

**Diseño de modelo de integración de *cluster* como elemento competitivo
para la aplicación del marketing territorial en el Área Metropolitana de
Bucaramanga**

Por:

María Teresa Vargas Calle - U00056655

Robinson Toro Castaño - U00058892

Adolfo Segura Moya – U00059099

Universidad Autónoma de Bucaramanga – UNAB

Maestría en Administración

Octubre de 2012

**Diseño de modelo de integración de *cluster* como elemento competitivo
para la aplicación del marketing territorial en el Área Metropolitana de
Bucaramanga**

Por:

María Teresa Vargas Calle - Código U00056655

Robinson Toro Castaño – Código U00058892

Adolfo Segura Moya – Código U00059099

Director:

Luis Alfredo Rojas Lizcano

Magíster en administración de empresas con énfasis en marketing

Tesis de Grado para optar al Título de Magister en Administración

Universidad Autónoma de Bucaramanga – UNAB

Facultad de Administración de Empresas

Maestría en Administración

Marzo de 2013

Agradecimientos:

“Sólo es posible avanzar cuando se mira lejos”

José Ortega y Gasset – Escritor.

Contenido

1.1	Introducción	13
2.	Formulación del problema.....	15
3.	Justificación del proyecto	17
3.1.	Objetivo general.....	18
3.2.	Objetivos específicos	18
4.	Tipo de investigación	20
4.1.	Metodología.....	20
4.2.	Recolección de Información	21
4.3.	Análisis de información complementaria	21
4.4.	Entrevistas a profundidad	22
5.	Marco referencial.....	23
5.1.	Estado del arte.....	23
5.1.1.	Ejemplos internacionales	31
5.1.2.	Experiencias de marketing territorial en Colombia	32
5.1.3.	Estado del arte a nivel departamental	43
6.	Resultados obtenidos en las entrevistas a profundidad.....	55
7.	Modelo propuesto de integración del <i>cluster</i> como elemento competitivo para la aplicación del marketing territorial en el Área Metropolitana de Bucaramanga.....	59
7.1.	Identidad a partir de la proyección del sector salud en el Área Metropolitana de Bucaramanga.....	70
7.2.	Integración de los actores que deben estar presentes en el <i>cluster</i> de salud en el Área Metropolitana de Bucaramanga.....	78
8.	Conclusiones.....	81
9.	Recomendaciones.....	83
10.	Referencias bibliográficas.....	84

Índice de anexos:

Anexo No 1. Formato de entrevista a profundidad a expertos

Anexo No. 2. Entrevistas

Índice de tablas

Tabla N. 1	Criterios de evaluación de mejores prácticas por regiones en Colombia.....	36
Tabla N. 2	Factores vs variables de competitividad en Colombia	37
Tabla N. 3	Competitividad por regiones en Colombia.....	39
Tabla N. 4	Comparativo de indicadores económicos por regiones...	40
Tabla N. 5	Aspectos generales del departamento de Santander.....	43
Tabla N. 6	Indicadores de competitividad departamento de Santander (2012).....	48
Tabla N. 7	Distribución del PIB por sectores en Santander (2012)...	49
Tabla N. 8	Ocupados por rama de actividad en el Área Metropolitana de Bucaramanga entre 2008 y 2011 (Miles de personas).	52
Tabla N. 9	Clasificación por tamaño de las empresas inscritas en Cámara y Comercio de Bucaramanga – Santander (2012).....	53
Tabla N. 10	Índice de Herfindahl en las seis áreas metropolitanas (2010).....	54

Índice de Figuras

Figura N.1	Actores que conforman un <i>cluster</i> , según concentración geográfica y relación entre sí	27
Figura N. 2	Niveles de análisis de la competitividad sistémica.....	29
Figura N. 3	Niveles que influyen en la competitividad.....	30
Figura N. 4	Actores dentro de la construcción del marketing territorial	59
Figura N. 5	Descripción del marketing territorial en el Área Metropolitana de Bucaramanga.....	62
Figura N. 6	Modelo de cluster “turismo en salud en el Área Metropolitana de Bucaramanga”.....	66
Figura N. 7	Identidad a partir de la proyección del sector salud en el Área Metropolitana de Bucaramanga.....	75
Figura N. 8	Modelo integrador de Cluster y Marketing Territorial.....	80

Resumen

En este trabajo se ha tratado de compilar las diferentes posiciones de expertos que tienen una visión integral sobre la incorporación de nuevas propuestas de integración empresarial en el departamento de Santander incluyendo su área metropolitana.

De la investigación realizada, se evidencia la existencia de un alto potencial diferenciador en el departamento cuando se compara con otras regiones del país, identificándose elementos que pueden ser motores para su desarrollo.

Entre los aspectos relevantes, se identificó la necesidad de estructurar clusters en actividades que son viables para el territorio, pero su concreción depende de varios factores, entre ellos los diversos intereses particulares, siendo la voluntad política de los gobernantes frente a estas propuestas, pues esto requiere esfuerzos mancomunados entre los sectores gubernamentales y productivos para lograr los objetivos de sacar adelante el departamento.

Palabras claves: competitividad, marketing territorial, modelo de *cluster*, asociatividad, elementos competitivos

Glosario

CLUSTER: Concentración geográfica de empresas especializadas, cuya dinámica de interacción exhibe aumento en la productividad, la eficiencia, la reducción de costos de transacción, la aceleración del aprendizaje y la difusión del conocimiento. (Porter, 1990)

ASOCIATIVIDAD: Mecanismo de cooperación entre organizaciones, empresas, personas ó territorios, en donde se mantiene la independencia y autonomía, y voluntariamente participan en esfuerzos conjuntos para encontrar objetivos y metas comunes.

MARKETING TERRITORIAL: Definición, formación y potenciación de la identidad e imagen corporativa del territorio. (ADEL Metropolitana de Bucaramanga).

COMPETITIVIDAD: Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo (Haguernauer, 1990).

Es la capacidad de responder ventajosamente en los mercados internacionales (Urrutia, 1994).

Es la habilidad de un país para crear, producir y distribuir productos o servicios en el mercado internacional, manteniendo ganancias crecientes de sus recursos (Harbard Business School).

Capacidad de competir en los mercados mundiales con una estrategia mundial. (Porter, 1990).

CADENAS PRODUCTIVAS: Un sistema de actividades económicas (primarias, manufactureras, logísticas, de distribución y comercialización, servicios, etc) que establecen entre sí relaciones derivadas de la pertenencia a un mismo proceso productivo (en cualquiera de sus fases, desde las primarias, pasando por las de transformación, hasta la comercialización y post venta) lo que conduce a la producción de un determinado producto final. De acuerdo a esta definición, la competitividad del producto que está al final de la cadena va a depender de la eficiencia en todas las actividades que se entrelazan a lo largo de la misma y en todas sus fases. Esto implica que un mueble , una prenda de vestir, un auto, una máquina o cualquier otro producto logrará una inserción competitiva en los mercados externos si cuenta con una red de proveedores de insumos, materias primas y servicios (de todo tipo) que sean eficientes, asegurando ciertos estándares de calidad, costos y tiempos de entrega. Al respecto de esto último no sólo se trata de eficiencia productiva pura, sino que es muy importante el *timing* (coordinación) a lo largo de la cadena. (Rodríguez, 2006).

Conjunto estructurado de procesos de producción que tienen en común un mismo mercado, y en el que las características tecno productivas de los eslabones, afectan la eficiencia y la productividad de la producción en su conjunto. (DPN 1998, referenciado en ONUDI, 2004:25).

MODELO: Aquello que se toma como referencia para tratar de producir algo igual. Arquetipo. (Real Academia Española).

Variable que sirve de apoyo para la realización de un procedimiento. Permiten la conceptualización de un proceso o problema, para lograr su análisis de una manera más económica y simplificada (Koontz, 1998, p.84).

Siglas:

PRC: Planes Regionales de Competitividad.

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

CNC: Comisión Nacional de Competitividad.

CRC: Comisiones Regionales de Competitividad.

ADEL: Agencias de Desarrollo Local.

ADEL Metropolitana: Agencia de Desarrollo Local Metropolitana.

AMB: Área Metropolitana de Bucaramanga.

1. Introducción

“Una de las premisas más importante en la teoría de la ventaja competitiva de las naciones es la del carácter regional del fenómeno de la competitividad. Ésta más allá de ser una teoría, es una práctica enmarcada dentro de un sistema dinámico que cambia día a día de maneras diferentes dentro de la realidad de cada ciudad.” (Cámara de Comercio de Medellín, 1995,64).

El desarrollo de un país y el de las regiones que lo conforman, se ve íntimamente relacionado y afectado por la manera como las empresas, industrias y en general los elementos generadores de riqueza evidencien su capacidad frente a la competitividad, observando que ésta se encuentra vinculada a *“la capacidad de conseguir el bienestar y por lo tanto está determinada por el nivel de productividad con la que una nación, región o cluster, utilizan sus recursos naturales, humanos y de capital”* (Porter, 1991).

De tal manera, la importancia que reviste la posibilidad de encontrar un diseño de integración de *cluster* para que sea utilizado como soporte estructural en una región permitiendo definir elementos competitivos comunes que favorezcan la identidad propia y fortalezcan el crecimiento del marketing territorial; justifica la investigación presentada en este trabajo, y se puede constituir en guía para las instituciones gubernamentales en su accionar frente los retos relacionados con la competitividad y la globalidad que el mundo del siglo XXI exige.

Los *clusters*, según Michael Porter, son concentraciones geográficas de empresas, instituciones, universidades que comparten intereses comunes en el sector económico y estratégico que trabajan en red; estos “conglomerados” generan acciones de cooperación para aumentar la productividad, manejar de manera eficiente los escasos recursos y proporcionarse entre ellos efectos secundarios positivos en el crecimiento de las actividades económicas complementarias; logrando con ello fortalecer las empresas para aumentar la competitividad en el mercado. La sobrevivencia de las empresas hoy en día está supeditada a la capacidad de enfrentar la competencia y la globalidad,

convirtiendo sus recursos humanos, tecnológicos y de capital en estrategias y ventajas competitivas evidenciadas por los consumidores y demás mercados impactados.

Cuando se habla de *cluster*, este concepto no puede ser ajeno a la posibilidad de considerar las cadenas productivas como la columna vertebral de estos, (Laguna Reyes, 2010); estas cadenas incluyen todos los eslabones que intervienen en conjunto para lograr la comercialización de los productos terminados; de tal manera que en la conformación de los *cluster*, la interacción completa de las cadenas de producción facilita el soporte necesario para la competitividad de los conglomerados y su sostenibilidad en el tiempo.

2. Formulación del problema

A partir de la expedición del documento CONPES 3439 de 2006 en el que se define la creación del Sistema Nacional de Competitividad y que establece una visión hacia el 2032 en donde promulga que “Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina...”¹, se establecen los lineamientos que en general cada región del país debe considerar para una transformación productiva que conduzca a aumentar los niveles de competitividad. Sumado a ello, desde la definición de los doce sectores claves para el crecimiento de Colombia y la integración de los sectores que han sido priorizados por las Comisiones Regionales de Competitividad en sus Programas Regionales de Competitividad, se hace evidente la intención de mejorar los indicadores económicos tanto regionales como nacionales.

Santander y en especial su Área Metropolitana no son ajenos a tal situación, en donde la necesidad de establecer mecanismos que conduzcan a materializar la agenda vertical propuesta desde la Comisión Nacional de Competitividad, que busca cambiar la estructura productiva del país mediante una apuesta estratégica de diversos sectores económicos, sumado al trabajo mancomunado entre entidades públicas y privadas que lleven a construir desde ambientes locales la generación de la competitividad nacional.

Frente al estudio de caracterización regional de competitividad desarrollado por la firma consultora *Monitor Company* en 1994 para Bucaramanga, se lograron evidenciar ciertos patrones que impiden un mayor desarrollo local, por lo cual el documento plantea algunas recomendaciones que determinan en alto grado el accionar posterior de la Comisión Regional de Competitividad de Santander, entre ellos se destaca el bajo grado de asociación, el individualismo, incluso percibido en entornos empresariales, todos ellos, aspectos que han impedido un mayor crecimiento local.

¹ Informe Nacional de Competitividad 2011-2012. Consejo privado de competitividad de Colombia. Editorial Nomos S.A.

Frente a este panorama y los resultados de la propuesta de *city marketing* para Bucaramanga y su Área Metropolitana diseñada por la Agencia de Desarrollo Local ADEL Metropolitana, en donde se evidencia que los sectores de mayor relevancia en el ámbito departamental obedecen a servicios, industria y comercio, se plantea la siguiente pregunta: **¿Cuál debe ser el modelo que permita integrar los diferentes *clusters* presentes en el Área Metropolitana de Bucaramanga que conduzca a un mejoramiento de la competitividad de la región?**

3. Justificación del proyecto

La importancia del marketing territorial en función del desarrollo de una región como lo es el Área Metropolitana de Bucaramanga a partir de una definición clara del modelo que debe operar para lograr integrar cada elemento propio de la región (potencial endógeno) para lograr su diferenciación en oferta, atraer inversionistas y turistas y así tener una mejor dinámica económica, deberá encausar los esfuerzos de entidades públicas y privadas hacia la construcción lógica de un entorno atractivo.

Este proyecto permite determinar el grado de integración de cada actor dentro del modelo propuesto, siendo cada uno parte indispensable del mismo a partir de la premisa de generación de desarrollo territorial y mejoramiento de calidad de vida de los residentes.

Siendo un aspecto de relevancia en la determinación de políticas administrativas públicas para el territorio, el modelo puede establecer lineamientos para el adecuado desarrollo e interacción con diversos públicos, en un ambiente de globalización y competitividad, entendiendo que el sentido de la integración a partir del concepto de *cluster* debe tener relevancia en el mejoramiento de las condiciones de una región y en una mejor oferta por parte del mismo territorio. Según Conejos y Duch, los *clusters* institucionales son apropiados para la formulación de estrategias en la administración pública de política industrial; estas estrategias deben permitir y facilitar la unión en materia de aspectos macroeconómicos (políticas monetarias, fiscales, arancelarias), así como el desarrollo de competencias y recursos microeconómicos, en donde es importante la formación, la infraestructura y el mercadeo. (Conejos y Duch, 1995).

Conseguir un modelo de integración de *cluster* que pueda aplicarse de manera generalizada en los sectores productivos que jalonan el crecimiento de una economía regional, puede cimentar las bases para la construcción de un

conglomerado empresarial con identidad propia dentro del área geográfica en estudio, reconociendo las ventajas competitivas con las que se cuentan que se tienen y se pueden lograr generaría las condiciones necesarias para impulsar la eficiencia de los recursos, acelerar los tres procesos de innovación tecnológica y competir con efectividad frente a la globalización del mundo moderno.

3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de integración de *cluster* a partir de las cadenas productivas que los agrupan en función del marketing territorial para el Área Metropolitana de Bucaramanga.

La territorialidad de las regiones empieza a mostrar fortaleza para competir en la globalidad del mundo moderno, cuando se logra la integración y la cohesión social que la convierta en una cuasi empresa² capaz de construir una plataforma socioeconómica para sustentar un proyecto en el cual las particularidades, las diferencias y la identidad le garanticen bienestar a sus habitantes, pertenencia y principios de oportunidad y eficiencia en el manejo de los recursos. Para competir en los mercados internacionales y realmente evidenciar competitividad sustentable, las regiones a partir de elementos propios, culturales y sociales deben procurar la base del marketing diferenciador que al final del proceso económico muestre solidez y califique frente a otros mercados como nichos económicos trascendentes para su desarrollo.

3.2. Objetivos específicos

Determinar el grado de importancia de los *clusters* presentes en el Área Metropolitana de Bucaramanga

²www.bdigital.unal.edu.co (2001). El ordenamiento territorial. Capítulo 4, pp. 465

Identificar las diferentes posiciones de los entes gubernamentales de Bucaramanga y su área Metropolitana relacionadas con el manejo del marketing territorial y *cluster*.

Determinar el enfoque propuesto por el Área Metropolitana de Bucaramanga para la construcción del marketing territorial a partir de la identidad propia de los municipios que la conforman.

4. Tipo de investigación

Entendiendo que el marketing territorial a pesar de establecer los mismos elementos para su construcción es general en cualquier lugar del mundo; su diseño y ejecución dependen de forma directa de la adecuada interpretación del entorno propio de cada región, por lo cual, se tomó como marcos de referencia la fenomenología, el constructivismo, el naturalismo y el interpretativismo³ para diseñar el modelo de marketing territorial para el Área Metropolitana de Bucaramanga contribuyendo a la integración de los clusters presentes en la región.

4.1. Metodología

La investigación abordó la recolección de información secundaria relacionada con el concepto y la interpretación de marketing territorial a nivel mundial, así como las intenciones que en la actualidad se tienen en el Área Metropolitana de Bucaramanga de estructurarla como una región competitiva; para lo cual se hizo necesaria la revisión en detalle de los Planes de Desarrollo formulados por Gobernación de Santander, y los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta; además del análisis de la información obtenida en los informes de Santander 2030 “Síntesis del Diagnóstico Territorial de Santander”; Santander Competitivo y Departamento Nacional de Planeación. De forma complementaria a partir de la realización de entrevistas a profundidad con expertos de gran relevancia e impacto en la zona se recopiló información que permitió entender cómo es interpretado el concepto de marketing territorial en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

³ Hernández Sampieri R., (2010). Metodología de la investigación. Quinta edición. Mc Graw Hill. ISBN 978-607-15-0291-9. Pág. 11

4.2. Recolección de Información

Para la consecución de la información se realizó un análisis del estado del arte en lo concerniente a competitividad, marketing territorial, modelos de *cluster* a nivel mundial, información económica local y nacional. Así mismo con el fin de cumplir con el objetivo general propuesto se diseñó una guía de entrevista a profundidad, que permitió recopilar información concerniente con la percepción de diferentes entes gubernamentales, públicos y privados con relación a los elementos de competitividad existentes en el Área Metropolitana de Bucaramanga, y la manera como consideran en que debe establecerse el marketing territorial.

4.3. Análisis de información complementaria

Como fuentes de información complementaria, esta investigación prioriza la evaluación de los Planes de Desarrollo: Departamental y Municipales (municipios del Área Metropolitana de Bucaramanga); además de los informes de competitividad elaborados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga desde el año 2006⁴, el escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia elaborado por la Oficina de la CEPAL en Bogotá⁵, el documento de la Universidad Industrial de Santander Desarrollo Regional, Globalización y Competitividad⁶, junto con información propia de documentos del Banco de la República relacionados con el comportamiento económico y competitivo regional. Todos estos documentos aportaron elementos relevantes para el diseño propuesto.

⁴Santander: Entorno de Negocios Competitivo Frente al Mundo, 2006. Cámara de Comercio de Bucaramanga

⁵Escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia, 2007. Oficina de la CEPAL .

⁶Desarrollo Regional, Globalización y Competitividad, 2008. Universidad Industrial de Santander Facultad de Ciencias Humanas – Escuela de Economía

4.4. Entrevistas a profundidad

Se describe como el tipo de entrevista cualitativa, flexible y dinámica, es descriptiva, no estructura, sin estándar y abierta⁷. Con ellas se logra concretar “encuentros cara a cara” entre el informante y el entrevistador, en este caso puede decirse que el investigador es el instrumento de la investigación, y no el protocolo de preguntas y respuestas.

Con esta definición, se generó la guía de la entrevista y se aplicó a expertos inmersos en entes gubernamentales y no gubernamentales que dentro de las funciones que ejercen en los correspondientes cargos, direccionan planes, proyectos, y actividades relacionados con la competitividad de los municipios y el establecimiento y definición de marca para el departamento de Santander; también se incluyeron entrevistas con funcionarios de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, entidad que maneja información estadística detallada de las empresas registradas formalmente ante este Ente.

La muestra entonces incluyó los municipios de Bucaramanga, Girón, Floridablanca y Piedecuesta, la Gobernación de Santander, el Área Metropolitana de Bucaramanga, y los entes gremiales de la región (FENALCO, Cámara de Comercio, Fendipetróleo). Los resultados de las entrevistas alimentaron el Modelo de Integración de *Cluster* propuesto.

⁷ TAYLOR, S.J. y BOGDAN R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados Editorial Paidós Básica. Capítulo 4. pp.100-132

5. Marco referencial

5.1. Estado del arte

La incorporación del concepto de marketing en las empresas tiene un interesante recorrido expuesto en detalle a partir del siglo XX; sin embargo su inmersión en la gestión de territorios ha sido paulatina, dándose una gran importancia a la sensibilización de los habitantes de una región en relación a su sentido de pertenencia con el territorio donde reside. De igual forma la importancia de lograr promocionar regiones que han tenido fuertes efectos en procesos de desindustrialización a causa de pérdida de ventajas competitivas en ese territorio al estar expuestas en una economía global a competir con otros territorios con mejores beneficios para las empresas.

Su importancia se explica de una mejor forma dentro de un entorno globalizado en donde cada territorio busca atraer capital a partir de ventajas competitivas que puede ofrecer a diversos inversionistas, haciendo atractivo para las organizaciones ubicarse en dicho lugar para realizar una o varias actividades empresariales. Busca también atraer tecnología con el ánimo de hacerse más productivo en relación a territorios similares; atraer turismo como forma de promoción del territorio para, en doble sentido, desarrollar progreso, siendo relevante políticas que lleven a regular la oferta turística, permitiendo mejorar la infraestructura presente y ampliándola en ocasiones, así como la visita frecuente de turistas que invertirán sus recursos con mayor frecuencia y proporción en territorios con mejores atractivos culturales, gastronómicos, arquitectónicos, geográficos y de entretenimiento. Pero así como se hace evidente que en el marketing territorial la oferta de servicios cobra gran relevancia dentro del territorio, la intención de vender de una mejor forma los productos transables en otras plazas del orden nacional y mundial, también es un fin de la incorporación del marketing territorial en procesos de planeación de territorios, confirmando lo que según para Boisier obedece a que “todos los

territorios quieren ser competitivos hacia adentro y hacia afuera”⁸. Su diferenciador competitivo dependerá en gran medida de elementos que permitan generar una identidad regional partiendo de que las comunidades territoriales están constituidas por creencias, continuidad histórica como extensión de lo que ha sido el territorio y cómo se proyecta hacia el futuro, de su espacio geográfico como punto de referencia y del sentido de pertenencia que permite la distinción del territorio.

