



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Doctorado en Administración

**MARCA TERRITORIAL Y DINÁMICA REGIONAL.
EL CASO DEL NORTE DEL VALLE DEL CAUCA, COLOMBIA**

Tesis

Que para obtener el Título de
Doctorado en Administración

Presenta

Verena González-Cabo

Dirigida por:

Dra. Alejandra Elizabeth Urbiola Solís

Centro Universitario, Querétaro, Qro.
Septiembre de 2021

México



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Doctorado en Administración

MARCA TERRITORIAL Y DINÁMICA REGIONAL.
EL CASO DEL NORTE DEL VALLE DEL CAUCA, COLOMBIA

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Doctor en Administración

Presenta:

Verena González-Cabo

Dirigido por:

Dra. Alejandra Elizabeth Urbiola Solís

SINODALES

Dra. Alejandra Elizabeth Urbiola Solís
Presidente

Dra. María de la Luz Fernández Barros
Secretaria

Dra. Ilia Violeta Cázares Garrido
Vocal

Dr. Juan José Méndez Palacios
Suplente

Dra. Patricia Luna Vilchis
Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.
Septiembre de 2021

México

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito principal aportar elementos que permitan comprender la dinámica regional del norte del Valle del Cauca (Colombia), en relación con el éxito o el fracaso de la marca territorial. Las perspectivas teóricas basadas en el territorio por Sánchez (2012), Boisier (1988, 2006), Hiernaux (2020), Sandoval (2014), Albuquerque (2007), Álvarez y Rendón (2010) fueron cruciales para entender las diferencias entre lugar, espacio, región y territorio. En cuanto a la marca, referentes como Kotler (2007), Gertner (2002), Keller (1993), Aaker (1991), Erdem y Swait (1998), Yoo y Donthu (2001) aportaron a la discusión en capital de marca, asociaciones de marca y valoración de una marca, y ya en términos de la marca territorial, autores como Barysheva y Kashchuk (2015), Jiménez (2015), Hatem (2007), Flores (2007), Kavaratzis (2012), Ashworth (2010), Hatch (2013), de San Eugenio Vela (2012), Zenker y Erfgen (2014), Baker (2012), Dallabrida (2016) y Pike (2009) fueron claves para la comprensión del fenómeno estudiado. La metodología es de naturaleza cualitativa, de corte fenomenológico, utilizando técnicas de investigación como la observación, la entrevista, el análisis documental y los grupos focales. Los resultados permitieron hallar evidencia empírica que prueba las siguientes proposiciones: a) el conocimiento, la definición y el involucramiento de los diferentes actores —dependiendo del rol que tengan— pertenecientes a un territorio son cruciales para la construcción, identificación y gestión de la marca territorial; b) todos los elementos del contexto macroeconómico y político de la subregión son determinantes para el reconocimiento del lugar y para las asociaciones que se tengan con la marca, de ahí que la comprensión de estos fenómenos permitirá definir políticas públicas acordes a las necesidades de la región; c) no se puede consolidar una marca territorial sin la confluencia y la asociatividad tanto de los entes territoriales como de los empresarios; un trabajo conjunto permite que se exploten de manera consciente y sostenible los recursos del territorio; y d) toda marca territorial debe consolidarse desde los gobiernos, a través de planes de desarrollo a largo plazo que involucren el esfuerzo y la inversión pública, independiente del gobierno de turno.

(Palabras clave: marca territorial, territorio, región, gestión, competitividad).

SUMMARY

The main purpose of this research is to provide elements that allow understanding the regional dynamics of the north of Valle del Cauca (Colombia), in relation to the success or failure of the territorial brand. The theoretical perspectives based on the territory by Sánchez (2012), Boisier (1988, 2006), Hiernaux (2020), Sandoval (2014), Albuquerque (2007), Álvarez and Rendón (2010) were crucial to understand the differences between place, space, region and territory. Regarding the brand, references such as Kotler (2007), Gertner (2002), Keller (1993), Aaker (1991), Erdem and Swait (1998), Yoo and Donthu (2001) contributed to the discussion on brand capital, brand associations and brand valuation, and already in terms of the territorial brand, authors such as Barysheva and Kashchuk (2015), Jiménez (2015), Hatem (2007), Flores (2007), Kavaratzis (2012), Ashworth (2010), Hatch (2013), de San Eugenio Vela (2012), Zenker and Erfgen (2014), Baker (2012), Dallabrida (2016) y Pike (2009) were key to understanding the phenomenon studied. The methodology is qualitative in nature, phenomenological in nature, using research techniques such as observation, interview, documentary analysis and focus groups. The results allowed finding empirical evidence that proves the following propositions: a) the knowledge, definition and involvement of the different actors —depending on the role they play— belonging to a territory are crucial for the construction, identification and management of the territorial brand; b) All the elements of the macroeconomic and political context of the subregion are decisive for the recognition of the place and for the associations that are had with the brand, hence the understanding of these phenomena will allow defining public policies according to the needs of the region; c) it is not possible to consolidate a territorial brand without the confluence and associativity of both the territorial entities and the entrepreneurs; joint work allows the territory's resources to be exploited in a conscious and sustainable way; and d) every territorial brand must be consolidated by the governments, through long-term development plans that involve effort and public investment, independent of the government in power.

