilches y Sabana de Torres, ubicando en el departamento a seis de las diez plantas productoras de aceite de palma de toda la zona central. | Impacto bajo a solo depender de procesos productivos y no integrar a otras actividades para aprovechar el potencial del territorio. |
| Confecciones | Bajo impacto a partir de la participación en el comportamiento del PIB, sin embargo es solucionador de problemáticas a generar oportunidades de empleo en la región. | Alto impacto a pesar de que solo el 26% de las empresas ubicadas en la región se encuentran especializadas en confección de ropa infantil, |

Diseño de un modelo que interpreta el concepto de marketing territorial aplicado al departamento de Santander y su área metropolitana, Luis Alfredo Rojas, Adolfo Segura.

| Sector / Actividad | Impacto Económico | Impacto en identidad territorial |
|--------------------|--|---|
| | | siendo este elemento el diferenciador y generador de identidad territorial a partir de una manufactura especializada. |
| Joyería | Bajo impacto desde el aspecto económico, una pequeña participación en el comportamiento del PIB regional. | Impacto medio debido a lo atomizado del sector, destacando la tradición de la actividad, lo que refleja que se aprovecha de la identidad del territorio desde la historia, pero no evoluciona. |
| Turismo | En la actualidad un impacto medio desde el aprovechamiento de potencialidades naturales de la región. Generador de empleo y articulación con otras actividades económicas para el mejoramiento de la infraestructura y oferta turística. Débil impacto en la caracterización de la economía regional. | Alto impacto al generar una identidad a la región y al tipo de turismo que se puede desarrollar en el territorio. Alto impacto a partir de la integración con otras actividades y la proyección frente a un tipo de turismo especializado. |

Fuente: Construcción propia a partir de la investigación

Frente a un panorama donde Santander se encuentra en una buena posición en el entorno nacional, su promoción a partir de la incorporación del marketing territorial lleva a considerar y describir la forma en que este elemento debe abordarse desde el departamento y sus municipios con el fin de hacer más atractivo al territorio frente a inversionistas. Una apuesta desde la Agencia de Desarrollo Local – Adel Metropolitana en el 2007 llevó a caracterizar el departamento desde la percepción de las personas dentro y fuera de Santander, frente a factores relacionados con las ventajas competitivas del territorio y características asociadas a la identidad e imagen territorial del departamento. Esta actividad permitió la identificación de ventajas competitivas del territorio, al establecer dos dimensiones de competencias, unas generales que corresponde a una valoración que se hace para todos los departamentos y otras de orden específico que caracterizan al territorio.

Tabla 4
Ventajas competitivas de Santander

| Ventajas competitivas generales | Ventajas competitivas específicas |
|---|---|
| Recursos humanos cualificados, competentes y con sentido de pertenencia | Potencialidad de la presencia de instrumentos para el desarrollo local (<i>clusters</i> , incubadoras de empresas, FRG, CRC, ADEL) |
| Calidad de vida | Importante tejido académico y de centros de investigación |
| Ubicación geográfica | Sector minero y energético (Ecopetrol, yacimientos carboníferos, etanol) |
| Riqueza paisajística | Presencia de cadenas productivas con productos competitivos a escala nacional e internacional (cacao, caña panelera, café orgánico, bocadillos, confección infantil, calzado) |
| Variedad climática aprovechable para distintas actividades y productos | Tradición tabacalera |

Diseño de un modelo que interpreta el concepto de marketing territorial aplicado al departamento de Santander y su área metropolitana, Luis Alfredo Rojas, Adolfo Segura.

| Ventajas competitivas generales | Ventajas competitivas específicas |
|---|---|
| Riqueza de recursos naturales valorizables (hídricos, forestales, ecológicos) | Creciente turismo alternativo |
| Potencial energético y alimenticio | Servicios especializados de salud |
| Creciente dinamismo económico | Imagen positiva de la industria metalmecánica |
| Infraestructura de soporte y comunicaciones (concentradas en el Área Metropolitana) | |
| Tradicición empresarial y asociativa | |
| Compromiso institucional | |