Entonces el concepto de territorio hecho ciudad y su alcance como lo manifiesta Muñiz y Cervantes está representado en “el papel que desempeñan en las modernas relaciones socio-económicas internacionales; son los centros nodales donde confluyen redes de diversos intercambios: económicos, sociales, culturales, tecnológicos y de comunicaciones, personales, etc. Las ciudades también articulan sus propios intercambios entre su oferta urbana y la demanda de sus diversos colectivos: ciudadanos principalmente, pero también inversores, turistas e instituciones”⁹. Dicho argumento implica una interesante evolución de las ciudades pasando de ser espacios que permitían en primera instancia el refugio y la protección de los residentes, en donde se producía intercambio de ideas y cultura así como el comercio de productos, debía estar soportada en un desarrollo urbanístico y arquitectónico que acondicionara el espacio para las prácticas mencionadas a convertirse en un centro o una red de conexiones multiculturales en donde la calidad de vida reflejada en oportunidades laborales, estética, ocio, seguridad y consumo son claves para identificar los territorios.

Para Villarejo¹⁰ un plan que permita desarrollar marketing territorial deberá estar soportado en cinco elementos generales como lo son la definición del producto territorial a partir de la identificación de las características propias del

⁸Boisier S., (2006). La imperiosa necesidad de ser diferente en la globalización: El mercadeo territorial. La experiencia de las regiones chilenas. Territorios 15. Pág. 75.

⁹ Muñiz N., Cervantes M., (2010). Marketing de ciudades y “place branding”. Pecnia monográfico. Facultad de ciencias económicas y empresariales. León. Pág. 124

¹⁰ Villarejo, A. (s.f.). La orientación hacia el mercado en el marco del desarrollo local: el plan de marketing territorial. Pág. 50

territorio relacionadas con flora, fauna, aspectos medioambientales, características económicas en relación al entorno empresarial, la oferta de productos, demanda, producción, nivel de ocupación, características sociales en relación con la estructura poblacional, elementos culturales, entre otros; la formulación de los objetivos de marketing a partir de la intención de entidades públicas en función del desarrollo de la región y materializadas posteriormente en inversión, promoción económica y social que conlleve creación de empleo y generación de riqueza bajo la integración de entes públicos, privados y la comunidad en general; la planificación estratégica como resultado del análisis del territorio para aprovechar las potencialidades con las que cuenta y lograr diferenciación; las actuaciones de las variables de una mezcla de marketing y un fuerte plan de comunicación externa, que lleven a la verdadera diferenciación de un territorio.

La afirmación de Cotorruelo se hace evidente en el modelo expuesto por Fabrice Hatem en donde se expone la intención del marketing territorial en función de mejorar la participación de un determinado territorio en el entorno internacional mediante ingresos por efectos de comercio, inversiones, turismo, reconocimiento, así como la clara intención de buscar crear relaciones con actores externos para efectos de promoción e inversión en el mismo territorio.¹¹ Para lo cual se hace necesario la incorporación de elementos que deben de forma sistemática trabajar en función de la oferta territorial como lo son la gestión estratégica, la actividad comercial, la producción y gestión de la información sumada a una real integración del potencial de la región expresada en *cluster* que permitan brindar ventajas competitivas y generen visibilidad. Esta apreciación conduce a que para que se genere una real construcción de marketing territorial debe soportarse en el trabajo mancomunado de diversos actores concentrados geográficamente en una determinada región, en donde incluso llegan a conformar cadenas de valor a partir de su efectiva interacción y búsqueda de objetivos comunes.

¹¹Hatem F., (2007). Le marketing territorial: principes, méthodes, pratiques. Ed. EMS.

La teoría del desarrollo económico permite ubicar dentro de los procesos de marketing territorial, el desarrollo endógeno, que no es más que esa concepción de la auto organización para enfrentar y responder al medio externo de una manera diferenciada e individualizada, con estrategias formadas y concebidas dentro de la comunidad local; el desarrollo endógeno crea una significancia sustentada en la teoría de la existencia de un sistema de empresas locales con fuertes relaciones e intercambios entre ellas (Becattini, 1998).

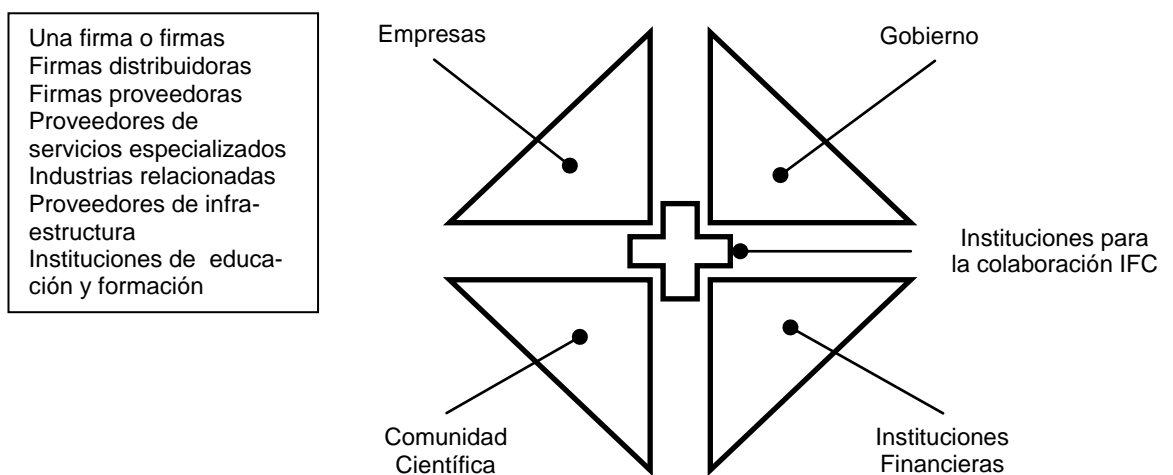
El desarrollo endógeno puede propiciarse a partir del establecimiento de líneas de acción en donde la creatividad y el dinamismo sea estimulado en beneficio de las empresas, así la interacción entre empresarios y trabajadores aportará a la región o territorio estabilidad en lo económico, disminución de la inequidad y eficiencia en la utilización de los recursos, reinvertiendo los beneficios en el propio territorio, mejorando la productividad y la capacidad de alcanzar metas y objetivos (Boisier, 1997). La teoría entonces permite evidenciar la necesidad de fortalecer el marketing territorial como elemento diferenciador de competitividad en un territorio-región; que satisfaga las necesidades de los consumidores, se convierta en una ventaja competitiva y se obtengan ganancias que aporten al crecimiento económico local.

Así, los *clusters* cobran relevancia como elementos de competitividad en las regiones, porque independientemente de las diferencias conceptuales de algunos autores relacionadas con la definición de lo que puede existir en una región (distritos industriales ó cluster)¹²; ejemplo de ello es la posición de Porter (1990), en donde el concepto de *cluster* está asociado a “la posibilidad de encontrar las mejores ventajas competitivas a partir de elementos interdependientes”; la importancia de este concepto radica en las condiciones socioeconómicas de la geografía en la que se toman las decisiones empresariales; mientras que para Becattini (2009), el “distrito” considera “la

¹² Hernández Gascon, J.M. y otro (2010). Clusters y competitividad: el caso Cataluña (1993-2010). Barcelona.

vida del hombre en su totalidad”, es decir una comunidad global especializada que abarca los ámbitos social y económico especializados en determinado producto; los *clusters* pueden convertirse en la materia prima para el marketing territorial, en el sentido de constituirse en una herramienta a partir de la cual se generan las políticas, y estrategias para el desarrollo de la competitividad.¹³

Figura N. 1 Actores que conforman un *cluster*, según concentración geográfica y relación entre sí



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá¹⁴

Para Ferrás el concepto de marketing territorial está representado en “la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los residentes, turistas e inversionistas de un territorio o entidad administrativo-territorial produciendo beneficios para la sociedad civil local”¹⁵. Su incidencia hacia la incorporación de beneficios para los residentes incorporados como públicos de interés dentro del concepto y unidos a otros públicos implica condiciones expuestas anteriormente como la planeación del desarrollo sostenible partiendo de los

¹³ Ídem

¹⁴ Ramírez, V. (2000). Elementos del marco conceptual: Competitividad, *clusters* y valor compartido. Cámara de Comercio de Bogotá.

¹⁵ Ferrás C., (2001). El territorio como mercancía. Fundamentos teóricos y metodológicos del marketing territorial. Revista de desenvolvimiento económico. Año III, No. 5.

requerimientos de residentes, inversionistas y turistas que lleve a promover la identidad territorial y la promoción relacionada con la visibilidad y notoriedad de los zonas.

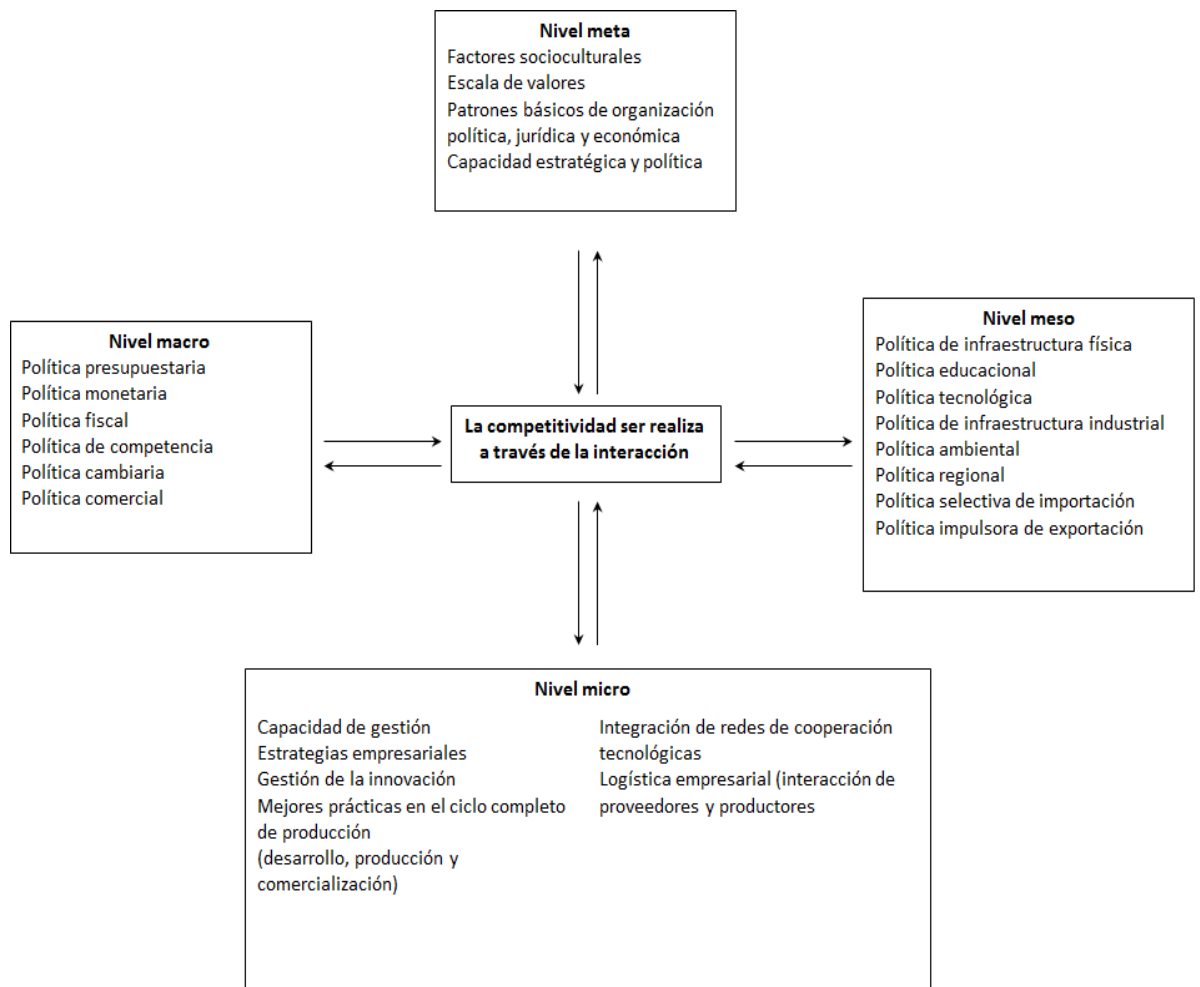
Bajo los esquemas anteriores, el marketing territorial es un elemento que aunque se encuentra presente en el desarrollo de las ciudades el concepto solo empieza a hacerse evidente en el siglo XX, al identificar que sus implicaciones determinan la percepción, las inversiones y el desarrollo mismo de territorios.

En el contexto norteamericano los primeros indicios de la utilización del marketing como elemento de la gestión administrativa de una región referencia a la ciudad de New York, haciendo de una campaña de comunicación iniciada en la década de los 70s su principal ejemplo.

Aunque para el caso específico de New York, la utilización de una estrategia de comunicación que llevó a la construcción del marketing territorial se debió a problemas de índole social, es claro que su aporte e influencia sobre aspectos propios de negocios e industrias ha sido crítico para que en la actualidad dicha ciudad siga siendo el centro de negocios a nivel mundial. Entonces el marketing territorial es base para el adecuado desarrollo de la competitividad de una determinada región, en donde no solo basta tener una concentración de organizaciones interdependientes para la generación de riqueza; se requiere de políticas que lleven a tener un equilibrio entre el desarrollo económico e industrial y el bienestar de quienes hacen parte de dicha región.

Este enfoque de marketing y de competitividad territorial manifiesta con claridad que el éxito de esta construcción depende en gran medida de las intenciones de mejoramiento de la productividad a partir del grado de integración de cada uno de los agentes independiente de su tamaño, tipo y nivel de influencia.

Figura N. 2 Niveles de análisis de la competitividad sistémica



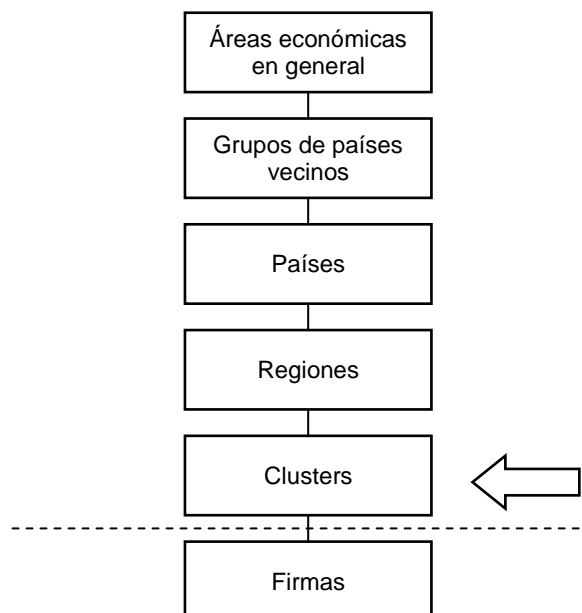
Fuente: Naciones Unidas (2001, p. 10)

Desde el mismo nivel micro (propio de las empresas), el componente de integración de redes de cooperación tecnológica y la logística empresarial en función de la búsqueda de interacción entre proveedores y productores, así como la intención de tener las mejores prácticas desde el diseño y desarrollo de productos hasta su comercialización explican la importancia de la creación de *clusters* como un elemento crítico para alcanzar un nivel de competitividad.

Todo ello sumado a intenciones a partir de la definición de políticas establecidas por entidades de gobierno que determinen y regulen desde lo económico una región.

La interacción entre entidades gubernamentales y empresas en función de necesidades de infraestructura tanto industrial como social, sumado a requerimientos de la comunidad en general, establecen los puntos de partida de la construcción de políticas de orden ambiental y regional que permitan tener un ambiente adecuado para el desarrollo empresarial y social, además de la definición de políticas relacionadas con educación para mejorar las competencias de las personas en relación a su potencial progreso profesional y capacidades laborales que permitan tener mano de obra calificada y cualificada en las empresas, sin olvidar que aspectos propios de la región como lo son factores de tipo sociocultural moldean y caracterizan las organizaciones de dicha zona geográfica, lo que lleva a hacerlas diferentes a partir del aprovechamiento del potencial de la región y los aspectos culturales, pero no menos competitivas si existe integración. Entonces es el *cluster* uno de los elementos que tiene que ver con el progreso de una región a partir de la construcción de cadenas de competitividad que conduzcan al desarrollo regional.

Figura N. 3 Niveles que influyen en la competitividad



Fuente: Documento sobre Proceso de iniciativas de desarrollo. *Cluster* del petróleo y gas en Santander. 2009

5.1.1. Ejemplos internacionales

El caso de New York obedeció a la fuerte preocupación existente en ese momento por la falta de pertenencia de los residentes con la ciudad en referencia, movidos por un entorno colmado de inseguridad financiera y social en dicha época, que llevó a que empresas ubicadas en la ciudad, pensarán trasladarse de región. Así mismo y teniendo en cuenta los ingresos por efecto de comercio, el componente turístico también se vio afectado en alto grado.

Hoy este caso reconocido a nivel mundial por la construcción de marca de ciudad a partir de la campaña “*I love New York*” es prácticamente un ícono que hoy logra identificar y definir la ciudad misma.

Para el caso de Europa, la gran preocupación de lograr generar valor en ciudades que perdieron su importancia industrial debido a factores que como lo manifiesta Benko (2000) obedecen a la mundialización y ampliación de la competencia, la puesta en valor de lo local, la rápida evolución de las herramientas de comunicación y a una nueva etapa en la evolución del marketing, llevaron a Barcelona, Glasgow y Bilbao ser los casos de mayor relevancia, encontrando equilibrio a partir de la incorporación de actividades turísticas un desarrollo empresarial (relacionada con servicios) de alto impacto.

En el caso particular de Barcelona, la sincronía entre la administración pública, agentes sociales y empresariales han llevado a “la proliferación de entidades, consorcios, consejos o asociaciones, cuya finalidad es la generación de un área metropolitana”¹⁶. Todo ello permitió a Barcelona aumentar la competitividad de su territorio, logrando una recuperación económica, cultural y turística.

¹⁶ Bonet, J. (2004). Ciutat de vendes. Benestar de pagament. De les poliquestocials al comerç de serveis: in unió temporal d'Ecribus (ed.). Barcelona: brand registrada. Un model per desarmar. Virus Ed. Barcelona.

Centro y Sur América no han sido experiencias aisladas de componentes relacionados con el marketing territorial, encontrando que el aprovechamiento de varias zonas ha sido a partir de los atributos geográficos con los que cuenta, pero que de forma desordenada a crecido encontrándose contradicciones en ciudades donde se reciben ingresos por efectos turísticos, pero no se invierte en el mejoramiento de las condiciones de las ciudades, lo cual es discordante frente al concepto de desarrollo local que como lo expresa Cotorruelo “es una estrategia territorial competitiva basada en el aprovechamiento pleno del potencial de utilidad endógeno con la adecuada inserción de impulsos y recursos estratégicos exógenos. El desarrollo local tiene un carácter pluridimensional e integrado y supone la implantación de un proceso sistemático y sostenible a largo plazo de dinamización del territorio y la sociedad local, mediante la participación protagonista y corresponsable de los principales actores socioeconómicos y políticos locales.”¹⁷

5.1.2. Experiencias de marketing territorial en Colombia

En Colombia la intención de buscar diferenciadores para las regiones que conforman el territorio nacional así como la preocupación constante para generar desarrollo y mejores índices de calidad de vida a las personas que residen en ellas, ha llevado a establecer una serie de políticas que han dado como resultado que desde 1990 y de la mano a la intención de apertura económica nacional se hiciera un análisis para determinar el índice de competitividad y potenciales del país, así como establecer la creación de entidades asociadas al gobierno por medio del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, las cuales se enfocan totalmente el diagnóstico, planeación y ejecución de políticas que den como resultado el aprovechamiento y la promoción de la competitividad regional. Entre 1994 y 1998 a partir de la creación del Consejo Nacional de Competitividad CNC se empiezan a establecer acuerdos sectoriales de competitividad.

¹⁷Cotorruelo R., (2001). Aspectos estratégicos del desarrollo local. Transformaciones globales instituciones y políticas de desarrollo local. Editorial Homo Sapiens.

Finalizando el ese periodo (1994-1998), se presenta la Política Nacional para la Productividad y Competitividad 1999-2009 en donde se promueven programas y convenios de competitividad para generar exportación de productos a partir de cadenas productivas, integrando las políticas nacionales con los potenciales regionales identificados por los Consejos Asesores de Comercio Exterior CARCES.

En 2004 a partir del documento CONPES 3297 denominado Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad, se establecieron los lineamientos para eliminar las barreras que se presentan al sector productivo para ser competitivos.

De forma paralela, la existencia de las Agencias de Desarrollo Local en Colombia, como actores principales que buscan establecer espacios que lleven a la construcción de modelos de desarrollo económico, han sido importantes en la búsqueda de mayor competitividad regional. Inicialmente conocer la historia que antecede a la constitución de las agencias de desarrollo económico local ADEL permite intuir el camino que se ha recorrido para el desarrollo de la economía local y los factores competitivos que se pretenden definir para establecer la identidad y los elementos competitivos regionales que establecen las diferencias y ventajas frente a los demás mercados.