(Keywords: territorial brand, territory, region, management, competitiveness).

DEDICATORIA

La vida es la suma de todas las decisiones que tomamos, algunas buenas, otras no tanto. En cada una de mis decisiones arriesgadas siempre he contado con el apoyo de mis familiares, a quienes dedico este esfuerzo y sacrificio, por todas sus voces de aliento y por su acompañamiento en los momentos en que desfallecí o que no podía seguir adelante.

A mi madre, por sus oraciones y por sus constantes palabras de ánimo para que cerrara este ciclo; a mi esposo, por ser mi compañero de vida en todos mis desafíos y mis locuras, y qué no decir de su apoyo permanente a lo largo de este proceso; y a Dios, porque siempre ha estado presente, permitiéndome persistir en esta decisión que cambió mi vida.

Dirección General de Bibliotecas UAO

AGRADECIMIENTOS

Gran parte de este esfuerzo no hubiera sido posible sin el apoyo de muchas instituciones y de las personas que las conforman, quienes destinaron un espacio de su tiempo para escuchar, opinar y, en algunos casos, juzgar, sugerir y retroalimentar mi tesis.

A la Universidad Autónoma de Querétaro, en especial a la doctora Alejandra Elizabeth Urbiola Solís, quien de manera oportuna y dedicada orientó, cuestionó y retroalimentó mi propuesta; a Claudia Nieto, quien con su apoyo incondicional permitió que todos los procesos internos se llevaran a buen término; y a los jurados de los seminarios, quienes con sus observaciones coadyuvaron a pulir la propuesta; mil gracias por acogerme como parte de su institución.

A la Universidad de San Buenaventura Cali y a sus directivos les agradezco por permitirme los espacios académicos para culminar mi doctorado.

Finalmente, mis agradecimientos a todos los funcionarios de las instituciones públicas que fueron convocados para presentarles mi propuesta, quienes en medio de sus dificultades y escasez de tiempo respaldaron con sus opiniones mis proposiciones; también, a los representantes de las asociaciones, gremios, centros de investigación, colegas, investigadores, empresarios, quienes de manera espontánea y sincera dieron sus apreciaciones y observaciones a lo cuestionado, respuestas que fueron clave para fortalecer los resultados de esta investigación.

ÍNDICE

	pág.
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
1. Introducción	1
2. Problema de investigación	6
2.1 Aproximación a la zona objeto de estudio	6
2.2 Marcas territoriales en la zona objeto de estudio	9
2.3 Antecedentes al problema de investigación	14
2.4 Planteamiento del problema	30
2.5 Justificación	33
3. Objetivos	42
3.1 Objetivo general	42
3.1.1 <i>Objetivos específicos</i>	42
3.2 Preguntas de investigación	42
3.2.1 <i>Pregunta central</i>	42
3.2.2 <i>Preguntas secundarias</i>	43
3.3 Propositiones de la investigación	43
4. Marco teórico	44
4.1 Aspectos relacionados con el territorio	44
4.2 Aspectos relacionados con la marca	54

4.3	Capital de marca y valor de marca	55
4.4	Marketing territorial	62
4.5	Place branding	69
5.	Diseño metodológico	80
5.1	Paradigma de la investigación	80
5.2	Preguntas de investigación	85
5.3	Objetivos de la investigación	86
5.4	Proposiciones de la investigación	87
5.5	Definición de variables	87
5.6	Universo de observación	88
5.7	Unidades de observación	89
5.8	Muestra cualitativa	92
5.9	Métodos de investigación	94
5.9.1	<i>Investigación documental</i>	94
5.11	Técnicas de investigación	101
5.11.1	<i>Observación participante</i>	101
5.11.2	<i>Entrevista</i>	102
5.11.3	<i>Análisis de documentos</i>	103
5.12	Trabajo de campo	116
5.12.1	<i>Selección de los entrevistados</i>	118
5.12.2	<i>Instrumentos de recolección de información</i>	119
5.12.3	<i>Categorías de análisis</i>	124
5.13	Validez y confiabilidad	126
6.	Resultados	130
6.1	Actores relacionados con la marca territorial en la región	130
6.2	Elementos del contexto macroeconómico y político de la subregión norte del Valle del Cauca	137
6.3	El individualismo en los negocios y la baja asociatividad público-privada en la subregión del norte del Valle del Cauca	150