Fuente: ADEL Metropolitana. Agencia de desarrollo económico local – 2008. Estudio de diseño e implementación piloto de un plan de mercadeo territorial departamental

A partir de los factores que caracterizan a Santander como la cuarta economía a nivel nacional y teniendo en cuenta sus potencialidades y el aprovechamiento actual del territorio desde lineamientos inmersos en planes de desarrollo regionales, se puede construir la cadena de valor que explica el comportamiento del departamento, identificando sus fortalezas actuales y la forma en que interactúan para ofrecer un espacio atractivo para inversionistas (empresas y turistas), estado y habitantes presentes en la región. La adaptación del modelo de cadena de valor propuesto por Michael Porter en función de la construcción del marketing territorial para una región determinada, establece que son diferentes los públicos que se pueden catalogar como clientes, a los cuales se les genera valor desde la concepción del modelo, pero al mismo tiempo son ellos los generadores del engranaje en la competitividad regional. Por lo cual estos clientes, llamados actores de la construcción del marketing territorial establecen ciertos parámetros relacionados a requerimientos y oferta desde su potencial para que se genere identidad territorial. De acuerdo con Becattini

(1998), la teoría de desarrollo económico permite ubicar dentro de los procesos de marketing territorial, el desarrollo endógeno, por lo cual, la apuesta existente en la actualidad para el desarrollo regional implica tener una mirada diferente en elementos que pueden convertirse en diferenciadores de otros territorios, entre los que se destacan aspectos relacionados con elementos históricos y culturales, prestación de servicios, la apuesta turística (aunque en la actualidad no es una actividad por la que sea reconocida ampliamente el territorio), así la diversificación industrial da como resultado un mayor nivel competitivo del territorio.