Las regiones, independiente de su tamaño, basan su crecimiento en el desarrollo local, que tiene como base el desarrollo humano aplicado al aprovechamiento del potencial endógeno, el cual parte “desde abajo y hacia adentro”, es decir desde el municipio y la provincia¹⁸; definiendo los logros del compromiso participativo principalmente en el largo plazo; con algunos en el corto y mediano. El desarrollo local puede concebirse entonces, como una estrategia territorial competitiva que parte de la explotación plena del desarrollo endógeno, dentro del cual se tiene una misma lógica teórica y un mismo

¹⁸Desarrollo Regional, Globalización y Competitividad, 2008. Universidad Industrial de Santander Facultad de Ciencias Humanas – Escuela de Economía, pp 216-217.

modelo de políticas, que facilitan una aproximación territorial al desarrollo en procesos de crecimiento y acumulación de capital con el fomento de una cultura propia que ayuda y motiva la toma de decisiones de inversión. (Vázquez B, 2007). A su vez, Canzanelli, para quien el desarrollo económico local, es el proceso en el cual los interlocutores locales construyen y comparten el futuro de su territorio, considera importante observar que el desarrollo económico local no puede convertirse en “egoísmo local” sino, en un medio con capacidad de generar y mantener ventajas competitivas con valor diferencial de invocación territorial. (Canzanelli, 2001).

Estas consideraciones conceptuales propician el marco para que en Colombia se establezcan como instrumento las Agencias de Desarrollo Económico Local, que como menciona el Documento Desarrollo Regional, Globalización y Competitividad¹⁹, pueden ser uno de los muchos instrumentos que se apliquen en los territorios para fomentar el desarrollo sostenible de estos; y teniendo en cuenta que parte del fundamento teórico de estas agencias se encuentra dado por el enfoque endógeno, la pretensión entonces, es la construcción de una dimensión conjunta que incluya dentro de ellas los actores claves del desarrollo local: cadenas de valor, asociaciones, cooperativas, consorcios, *clusters* u otros sistemas de integración que uniendo esfuerzos puedan marcar diferencias con elementos de marketing territorial propios de la región, homogéneos tanto en lo económico como en lo social y cultural, dentro del área intervenida con el objetivo de competir a nivel mundial por aumento en la productividad, disminución de costos de producción y productos de innovación tecnológica.

En el 2005 junto con la creación de la Alta Consejería Presidencial para la Competitividad y la Productividad se conforman las Comisiones Regionales de Competitividad como entidades que favorecen la organización en la integración

¹⁹Desarrollo Regional, Globalización y Competitividad, 2008. Universidad Industrial de Santander Facultad de Ciencias Humanas – Escuela de Economía. Pág.87-105.

de intenciones de entidades públicas, privadas y de organizaciones de tipo social de cada región.

Esta apuesta desde el gobierno y con la intervención de entidades privadas ha llevado a generar espacios de permanente discusión en función de mejorar los elementos competitivos tanto regionales como nacionales. Es así como en el Segundo Encuentro de las Comisiones Regionales de Competitividad CRC se presentó la identificación de las mejores prácticas en el proceso de elaboración de los Planes Regionales de Competitividad PRC, identificando una metodología conformada por fases o etapas, así:

La primera correspondió a la evaluación del estado de avance de los PRC a 2008, en donde se tuvo en cuenta cinco aspectos claves como:

- La coherencia entre la visión del plan regional y la visión nacional
- La relación entre los objetivos estratégicos y el cumplimiento de la visión departamental
- La priorización de las iniciativas
- La fiabilidad de las fichas de iniciativas, la incorporación de metas claras, así como las respectivas fechas de los entregables propios de cada iniciativa
- El plan de acción completo

La segunda etapa estableció siete aspectos para determinar la clasificación de las mejores prácticas como lo son:

- Enriquecimiento de la metodología en busca de procesos de mejora continua.
- Participación de entidades públicas y privadas con el ánimo de lograr altos niveles de articulación.
- Compromiso y continuidad de los diversos entes incluidos en los PRC's.
- Metodologías relacionadas sobre la resolución de conflictos.

- Aplicación de TIC's.
- Organización de la comisión en aspectos de tipo administrativo y de gestión.
- Forma en la que se lleva a cabo la implementación de los PRC, específicamente en la gestión de recursos.

La tercera etapa se realizó el balance de los PRC a 2009 teniendo en cuenta tres aspectos de evaluación como:

- Confiabilidad de la metodología en relación a su coherencia, su nivel de rigurosidad y estado de avance del PRC.
- Proceso de elaboración en relación a la participación de entidades, la continuidad de la misma y la apropiación de quienes conforman la CRC, así como la forma en que se permea el PRC.
- Viabilidad del PRC en relación a su alineación, a la visión departamental y la coherencia entre el plan y la situación real de la región (racionalidad).

Resultado de dicha evaluación, se identificaron las mejoras prácticas realizadas a nivel nacional por los diferentes PRC's hasta el año 2009, encontrando que de los 32 PRC's, 11 de ellos presentaron los más altos niveles, convirtiéndose en casos puntuales de éxito que han llevado a mejorar la competitividad regional.

Tabla N. 1 Criterios de evaluación de mejores prácticas por regiones en Colombia

Criterio de evaluación	Región que reportó las mejores prácticas
Enriquecimiento de la metodología	Cauca Quindío
Participación: articulación entre entidades públicas y privadas	Casanare Valle del Cauca
Compromiso y continuidad	Bogotá – Cundinamarca

	Córdoba Risaralda
Aplicación de TIC's	Santander
Organización de la comisión	Atlántico
Gestión de recursos	Antioquia Vichada

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Comisiones Regionales de Competitividad. Casos de éxito.

Esta identificación ha llevado a encontrar cinco tipos de agrupaciones regionales que de acuerdo a las ponderaciones establecidas en el estudio de Lotero sobre competitividad en los departamentos colombianos, en donde los factores de evaluación que se han considerado son el grado de aglomeración de la actividad económica, las condiciones del capital humano como un generador de conocimiento y dinamizador de la economía, las condiciones físicas de la geografía de cada región como factor asociado a la productividad y el bienestar de la población que allí reside, y la infraestructura vial como elemento de impacto en los costos de transporte de mercancía; todos ellos ponderados a partir de una serie de variables que suman a la competitividad regional, haciendo que unos departamentos sean más atractivos que otros. La selección de las variables asociadas a cada uno de los factores se relaciona en la siguiente tabla:

Tabla N. 2 Factores vs variables de competitividad en Colombia

Factor	Variables
Aglomeración	<ul style="list-style-type: none"> • Participación del PIB departamental en el PIB nacional • Participación de la industria departamental en la nacional • Participación de los servicios departamentales en los servicios nacionales • Población en la ciudad principal

Geografía física	<ul style="list-style-type: none"> • Leishmaniasis • Malaria falsiparum • Precipitaciones • Uso del suelo en bosques
Capital humano	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura educación superior • Prueba ICFES • Gastos de las empresas industriales en proyectos de I+D • Personal que se encuentra realizando actividades de investigación y desarrollo e ingeniería en la industria • Centros de desarrollo tecnológico • Investigadores por millón de habitantes
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Toneladas de carga de exportaciones portuarias • Densidad vial total • Tele-densidad • Penetración de internet • Índice de servicios públicos

Fuente: Lotero. La competitividad de los departamentos colombianos desde la perspectiva de la geografía económica.

Con estos factores y sus variables asociadas, el estudio de Lotero presenta un panorama de identificación de departamentos con alta, media alta, media, media baja y baja competitividad, en donde el aprovechamiento de los recursos y el grado de desarrollo regional se ve reflejado en ponderaciones de 0 a 100 puntos, identificando que las regiones que poseen mayor concentración de personas son las que presentan estándares más altos de competitividad.

Tabla N. 3 Competitividad por regiones en Colombia

No.	Cluster	Aglomeración	Capital humano	Geografía	Infraestructura	Competitividad
1	Bogotá	100	100	12.76	100	100
2	Antioquia	17.63	55.12	27.04	62.14	50.41
	Atlántico					
	Valle					
	Caldas					
	Santander					
	Risaralda					
Quindío						
3	Norte de Santander	3.93	35.99	29.96	32.91	31.8
	Cauca					
	Tolima					
	Boyacá					
	Huila					
	Cesar					
	Meta					
4	Guajira	4.18	20.42	17.02	27.58	27.3
	Magdalena					
	Bolívar					
	Córdoba					
	Sucre					
5	Nariño	1.17	13.63	87.08	12.62	10.07
	Chocó					
	Caquetá					

Fuente: Lotero. La competitividad de los departamentos colombianos desde la perspectiva de la geografía económica.

Así mismo dentro de los estudios realizados por diferentes entidades como la CEPAL, el CID, el CRECE, en la actualidad Bogotá-Cundinamarca concentra la mayor cantidad de inversionistas, siendo la región más dinámica al integrar la mayor parte de la actividad económica del país. Por su desarrollo se convierte en la región que más potencial de mercado ofrece, teniendo un amplio desarrollo en servicios asociados a comercio. Sin embargo existen potencialidades de importancia en otras regiones de Colombia, en donde factores críticos de competitividad como el capital humano y la infraestructura han permitido que departamentos de menor influencia económica sean considerados competitivos, como lo es el caso de Santander, el cual se encuentra entre los de mayor relevancia (Loteró).

Todo ello se evidencia para el caso de Santander en el resultado de indicadores económicos con respecto al total nacional, en donde a pesar de ser considerada una de las regiones que sigue en importancia al centro del país, debido a factores relacionados con ubicación, capital humano, tasa de crecimiento del PIB, tasas de desempleo favorables, el departamento aún se encuentra lejos de otras regiones.

Tabla N. 4 Comparativo de indicadores económicos por regiones

Indicador	Bogotá	Antioquia	Valle	Santander	Bolívar	Atlántico
Participación en inversión en ACTI (2009-2011)	50,70%	23,30%	6,90%	1,90%	1,60%	1,90%
Participación en inversión en I+D (2009-2011)	43,50%	27,40%	7,50%	2,40%	2,30%	1,40%
PIB (2011)	24,50%	13,00%	9,60%	7,30%		
Tasa de crecimiento del PIB (2001-2011)	4,60%	4,40%	4,00%	4,80%	4,70%	3,70%
Exportaciones (2011-2012)	6.6%	10.6%	4.3%	1,1%	6.6%	1.9%
Importaciones (2011-2012)	57.1%	12.1%	8.2%	1,70%	6.1%	5.1%
Entrada de pasajeros al	39,01%	12,62%	8,48%	4,04%	6,35%	4,90%

departamento						
Salida de pasajeros al departamento	38,58%	12,61%	8,53%	4,05%	6,41%	4,90%
Entrada de carga aérea en toneladas (2010-2011)	36,9%	9,5%	7,5%	1,0%	2,4%	9,2%
Salida de carga aérea en toneladas(2010-2011)	43,4%	10,2%	7,9%	0,4%	3,0%	6,9%
Tasa de desempleo por departamento 2011	9,90%	10,40%	13,90%	7,60%	7,70%	8,10%
Porcentaje de personas ocupadas en relación al total nacional (ciudades capitales) 2012	40%	16,64%	10,74%	5,40%	3,93%	7,78%
Porcentaje de población en edad de trabajar (en relación a la población total del Dpto.) 2011	80,80%	80,50%	80,80%	80,50%	76,30%	77,90%
TGP (Tasa global de Participación) ²⁰	70,90%	61,60%	65,30%	67,50%	58,40%	59,00%
Empleo inadecuado por competencias	21,10%	13,90%	19,90%	17,20%	9,50%	16,20%
Empleo inadecuado por ingresos	28,60%	24,50%	31,40%	25,40%	20,30%	21,30%
Índice de densidad industrial -2008	1,5599	0,0197	0,0423	0,0088	0,0040	0,0866

Fuente: Construcción a partir de informes de coyuntura regional ICER del Banco de la República.

De acuerdo a la información proveniente de los estudios del Banco de La República de Colombia relacionados con el comportamiento económico de las regiones (ICER 2011), es claro identificar que las regiones que se encuentran como seguidoras de lo que representa Bogotá (Cundinamarca) en cuanto a actividad, se presentan con indicadores bastante lejanos en temas

²⁰ El TGP mide el tamaño relativo de la fuerza de trabajo como una relación entre la población económicamente activa y la población en edad de trabajar.

relacionados con inversión en Actividades de Ciencia Tecnología e Innovación (ACTI) en donde en Bogotá se presenta el 50,7% del total nacional. Así mismo con un Índice de Densidad Industrial por kilómetro cuadrado de 1,5599, esta región (Bogotá), se encuentra bastante distante de las regiones seguidoras, las cuales no llegan al 0,0900, lo cual indica bajo otros indicadores que el grado de concentración industrial y el mayor nivel de competitividad regional se presentan en la zona central del país.

A pesar de esos factores, las otras regiones y en especial las áreas metropolitanas establecidas en la actualidad, son espacios de oportunidades y progreso, mostrando datos alentadores en crecimiento del PIB por encima del promedio nacional (para el caso de Santander), tasas de desempleo inferiores a lo que se evidencia en Bogotá, y con indicadores relacionados a capital humano enfocado a las necesidades del entorno regional (se tomó como aspecto básico el indicador relacionado con el porcentaje de empleo inadecuado por competencias).

A pesar de que Santander es una economía importante dentro del contexto nacional, su impacto en el orden de exportaciones es bajo (el 1.2% del total nacional a 2012²¹), sumado a que en Santander el tema de *clusters* se ha venido trabajando desde hace varios años de una manera aislada y sin una continuidad clara de acciones entre los diferentes gobiernos, en donde cada uno vuelve a iniciar una investigación y una búsqueda de alianzas estratégicas sin tener en cuenta el pasado, lo que lleva a que a pesar de tener políticas relativas acordes a un desarrollo territorial, la gestión es deficiente y poco trascendental.

Al no tener una concentración industrial tan destacada, la oferta presente en las regiones diferentes a Bogotá, se ve influenciada por oportunidades puntuales de aprovechamientos de riquezas geográficas en donde es posible encontrar un desarrollo a partir de la especialización en una determinada actividad

²¹ Exportaciones Enero a Octubre de 2012. Cámara de Comercio de Bucaramanga. Número 76

(ejemplo de ello es Santander en el municipio de Barrancabermeja con la explotación del petróleo, Atlántico con el hecho de contar con zona de puerto y zona franca facilita la gestión y disminución de costos de operación).

5.1.3. Estado del arte a nivel departamental

Santander no ha sido ajeno a las políticas de desarrollo nacional en función de aumentar la competitividad. Desde las mismas perspectivas de los planes de desarrollo departamentales, se está en permanente búsqueda de lograr sinergia entre políticas nacionales y departamentales.

Tabla N. 5 Aspectos generales del departamento de Santander

Variables e indicadores	Santander	País
Extensión territorial (km2)	30.537	1.141.748
Número de municipios (2008)	87 municipios 52 corregimientos 62 inspecciones	1.098
Población proyectada (2011)	2.020.604	46.044.061

Fuente: Oficina de estudios económicos. Ministerio de Comercio Industria y Turismo

Es así, como ligado a las intenciones del gobierno departamental existen otras entidades dentro de la región que trabajan para cumplir el objetivo de ser más competitivos. Entre ellas se destacan:

- Comisión Regional de Competitividad – Santander Competitivo
- Cámara de Comercio
- Agencias de Desarrollo Local (Área Metropolitana de Bucaramanga y Vélez)
- Instituciones de Educación Superior - IES

Todo ello sumado a la formalización de convenios como el CUEES (Convenio Universidad Empresa Estado de Santander) que tiene como finalidad aunar esfuerzos entre diferentes actores para identificar oportunidades y dar soluciones a problemáticas propias del entorno regional, llevando al departamento a niveles más altos de competitividad.

Tal y como sucedió a nivel nacional, En Santander desde la última década del siglo XX, se empezaron a realizar una serie de análisis que llevaron a caracterizar al departamento en función de su potencial competitivo. La apuesta nacional hacia una apertura económica en la década de los noventa, obligó a todas las regiones del país a entrar en un serio proceso de análisis, dando como resultado para el caso de Santander la identificación y priorización de las actividades que deberían hacer parte de la oferta del departamento para aprovechar las oportunidades en nuevos mercados fuera de las fronteras nacionales, así como las actividades de apoyo que permitieran generar valor en el potencial del departamento, como la posibilidad de implementar una zona franca en el territorio como parte de las acciones que deben consolidarse para ser competitivo en nuevos mercados (estudio realizado por Araujo Ibarra y Asociados en 1992).

Estudios posteriores, como el desarrollado por la firma *Monitor Company* en 1994 se sumaron para definir la competitividad regional, logrando caracterizar aspectos de tipo cultural que inciden en el desarrollo de Bucaramanga y Santander en general y han dado como resultado la creación de espacios de discusión sobre el potencial regional.

En un mismo orden, la actividad llevada por La Comisión Regional de Competitividad, la cual desde el año 2006, trabaja sobre el concepto de competitividad interpretándolo como una unión fuerte, sólida y consistente que integra el desarrollo económico con el bienestar en calidad de vida de los habitantes de un territorio determinado.

Esta entidad que hace parte de la estructura administrativa definida por el Gobierno Nacional mediante la Comisión Nacional de Competitividad (CNC), desde la que se promulgan las políticas y estrategias de competitividad con el objetivo de llegar a las regiones y garantizar la permanencia y sostenibilidad de la política en esta materia en el tiempo, tiene entre sus estrategias propuestas por la CNC el desarrollo de *clusters* de clase mundial, definidos como los orientados a las exportaciones para jalonar el empleo y la economía en cada localidad²². Con este marco soporte se iniciaron las tareas de la Comisión Regional de Competitividad de Santander; observando en primer lugar los indicadores que le ponen como uno de los departamentos con mejor ingreso *per cápita*, menor desempleo, mayor formalidad laboral y una tasa de cobertura en educación superior que se encuentra por encima de la media nacional. Estos datos son relevantes en razón hacia la conservación y mejora de los indicadores como base para el reto de convertir a Santander en un departamento verdaderamente competitivo frente al mundo. Desde este punto se pueden hacer juicios sobre si la gestión realizada ha dado como resultado para Santander una construcción de marketing territorial en función de sus indicadores de caracterización económica y social, haciendo evidente su realidad en el diagnóstico de la situación de competitividad del departamento. De igual forma, esta base es valiosa para dilucidar la situación del área metropolitana de Bucaramanga, frente a su marketing territorial y la integración de las cadenas de valor, columna vertebral de los *clusters* que pretenden establecerse en el área para beneficiarse mutuamente y conseguir ser competitivos frente a la realidad mundial de la globalización de los mercados.

Entre los documentos que se han generado para apoyar y aumentar del potencial de la región se encuentran:

- El plan de desarrollo turístico diseñado y propuesto en 1994 donde a partir de la identificación de productos turísticos se buscó aprovechar el potencial

²²Desarrollo Regional, Globalización y Competitividad, 2008. Universidad Industrial de Santander Facultad de Ciencias Humanas – Escuela de Economía, Pág.216.

geográfico, la recuperación de la identidad cultural y el mejoramiento de la calidad de vida de las diversas comunidades propias de la región.

- El plan prospectivo Santander siglo XXI propuesto en 1997 por la Secretaría de Planeación de Santander, sumado al plan prospectivo de ciencia y tecnología y el plan decenal de educación buscaron integrarse para consolidar un escenario positivo en función de un mejor panorama competitivo del departamento. Se presentaron como los documentos que estipularon los lineamientos del nuevo milenio en Santander, estipulando que en ese momento la creación del Sistema Regional de Innovación sería un componente dinamizador de la integración entre la academia y los requerimientos de las organizaciones, conduciendo hacia un ambiente de desarrollo e innovación empresarial. Partiendo de estas necesidades se creó en esta misma época el Observatorio de Ciencia y Tecnología, a la par con políticas que conducirían a incrementar la inversión en la formación de investigadores para la región.
- El diseño de la estrategia de competitividad de Santander en donde se identificó la oferta que el departamento tenía para mercados nacionales e internacionales, llevando a que sectores como el avícola, las artes gráficas, las confecciones, el cuero, el calzado, la joyería, la palma y los servicios de salud fuesen los pilares de exportación, generando impacto positivo en el mejoramiento de la calidad de vida a partir de oferta de empleo. Esta identificación de potencialidades, dio como resultado la definición de un Plan Exportador Regional²³, teniendo presente variables que definieron hacia donde se deberían aunar esfuerzos en el territorio para aprovechar sus fortalezas; las variables consideradas fueron:
 - Ciencia y tecnología
 - Capital humano y trabajo

²³ Santander: Entorno de negocios competitivo frente al mundo. Centro de estrategia y competitividad, Universidad de los Andes. 2006. Pág. 10

- Gobierno e instituciones
- Finanzas
- Internacionalización
- Infraestructura y Gerencia

El diseño de la estrategia de competitividad de Santander, ha tenido como objetivo el aprovechamiento de una serie de potencialidades existentes en el territorio que llevarían a jalonar otras actividades económicas dentro del mismo, buscando de alguna forma integrar y dinamizar la economía del departamento haciéndola más atractiva para inversionistas.