6.4	La poca credibilidad de la marca territorial en la subregión norte del Valle del Cauca	166
6.5	Éxito o fracaso de la marca territorial	181
	Conclusiones	188
	Referencias	201
	Apéndices	212
	Apéndice A.	213
	Orígenes del narcotráfico en Colombia y en el Valle del Cauca	213
	Apéndice B.	216
	Consentimiento informado de la investigación	216
	Apéndice C.	219
	Respuestas obtenidas en las entrevistas y en los grupos focales.	219
	Proposición 1, desde lo público	219
	A continuación, las respuestas obtenidas en las entrevistas y en los grupos focales relacionados con la proposición 1: <i>Elementos del contexto macroeconómico y político de la subregión norte del Valle del Cauca desde lo público.</i>	219
	Apéndice D.	225
	Respuestas obtenidas en las entrevistas y en los grupos focales.	225
	Proposición 1, desde lo privado	225
	En este apéndice se listan las respuestas obtenidas en las entrevistas y en los grupos focales relacionados con la proposición 1: <i>Elementos del contexto macroeconómico y político de la subregión Norte del Valle del Cauca desde lo privado.</i>	225
	Apéndice E.	231
	Respuestas obtenidas en las entrevistas y en los grupos focales.	231
	Proposición 2, desde lo público	231

Respuestas obtenidas en las entrevistas y en los grupos focales relacionados con la proposición 2: <i>El individualismo en los negocios y la baja asociatividad público-privada en la subregión norte del Valle del Cauca desde lo público.</i>	231
Apéndice F.	237
Respuestas obtenidas en las entrevistas y en los grupos focales.	237
Proposición 2, desde lo privado	237
Respuestas obtenidas en las entrevistas y en los grupos focales relacionados con la proposición 2: <i>El individualismo en los negocios y la baja asociatividad público-privada en la subregión norte del Valle del Cauca desde lo privado.</i>	237
Apéndice G.	242
Respuestas obtenidas en las entrevistas y en los grupos focales.	242
Proposición 3, desde lo público	242
Respuestas obtenidas en las entrevistas y en los grupos focales relacionados con la proposición 3: <i>La poca credibilidad de la marca territorial en la subregión norte del Valle del Cauca desde lo público.</i>	242
Apéndice H.	246
Respuestas obtenidas en las entrevistas y en los grupos focales.	246
Proposición 3, desde lo privado	246
Respuestas obtenidas en las entrevistas y en los grupos focales relacionados con la proposición 3: <i>La poca credibilidad de la marca territorial en la subregión norte del Valle del Cauca desde lo privado.</i>	246

Índice de tablas

Tabla 2.1. Región que conforma el PCC declarado por la Unesco en el 2011	13
Tabla 2.2. Marcas en Colombia, en el Valle del Cauca y en la subregión del norte del Valle del Cauca.	15
Tabla 4.1. Teorías del crecimiento y desarrollo económico.	51
Tabla 4.2. Diferencias conceptuales en cuanto al capital de marca.	57
Tabla 4.3. Tipos de notoriedad (Keller, 1993).	58
Tabla 4.4. Dimensiones de marca (Yoo y Donthu, 2001).	62
Tabla 4.5. Autores reconocidos por el abordaje del place branding en múltiples contextos.	71
Tabla 5.1. Propositiones de investigación y variables.	89
Tabla 5.2. Dimensiones y muestra cualitativa del estudio.	94
Tabla 5.3. Tipos de documentos revisados durante la investigación.	96
Tabla 5.4. Tipo de reducción fenomenológica y sus rasgos característicos.	100
Tabla 5.5. Preguntas de investigación, variables y técnicas de recolección de datos por cada dimensión.	113
Tabla 5.6. Descripción del diseño metodológico de la investigación.	115
Tabla 5.7. Estructura del diseño metodológico por etapas.	115
Tabla 5.8. Preguntas realizadas a los entrevistados (actores), con su correspondiente soporte teórico (autores).	121
Tabla 5.9. Modelo de la hoja resumen de la salida de campo.	123
Tabla 5.10. Modelo de la hoja resumen de los documentos revisados en la zona objeto de estudio.	124
Tabla 5.11. Clasificación de los actores involucrados en la investigación.	125