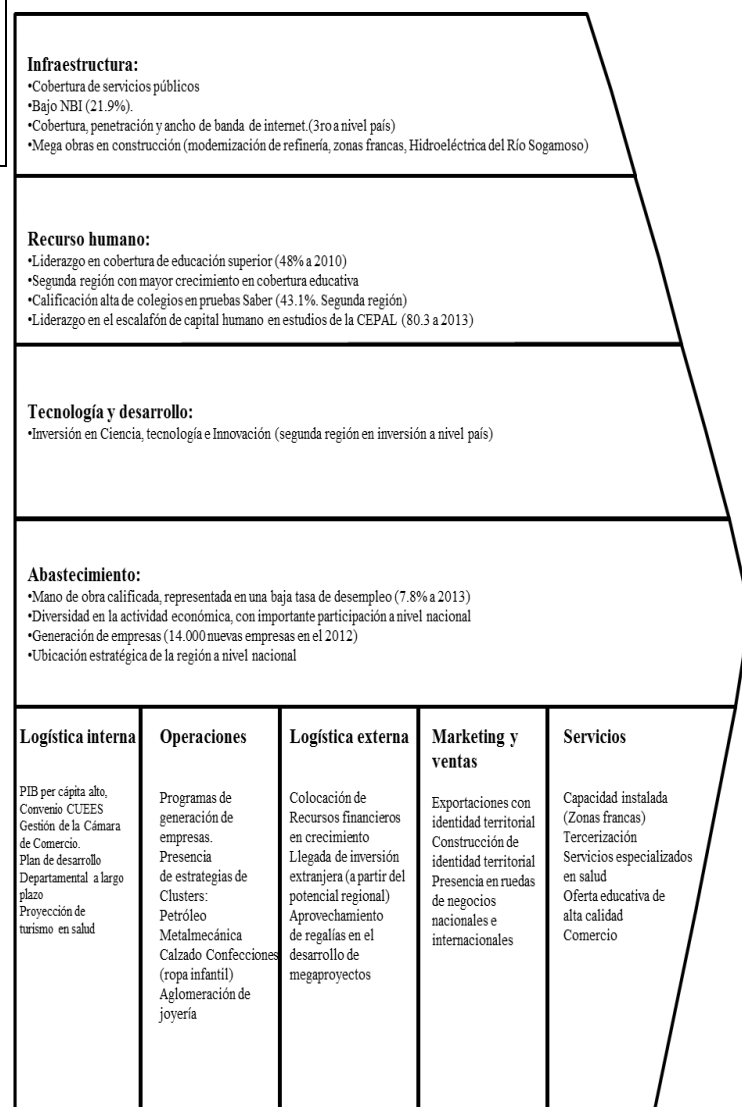


Figura 1 Cadena de valor del departamento de Santander
Fuente: construcción propia a partir de la investigación. Interpretación de la cadena de valor de M. Porter.

Diseño de un modelo que interpreta el concepto de marketing territorial aplicado al departamento de Santander y su área metropolitana, Luis Alfredo Rojas, Adolfo Segura.

El modelo propuesto desde la investigación advierte la existencia de potencialidades de la región, asociados a elementos propios de su riqueza histórica, cultural y gastronómica que definen el comportamiento y la idiosincrasia de quienes son nativos en el territorio, así como potencialidades que definen el tipo de industrias en el territorio, el tipo de oportunidades desde el aprovechamiento geográfico y el enfoque asociado a requerimientos desde los actores del territorio.

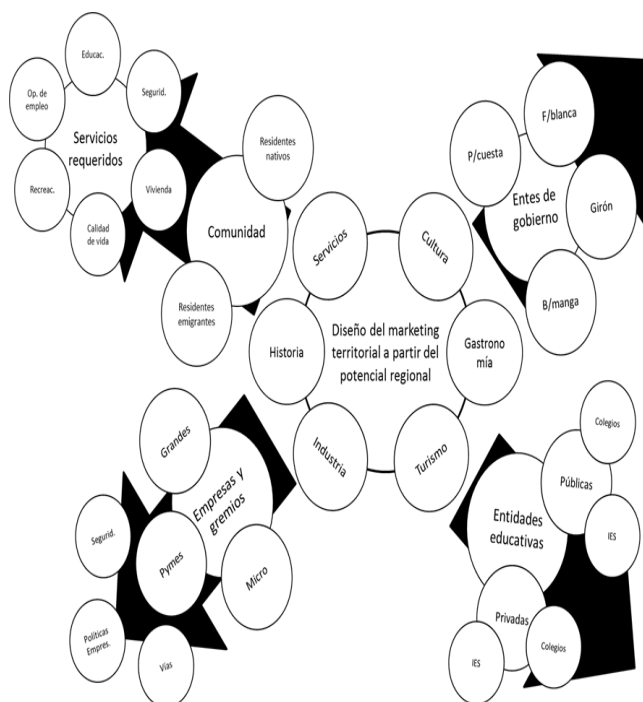


Figura N. 2 Descripción del concepto de marketing territorial en el Área Metropolitana de Bucaramanga
Fuente: construcción propia a partir de la investigación

El modelo solo puede materializarse a partir de la generación de políticas claras que beneficien a todos los municipios que conforman el área metropolitana. Si se encuentran las condiciones para que las empresas inviertan en el territorio desde su disposición a ubicarse en la región, se generará una demanda de talento humano con una serie de competencias que ellos requerirán para su buen desempeño. Para Mitxco, Idigoras y Vicente (2003) es claro que a pesar de contar con una gran cantidad de microempresas, pequeñas y medianas empresas, al tener políticas que fomenten la inversión empresarial llevará a que se establezcan empresas de mayor tamaño en la región, con

interés de cubrir mayores mercados, así mismo llevará a que empresas de menor tamaño se empiecen a asociar en gremios para garantizar el poder negociar con proveedores y con intermediarios, llevando a un estado de “coopetencia”, en donde como lo advierten Brandenburger y Nalebuff (1996) es un escenario de colaboración entre diferentes actores económicos que además son competidores; pero independiente de su tamaño, todas demandarán además de talento humano, una serie de condiciones que permitan desarrollar sus actividades de la mejor forma.