- Diseño del plan estratégico del Área Metropolitana de Bucaramanga a 2015 es el resultado de entender la importancia que tiene para la región una zona donde se encuentra el mayor grado de concentración poblacional del departamento, así como el centro de actividades asociadas a industria y servicios. A partir de la identificación de líneas estratégicas que deben tomarse en cuenta para el desarrollo regional se establecieron planes de acción. Las líneas estratégicas identificadas fueron:
 - Integración, inclusión y participación ciudadana
 - Promoción de la educación y la cultura regional
 - Desarrollo de competitividad urbana
 - Hábitat sustentable
 - Gestión pública eficiente y relacional
 - Integración del área metropolitana con el resto de la región

Todo esto ha llevado a que el departamento de Santander sea hoy una de las principales economías del país, aportando al PIB nacional (6.9% del total nacional), en donde a pesar de contar con una fuerte influencia de las actividades propias de explotación de riquezas mineras como lo son la extracción y procesos de refinamiento de petróleo en la ciudad de Barrancabermeja, no hay un sector o actividad que sea considerado el punto

de desarrollo que lleve a jalonar las demás actividades, así como los recursos tanto privados como estatales.

Tabla N. 6 Indicadores de competitividad departamento de Santander (2012)

Indicador	Calificación/Criterios
Escalafón de competitividad: 29 departamentos 5 indicadores (CEPAL 2009)	Puesto 4/29 . Fortaleza de la economía (2.medio alto) . Infraestructura (2.líder) . Capital Humano (1.líder) . Ciencia y Tecnología (4.colero) . Finanzas y Gestión Públicas (1.alto)
Doing Business subnacional: Mide la facilidad para hacer negocios 21 ciudades 5 indicadores (Banco Mundial, 2010)	Puesto 18/21 . Apertura de una empresa (15) . Obtención de permisos de construcción (19) . Registro de propiedades (17) . Pago de impuestos (8) . Cumplimiento de contratos (7)
Indicador Global de Competitividad: 22 ciudades 8 factores (Observatorio del Caribe Colombiano, 2012).	Puesto 3/22 . Capital Humano (1) . Ciencia y tecnología (4) . Infraestructura (7) . Finanzas (2) . Medio ambiente (20) . Fortaleza económica (4) . Internacionalización de la economía (8) . Finanzas Públicas (3)

Fuente: Oficina de Asuntos Económicos. Actualizado septiembre 25/2012

El departamento de Santander se encuentra clasificado como la cuarta economía del país, teniendo en cuenta los datos generados por la Oficina de Asuntos Económicos; pero es importante evaluar los resultados de criterios como ciencia y tecnología; facilidad para hacer negocios, infraestructura y conectividad e internacionalización de la economía, como soporte para lograr el fortalecimiento de la competitividad con su sostenibilidad en el tiempo; y

tomando como base la definición de competitividad establecida por la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE) “*el grado en el cual un país, bajo condiciones de mercado libres y justas, puede producir bienes y servicios que superen el test de los mercados internacionales, incrementando en forma sostenida los ingresos reales de su población*”; se observa un proceso de construcción de una economía para la competitividad con proyección en el largo plazo, con espacios de tiempo de estancamiento en el crecimiento económico. La competitividad tendrá que hacer sinergia con la identidad territorial, el posicionamiento de los elementos diferenciadores permite la construcción del marketing territorial que garantiza para el departamento y sus regiones la cohesión de estrategias, ventajas competitivas, ideas de negocio, planes de acción para consolidar el desarrollo competitivo y llegar al establecimiento de *cluster* como estrategias exitosas de productividad e innovación para mejoramiento de la calidad de vida de los residentes del territorio impactado.

La caracterización del PIB de Santander y su crecimiento se ven representados en varios sectores cuyo crecimiento aunque constante no es determinante como elemento de diferenciación departamental. La distribución del PIB de Santander por sectores es el siguiente:

Tabla N. 7 Distribución del PIB por sectores en Santander (2012)

Sector	Participación	Ranking a nivel nacional	Crecimiento en el periodo 2010 - 2011	Crecimiento promedio entre 2000 - 2011
Servicios	29,3%	5to	4.1%	3.3%
Industria	27,6%	3ro	2.5%	4.2%
Construcción	10,8%	3ro	2.8%	4.4%
Comercio	10,9%	6to	4.9%	7.2%
Agropecuario	7,6%	4to	1.2%	2.6%
Transporte	7,6%	4to	7.3%	6.0%

Minas	6,2%	7mo	12.0%	8.9%
Total	100,0%			

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga 2012

A pesar de que en la actualidad la actividad turística es incipiente en el departamento, a partir de la construcción y puesta en marcha del Parque Nacional de Chicamocha – PANACHI y su incorporación a la definición de un corredor turístico por municipios de la provincia de Guanentá ha hecho que cobre gran importancia esta actividad en el desarrollo regional. Tanto así que en la actualidad dentro del plan de desarrollo departamental el tema turístico es considerado como uno de los megaproyectos a realizarse convirtiéndose en el principal agente dinamizador del desarrollo económico y social de las comunidades y la cadena productiva que de ella se deriva²⁴. Bajo dichos aspectos se presentan alrededor de diez (10) proyectos relacionados con ampliar la oferta turística del departamento en donde siete (7) de los proyectos se presenta una vinculación directa de los municipios que conforman el Área Metropolitana de Bucaramanga.

Para el caso particular del Área Metropolitana de Bucaramanga conformada por cuatro (4) municipios como lo son Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta, en donde se concentra el 53%²⁵ del total de la población del departamento, la actividad económica está representada en actividades de comercio y servicios en primera medida, soportadas por una fuerte actividad del sector construcción en donde se resalta su dinamismo en obras relacionadas con vivienda y comercio, a pesar de que para el periodo 2011 – 2012 se hubiese presentado un descenso de un 39% en el área licenciada para construcción al pasar de 1.685.735 metros cuadrados en el 2011 a 1.022.143 metros cuadrados en el 2012, sin embargo en comparación al año 2010 el

²⁴ Plan de desarrollo departamental 2012-2015, proyecto de ordenanza. Santander en serio: gobierno de la gente. Pág. 132

²⁵ Censo del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE. Censo ampliado del año 2005, proyecciones para el año 2012

crecimiento ha sido sustancial, teniendo en cuenta que en ese año se presentaron menos de 650.000 metros cuadrados de área licenciada para construcción.

Al ser el Área Metropolitana de Bucaramanga un espacio donde el tema industrial no es desarrollado de manera profunda, su importancia en el entorno departamental radica en que al ser el espacio de mayor densidad poblacional, tiene un mayor desarrollo tanto de vivienda como de generación de empleo, siendo las actividades asociadas a servicios y a comercio las que jalonan su desarrollo. Es claro que en general en todo Santander y en su Área Metropolitana la tendencia de empresas según su tamaño está concentrado en Mipymes (98%) en donde predominan empresas con menos de 50 empleados, en donde a pesar de contar con una importante cantidad en la actividad manufacturera (confecciones, calzado, otros), su impacto en el PIB regional es bajo comparado con las pocas empresas de tamaño grande. De igual forma, el nivel de industrialización es inferior a otras regiones del país, encontrando que se puede presentar una concentración en algunas actividades particulares, siendo diferente a lo que sucede en regiones como Bogotá, donde al existir un índice de densidad industrial superior, la diversificación es una constante en función de desarrollo territorial.

El Área Metropolitana de Bucaramanga se caracteriza por una concentración fuerte en las actividades de servicios y comercio, en donde el 30% del total de la población económicamente activa, se encuentra empleada en dichas actividades. En un segundo escalón le sigue la oferta de empleos en la industria manufacturera, en donde se destacan actividades relacionadas con alimentos y bebidas, elaboración de prendas de vestir (confecciones), metalmecánica y calzado.

Tabla N. 8 Ocupados por rama de actividad en el Área Metropolitana de Bucaramanga entre 2008 y 2011 (Miles de personas)

Actividades económicas	2008	2009	2010	2011	Porcentaje
No informa	1	0	0	0	0%
Agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura	7	11	10	10	2%
Explotación de Minas y Canteras	2	3	1	2	0%
Industria manufacturera	102	103	97	113	21%
Suministro de Electricidad Gas y Agua	5	3	3	3	1%
Construcción	24	25	28	35	6%
Comercio, hoteles y restaurantes	133	163	158	167	30%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	39	49	57	57	10%
Intermediación financiera	7	8	6	7	1%
Actividades Inmobiliarias	41	46	45	46	8%
Servicios, comunales, sociales y personales	88	100	110	108	20%
Ocupados Bucaramanga	449	511	515	548	100%

Fuente: Indicadores de empleo para el Área Metropolitana de Bucaramanga. Observatorio de competitividad de Santander. Cámara de Comercio

Este comportamiento urbano, indica que existe una concentración de empresas en actividades particulares para el caso de la industria, en donde la demanda de personal especializado se hace relevante para la generación de competitividad regional, indicando que en la medida que exista una dependencia mayor a ciertas actividades económicas (menor grado de diversificación), la tendencia de requerir talento humano especializado es mayor en relación a esa actividad, pero también evidencia inconvenientes para que un profesional sea versátil y pueda desarrollarse en otras actividades.

Tabla N. 9 Clasificación por tamaño de las empresas inscritas en Cámara y Comercio de Bucaramanga – Santander (2012)

Actividad Económica	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	Total
Comercio	47	188	890	30.172	31.297
Industria manufacturera	31	71	359	7.848	8.309
Act. inmobiliarias, empresariales y de alquiler	23	88	541	5.910	6.562
Hoteles y restaurantes	2	5	76	5.645	5.728
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	16	34	182	3.333	3.565
Otros serv. comunitarios, sociales y personales	9	24	57	3.067	3.157
Construcción	19	76	261	2.247	2.603
Intermediación financiera	87	114	92	1.061	1.354
Servicios sociales y de salud	8	28	122	1.132	1.290
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	17	53	123	869	1.062
Educación	1	2	21	439	463
Explotación de minas y canteras	3	9	24	120	156
Administración pública y defensa		2	6	70	78
Suministro de electricidad, gas y agua	7	3	11	50	71
Pesca				33	33
Total	270	697	2.765	61.996	65.728

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Empresas matriculadas y renovadas desde 01/01/2011 hasta 31/10/2012

Independiente del tamaño de la empresa la existencia de concentración en una determinada actividad puede ser evaluada mediante el índice de Herfindahl, cuya aplicación explica el nivel competitividad de una región en función a la cantidad de empresas en una actividad en el mercado, su participación y posición dominante en el mismo.

En la tabla N. 10 se observa a partir del índice de Herfindahl que el Área Metropolitana de Bucaramanga tiene una débil diversificación industrial en comparación con otras cuatro (5) áreas metropolitanas presentes en el país, lo cual implica que los índices de competitividad en este aspecto sean inferiores, llegando a ser solo superior al compararse con el área metropolitana del departamento de Bolívar.

Tabla N. 10 Índice de Herfindahl en las seis áreas metropolitanas (2010)

Departamento	Área metropolitana	Índice de Herfindahl
Cundinamarca	Bogotá	0.05
Antioquia	Medellín – Valle de Aburrá	0.05
Valle	Cali – Yumbo	0.08
Atlántico	Barranquilla - Soledad	0.08
Santander	Bucaramanga, Girón, Floridablanca y Piedecuesta	0.15
Bolívar	Cartagena	0.28

Fuente: Aguilera, María. Documentos de trabajo sobre economía regional. Bucaramanga: capital humano y crecimiento económico. Banco de la República. Número 180. 2013.

El panorama que brinda el departamento de Santander y en especial su área metropolitana está sujeto a que se genere un mayor desarrollo empresarial, buscando atraer inversionistas a la región para poder tener una diversificación industrial, dejando de lado la dependencia en ciertas actividades que llevan a tener una concentración (especialización). A pesar de que lo que se busca es que exista concentración empresarial, esta no involucra la dependencia en unas pocas actividades económicas, por el contrario busca tener un mayor nivel de diversificación que permiten aprovechar más oportunidades del mismo entorno.

6. Resultados obtenidos en las entrevistas a profundidad

Como resultado de las entrevistas realizadas, se identificaron elementos de convergencia que se han convertido en las bases y puntos de referencia de la definición del modelo *cluster* a proponerse para el Área Metropolitana de Bucaramanga. Al haber utilizado una herramienta que permitió recopilar información de orden cualitativo, su utilidad se ha visto reflejada en la argumentación frente a cada pregunta propuesta dentro de la entrevista.

En general, la apreciación de los entrevistados sobre el tema de competitividad, muestra una constante preocupación de diversos frentes, que se ve traducido en permanentes reuniones para evaluar la situación del departamento y de su Área Metropolitana; por lo cual diferentes actores se responsabilizan de convocar a entes de gobierno, empresas, instituciones de educación y público en general. Sin embargo estas actividades en ocasiones se quedan en un permanente análisis sin que lleguen a materializarse en políticas, estrategias y acciones colectivas para la región.

La intención de identificar que se hace frente a temas de competitividad para la región, es el diseño de estrategias que se vean estructuradas en oportunidades para el territorio, sin embargo para el caso del Área Metropolitana de Bucaramanga el hecho de no tener una clara sinergia entre las políticas de cada municipio que lo conforman, fragmenta la intención de desarrollo colectivo y competitivo.

A pesar del inconveniente expuesto con anterioridad son evidentes los esfuerzos que se vienen realizando, como ejemplo de ello, la conformación del Convenio Universidad Empresa Estado de Santander (CUEES) es un indicio de la búsqueda de beneficios para el territorio a partir de la integración de diferentes públicos que pueden aportar a la competitividad regional. Este convenio aborda entre sus elementos uno que ha sido identificado como diferenciador para el territorio, como lo es el capital humano presente, que a partir del desarrollo de competencias en instituciones de educación

(generalmente regionales) han permitido tener avances positivos al encontrar soluciones a problemáticas empresariales locales.

Otro aspecto considerado como elemento competitivo en la región es su oferta académica, en especial relacionada con educación superior, lo que conlleva a ser un centro de formación (nodo) para la zona nororiental, atrayendo a personas para su formación profesional ajustada a los requerimientos del ámbito empresarial.

A pesar de ello, es claro que elementos asociados a una infraestructura vial aun deficiente, demasiados trámites para generación de empresas e informalidad afectan de manera negativa el potencial de elementos competitivos de la zona de estudio.

Siendo una región caracterizada por Mypimes, desde el aspecto cultural se hace evidente un fuerte arraigo hacia el individualismo (poca asociatividad), aspecto que impide tener en ocasiones poder de negociación con proveedores y con intermediarios, limitando la proyección empresarial. Este aspecto también se refleja en que a pesar de tener actividades económicas que identifican a la región, como cadenas productivas están restringidas a tener solo algunos eslabones que han podido desarrollarse, dando como resultado una identificación de región pero con un pobre peso en la conformación del PIB regional. Este resultado implica que para la adecuada conformación de cadenas en la región deben generarse políticas y cambios culturales que conlleven a disminuir o eliminar los espacios sin desarrollar en las cadenas; en ese sentido es lógico que la apuesta para la construcción del marketing territorial del Área Metropolitana de Bucaramanga deba generarse en un ambiente de concertación entre los diferentes municipios que le conforman, alineando sus políticas en pro del beneficio de toda la región y no solo apostando a un crecimiento desde cada región de manera independiente y desarticulada del interés como Área Metropolitana.

Al tener políticas y planes de gobierno diseñados para cada municipio sin considerar un plan general objetivo para el Área Metropolitana, la región se

encuentra limitada en un cuadrilátero de poderes entre los diferentes entes que la conforman, haciendo lento el proceso de desarrollo regional. La existencia de entidades que buscan la integración y el diseño de políticas enfocadas a una actuación como un solo territorio no son suficientes si el compromiso de los actores públicos de cada uno de los municipios no trabaja bajo un esquema de colectividad regional. En ese mismo orden la intención de progreso deberá llevar al territorio hacia mercados propios de exportación que antes no se han considerado, evitando seguir dependiendo de los mercados que por tradición atiende (mercados naturales, pero altamente inestables).

En general hay concordancia en considerar que la construcción del marketing territorial del Área Metropolitana de Bucaramanga debe partir de los reales potenciales de la región, de llevar de la identificación a la materialización de actividades económicas donde el territorio tiene fortalezas evidentes que pueden generar una oferta innovadora de servicios altamente especializados, como lo es el turismo en salud. Es claro que esta construcción de marketing territorial no se puede limitar a un plan de comunicaciones que esté sustentado en oportunidades de empleo, inversionistas y desarrollo empresarial especializado e integrado.

De acuerdo a la información recopilada en las entrevistas a profundidad que se realizaron, los elementos a considerarse en la construcción de un modelo de integración de *cluster* para el Área Metropolitana de Bucaramanga deben estar soportados en:

- La participación activa de todos los actores que pueden llegar a conformar el *cluster*.
- El diseño y la implementación de políticas de gobierno coherentes para los municipios que conforman el Área Metropolitana, llevando a construir un plan de desarrollo colaborativo en beneficio del territorio.
- Cambio de cultura desde el ámbito político para que se generen proyectos de largo plazo.

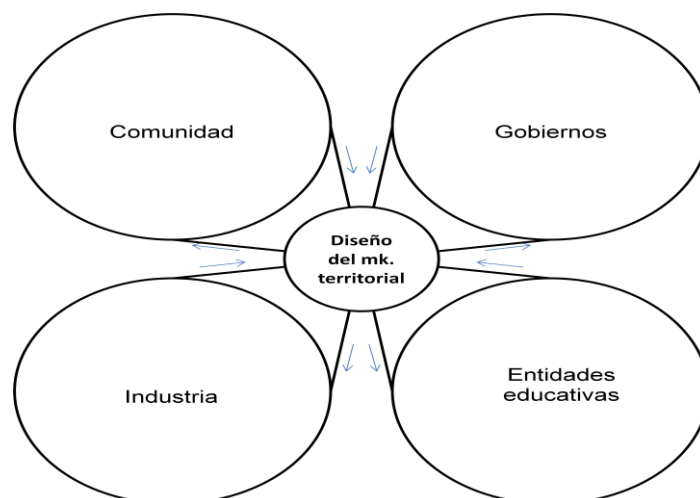
- Direccionamiento de la cultura empresarial regional, pasando del individualismo a procesos colectivos para obtener una ventaja en actividades de negociación con proveedores y con intermediarios.
- Aprovechamiento de una orientación hacia la conformación de empresa, enfocándola a no ser competencia entre la misma región sino colaboradora dentro de cadenas de producción.
- Búsqueda de elementos de diferenciación a partir de inversión en tecnología, innovación y diseño para lograr la generación de elementos diferenciadores en productos regionales.
- Identificación de eslabones altamente desarrollados en cadenas productivas para que ellos sean los generadores del desarrollo de los eslabones faltantes en la región.
- Inversión pública enfocada a la generación de ventajas competitivas relacionadas con disminución de costos de operación empresarial a partir de infraestructura vial y tecnológica.
- Aprovechamiento del talento humano regional como elemento indispensable para la operación empresarial, sumando al desarrollo de competencias a partir de la identificación de necesidades empresariales en cuanto a formación especializada.

7. Modelo propuesto de integración del *cluster* como elemento competitivo para la aplicación del marketing territorial en el Área Metropolitana de Bucaramanga

El modelo que se propone parte del marco de integración de los diversos públicos que deben participar en la construcción del marketing territorial, llevando consigo la búsqueda de beneficios para todos que conduzca a tener un mayor desarrollo a partir de elementos atractivos tanto para los públicos como para inversionistas, garantizando el mejoramiento de calidad de vida, mayores oportunidades para los habitantes de la región, y sobretodo estimando tener en la región unas características propias para fortalecer la competitividad frente a mercados externos generando recordación de marca como territorio.

En ese panorama, los públicos propuestos desde muchos autores obedecen a cuatro grupos que dan como resultado una interacción entre ellos mismos que permite o facilita la dinámica regional, siempre y cuando su integración sea a partir de concertaciones e intereses comunes.

Figura N. 4 Actores dentro de la construcción del marketing territorial



Fuente: construcción propia a partir de la investigación

Los cuatro grupos son el gobierno, las empresas, las entidades educativas y la comunidad en general. Siendo prioritaria la definición de la identidad de cualquier territorio, es importante estipular que la construcción del marketing territorial debe surgir desde la identificación de las potencialidades que lleven a diferenciarla de otras regiones, convirtiéndose en un aspecto crítico para atraer inversión que permita un beneficio colectivo.

Siendo las entidades de gobierno las responsables de fijar políticas y lineamientos claros para el fortalecimiento del mercado y desarrollo regional, estas acciones deben diseñarse a partir de las necesidades de la comunidad y de las empresas, además de garantizar una sinergia entre la oferta y demanda de cada actor, generando proyectos que permitan aumentar la calidad de vida, la competitividad y el bienestar dentro de la región.

Se hace necesaria la intervención de instituciones que puedan formar a los miembros de la comunidad en diferentes aspectos que son demandados por las organizaciones, buscando el desarrollo de competencias que den como resultado un talento humano regional atractivo para las empresas a partir de sus propias necesidades organizacionales. Estas instituciones deben funcionar de la mano con los otros públicos y así brindar verdaderas soluciones a partir de la formación, la investigación aplicada y la búsqueda de innovación. Se requiere para ello, espacios de discusión entre el gobierno y las empresas para identificar puntos específicos donde la academia realice su aporte hacia el progreso regional.

Es claro que el éxito del marketing territorial está fundamentado en la sincronía en la que los diferentes públicos que en él pueden intervenir, establezcan lineamientos compartidos y todos terminen estableciendo un aporte interesante en la proyección, promoción y la oferta del territorio para inversionistas, de la mano con un aumento de productividad y competitividad desde las ventajas tanto competitivas como comparativas con otras regiones.