Tabla 5.12. Categorías de análisis en relación con los objetivos y con el éxito o el fracaso de la marca.	126
Tabla 5.13. Categorías de análisis.	126
Tabla 6.1. Aspectos concluyentes del trabajo de campo frente a las proposiciones planteadas desde lo público.	183
Tabla 6.2. Aspectos concluyentes del trabajo de campo frente a las proposiciones planteadas desde lo privado.	184

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Índice de figuras

Figura 2.1.	Colombia, departamento del Valle del Cauca (división política), subregión del norte del Valle del Cauca.	7
Figura 2.2.	Subregiones del Valle del Cauca.	9
Figura 2.3.	Logo de la marca del Norte del Valle del Cauca.	11
Figura 2.4.	Logo de la Región BRUT.	12
Figura 2.5.	Logo Paisaje Cultural Cafetero.	14
Figura 2.6.	Producción de caña molida y azúcar en Colombia (2010-2019).	20
Figura 2.7.	Producción de alcohol en Colombia (2010-2019).	20
Figura 2.8.	Ingenios azucareros del valle geográfico del río Cauca.	21
Figura 2.9.	Crisis cafeteras entre 1989 y 2004.	25
Figura 5.1.	Dimensiones de análisis y unidades de observación.	92
Figura 5.2.	Proceso metodológico de la investigación documental.	97
Figura 5.3.	Niveles de observación, de acuerdo con Spradley (1980).	103
Figura 5.4.	Procedimiento metodológico del análisis de contenido.	108
Figura 5.5.	Métodos de análisis de contenido.	110
Figura 5.6.	Configuración del trabajo de campo.	118
Figura 6.1.	Actores relacionados con la marca territorial. Escenario ideal.	132
Figura 6.2.	Actores relacionados con la marca territorial en la subregión. Escenario real en el norte del Valle del Cauca.	133
Figura 6.3.	Líneas de acción estratégicas para el Valle del Cauca.	134
Figura 6.4.	Propuesta de los actores relacionados con la marca territorial.	138

Figura 6.5. Dificultades y beneficios de la marca territorial en la subregión norte del Valle del Cauca.	185
Figura 6.6. Propuesta de elementos constitutivos de una marca territorial.	186

Dirección General de Bibliotecas UAQ

1. Introducción

Los efectos de la globalización han hecho que quienes lideran los territorios los orienten hacia el cumplimiento de unos nuevos roles; estos roles se han direccionado hacia aspectos como fomentar el turismo, atraer inversión extranjera, realizar procesos de transferencia tecnológica, vender y posicionar sus bienes y servicios en todo el mundo, entre otros. Esa lógica del mercado ha llevado a que los territorios, como entes territoriales, entren en fuerte competencia y en muchos de los casos sin que se tenga en cuenta el deterioro de sus recursos de todo tipo. Lo anterior es el reflejo de un sistema capitalista que va, primordialmente, detrás de recuperar la inversión y de obtener una mayor tajada del mercado, un mercado cada vez con menores restricciones, apoyado en los acuerdos internacionales firmados por los representantes de los gobiernos.

Es evidente que la necesidad de crecer económicamente, de garantizar mejores estándares de vida en su comunidad, de aumentar el empleo, entre otros, implica nuevos retos a los gobernantes locales y, por ende, a sus territorios, lo que los ha llevado a considerar la especialización de su región como una alternativa de solución. Esto, sin lugar a dudas, teniendo como base las lógicas de la demanda y de la oferta, donde los mercados se ajustan automáticamente; en otras palabras, es claro que la competitividad es la tendencia mundial, que busca ubicar un bien o servicio, una materia prima o una maquinaria en cualquier parte del mundo, lo que hace que cada vez se presenten más oferentes buscando satisfacer ese mercado; es decir, habrá una mayor competencia, que hace que la necesidad de diferenciarse sea urgente y prioritaria, máxime cuando se trata de territorios que ofrecen ventajas comparativas y competitivas y que están en la lucha de sostener a sus comunidades y su desarrollo a partir de ellas.