Entre los requerimientos, se encuentran tanto políticas como actividades que respondan por el desarrollo y mantenimiento de una adecuada infraestructura vial y de servicios traducidos en menores costos de operación y una mayor conectividad empresarial.

Por otra parte, la comunidad de la región (residentes nativos) se verá inmersa en una dinámica que le puede ofrecer mayores oportunidades de empleo siempre y cuando sus conocimientos, experiencia y competencias estén sincronizados con los requerimientos empresariales, de lo contrario la comunidad requerirá de formación especializada para estar en sintonía con los cambios del entorno. Así mismo y debido a que existe la posibilidad de tener que traer personas calificadas para determinadas actividades empresariales por la simple ausencia de competencias en la región, se presentará un ingreso gradual de nuevos miembros de la comunidad, convirtiéndose en residentes emigrantes junto con otros que han visto como una oportunidad ubicarse en un territorio determinado. En general, todos, residentes nativos y emigrantes estarán buscando condiciones de vida adecuadas para su subsistencia. Entre ellas, se destacan vivienda digna y adecuada, lo que se ve representado como políticas relacionadas con ordenamiento territorial, planes de construcción de nuevas viviendas, servicios públicos adecuados, cobertura y red de comunicación, seguridad en todo el territorio (ello implica que existan tanto entidades que custodien el buen ambiente de los residentes, así como políticas que lleven a

Diseño de un modelo que interpreta el concepto de marketing territorial aplicado al departamento de Santander y su área metropolitana, Luis Alfredo Rojas, Adolfo Segura.

disminuir y/o eliminar focos de inseguridad y violencia dentro de la región), espacios y actividades de recreación, ocio y diversión para personas y para las familias en general, lo que se ve representado en que el territorio no solo sean edificaciones sino que deben existir construcciones de esparcimiento (parques, teatros, sedes recreativas, zonas deportivas entre otros). Teniendo en cuenta que el ingreso de empresas al territorio llevará a necesitar personas capacitadas para desarrollar actividades especializadas cada vez más, la comunidad empezará a demandar más oportunidades de empleo así como educación adecuada y alineada a las necesidades industriales, que lleven a vincularse en las empresas, por lo cual estará dispuesta a capacitarse en instituciones que garanticen el desarrollo de habilidades específicas para las labores empresariales, independiente del nivel o cargo dentro de las estructuras jerárquicas organizacionales.

Conclusiones

Un modelo de marketing regional a partir de la identificación y definición del potencial de cualquier región implica una sinergia entre los principales actores que darán como resultado el aprovechamiento (no explotación) de las oportunidades de un territorio, además de tener claramente definido a partir de políticas de gobierno la interacción, la responsabilidad y la forma en que se va a gestionar el territorio en general. Para que ello se pueda lograr, deben existir espacios de diálogo entre todos los actores para obtener las consideraciones de los diferentes públicos frente al futuro regional, y así poder construir, mantener y promocionar un territorio atractivo y diferenciado.

La aplicación del concepto de marketing territorial no puede ser solo un *slogan* sin coherencia ante los cambios que deben realizarse desde los actores que participan en la construcción de la identidad territorial y que se encaminan hacia la competitividad de la misma; se debe dejar el esquema actual de dependencia en aspectos relacionados con su geografía o condición climática y aprovechar aspectos de

marketing territorial como su ubicación y otros factores asociados al desarrollo y transformación del entorno en actividades económicas, sociales y culturales para la generación de negocios y bienestar.