Para el caso de construcción de marketing territorial en un área metropolitana en donde se presentan diferentes municipios (4 para el caso de Santander), es

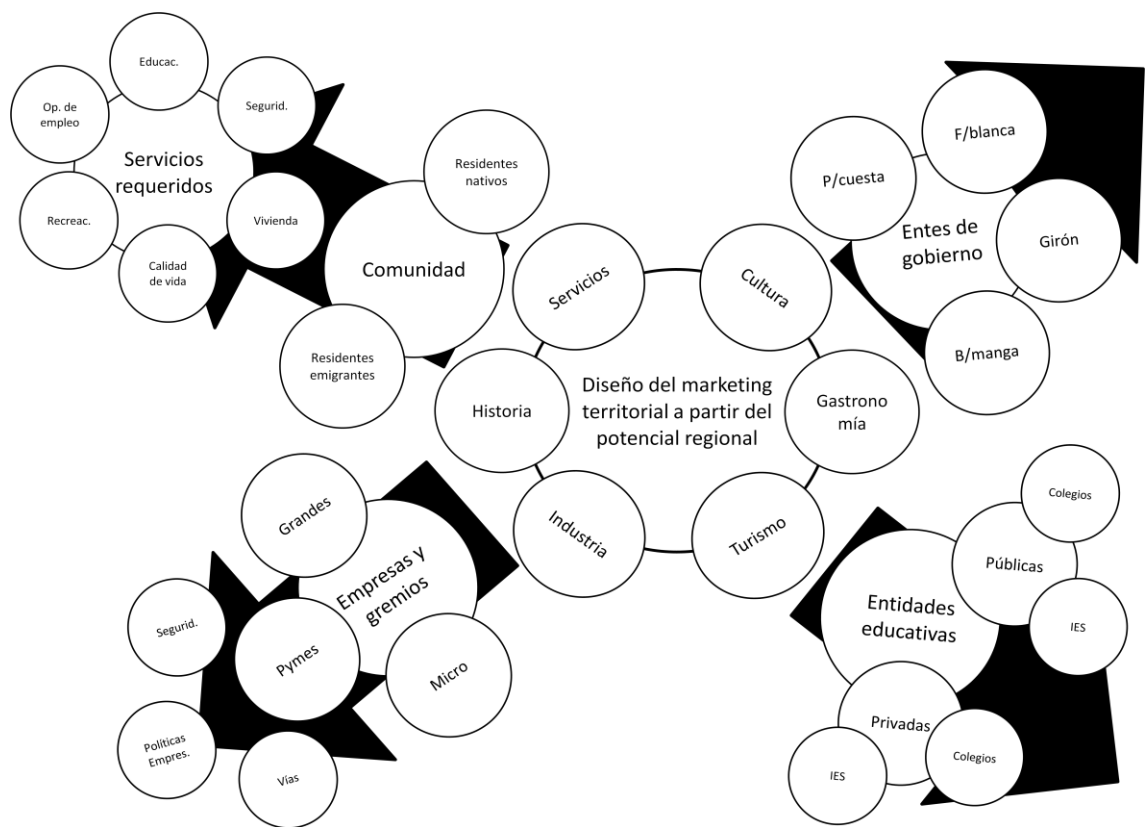
importante advertir que al tener planes de gobierno de cada municipio de forma independiente, con recursos (presupuestos) y necesidades propias desde cada uno, se hace necesario un esquema que permita la integración de los municipios desde aspectos administrativos para poder tener obras que se puedan desarrollar de forma conjunta sin que se vean retrasadas por intereses desde cada municipio en particular. El caso del área metropolitana de Bucaramanga es particular al encontrar en la actualidad existe una entidad que se encarga de algunas actividades como lo es la expedición de normas y el desarrollo de proyectos que buscan una mejor condición de los municipios, ella sigue dependiendo del acuerdo entre los diferentes alcaldes para la gestión de sus proyectos, lo cual se convierte en ocasiones en barreras que impiden un adecuado avance en proyectos que benefician a los cuatro municipios en general. Con la aprobación de la modificación de la Ley orgánica 128 de 1994, se amplía el accionar las áreas metropolitanas en el sentido de permitir la proyección y consolidación de planes de desarrollo integrados, con los principios de planeación estratégica que conducen a mejoramiento de infraestructura vial, racionalización de servicios, programas de interés común suscripción de convenios, y en general acciones que sustenten todas las necesidades de los municipios acogidos, facilitando entonces el fortalecimiento y crecimiento de los cluster y conglomerados que articulados generen elementos diferenciadores en cada región, aumentando para cada localidad la competitividad de sus productos.

A pesar de ello, es claro que la evolución del espacio conocido como área metropolitana de Bucaramanga viene presentando una dinámica interesante de crecimiento que se proyecta como una gran oportunidad territorial pero que por los inconvenientes actuales de dualidad en la gestión municipal tiene barreras y genera caos funcional.

Bucaramanga es el municipio que más se destaca debido a que es el que mayor desarrollo ha tenido, donde se han centralizado la mayoría de los servicios que ofrece el territorio y donde se concentra la mayor cantidad de la población del área metropolitana, lo que conduce a que los otros municipios

empiecen a crecer a partir de elementos que ya no pueden ser incorporados en la ciudad capital o también a partir de aquellos elementos que puede proveer a la ciudad capital a un menor costo de producción.

Figura N. 5 Descripción del marketing territorial en el Área Metropolitana de Bucaramanga



Fuente: construcción propia a partir de la investigación

En la actualidad mediante algunas políticas de inversión con fuerte impacto en el desarrollo regional, se presentan proyectos que impactan de mejor forma al resto de municipios, convirtiéndolos en puntos atractivos para la inversión empresarial.

A pesar de estar concentrada la actividad del área metropolitana en la prestación de servicios, donde la industria es poco desarrollada a pesar de contar con actividades que tienen un reconocimiento regional como lo es el caso de confecciones y calzado, su impacto en el desarrollo no es alto debido a la baja tecnificación de los procesos tanto de producción como de comercialización.

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 que dé como resultado un mayor nivel competitivo del territorio.

Esto solo puede materializarse a partir de la generación de políticas claras que beneficien no solo a un municipio, sino a todos los 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. 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; 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 (nativa) 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 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.

En conclusión 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.

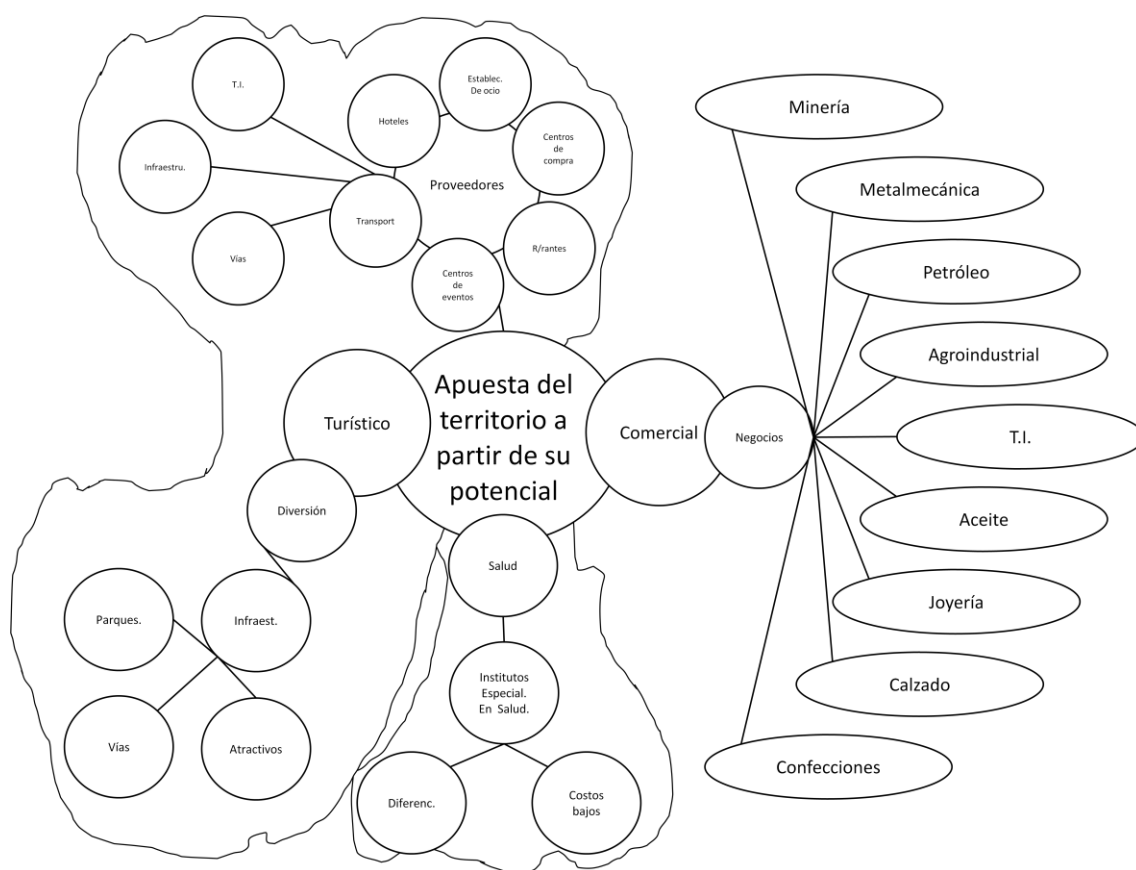
Es claro que el atractivo desde la oferta territorial para las empresas también debe involucrar la diversidad empresarial, así como la especialización en servicios de acuerdo a las industrias que se empiecen a proyectar, factor condicionante del desarrollo competitivo de la región.

Ello implica que a partir de una industria se requerirá el desarrollo de talento humano, de proveedores de materia prima, de servicios de apoyo dentro de la gestión y la operación de la industria, así como servicios de soporte que permitan no solo un interesante desarrollo en función de producción o prestación de servicios sino que lleve a una mejor gestión en la comercialización de los mismos.

El modelo propuesto ha tomado como base de explicación la apuesta hacia el desarrollo turístico regional, especializándolo en turismo en salud, entendiendo que a partir del estudio desarrollado por Mc Kinsey Company en 2009 denominado “Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia”, el cual evidenció un potencial nacional relacionado con una oferta diferenciada en salud, entregando datos importantes relacionados con las definiciones de las categorías básicas de turismo en salud, al mismo tiempo que determinó los elementos necesarios para llevar a cabo a la estrategia del proyecto, al incluir en los objetivos el fortalecimiento de la industria y la infraestructura de los servicios de salud, como fundamentales para poner en marcha realmente un turismo en salud.

Para el caso de Santander y en especial el área metropolitana de Bucaramanga, en donde en la actualidad se viene materializando dos zonas francas en salud (FOSUNAB y la Fundación Cardiovascular) se presentan oportunidades a partir del tratamiento de algunas enfermedades, así como la posibilidad de realizar operaciones a costos más bajos que en otras regiones del ámbito internacional.

Figura N. 6 Modelo de cluster “turismo en salud en el Área Metropolitana de Bucaramanga”



Fuente: construcción propia a partir de la investigación

La consolidación del cluster tenderá hacia la posibilidad de brindar una adecuada oferta en tratamientos quirúrgicos de alta complejidad con talento

humano altamente cualificado, capacitado de forma permanente en nuevos procedimientos y suficiente oferta de camas y unidades de cuidado intensivo escasas en el país hoy en día; pero además de ello y ligado al *cluster*, se deberá proyectar la cadena de valor al lograr encontrar maneras de definir proveedores de diferente índole que estén relacionados con la salud; entre ellos se destaca el hecho de contar con bancos de tejidos, proveedores de equipos médicos e instrumentación quirúrgica, tecnología que pueda ser desarrollada y/o adquirida con eficiencia, ciencia al servicio de la salud: nanotecnología, genómica, investigación en biotecnología entre otras; y mantener el abastecimiento en la cadena de valor para el sector salud, con elementos que van desde servicios hidráulicos, servicios de gases, insumos hospitalarios, laboratorios farmacéuticos, servicios profesionales, servicios de apoyo en aseo, reparaciones locativas, y en general un sinnúmero de labores que apalancan el desarrollo normal de las actividades del cluster; logrando con ello sincronizar un modelo que no es excluyente y por el contrario amplía su oferta de manera ilimitada para un crecimiento económico que será relevante por su condición diferenciadora, que apunta en el marketing a un sector predominante que lleva a impulsar sectores menores que territorialmente fortalecen la competitividad.

Otro campo a destacarse, es el desarrollo de construcciones en donde pueden realizarse las diversas operaciones y la adecuada evolución pos-operatoria e materializándose en edificaciones especializadas. Todo esto representa el tener formatos de centros de rehabilitación bajo características de hospedajes en donde el valor agregado se ha de concentrar en el monitoreo y cuidado permanente de los huéspedes – pacientes. Surge entonces otro elemento que lleva a tener una especialización en prestaciones de servicio, que sumado a tener expertos en comida saludable, no irritante de acuerdo al tipo de operación realizado lleva a generar elementos diferenciadores en la oferta de turismo en salud.

Hablar de ambulancias para transportar enfermos, no es lo mismo que hablar de transporte para personas que se han hecho algún tipo de tratamiento

médico, lo que implica en pensar que se deberá contar con proveedores de vehículos que se adecuen a los requerimientos de los tratamientos, y sean los que movilicen a los pacientes, que a su vez requerirán de vías en condiciones aceptables. Una ciudad enfocada en salud, debe ofrecer espacios de recuperación como lo son parques, restaurantes, y en general ambientes saludables. Como soporte de ello, las buenas prácticas en manipulación de alimentos, el permanente mantenimiento de los espacios deben ser prioritarios.

Unido a la estructura que puede compactar al sector del turismo en salud en el cluster, y todas sus ramificaciones de soporte, se requiere de la interacción en una alianza fuerte, segura y de confianza, denominada universidad-empresa-estado; la educación además de consolidar también una oferta diferenciadora en formación de talento humano, necesita mantenerse ligada a la realidad de la región, es decir su función sustantiva de extensión responderá a las necesidades del área metropolitana con proyectos que apliquen e impacten el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, y por supuesto en la especificidad de talento humano para salud desde todos sus ámbitos: administración, asistencia técnica y profesionalización.

En general se puede concluir que una actividad que se pueda desarrollar desde la oferta al público, podrá tener elementos diferenciadores solo si a partir de ello se empieza a generar una serie de negocios de apoyo y soporte que den como resultado especialización y diversificación a la vez. Para una región el tener diferentes industrias, todas con cadenas desarrolladas garantizan ventajas tanto comparativas como competitivas; la consolidación de un cluster diferenciado, lleva también a cadenas de valor que unidas entre sí demarcan un territorio.

Al identificar las apuestas territoriales se pueden presentar uniones en diferentes actividades económicas que darán como resultado la definición de sus atractivos tanto para inversionistas como para turistas dispuestos a llegar a una región con el ánimo de obtener un beneficio. Así mismo estos atractivos permitirán proyectar al territorio en la generación de empleo, de empresas y de nuevas oportunidades desarrollando más actividades económicas. Aunque no

se hace tan evidente, la apuesta desde el marketing territorial obliga a pensar en conectividad vial, aérea, comunicaciones mediante el internet (cobertura geográfica) y en la búsqueda de la innovación y desarrollo desde las apuestas de cada actividad.

Pasar de ser una región genérica a diferenciada y con proyección requiere que las actividades económicas que se empiecen a desarrollar tengan un impacto transversal desde lo industrial hacia lo comercial y turístico para que se presenten realmente cadenas de valor territorial. Así mismo, en busca de una mejor competitividad, toda la oferta presente en el territorio deberá contener elementos diferenciadores que conduzcan a una mejor competitividad empresarial.

El modelo propuesto de integración de cluster como elemento competitivo para la generación del marketing territorial parte de la identificación de actividades que se denominarán como “generadoras” de industrialización. Se le da el nombre de generadoras porque es a partir de ellas donde deben buscarse atraer inversionistas para que ingresen nuevas empresas a aprovechar el atractivo económico identificado. Las actividades generadoras deben estar soportadas en una serie de políticas de gobierno que además de aprovechar el atractivo, sean parte de elementos que conduzcan a tener asentamientos industriales bajo esquemas iniciales de beneficios empresariales, logrando de esta forma atraer y activar, posiblemente llevando a conglomerar. De igual forma las políticas deberán garantizar que la conglomeración no sea un foco de explotación de beneficios fiscales, sino que lleve a incentivar la innovación, el desarrollo y la optimización para lograr realmente competitividad. Para que las actividades generadoras puedan desarrollarse de forma óptima, se requiere de actividades de “gestión” que permitirán la participación de proveedores e intermediarios en la región para buscar integraciones hacia adelante y hacia atrás buscando reducir costos de operación y comercialización. Entre más actividades generadoras, más actividades de gestión se han de iniciar. Actividades de soporte deberán estar también presentes, su importancia radica en el apoyo al adecuar espacios para financiación, promoción y generación de

negocios, por lo cual en especial estas actividades se concentran en servicios requeridos para que se presente un ambiente adecuado para los negocios, para el turismo enfocado hacia negocios y/o diversión.

7.1. Identidad a partir de la proyección del sector salud en el Área Metropolitana de Bucaramanga

De acuerdo al estudio de Mc Kinsey & Company en 2008 denominado “Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia” enfocado en el potencial de Colombia en relación al turismo en salud a partir de sus elementos comparativos como competitivos en las categorías básicas que conforman el sector mencionado.

Para definir la propuesta que identifique al Área Metropolitana de Bucaramanga como un destino adecuado para realizar turismo en salud y establecer el modelo de cluster propuesto en este proyecto, vale la pena abordar este tema desde sus generalidades hasta llegar a determinar los elementos competitivos del territorio en estudio, definiendo las apuestas que en la actualidad tienen los principales centros de salud, como son las entidades que han materializado las dos zonas francas relacionadas con la actividad médica en la región, sin desconocer que alrededor de ellos se han empezado a generar centros que apuntalan hacia el aprovechamiento de categorías que pueden llegar a ser complementarias a la seleccionada por las zonas francas.

Dentro del sector de turismo en salud, se evidencian cuatro categorías básicas (medicina curativa, preventiva, estética y bienestar (*Inspired Wellness*), en las que Colombia puede competir con una propuesta estratégica clara, capturando al menos 2.8 millones de turistas de salud y generando ingresos por al menos 6.3 mil millones de dólares en el año 2.032²⁶.

La industria del turismo en salud es un mercado representado en 1.900 mil millones de de dólares en el 2.010, en donde las categorías de turismo médico

²⁶ Mc Kinsey & Company (mayo de 2009). Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Pág. 4

y salud preventiva representan 50 y 243 millones de dólares²⁷, categorías en las que potencialmente se enfocan los megaproyectos en salud en el Territorio de Santander.

Dentro de estas categorías es claro que diferentes regiones de Colombia han empezado a prepararse para aprovechar la tendencia en salud, entre las que se encuentra Santander con su Área Metropolitana, que a partir de dos entidades como La Fundación Cardiovascular FCV y La Fundación Oftalmológica de Santander FOSCAL se han cimentado las bases de los actuales proyectos de zonas francas en salud de la región. Es en este punto en donde se hace relevante determinar el enfoque e identidad de la apuesta en turismo en salud del Área Metropolitana para así determinar si es evidente una ventaja competitiva y no comparativa con respecto a otras regiones de Colombia.

Teniendo en cuenta que la demanda actual está representada en un 2.2% del total de turistas que ingresan al país anualmente, ha tenido un crecimiento del 12% entre el 2006 y el 2011, haciéndose evidente su dinamismo al pasar de 14.500 personas que ingresaron a Colombia por tratamientos médicos en el año 2010 a 20.500 personas en el 2011, lo que representó 449 millones de dólares en el último año referenciado, según el análisis de turismo de bienestar en Colombia desarrollado en 2013 por el Programa de transformación productiva de Colombia, en donde en su mayoría, los turistas en salud buscaron servicios de bienestar.

Para comenzar, el turismo en salud para Colombia se presenta como una oportunidad identificar que el país cuenta con elementos comparativos que permiten estar a la par con otros países que ofertan servicios en salud. Entre estos elementos se encuentran costos bajos, calidad de servicios a pesar de no contar en alto grado con establecimientos acreditados internacionalmente (SGSS), talento humano capacitado en alto grado y con competencias adecuadas para realizar procedimientos de alta complejidad, además de contar

²⁷ SRI International (mayo de 2010). Spas and the global wellness market: synergies and opportunities. Global Spa Summit. Pág. 24. Descargado el 22 de mayo de 2013 de: http://www.sri.com/sites/default/files/publications/gss_sri_spasandwellnessreport_rev_82010.pdf

con una buena cantidad de profesionales en el territorio nacional (ciudades capitales donde se oferta el turismo en salud) y una imagen de país que ha mejorado considerablemente frente a lo percibido en décadas anteriores.

A pesar de que la categoría de bienestar es la de mayor crecimiento entre las cuatro categorías que conforman el turismo en salud, el enfoque de la oferta en el Área Metropolitana de Bucaramanga a partir de las zonas francas se ubica en las categorías de medicina curativa y preventiva donde se proyecta destacar servicios de alta complejidad:

- Trasplantes y reemplazos articulares
- Nanotecnología y genómica
- Medicina regenerativa y tratamientos con células madres

Es importante advertir que en la actualidad las propuestas de zonas francas en Salud en Santander apuestan de manera independiente a la categoría de medicina curativa y preventiva cada uno enfocado en sus fortalezas relacionadas con tratamientos específicos, sin desconocer el panorama que se puede abrir a partir del aprovechamiento de diferentes partes corporales que pueden generar oportunidades en el sector en referencia.

En el caso de trasplantes de órganos es importante advertir que este caso está sometido a listas de espera de pacientes nacionales, por lo cual el tema se encuentra reglamentado para impedir el tráfico de órganos, actividad que por obvias razones es ilícito.

Pero para el caso de trasplantes de tejidos, se presenta un crecimiento alto en cuatro tipos de ellos, córneas, tejidos óseos, válvulas y piel²⁸ en el ámbito nacional, en donde para el caso de córneas en el periodo comprendido entre 2008 y 2011 se distribuyeron 9.582 tejidos, 63.224 tejidos óseos, 207 válvulas y 204 tejidos relacionados con piel. Estos datos se convierten en un parámetro de partida frente a el enfoque que puede presentarse en las zonas francas que determine la identidad del territorio como una región en donde a partir del

²⁸ Reportes anuales de la red de donación y trasplantes entre 2008 y 2012. (2.012). Instituto Nacional de Salud

aprovechamiento en alto grado de órganos y tejidos de donantes, se pretende a partir de la construcción de bancos de órganos y tejidos, además de centros de investigación una mejor oferta de servicios médicos especializados en la categoría de medicina curativa y preventiva.

El enfoque hacia tratamientos especializados se fundamenta en la transferencia de conocimiento a partir de centros de investigación conformados por equipos de expertos conectados de manera presencial o por medio de elementos propios de la telemedicina a partir de alianzas con instituciones de salud ubicadas en otras regiones del mundo.

La orientación que busca generar identidad en la región a partir de la apuesta en servicios de salud se proyecta desde un panorama que a partir de los elementos comparativos puede ofrecer un portafolio amplio de servicios en salud, a partir del aprovechamiento de convenios que garanticen dos aspectos iniciales como el atraer y mantener profesionales especializados en salud en la región, generando diferenciación a partir de sus especialidades, y garantizar por medio de convenios y/o alianzas internacionales transferencia de conocimiento y redes de especialistas que conduzcan a nuevos escenarios de la medicina.

Todo ello soportado en una infraestructura con servicios complementarios y tecnología de avanzada que garanticen la existencia de una metrópoli concentrada en tratamientos médicos, mostrándose atractiva tanto para el mercado, inversionistas y aliados desde el sector salud.

Sin embargo la principal apuesta en turismo en salud en Santander manteniendo su diferenciación en temas cardiovasculares y oftalmológicos debe estar encausada en bioingeniería, telemedicina como elementos de soporte a la gestión del conocimiento que se da como resultado del estudio de los diversos casos a abordar.

La gestión del conocimiento encausa al talento humano, las tecnologías de la información y comunicación, la innovación y creatividad, nuevas culturas en el consumo de los habitantes del territorio, en una meta común: el fortalecimiento

de la competitividad empresarial entre los integrantes del cluster; es decir apostarle a incluir en el cluster potencializado de turismo en salud, la gestión del conocimiento, abre la puerta en garantía por ser capaz de transferir y crear conocimiento interorganizacional²⁹. De tal manera que para el territorio Área Metropolitana de Bucaramanga, los proveedores desde los elementos mencionados (personal especializado y técnico, consumidores, y alrededor de estos distribuidores de productos hospitalarios, servicios para hoteles, etc.), harán parte de la cadena de producción directa del cluster, mejorando de manera evidente la competitividad del territorio señalado con la marca diferenciadora. La ventaja competitiva del cluster se posibilita desde la calidad de los servicios que se ofertan los cuales se unen a los proveedores que también deben garantizar la alta calidad para mantenerse dentro del conglomerado organizacional. En la región la visión de cluster de salud está soportada en la alta calidad de los servicios prestados, los costos competitivos frente a los consumidores internacionales, el desarrollo del talento humano frente a especialidades, subespecialidades, maestrías y doctorados en curso y un elemento de marca: el prestigio en el cuidado integral que la empresa privada que maneja la salud está obteniendo a través del reconocimiento de los mismos usuarios y la acreditación internacional³⁰.

Desde la apuesta de zonas francas se presentan servicios de salud relacionados con:

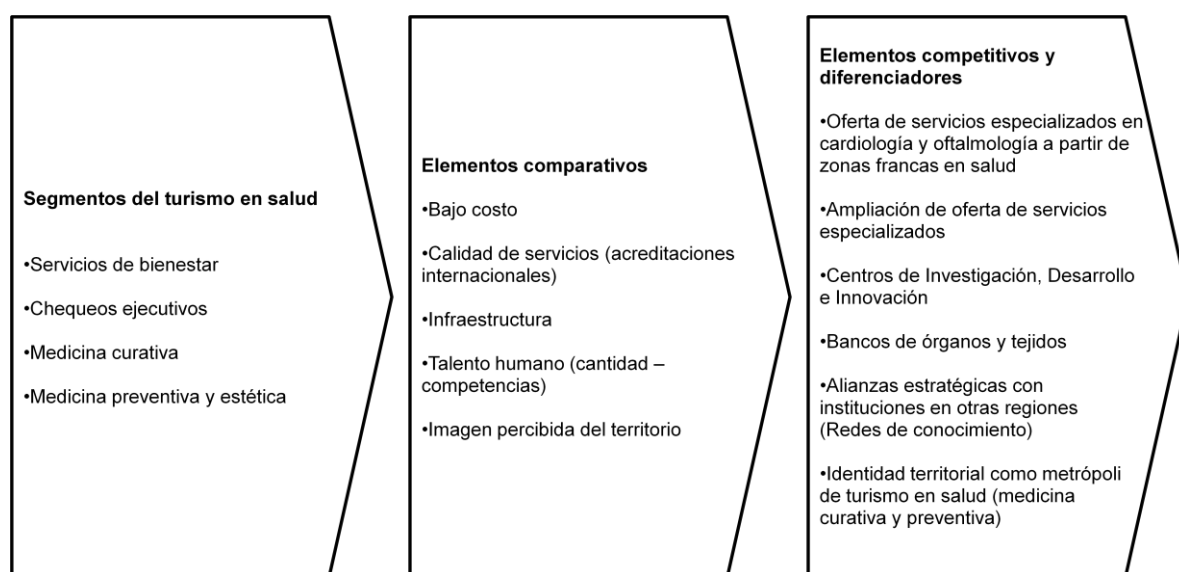
- Cardiología, servicio que en la actualidad cuenta con certificación internacional *Joint Comission International JCI*
- Oftalmología
- Cirugía estética y reconstructiva
- Oncología
- Odontología
- Tratamientos estéticos

²⁹ Pérez-Soltero, A. y otros. (2009). Importancia de los *clusters* del conocimiento como estructura que favorece la gestión del conocimiento entre organizaciones. V5n1. P33-64. México.

³⁰ Plan Prospectivo de Turismo en Bucaramanga. 2009.

De la misma manera, la búsqueda de certificaciones internacionales sobre los servicios ofrecidos deberá ser un aval a conseguir para entrar en el ranking de regiones de talla mundial que ofertan servicios en salud, lo cual se convierte en un elemento indispensable para el mercadeo de este tipo de servicios. Junto con las certificaciones internacionales, el reconocimiento de la región especializada en salud, deberá sustentarse en la integración a redes de conocimiento con otras instituciones ubicadas en regiones diferentes para el tratamiento de ciertos casos y para la gestión del conocimiento, generando presencia a partir de información que potencialice la proyección de destino turístico especializado.

Figura N. 7 Ventajas competitivas para el desarrollo del cluster en salud en el Área Metropolitana de Bucaramanga



Fuente: Construcción propia a partir del documento “Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2.009)

Es importante advertir que de la mano a los servicios que se prestarán desde las zonas francas, empezarán a desarrollarse otras instituciones relacionadas con la prestación de servicios de salud, especialmente enfocadas en ofrecer soluciones al público interesado en bienestar, como centros de estética, centros de relajación, spas entre otros, lo que implicará una mayor cantidad de entidades enfocadas en este aspecto. Aunque de forma aparente esto

representa una mayor oferta de servicios no necesariamente significa una mejor oferta, por lo cual se deberán considerar regulaciones en función de validar la capacidad y competencias de cada establecimiento que opere en la región, además de establecer políticas que permita además de identificar a las entidades prestadoras de servicios, conglomerarlos para trazar estrategias conjuntas y evitar generar una guerra interna hacia conseguir clientes.

Desde la apuesta de zonas francas deberán ser las dos entidades que lideran el proceso, junto con estamentos de gobierno regional, los que deben iniciar, ordenar y de alguna forma certificar a las instituciones que se generen a sus alrededores y así evitar que la identidad propuesta termine siendo tergiversada por entidades que solo buscan aprovechar la oportunidad que se presenta en el mercado, sin ningún tipo de responsabilidad con el mismo y la comunidad en general. Uno de los aspectos que se ha de considerar para dar algún tipo de aval a estas nuevas instituciones deberá corresponder al tipo de especialistas que han de formar parte de ellas, junto con el tipo de tecnología y procedimientos que pueden o no desarrollarse.

El manejo de la identidad territorial a partir de una oferta en salud, no puede limitarse a la promoción de la región, por el contrario debe garantizar una permanencia en el tiempo, evitando que se destruya con facilidad por efectos de una limitada o nula participación en controles y regulaciones. De igual forma la pérdida de identidad puede presentarse por una clara desarticulación entre los operadores causado por falta de agremiaciones que de alguna manera logran enfilar objetivos individuales a objetivos colectivos que ordenen y beneficien en mediano y largo plazo.

Además de estas políticas, se debe garantizar al mercado contar con cantidad suficiente de especialistas, así como altos niveles de competencias en el desarrollo de sus actividades, por lo cual es importante establecer estrategias para atraer a especialistas en las áreas a considerar en el turismo en salud, para lo cual se requiere que se busquen convenios para que profesionales reconocidos se establezcan en la región, que lleven a transferencia de conocimiento y que se trabaje de forma mancomunada en actividades

relacionadas con la telemedicina para que la región y su oferta en salud esté permanentemente conectada con los profesionales de punta en dicha temática. Junto con ello y con ánimo hacia la transferencia de conocimiento, el tener convenios y alianzas con instituciones de salud de otras regiones del mundo puede permitir una movilidad interesante para procesos de especialización, así mismo la conectividad con redes de conocimiento permitirá permear procedimientos más sofisticados generados de forma autóctona o con el apoyo de otros.

La propuesta de cluster que defina e identifique a una región y a partir de él se pueda generar marketing territorial, conlleva en términos generales inversión a partir de la determinación de potencialidades regionales que conduzcan a diferenciar desde ventajas competitivas en donde la intervención de diversos actores es primordial para organizar, reglamentar y estipular mecanismos que permitan tener una identidad a largo plazo, a partir de estrategias relacionadas con atraer inversionistas, desarrollo, innovación y progreso de toda la región.

En Colombia, son varias las zonas que apuntan a aprovechar la dinámica y crecimiento del turismo en salud, cada una de ellas enfocadas hacia las categorías de mayor crecimiento (bienestar y estética), sin embargo ninguna de las regiones se proyectan como una metrópoli integral que le apuesta a cubrir al menos dos o tres de las categorías de este sector. Santander y en especial su Área Metropolitana buscan su diferenciación bajo parámetros de una región integral en la prestación de servicios especializados en salud, soportado en avales de entidades acreditadas internacionalmente, investigación y desarrollo de nuevos procedimientos, especialistas de alto prestigio, alta tecnología e infraestructura adecuada para la prestación de servicios de alta complejidad. Desde la promoción es evidente que este destino debe contar con centros de convenciones en donde congresos internacionales relacionados con salud han de ser uno de los tantos elementos para centrar la atención de noticias y público en general para posicionar a la región como destino para realizar turismo en salud, además de contar con los aportes y experiencias desarrolladas a partir del cluster propuesto.

7.2. Integración de los actores que deben estar presentes en el *cluster* de salud en el Área Metropolitana de Bucaramanga

Siendo un *cluster* el resultado de las múltiples intenciones de aprovechamiento de condiciones adecuadas en una determinada zona para hacerla más atractiva y competitiva, es lógico pensar en que la manera en que debe empezar a funcionar parte de una integración de esfuerzos de diversas entidades. Para el caso de la propuesta de *cluster* en salud en el Área Metropolitana de Bucaramanga debe estar asociado a la definición de una propuesta inclusiva desde las entidades gubernamentales materializada en políticas de orden regional en función de la promoción del territorio para atraer inversionistas relacionados con la temática de salud (específicamente en las categorías establecidas para la región), sumado a la integración con los actores actuales para establecer planes relacionados con aumento y mejoramiento de infraestructura física que conduzca a tener una óptima capacidad para prestar los servicios seleccionados. Estas políticas deben facilitar la gestión de importación de tecnología relacionada, así como debe también permitir la promoción sin barreras de servicios de salud.

A partir del potencial regional, es claro que entidades de gobierno deben hacer gestión para que a partir de políticas de tipo presupuestario se pueda desde el mismo gobierno gestionar recursos que conduzcan a un apoyo material en el desarrollo de una infraestructura apta para el *cluster*.

De igual forma, desde las entidades de gobierno deben garantizar que entidades de salud públicas prestadoras de servicio de salud entren en sintonía con los requerimientos para hacer que funcione el *cluster*, en otras palabras, debe disminuirse la brecha existente en la eficiencia entre una institución pública y una privada. De igual forma otras instituciones deberán incluirse, como lo es el caso de medicina legal que por razones claras deberá convertirse en un proveedor clave para los bancos de órganos y tejidos. Para lo cual se requiere de unas políticas que faciliten en proceso de entrega de estos productos a las entidades, pero que también se garantice trazabilidad de todo el proceso para evitar dos eventos negativos como lo son la pérdida de los

productos por efecto de un mal procedimiento, y por otro evitar que el territorio se convierta en una zona de tráfico de órganos, los dos, aspectos que van en detrimento del concepto de *cluster* en salud y de territorio atractivo.

Junto con ello, políticas y planes que impliquen un mejoramiento en las competencias y capacidades del talento humano, disminuyendo de esta forma la brecha en lo requerido y lo disponible desde el aspecto profesional. En este parámetro el ingreso de instituciones educativas con ofertas de profesiones y especializaciones asociadas a la salud, en relación con medicina curativa y preventiva han de estar presentes, siendo las que activen y monitoreen a partir de centros de investigación y desarrollo las actividades en la región, así como la manera en que se empieza a construir y/o fortalecer redes de conocimiento regionales e internacionales, con una participación protagonista de los desarrollos desde el *cluster*.

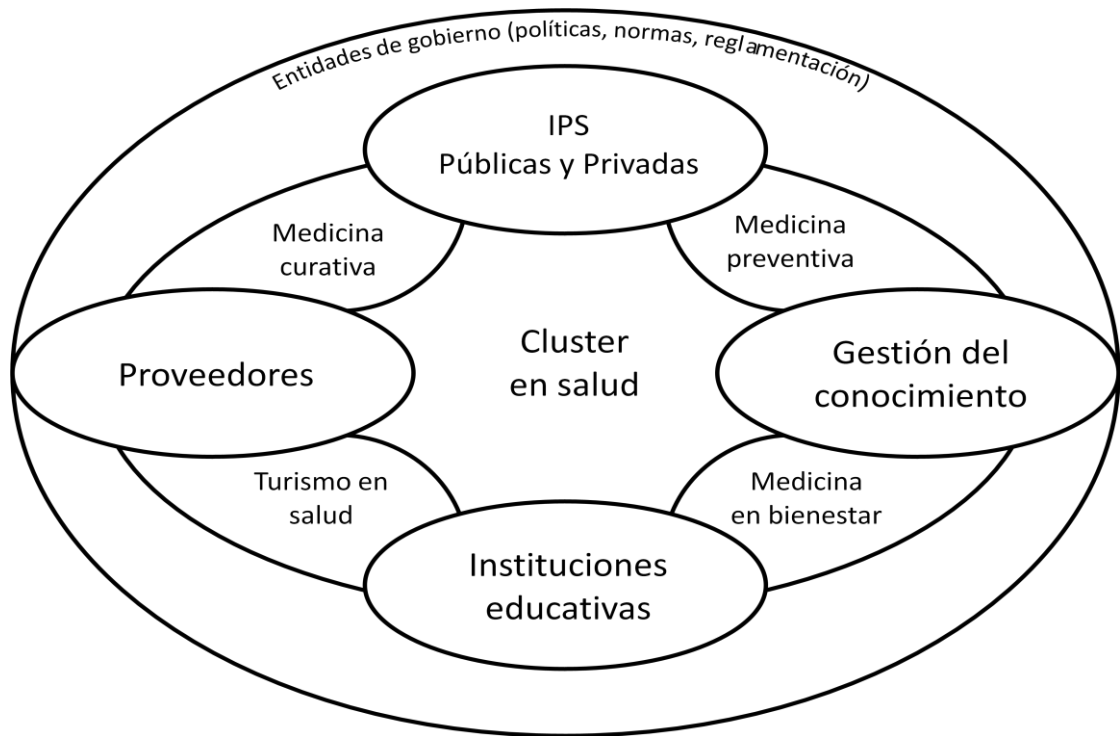
Las instituciones educativas deben entonces ser proveedores de talento humano, impulsores de la gestión del conocimiento, y fortalecedores de redes de conocimiento e innovación. De igual forma y con el ánimo de aportar a la promoción de la región, han de tener una participación especial en el diseño de comunicación a partir de eventos que congreguen a profesionales de la temática y deben ser promotores de espacios de discusión y planeación de los pasos que debe seguir el *cluster* en su proceso de conformación, crecimiento y consolidación, espacios en donde deben estar presentes los diferentes actores del mismo.

Las entidades prestadoras de salud, que conformarán el *cluster*, deben por su parte jalonar procesos con sus potenciales proveedores para hacerlos partícipes de beneficios, responsabilidades y obligaciones del mismo conglomerado, llevándolos a estándares de calidad en la prestación de los servicios a desarrollar.

Es claro que la apuesta de *cluster* desde el marketing territorial debe fortalecer a toda la región, independiente de si el participante es público o privado, deben existir y conformarse redes que permitan la interacción entre los actores que

lleven a beneficiar los factores de competitividad regional a partir de el enfoque y diferenciación de la propuesta de *cluster*, para este caso en salud.

Figura N. 8 Modelo integrador de Cluster y Marketing Territorial



Fuente: Construcción propia

8. Conclusiones

El modelo propuesto ha sido diseñado a partir de los factores que diferentes autores identifican como de alta relevancia para el propósito de mejoramiento de calidad de vida de una región a partir de la definición de sus potencialidades, buscando un aprovechamiento adecuado para la generación de desarrollo.

Es oportuno advertir que pueden existir potencialidades en una región como lo es el Área Metropolitana de Bucaramanga, pero que están limitadas por políticas individuales establecidas, como consecuencia de no encontrar un beneficio colectivo, lo cual se traduce en una permanente lucha de poderes que dan como resultado una desarticulación del desarrollo regional, generando retrasos en proyectos de gran magnitud.

Santander y en especial Bucaramanga y su Área Metropolitana tienen como características empresariales el individualismo y la proliferación de empresas catalogadas como Mypimes, aspectos que siendo encausados hacia la generación de poder de negociación ante proveedores e intermediarios puede ser un resultado de la implementación del modelo propuesto, al establecer políticas que determinen líneas de acción frente al desarrollo competitivo.

Aunque hay una gran cantidad de empresas en actividades como metalmecánica, calzado y confecciones que de acuerdo a su grado de concentración se pueden considerar como *clusters*, su incipiente participación en la conformación del PIB, sumado a los pocos elementos diferenciadores, hacen que su impacto sea débil frente a una oferta proveniente de otras regiones o de un ámbito diferente al regional o nacional. A pesar de ello, es claro que el concepto de *cluster* y su implementación es un factor crítico para la generación de desarrollo regional, entendido por los gremios y los entes gubernamentales como relevante para el futuro del territorio.

Frente al concepto de marketing territorial y su incidencia en el desarrollo regional, es razonable que no puede solo fundamentarse en planes de

comunicación desligados del estado de avance del aprovechamiento de las potencialidades del Área Metropolitana de Bucaramanga. Debe servir como elemento de para la creación y consolidación de una identidad territorial, sumada a planes que garanticen obtener un beneficio en pro de atraer inversión, progreso y mejoramiento de condiciones de vida, aspectos que repercutirán en una revolución de esquema de pensar solo desde los municipios para los municipios a pensar como Área Metropolitana en el mejoramiento de las condiciones para quienes hacen parte de la misma, teniendo incidencia en cambios culturales desde lo empresarial llevando a la búsqueda de beneficios colectivos.

La aplicación del concepto de marketing territorial no puede ser solo un *slogan* sin coherencia ante los cambios que deben realizarse desde gobierno, empresas, gremios e instituciones de educación para poder obtener elementos diferenciadores como región, que garanticen la competitividad de la misma, dejando de ser totalmente dependiente en aspectos relacionados con su geografía o condición climática, aprovechando su ubicación para la generación de negocios y bienestar.

El modelo propuesto se puede llegar a materializar solo si hay un compromiso real frente al cambio de forma de pensar desde lo individual hacia lo colectivo, de integración de diferentes actores para la solución de problemáticas del entorno, definiendo de manera profunda las responsabilidades de cada actor, para tener claridad sobre cómo se aporta hacia el beneficio general de la región.

9. Recomendaciones

La viabilidad del modelo propuesto, depende de procesos de socialización ante los diferentes públicos que intervienen en la construcción del marketing territorial, logrando con ello afinar el modelo y llevarlo a ser un pilar dentro del diseño de políticas que permitan integrar los planes de gobierno de cada municipio hacia una consolidación regional.

Una segunda etapa en este proyecto obedecerá a la valoración del modelo de entidades públicas, empresariales, gremiales y público en general. A partir de este aspecto se deberán considerar el establecimiento de políticas, estrategias y actividades que den como resultado la materialización del modelo de *cluster*, entendiendo que a pesar de que se ha considerado en este proyecto su explicación desde el potencial en turismo en salud de la región, el modelo podrá replicarse en los demás potenciales que hacen parte del Área Metropolitana de Bucaramanga.

En una tercera etapa de aplicación del modelo de integración de *cluster* propuesto, las entidades territoriales conseguirán demostrar que los puentes generados a partir de la alineación de los diferentes actores participantes (servicios, gobierno, comunidad, entidades educativas, empresas), sostienen el crecimiento de los elementos diferenciadores que se traducen en la construcción del marketing territorial y desde allí, en un factor que evidencia la competitividad de la región.