Referencias

- Aranda Y., Combariza J., (2007). Las marcas territoriales como alternativa para la diferenciación de productos rurales. *Revista Agronomía Colombiana*. Universidad Nacional. Volumen 25 (2).
- Becattini, G. (1998). *Dal distretto industriale allosviluppolocale. Svolgimento e difesa di una idea*. Ed. Bollati Boringhieri.
- Boisier S., (2006). La imperiosa necesidad de ser diferente en la globalización: El mercadeo territorial. La experiencia de las regiones chilenas. *Territorios* 15
- Bonet, J. (2004). Ciutat de vendes. Benestar de pagament. De les poliquessocials al comerç de serveis: in unió temporal d'Ecribus (ed.). Barcelona: brand registrada. Un model per desarmar. Virus Ed. Barcelona.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga (2013). Siete razones para creer en Santander. Descargado el 20 de noviembre de 2013 en: http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/7%20razones/7_razones_2013%20abril.pdf
- Comisión Regional de Competitividad - Santander Competitivo (diciembre de 2008). Informe final: Plan regional de competitividad de Santander. Descargado el 12 de mayo de 2013 en: <http://educon.javeriana.edu.co/ofi/documentos/regionalizacion/Planes%20Desarrollo%20H-Z/Planes%20de%20competitividad/SANTANDER%20-%20Plan%20regional%20de%20competitividad%20-%202008.pdf>
- Cotruel R., (2001). Aspectos estratégicos del desarrollo local. Transformaciones globales instituciones y políticas de desarrollo local. Editorial Homo Sapiens.

Diseño de un modelo que interpreta el concepto de marketing territorial aplicado al departamento de Santander y su área metropolitana, Luis Alfredo Rojas, Adolfo Segura.

Delgado, M., Porter, M., Stern, S. (Agosto de 2010). *Clusters, convergence and economic performance*. Descargado el 07 de octubre de 2012 en: http://www.isc.hbs.edu/pdf/DPS_ClustersPerformance_08-20-10.pdf

Elizagarate, V. (2008). *Marketing de ciudades: estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global*. Editorial ESIC. Segunda edición. ISBN 978-84-368-2204-5

López García, A., Méndez Alonso, J., Dones Tacero, M. (2009). *Factores clave de la competitividad regional: innovación e intangibles*. Descargado el 20 de octubre de 2012 en: http://www.revistasice.com/cache/pdf/ICE_848_125-140_CB5A3D00BD32DDE7EBE35A2F0260844C.pdf

Mitxeo, J., Idigoras, I., Vicente, A. (Septiembre de 2003). *Los clusters como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco*. Cuadernos de gestión. Volumen 4, N. 1. Pp 55-67. ISSN 1131-6837. Universidad del País Vasco. Descargado el 30 de septiembre de 2012 en: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/413.pdf>

Vázquez, A. (2007). *Desarrollo endógeno. Teorías políticas de desarrollo territorial*.

Asociación española de ciencia regional. *Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. N. 11. Pp. 183-210. ISSN 1695-7253. Descargado el 15 de noviembre de 2012 en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=28901109>

PORTER, M., (1990). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 1998. ISBN0-684-84146-0

Ramírez, J., Parra-Peña, R., Corredor, A., González, L., (2013). *Escalafón de competitividad de los departamentos de Colombia 2012 – 2013: Escalafón global de competitividad*. CEPAL. Descargado el 15 de enero de 2014 en: http://www.cepal.org/colombia/noticias/documentosdetrabajo/6/51446/Escalafon_de_la_Competitividad_2012-2013.pdf

Rodríguez, A (2006). *Cadenas productivas en el Mercosur. Los foros de competitividad del Mercosur: una herramienta para la integración productiva y la cooperación regional*. Informe técnico N. 017/06. Descargado el 29 de octubre de 2012 de: http://www.mercosur.int/msweb/00_Dependientes/FCM/ES/docs/IT%20%20017-06-Cadenas-Foros-Ago06-CE%20ES.pdf