La finalidad del modelo no es solo explicar cómo debería funcionar el esquema competitivo de una región en sus diversas actividades económicas, sino lograr su implementación para que aquello expuesto pueda probarse y producir resultados favorables para un territorio, llevándolo a nuevas dimensiones de competitividad.

10. Referencias bibliográficas

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 distreto industrial eallosviluppocale. 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 poliquestocials al comerç de serveis: in unió temporal d'Ecribus (ed.). Barcelona: brand registrada. Un model per desarmar. Virus Ed. Barcelona.

Cotorruelo R., (2001). Aspectos estratégicos del desarrollo local. Transformaciones globales instituciones y políticas de desarrollo local. Editorial Homo Sapiens.

Canzanelli, G. (Octubre de 2001). *Overview and learned lessons on Local Economic Development, Human Development, and Decent Work. Universitas. Workingpapers.* Descargado el 10 de agosto de 2012 en: http://www.forumpartnerships.zsi.at/attach/1TND_01_DP_ILO_LocalEconomicDevelopment.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

Ferrás C., (2001). El territorio como mercancía. Fundamentos teóricos y metodológicos del marketing territorial. Revista de desenvolvimiento económico. Año III, No. 5.

Formulación de un plan estratégico de *city marketing* para Bucaramanga Fase II (2010). Agencia de Desarrollo Económico Local ADEL Metropolitana.

Informe Nacional de Competitividad 2011-2012. Consejo privado de competitividad de Colombia. Editorial Nomos S.A.

Harold, Koontz; Weihrich (1998). Administración una perspectiva global. Editorial McGraw Hill. Pág. 84.

Hatem F., (2007). Le marketing territorial: principes, méthodes, pratiques. Ed. EMS.

Hernández Fernández, L. y otros. (2012). Empresa, conocimiento e innovación factores claves del modelo del desarrollo endógeno. Telos, pp 21-51.

Hernández, J., Pezzi, A., So i Casals, A. (s.f.). Clusters y competitividad: el caso de Cataluña (1993-2010). Observatori de propectiva industrial. Generalitat de Catalunya. Departament d'Innovació, Universitats i Empresa. Pp. 29 – 103.

Hernández Sampieri R., (2010). Metodología de la investigación. Quinta edición. Mc Graw Hill. ISBN 978-607-15-0291-9. Pág. 11

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

Laguna Reyes, C. (2010). Cadenas productivas, columna vertebral de los *clusters* industriales mexicanos. *Journal Economía mexicana*. Volumen 19. Pág. 119. ISSN 018-0458. Descargado el 10 de noviembre de 2012 en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=32315840004>

León, D. (18 de Septiembre de 2009). *Cluster* de TIC a la caza de nuevos proyectos. Vanguardia Liberal. Descargado el 07 de Septiembre de 2012 en: <http://www.vanguardia.com/historico/42917-cluster-de-tic-a-la-caza-de-nuevos-proyectos->

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/cachepdf/ICE_848_125-140_CB5A3D00BD32DDE7EBE35A2F0260844C.pdf

Martínez, C. (11 de abril de 2010). El *Cluster*, una herramienta que impulsa a Santander. Vanguardia Liberal. Descargado el 05 de Septiembre de 2012 en: <http://www.vanguardia.com/historico/58858-el-cluster-una-herramienta-que-impulsa-a-santander>

Martínez, A., Pérez, N., Amaya, M. (Agosto de 2011). Proyecto “fortalecimiento de aglomeraciones empresariales de Santander”: Estudio de competitividad desde la visión de *cluster* para la aglomeración de empresas del sector metalmeccánico en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Comisión Regional de Competitividad. Descargado el 09 de octubre de 2012 en: <http://www.santandercompetitivo.org/vea.php?IDe=243>

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>

Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL (2001). Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (pyme) del istmo centroamericano. Descargado el 29 de octubre de 2012 en: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/9481/l499.pdf>

Plata, O. (2009). Cluster del petróleo y gas. Proceso de iniciativas de desarrollo. Centro de estrategia y competitividad. Universidad de Los Andes. Descargado el 28 de octubre de 2012 en:

<http://www.slideshare.net/victorlastre/antecedentes1-cluster-de-petroleo-y-gas>

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

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>

Vásquez Barquero, A. (2005). Las nuevas fuerzas del desarrollo. Antoni Bosh. Valls J., (1992). La imagen de marca de los países. Mc Graw Hill. Madrid.

Villarejo, A. (s.f.). La orientación hacia el mercado en el marco del desarrollo local: el plan de marketing territorial. Pág. 50

Anexo N. 1 Formato de entrevista

Entrevista N.	
Nombre entrevistado	
Cargo	
Entidad	
Dirección	

Pregunta 1: Desde su experiencia, ¿Qué se está haciendo en cuanto a competitividad en Bucaramanga y el área Metropolitana?

Pregunta 2: ¿Cuáles son los elementos de la competitividad que tiene hoy Bucaramanga y su área metropolitana?

Pregunta 3: Desde su experiencia, ¿cómo funcionan las cadenas productivas que existen en Bucaramanga?

Pregunta 4: ¿Cuáles son los *clusters* que existen en el AMB de mayor importancia?

Pregunta 5: ¿Tiene algún tipo de integración de funcionamiento estos *clusters* o funcionan de manera separada?

Pregunta 6: ¿Considera que existen políticas encaminadas a legalizar y regular al Área Metropolitana como una sola región?

Pregunta 7: ¿El desarrollo del AMB en qué debe enfocarse?

Pregunta 8: ¿Cuáles son los proyectos que se deben realizarse para aumentar el desarrollo de la región?

Pregunta 9: ¿Cómo debería ser la construcción del marketing territorial en el AMB?

Anexo N. 2 Entrevistas a profundidad

Entrevista No. 1 - Dr. Guillermo Henrique Gómez París:

Cargo: Asesor Área del Interior Despacho del Gobernador de Santander.

Ubicación de Oficina: IDESAN Calle 48 No 27^a-48

Dirige: Línea Estratégica Santander Competitivo y Global (El trabajo de la Gobernación de Santander está enmarcado en el Plan de Desarrollo aprobado mediante Ordenanza No 13 del 23 de abril del 2012; en él se contempla la Línea Estratégica Santander Competitivo y global).

Pregunta 1: Desde su experiencia, ¿qué se está haciendo en cuanto a competitividad en Bucaramanga y su área metropolitana (sensibilización competitividad con gremios, gobiernos, lenguaje colectivo, identificación de debilidades económicas, construcción de la identidad, infraestructura)?

Respuesta 1: “Desde mi conocimiento y experiencia a nivel de Santander la competitividad está en muy bajo nivel; se observan pequeños procesos de integración y asociación para tratar de competir en los mercados locales, nacionales e internacionales; pero este trabajo no es mancomunado, de tal manera que al final de los procesos solo alguna empresa sobrevive a la asociación y llega en determinado momento a poner sus productos en los mercados mencionados, pero **sin evidenciar fortaleza para la competitividad en el largo plazo**”.

Pregunta 2: ¿Cuáles son los elementos de competitividad que hoy tiene Bucaramanga y su área metropolitana (comparación a nivel nacional, medición, toma de decisiones con información)?

Respuesta 2: “el capital humano desarrollado a partir de las universidades, además de la inmersión en tendencias hacia educación alternativa en

contraposición hacia la tradición en estudios de mayor demanda de forma cultural, lo que se representa en una pobre innovación. La caracterización de sociedades limitadas vs sociedades anónimas a nivel nacional lo que implica empresas que no tienen mayor impacto en otras regiones; el capital propio limita. En general se tiene un modelo mental individualista y una dependencia hacia mercados naturales.

Las fortalezas están en la **identidad de un territorio para hacer turismo**, y algunos elementos en los sectores confecciones, calzado por su presencia en el resto del país como “famosos”, “los zapatos de Asoinducals, calzan a las reinas de Colombia”. Pero todo esto es muy incipiente; la realidad nos indica que Santander es un territorio en el cual hace falta una imagen y una identidad, que debe partir de la unión de los municipios del área, no imágenes independientes, sino en conjunto, de territorio metropolitano; de esta manera se empezaría realmente a construir el marketing territorial”.

Pregunta 3: Desde su experiencia, ¿cómo funcionan las cadenas productivas que existen en Bucaramanga y su área metropolitana?

Respuesta 3: “En nuestro concepto **no existen en la región cadenas productivas completas, solo peldaños de ellas**; actúan por separado no tienen metas comunes para ser eficientes en el manejo de los recursos; los *clusters* no existen, las empresas hacen alianzas para llegar con sus productos mercados netamente locales, las exportaciones tienen un índice muy bajo; el territorio carece de conectividad vial, fluvial, y así es muy difícil pensar en competir y menos en lograr grandes exportaciones. La tasa de patentes del departamento es prácticamente invisible, y la vocación de exportación no existe; no hay procesos de internacionalización”.

Pregunta 4: ¿Considera que existen políticas encaminadas a legalizar y regular al área metropolitana como una sola región?

Repuesta 4: “Se está trabajando en alianzas público privadas- consejo regional de competitividad; el cual tiene 30 integrantes y funciona al interior de la

Cámara de Comercio; allí se tienen programas como “más ideas, más empresas”. De igual forma la Gobernación de Santander lidera el nacimiento de la Agencia promotora de inversión “*Invest in Santander*”; con el ánimo de atraer inversión extranjera y aportarle a lo multisectorial en la economía de la región; le apuesta también al mejoramiento de la malla vial con el apoyo del Gobierno Nacional, para lograr poner sus productos en los mercados internacional a mejor precio que en la actualidad.

Dentro de la regulación en materia de competitividad, asociatividad, manejo de cadenas de producción, construcción de *cluster*, el área creó las Agencias de Desarrollo Local; pero estas empiezan a ser blanco de lucha de poderes, de trabajo aislado; de tal manera que a pesar de los esfuerzos del PNUD, se fueron quedando sin apoyo y ahora están casi a cargo de la Gobernación. Además estas agencias no le han dado el enfoque al marketing territorial, tienen muchas cadenas pero no hay consolidación para sus reales manejos como productivos y menos como *cluster*”.

Pregunta 5: ¿Cómo debería ser la construcción del marketing territorial en el AMB?

Respuesta 5: “Hay ejemplos buenos y actuales del manejo del marketing territorial en Santander, pero se encuentran fuera del área metropolitana, como lo es ADEL Vélez, que se ha valido de toda la cadena productiva en torno a la producción de bocadillo para promocionar el municipio; así se está trabajando también en Garcia Rovira (Provincia de Santander); para integrar la identidad cultural de Boyacá y Santander, y tener como elementos competitivos de marketing territorial, las actividades económicas en turismo (Nevado del Cocuy); en sector agropecuario (ovejas, caprinos) y comestibles (dulces de Málaga). Igualmente se pretende fortalecer el tema de la minería en la Provincia de Soto – Norte, y en la Provincia de Guanentá, con sede San Gil el turismo.

Los proyectos del área metropolitana deben ser apoyo y cooperación para ADEL Metropolitana, porque ya tienen formación y conocimiento, para impulsar la identidad e imagen de la región como una sola, **enfocarse en el turismo**".

Entrevista No. 2 - Dra.

Cargo: Profesional – Secretaría de Desarrollo Social

Ubicación de oficina: Alcaldía de Floridablanca

Dirige: Actividades de asociación de empresas, economía solidaria, planes de trabajo con empresarios locales.

Pregunta 1: Desde su experiencia, ¿qué se está haciendo en cuanto a competitividad en Bucaramanga y su área metropolitana (sensibilización competitividad con gremios, gobiernos, lenguaje colectivo, identificación de debilidades económicas, construcción de la identidad, infraestructura)?

Respuesta 1: “El trabajo en el municipio de Floridablanca ha estado enfocado a tratar de **agrupar los sectores económicos por líneas:** confecciones, calzado, dulceros; por lo menos en lo que respecta a Floridablanca; también por tener presencia el municipio en la Comisión Regional de Competitividad, se ha trabajado en conjunto con el SENA, para realizar proyectos que involucren a los líderes comunitarios en procesos de capacitación y formación generalmente apoyados por los instructores del SENA”.

Pregunta 2: Desde su experiencia, ¿cómo funcionan las cadenas productivas que existen en Bucaramanga y su área metropolitana?

Respuesta 2: “No hay cadenas productivas, son en particular procesos de producción independientes unos de otros, en los cuales apenas se está logrando empezar a incentivar la manera de ser conjuntos con metas comunes para beneficios mutuos, ejemplo empezar a capacitarse para lograr competir en mercados nacionales e internacionales. El trabajo de agrupación por sectores que realiza la alcaldía podría encasillarse en acciones de asociación, más no de *cluster*, y tampoco de cadenas productivas”.

Pregunta 3: ¿Cuáles son los proyectos que deben realizarse para aumentar el desarrollo de la región?

Respuesta 3: “En el municipio se promueven acciones de competitividad lideradas por la Cámara de Comercio, allí están organizadas las bases de datos que contienen información de las empresas registradas en el municipio; pero estas acciones son incipientes comparadas con las que pueden estar liderando las entidades como Alcaldía de Bucaramanga, Cámara de Comercio de Bucaramanga, y Comisión Regional de Competitividad”.

Pregunta 4: ¿Cómo debería ser la construcción del marketing territorial en el AMB?

Respuesta 4: “El Plan de Desarrollo del municipio de Floridablanca³¹, contempla trabajar en frentes como:

- Promoción y fomento al desarrollo económico y empresarial: con este se pretende motivar a empresarios a participar en eventos y certámenes productivos y turísticos; con los cuales se logren generar oportunidades de negocios.
- Creación y fortalecimiento empresarial: se pretende la implementación de dos programas de ciencia, tecnología e innovación para la competitividad empresarial; además de apoyar la creación de una agencia promotora inversionista.
- Capacitación empresarial especializada en marketing, TIC`s, técnica y financiera al sector empresarial: busca apoyar y cooperar con los negocios que puedan darse con el nivel local, regional, nacional e internacional.
- Implementar la cultura de asociatividad del sector productivo: propiciar la constitución de nuevos grupos asociativos en cada sector productivo.
- Promocionar el fortalecimiento de la productividad y competitividad rural de manera sostenible y sustentable.

³¹ Plan de Desarrollo Municipio de Floridablanca. 2012-2015

Estas son las prioridades que tiene el gobierno local y la base para involucrar la competitividad en sus acciones tendientes a la mejora del sector productivo local”.

Entrevista No. 3 - Dra. María del Pilar Téllez Soler

Cargo: Asesora de Competitividad Área Metropolitana de Bucaramanga.

Ubicación de oficina: Avenida Los Samanes No 9-280 Ciudadela Real de Minas.

Dirige: Oficina de Competitividad del Área Metropolitana de Bucaramanga.

Pregunta 1: Desde su experiencia, ¿qué se está haciendo en cuanto a competitividad en Bucaramanga y su área metropolitana (sensibilización competitividad con gremios, gobiernos, lenguaje colectivo, identificación de debilidades económicas, construcción de la identidad, infraestructura)?

Respuesta 1: “El Área Metropolitana de Bucaramanga tiene planteado actualizar el componente socio económico y cultural del Plan Integral de Desarrollo del AMB. En igual sentido presentó el programa “La estrategia departamental para el desarrollo metropolitano” que pretende generar competitividad al núcleo de desarrollo provincial metropolitano, planteado desde el concepto de la gestión de desarrollo económico local a través de la articulación y armonización del desarrollo generando sinergia metropolitana”. (Anexo: presentación de la estrategia)

Pregunta 2: Desde su experiencia, ¿cómo funcionan las cadenas productivas que existen en Bucaramanga y su área metropolitana?

Respuesta 2: “Las cadenas productivas han sido en varias oportunidades iniciativas de gobierno y en la actualidad tanto en el plan de desarrollo del departamento y de los municipios que componen el área metropolitana se encuentran dispuestos programas para promocionar la confirmación de cadenas productivas, a pesar de estas iniciativas la experiencia en el desarrollo de las mismas no ha sido exitoso en la medida que el fundamento de las

mismas no ha sido la articulación entre las políticas de gobierno y se han convertido en desarrollo de proyectos aislados”.

Pregunta 3: ¿Cuáles son los *clusters* que existen en el AMB de mayor importancia?

Respuesta 3: “En la actualidad solo existen dos *clusters* conformados formalmente como lo son el del “petróleo y Gas” que funciona como *cluster* y el las TIC que a pesar de estar formalizado no ha tenido desarrollo como tal. Los mismos no tienen ningún espacio de articulación.

Pregunta 4: ¿Considera que existen políticas encaminadas a legalizar y regular al área metropolitana como una sola región?

Respuesta 4: “Existen el soporte legal de conformación del área como una región a través de la ley 128 de 1994, a pesar de ello **las políticas de gobierno no están encaminadas en la realidad a aplicar sus programas y proyectos de competitividad desde la articulación con los otros municipios** por la falta de conocimiento de los mandatarios del concepto y aspectos necesarios para la competitividad y por las limitaciones de tipo jurídico. Sin embargo para este cuatrienio la entidad AMB asesoró la estructuración de los planes de desarrollo de los municipios del AMB e incluyó en todos la visión metropolitana en el componente estratégico del plan de desarrollo y dejó algunas acciones de desarrollo económico articuladas entre los municipios del AMB que le apuntan a la competitividad. Es un avance logrado en esta administración”.

Pregunta 5: ¿Cuáles son los proyectos que deben realizarse para aumentar el desarrollo de la región?

Respuesta 5: “En el concepto de competitividad y debe actualizar su plan integral de desarrollo partiendo de los componentes que generan la competitividad de una región, que básicamente se resume en lo referente al

concepto de desarrollo económico local. Proyectos para aumentar el desarrollo de la región deben ser:

- Ejecución del plan maestro de movilidad, desarrollo de *cluster*, oficinas oficiales de competitividad, programa de desarrollo empresarial metropolitano, programa metropolitano de generación de empleo, plan metropolitano de vivienda, plan metropolitano de superación de la pobreza extrema.
- Construcción de Marketing AMB en tres pasos fundamentales:
 1. Definir los elementos culturales que nos unen
 2. Definir las potencialidades de cada uno de los municipios
 3. A partir de los dos conceptos anteriores realizar marca única para el AMB.

Los tres pasos deben ejecutarse con participación ciudadana activa”.

Entrevista No. 4 - Dr. Javier Téllez Soler y Dr. Edgar Vargas Hernández

Cargo: Coordinadores Oficina de Desarrollo Económico

Ubicación de oficina: Cra. 25 No 30-32 Parque Principal de Girón

Dirige: Oficina de Desarrollo Económico – Alcaldía de Girón

Pregunta 1: Desde su experiencia, ¿qué se está haciendo en cuanto a competitividad en Bucaramanga y su área metropolitana (sensibilización competitividad con gremios, gobiernos, lenguaje colectivo, identificación de debilidades económicas, construcción de la identidad, infraestructura)?

Respuesta 1: “El municipio de Girón, inició un trabajo de mejoramiento de la calidad de vida de las personas que trabajan en el sector de la manufactura, porque se observa que un factor importante para buscar competitividad, es tener un muy buen recurso humano”.

Pregunta 2: ¿Cuáles son los elementos de competitividad que hoy tiene Bucaramanga y su área metropolitana?

Respuesta 2: “Elementos de competitividad que el municipio de Girón estamos trabajo son el mejoramiento de la productividad y desempeño y desarrollo del personal”.

Pregunta 3: Desde su experiencia, ¿cómo funcionan las cadenas productivas que existen en Bucaramanga y su área metropolitana?

Respuesta 3: “En este momento Girón no tiene ninguna cadena productiva identificada, a pesar que mucha mano de obra de la cadena de joyería y calzado de Bucaramanga, son de Girón”.

Pregunta 4: ¿Cuáles son los *clusters* que existen en el AMB de mayor importancia?

Respuesta 4: “Conocemos de algunos *clusters*, que están identificados en la Comisión Regional de Santander”.

Pregunta 5: ¿Tienen algún tipo de integración de funcionamiento estos *clusters* o funcionan de manera separada?

Respuesta 5: “Funcionan de manera separada”.

Pregunta 6: ¿Considera que existen políticas encaminadas a legalizar y regular al área metropolitana como una sola región?

Respuesta 6: “No existen”.

Pregunta 7: ¿El desarrollo del AMB en qué debe enfocarse?

Respuesta 7: “Manufactura (calzado, joyería y confecciones), turismo, producción de habanos”.

Pregunta 8: ¿Cuáles son los proyectos que deben realizarse para aumentar el desarrollo de la región?

Respuesta 8: “Creación de una línea de crédito específica con acompañamiento empresarial antes y después de la aprobación del crédito”.

Pregunta 9: ¿Cómo debería ser la construcción del marketing territorial en el AMB?

Respuesta 9: “Por medio de un ente que agremie el sector y que **sea incluyente**”.

Entrevista No. 5 - Dr. Oscar Iván López Cubillos

Cargo:

Ubicación de oficina:

Dirige:

Pregunta 1: Desde su experiencia, ¿qué se está haciendo en cuanto a competitividad en Bucaramanga y su área metropolitana (Floridablanca, Girón, Piedecuesta).

Respuesta 1: “En el sector agropecuario de Piedecuesta la competitividad se viene fortaleciendo con los procesos productivos en las diferentes veredas del municipio (Proyecto siembra de Limón Tahití, establecimiento de módulos de lombricultura, producción cunícula, producción de forraje hidropónico, establecimiento de huertas escolares, vacunación contra fiebre aftosa y brucelosis, capacitación en diferentes áreas productivas agrícolas y pecuarias)”.

Pregunta 2: ¿Cuáles son los elementos de competitividad que hoy tiene Bucaramanga y su área metropolitana (Floridablanca, Girón, Piedecuesta)?

Respuesta 2: “Para el caso del sector rural de Piedecuesta, un elemento de competitividad diferencial con otras regiones es la diversidad climática para la producción agropecuaria, calidad y cantidad de suelos, recurso hídrico; particularmente Piedecuesta se destaca por la alta producción de Mora y fabricación de cigarros y puros”.

Pregunta 3: Desde su experiencia, ¿cómo funcionan las cadenas productivas que existen en Bucaramanga y su área metropolitana (si las hay). (Floridablanca, Girón, Piedecuesta).

Respuesta 3: “Referente a Cadenas Productivas Piedecuesta hace parte de la Cadena Productiva de la Mora y el Tabaco; estas funcionan bajo la coordinación de la Secretaría de Agricultura Departamental. Su funcionamiento

debe mejorar la comercialización de los productos y a satisfacer las necesidades del mercado local, regional y nacional”.

Pregunta 4: ¿Cómo debería ser la construcción del marketing territorial en el AMB?

Respuesta 4: “Si observamos el Plan de Desarrollo de Piedecuesta 2012-2015(El contrato con la gente 2012-2015), se tienen planteadas diferentes estrategias, encaminadas al mejoramiento de la productividad y competitividad dentro de los sectores urbano y rural, para lo cual se vienen adelantando las diferentes gestiones dentro de los sectores que integral la Administración Municipal. Adicionalmente en concordancia con el AMB y el Ministerio del Trabajo, se tiene planteado la unificación de la política de competitividad y productividad en beneficio de toda la población, incluida Barrancabermeja.

- **Ciencia, tecnología, innovación y competitividad** El Municipio de Piedecuesta tiene un importante polo de desarrollo, el cual ha pasado casi inadvertido en la historia reciente, se trata de la presencia de instituciones y centros de investigación científica, en temas de geología, materiales, suelos, petróleo, minerales y salud; además de otras ciencias básicas y aplicadas.

El Instituto Colombiano de Petróleos (ICP), la sede de investigaciones de la Universidad Industrial de Santander y el proyecto del Hospital Internacional de la Fundación Cardiovascular (Zona Franca Hospitalaria), sitúan a Piedecuesta en una privilegiada posición de municipio científico y tecnológico, con altos indicadores en cuanto a número de grupos de investigación presentes en el territorio, número de profesionales con maestría y doctorado por habitante, entre muchos otros.

- El Programa “Competitividad e innovación un mejor camino” busca rescatar a Piedecuesta como ciudad educadora y con criterios de equidad, eficiencia, eficacia, efectividad y calidad, contribuyendo a cimentar las bases para que se convierta en un gran centro estratégico de aplicación de

conocimientos, mediante programas de ciencia y tecnología, liderados en alianza entre instituciones de educación superior, el sector empresarial y el sector público.

- El Programa “Fomento del emprendimiento empleo y fortalecimiento empresarial de la gente” proyecta implementar estrategias que conduzcan a la creación de las condiciones para la generación de empleo y el ingreso familiar a través de la capacitación y el fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa. En una acción de co-responsabilidad se diseñarán políticas que beneficien a los comerciantes para que accedan fácilmente a créditos con bajo interés para el crecimiento y fomento de industria de Piedecuesta, posibilitando el mejoramiento de la calidad de producción y la competitividad en el mercado regional y nacional. Avanzar en la consolidación de Piedecuesta como un gran centro estratégico de actividades industriales en el Sector de Guatiguará, para contribuir al fomento y la materialización de proyectos de desarrollo económico generadores de empleo y progreso para la gente.

Por lo anterior es importante recalcar que las diferentes preguntas planteadas en su cuestionario, son las mismas que se están trabajando en la búsqueda de nuevos procesos con los diferentes actores que manejamos el tema como son: EL IMEBU, PNUD, Ministerio del Trabajo, los municipios del Área Metropolitana de Bucaramanga y Barrancabermeja, la academia, los sectores productivos y la banca, para que no se trabaje de forma dispersa, sino unificando criterios de productividad con el fin de disminuir los indicadores de desempleo, los cuales están muy bajos con relación al índice Nacional”.

Entrevista No. 6 - Dr. Alejandro Almeyda Camargo

Cargo: Director Ejecutivo

Ubicación de oficina: Cra. 20 No. 36 - 49

Dirige: **FENALCO Santander**

Pregunta 1: Desde su experiencia, ¿Qué se está haciendo en cuanto a competitividad en Bucaramanga y el área Metropolitana?

Respuesta 1: “La competitividad es un aspecto que tiene que ver con la capacidad de los empresarios para poder ofrecer bienes y servicios de calidad, valor agregado, diferenciación que sean aceptados ventajosamente tanto en el mercado local como en el internacional. Bajo este precepto FENALCO a realizando como para citar un ejemplo, solo en el transcurso de este año ha capacitado a mas de 8000 miembros de empresas en temas como innovación y diferenciación, marketing electrónico, diferenciación en el servicio, buscando generar globalización a través de alianzas estratégicas con expertos, universidades privadas e instituciones públicas como el SENA.

También tenemos gran inferencia en el debate de las regulaciones y normatividades públicas, tanto departamentales, municipales y nacionales, con el fin de velar por los intereses de los comerciantes, evitando incrementos en impuestos, gravámenes extraordinarios como lo fue la propuesta a la energía del 6% al comercio y el 8% a la industria el cual detuvimos gracias a los pronunciamientos, buscando que las empresas tengan un macroentorno mucho más estable y seguro y que les permita invertir en tecnología, innovación, diferenciación y aprovechamiento de sus recursos.

También hemos propuesto 3 misiones a la China en 2012, y cerca de 3 más previstas para el 2013, con el fin de traer tecnología para mejorar los procesos de fabricación, distribución y oferta en el mercado actual”.

Pregunta 2: ¿Cuáles son los elementos de la competitividad que tiene hoy Bucaramanga y su área metropolitana?

Respuesta 2: “El elemento más importante considero que es el talento humano, hablando con varios empresarios e inversionistas de BPO, cuentan que la preparación académica de la población en general, es un fuerte muy importante. Además los proyectos como Zonas Francas, los proyectos de salud como la cardiovascular, los atractivos turísticos, el potencial de la metal mecánica, industria petroquímica de la región, la calidad de vida y el incremento del consumo per cápita, hacen que el AMB, sea un atractivo importante para los inversionistas y empresarios locales”.

Pregunta 3: Desde su experiencia, ¿cómo funcionan las cadenas productivas que existen en Bucaramanga?

Respuesta 3: “Bucaramanga es una ciudad netamente comercial, solo el 2% de la torta lo compone la industria, industria que básicamente esta concentrada en un 90% en extracción y refinación de petróleo, no obstante las cadenas productivas de muchos de los productores del sector convencional, están siendo jaladas por la importación de mercancías e insumos, pasando por procesos de producción, una cadena logística en etapa de crecimiento y que actualmente carece de RFID (*Radio Frequency Identification*) tecnología que permite identificar las mercancías desde su fabricación hasta que sale de las tiendas lo cual mejorara contundentemente las guías de entrega y los códigos de barras, y finalmente una robusta cadena de minoristas, detallistas o *retail*, que hacen que generalmente los índices de IPC y la inflación este por encima de la media del país, debido a esa gran conglomerado que conforma el comercio en la ciudad actualmente”.

Pregunta 4: ¿Cuáles son los *clusters* que existen en el AMB de mayor importancia?

Respuesta 4: “Actualmente en FENALCO, representamos 30 Sectores de la economía, sin embargo los más activos son:

- *Cluster* Automotriz, concesionarias, repuestos, autoservicio.
- *Cluster* Alimentos, bebidas y abarrotes.
- *Cluster* de Metal mecánica y petroquímico.
- *Cluster* de Electrodomésticos y telecomunicaciones.
- *Cluster* Centros Comerciales de Santander, oferta de bienes durables.
- *Cluster* de Marroquinería, zapatería.
- *Cluster* Servicios de salud, fármacos.
- *Cluster* de Colchones, espumas.
- *Cluster* de funerarios y parques cementerios
- *Cluster* de Vigilancia y seguridad privada
- *Cluster* Ferretería, construcción e insumos.
- *Cluster* de Transporte público y taxistas
- *Cluster* de Publicistas, mercadeo, artes gráficas y diseño web”.

Pregunta 5: ¿Tiene algún tipo de integración de funcionamiento estos *clusters* o funcionan de manera separada?

Respuesta 5: “Actualmente todos por su actividad se relacionan, pero no existen relaciones, alianzas estratégicas que integren productivamente para generar competitividad”.

Pregunta 6: ¿Considera que existen políticas encaminadas a legalizar y regular al Área Metropolitana como una sola región?

Respuesta 6: “Actualmente No, la politiquería es grande frente a este tema, los celos frente a los presupuestos y esto lo frena cualquier intento, desde FENALCO y los gremios consideramos que es la manera mas fácil de ser competitivos, reducir el gasto fiscal y agilizar procesos, sin tanta intermediación”.

Pregunta 7: ¿El desarrollo del AMB en qué debe enfocarse?

Respuesta 7: Debe tener un enfoque mucho más integrado, aprovechar los recursos estatales, reforzar las alianzas público privadas, distribuir de manera

proporcional los presupuestos en proyectos integrados, trabajar en políticas metropolitanas de emprendimiento, mejoramiento e integración.

Pregunta 8: ¿Cuáles son los proyectos que se deben realizarse para aumentar el desarrollo de la región?

Respuesta 8: “Potencialización de las zonas francas, inversión en el sector turístico, atracción de inversión extranjera tanto en BPO como en nuevas multinacionales, mejoramiento de las alianzas estratégicas entre las empresas actuales, mejoramiento de la malla vial y aérea”.

Pregunta 9: ¿Cómo debería ser la construcción del marketing territorial en el AMB?

Respuesta 9: “Creo que lo más importante es crear una identidad, un concepto propio de ciudad, una diferenciación y hacia eso trabajar unidos desde todos los sectores para potencializar el desarrollo de la misma”.

Entrevista No. 7 - Dr. David Hernando Suarez Gutiérrez

Cargo: Director Regional

Ubicación de oficina: Cra. 27 No. 15 - 07

Dirige: **SENA Seccional Santander**

Pregunta 1: Desde su experiencia, ¿qué se está haciendo en cuanto a competitividad en Bucaramanga y el área Metropolitana?

Respuesta 1: “Considero que las actividades han partido de reuniones de socialización en donde se han presentado tanto proyectos como esfuerzos de diferentes entidades que se encuentran vinculadas de alguna forma en el desarrollo de la región.

Todo esto se hace evidente con la conformación de espacios de trabajo en donde intervienen entidades públicas y privadas, ejemplo de ello es el establecimiento del Convenio Universidad Empresa Estado de Santander (CUEES) en donde existe de forma periódica reuniones para proyectar la región y vincular empresas, instituciones de educación superior, SENA y el gobierno en programas de desarrollo regional.

Así mismo existen entidades dedicadas a analizar la situación competitiva de la región y proyectarla en programas que están inmersos en los planes de desarrollo regionales, tal es el caso de la Comisión Regional de Competitividad”.

Pregunta 2: ¿Cuáles son los elementos de la competitividad que tiene hoy Bucaramanga y su área metropolitana?

Respuesta 2: “Puedo afirmar que los elementos que hoy posee la región reposan en la gran cantidad y diversidad de megaproyectos que se proyectan en la zona. Así mismo desde el aspecto cultural, es reconocido el carácter fuerte, la capacidad de trabajo y el individualismo del santandereano. Pero

también es claro advertir que la tendencia individualista se ha convertido en una gran barrera para la colectividad en la región”.

Pregunta 3: Desde su experiencia, ¿cómo funcionan las cadenas productivas que existen en Bucaramanga?

Respuesta 3: “A pesar de que ese concepto es nombrado de forma indiscriminada en Santander, es claro que la región no cuenta con cadenas productivas, lo que si existe en la conformación de eslabones no articulados en algunas actividades económicas representativas de la región, como lo es el caso del calzado y de confecciones por nombrar algunas”.

Pregunta 4: ¿Considera que existen políticas encaminadas a legalizar y regular al Área Metropolitana como una sola región?

Respuesta 4: “Lastimosamente el problema no obedece con no contar con políticas, el gran inconveniente es que existen intereses propios de cada municipio que conforman el Área Metropolitana de Bucaramanga, lo cual lleva a que las políticas solo queden como un documento y no se lleguen a implementar”.

Pregunta 5: ¿Cuáles son los proyectos que se deben realizarse para aumentar el desarrollo de la región?

Respuesta 5: “Precisamente se debe comenzar a buscar la forma de integrar las políticas de cada municipio para que se hable en un misma idioma el desarrollo del Área Metropolitana.

Esto debe ir de la mano con una fuerte formación en producción en donde el componente de innovación deberá jugar un papel importante para mejorar las características de los productos ofertados y así realmente ser competitivos en diferentes mercados”.

Pregunta 6: ¿Cómo debería ser la construcción del marketing territorial en el AMB?

Respuesta 6: “Primero que todo se debe tener el acompañamiento de una entidad no gubernamental que permita construir el marketing territorial a partir de las potencialidades regionales propias como lo son los servicios de salud, el turismo y la joyería”.

Entrevista No. 8 - Dr. Farid Johanni Jones Zarate

Cargo: Director Ejecutivo

Ubicación de oficina: Cra. 27 No. 21 - 57

Dirige: **FENDIPETROLEO**

Pregunta 1: Desde su experiencia, ¿qué se está haciendo en cuanto a competitividad en Bucaramanga y el área Metropolitana?

Respuesta 1: “Considero que el poseer una entidad como la Comisión Regional de Competitividad es una forma de hacer evidente que existe preocupación sobre el futuro de la región en esta temática. Todo ello lleva que se generen políticas encaminadas a la integración de los actores propios de las actividades productivas que se presentan en la zona.

De igual forma, la intención de buscar inversionistas que se establezcan en la región y generen desarrollo es otra evidencia de lo que hoy se hace en cuanto a Competitividad”.

Pregunta 2: ¿Cuáles son los elementos de la competitividad que tiene hoy Bucaramanga y su área metropolitana?

Respuesta 2: “A pesar de la existencia de una apuesta competitiva en la región, esta se ve truncada debido a que no hay unas políticas claras que permitan dinamizar la competitividad, ello sumado a que la infraestructura vial es deficiente para la proyección que se tiene, por lo cual hablar de elementos competitivos podría considerarse un supuesto”.

Pregunta 3: Desde su experiencia, ¿cómo funcionan las cadenas productivas que existen en Bucaramanga?

Respuesta 3: “La verdad es que al ser una región más consumidora que productora, la existencia de cadenas productivas es reducida. Sin embargo las que son evidentes tanto en el Área Metropolitana como en Santander, ellas son

el sector minero y energético, las actividades del sector avícola, calzado y construcción. Pero cada una de ellas funcionan diferente, unas más desarrolladas que otras, pudiéndose decir que unas tienen una mayor integración”.

Pregunta 4: ¿Considera que existen políticas encaminadas a legalizar y regular al Área Metropolitana como una sola región?

Respuesta 4: “A pesar de la existencia y presencia de diferentes entidades relacionadas con el desarrollo del Área Metropolitana de Bucaramanga, es claro que las políticas se han generado a partir de los requerimientos de cada municipio de forma independiente, dejando en un segundo plano lo correspondiente al ordenamiento y desarrollo del Área Metropolitana”.

Pregunta 5: ¿Cuáles son los proyectos que se deben realizarse para aumentar el desarrollo de la región?

Respuesta 5: “Definitivamente debe existir una adecuación de infraestructura vial que sea acorde con el futuro desarrollo de la región, de lo contrario seguiremos teniendo los mismos problemas de la actualidad.

Debe darse una mayor importancia al potencial que puede desarrollar el componente educativo en relación a la oferta tanto de programas congruentes con las necesidades empresariales regionales”.

Pregunta 6: ¿Cómo debería ser la construcción del marketing territorial en el AMB?

Respuesta 6: “La construcción del marketing territorial debería enfocarse en las potencialidades que tienen la región desde el turismo, la oferta educativa universitaria y lo relacionado con la oferta en servicios de salud”.

Entrevista No. 9 - Dr. Edwin Gómez Parra

Cargo: Director

Ubicación de oficina: Avenida 42 No. 48 - 11

Dirige: **ADEL Metropolitana**

Pregunta 1: Desde su experiencia, ¿qué se está haciendo en cuanto a competitividad en Bucaramanga y el área Metropolitana?

Respuesta 1: “Creo que lo que se hace en la región sobre competitividad se puede evidenciar en la búsqueda permanente de integración a partir de las apuestas de la Comisión Regional de Competitividad como entidad encargada de abrir espacios de discusión entre diferentes actores que hacer parte de la región”.

Pregunta 2: ¿Cuáles son los elementos de la competitividad que tiene hoy Bucaramanga y su área metropolitana?

Respuesta 2: “Los elementos competitivos se pueden encasillar en factores con el excelente capital humano de la región, la presencia de 15 universidades en el territorio, lo que garantiza una oferta educativa amplia y enfocada a condiciones y necesidades de la zona, una alta vocación emprendedora, todo ello sumado a una buena infraestructura para la prestación de servicios en salud, servicios financieros, turismo, así como una interesante cobertura tecnológica”.

Pregunta 3: Desde su experiencia, ¿cómo funcionan las cadenas productivas que existen en Bucaramanga?

Respuesta 3: “Realmente en la región no hay cadenas productivas, debido a la carencia de procesos de calidad, a una baja formalización y poca asociatividad.

Sin embargo el sector avícola y el metalmecánico poseen procesos mejor estructurados y un mayor grado de integración, por lo cual sobresalen en la región”.

Pregunta 4: ¿Considera que existen políticas encaminadas a legalizar y regular al Área Metropolitana como una sola región?

Respuesta 4: “Debido a intereses particulares de diversas entidades públicas, las políticas que hoy deberían estar bajo la responsabilidad del Área Metropolitana de Bucaramanga son aplicadas de manera parcial. Ello conduce a una falta de claridad sobre políticas conjuntas y la forma en la que ellas deberían estar primero que las políticas de cada municipio”.

Pregunta 5: ¿Cuáles son los proyectos que se deben realizarse para aumentar el desarrollo de la región?

Respuesta 5: “Hoy por hoy, los proyectos deben ir en relación a servicios de educación, servicios relacionados con la actividad turística y, lógicamente proyectos enfocados hacia el aprovechamiento de la futura zona franca”.

Pregunta 6: ¿Cómo debería ser la construcción del marketing territorial en el AMB?

Respuesta 6: “La construcción debe partir de los servicios que en la actualidad presta la región, convirtiéndose en un centro de negocios de todo un departamento y como un espacio de aprovechamiento de potencialidades para la prestación de servicios educativos para otras regiones”.

Entrevista No. 10 - Dr. Horacio Cáceres

Cargo: Director

Ubicación de oficina: Cra. 19 No. 36 -20 Piso 2

Dirige: **Observatorio de Competitividad de la Cámara de Comercio de Bucaramanga**

Pregunta 1: Desde su experiencia, ¿qué se está haciendo en cuanto a competitividad en Bucaramanga y el área Metropolitana?

Respuesta 1: “Es calor que las actividades de sensibilización sobre la importancia de la competitividad con gremios y entidades gubernamentales bajo un diálogo amigable a diversos públicos ha permitido generar acciones en pro de la competitividad regional.

Los estudios encaminados a la identificación de las debilidades económicas de la región ha permitido tener soporte para propuestas que lleven a mejorar la infraestructura regional, así mismo su socialización para que los públicos sepan hacia donde se dirige el territorio ha sido un gran avance. Todo ello de la mano con la construcción de una verdadera identidad territorial para diferenciarnos de otras regiones”.

Pregunta 2: ¿Cuáles son los elementos de la competitividad que tiene hoy Bucaramanga y su área metropolitana?

Respuesta 2: “Definitivamente el capital humano y la cantidad de universidades que se encuentran en la región son estandartes para el desarrollo competitivo no solo del Área Metropolitana”.

Pregunta 3: Desde su experiencia, ¿cómo funcionan las cadenas productivas que existen en Bucaramanga?

Respuesta 3: “Lastimosamente no hay cadenas productivas, somos una región de empresas que les cuesta la asociatividad, de hecho, eso mismo dentro de

las empresas se ve reflejado al validar que del total de empresas existentes, el 90% de ellas son Sociedades Limitadas.

Pero las que sobresalen como una mejor forma de asociatividad o de conexión entre eslabones son las empresas que se encuentran operando en actividades como petróleo, avícola, metalmecánico y servicios de educación”.

Pregunta 4: ¿Considera que existen políticas encaminadas a legalizar y regular al Área Metropolitana como una sola región?

Respuesta 4: “Realmente si existen, pero se ven empañadas por los intereses propios de cada municipio, impidiendo su adecuado desarrollo”.

Pregunta 5: ¿Cuáles son los proyectos que se deben realizarse para aumentar el desarrollo de la región?

Respuesta 5: “Primero que todo y aunque va en contra de ciertos elementos culturales es buscar que el individualismo no sea la barrera para la asociatividad, como lo dije anteriormente, hoy en el Área Metropolitana de Bucaramanga hay más empresas de Sociedad Limitada que Sociedades Anónimas, lo que representa un alto grado de individualismo.

La región debe dejar de depender de mercados naturales y proyectarse a nuevos mercados, dando un mayor peso en el tema de exportaciones”.

Pregunta 6: ¿Cómo debería ser la construcción del marketing territorial en el AMB?

Respuesta 6: “Definitivamente esto no puede basarse solo en una campaña de comunicación, no generaría el impacto deseado. Por ello esta estrategia de construcción de marketing territorial debe estar sustentada en la adecuada gestión y promoción del conocimiento, en una inversión fuerte en generación de industria y consolidación de potencialidades actuales como lo es el turismo y la salud”.