Podría afirmarse, entonces, que son las regiones y sus ciudades las protagonistas de estos nuevos escenarios competitivos. Al respecto, Boisier (2006) afirma que “las ciudades y sus regiones son los nuevos actores de la competencia internacional, por capital, por tecnología, por mercados y por atraer los modernos factores causales del crecimiento” (p. 74). Para resaltar los rasgos característicos de las regiones y de los países, es necesario que los territorios sean competitivos, para que se diferencien en medio de tantos otros similares y es ahí cuando, a partir

del uso del mercadeo, se puede aprovechar no solo el posicionamiento de lo que allí se produce sino volverlo atractivo para potenciar sus ventajas comparativas, de tal manera que surjan nuevos ingresos que sirvan para promover su crecimiento económico.

El problema de investigación de esta tesis está centrado en que, en Colombia, las marcas para el país, las regiones y las subregiones han sido utilizadas como referentes para mostrar los aspectos positivos del territorio; por ejemplo, en el país, se encuentran las marcas “Colombia es Pasión” y “Colombia Co”; a nivel departamental, para el Valle del Cauca también están presentes dos marcas región: “El Valle nos toca” y “El Valle del Cauca. Vive el ritmo del Pacífico”; y en cuanto a la subregión norte del Valle del Cauca, se encuentran: “Norte del Valle del Cauca próspero y diverso”, “Región BRUT” y “Paisaje Cultural Cafetero - PCC”. Sin lugar a dudas, con cada una ellas se ha querido rescatar la identidad del colombiano, su fuerza, su empuje, la pasión y entrega con la que realiza las cosas, así como mostrar la belleza de sus territorios, a través de su cultura, el deporte, la gastronomía, la música, sus paisajes, entre otros muchos aspectos que configuran la identidad del lugar; sin embargo, a pesar de todas esas marcas, específicamente en la zona objeto de estudio (norte del departamento), ninguna ha sido un referente para los actores del territorio, no hay identificación con ellas, no hay asociaciones que involucren su relacionamiento y que generen la articulación y el trabajo conjunto entre sus participantes y en particular que sean la palanca para la generación de ingresos en el territorio.

Por lo anterior, la pregunta de investigación en concreto es: ¿De qué manera los elementos del contexto macroeconómico y político de la subregión norte del Valle del Cauca, referidos a la política pública, junto con elementos microeconómicos de las empresas —específicamente en relación con el individualismo en los negocios y la baja asociatividad público-privada—, propician condiciones de éxito o de fracaso de una marca territorial?

Un primer objetivo de esta investigación es conocer a los principales actores que coadyuvan, desde los mecanismos de mercado, al éxito o al fracaso de la marca territorial; en segundo lugar, se pretende comprender de qué manera el individualismo y la baja asociatividad en los negocios son factores que propician el fracaso de la marca territorial. Un tercer objetivo es identificar las actividades productivas y las dinámicas propias de los municipios del norte del Valle del Cauca que representan una potencialidad de aprovechamiento de la marca territorial,

para, finalmente, analizar las dificultades, los aciertos y los desaciertos que han tenido los principales actores en relación con la marca territorial en el norte del Valle del Cauca.

Las teorías relacionadas con el territorio y todo aquello que implica comprender las diferencias entre espacio, lugar y paisaje planteadas por Sánchez (2012), así como la comprensión del término *región*, son claves para analizar la configuración de un territorio; además, lo planteado por Hiernaux (2020) y la construcción de hábitats por parte de la humanidad significa qué posición toman los actores involucrados en el territorio y cómo lo reorganizan y lo fragmentan atendiendo a sus intereses particulares. A lo anterior se suma lo planteado por Álvarez y Rendón (2010), quienes muestran la importancia de la localización y el aprovechamiento de los factores productivos del territorio para permitir de cierta manera la generación de economías de escala como un condicionante para hacer que las regiones sean competitivas en el contexto nacional y mundial; también lo expresado por Boisier (1988) en lo que respecta a construir socialmente una región y cómo la comunidad se puede movilizar a través de proyectos políticos colectivos para transformar su desarrollo; y todo lo relacionado con los sistemas territoriales de innovación (Albuquerque, 2007), a través de la configuración de redes interactivas entre empresas, instituciones de educación superior e investigación vinculadas al sector productivo, laboratorios de I&D, agencias de transferencia de tecnología, cámaras de comercio, asociaciones empresariales, entre otros, creando escenarios de nuevas oportunidades para las regiones.

En lo que respecta a las marcas, se encuentra lo manifestado por Kotler y Gertner (2002), el valor de marca (Aaker, 1991) y el capital de marca (Keller, 1993); las teorías de la señalización, de Erdem y Swait (1998); la medición del capital de una marca, de Yoo y Donthu (2001); en cuanto a marketing territorial, autores como Ferrás et al. (2001) y Barysheva y Kashchuk (2015), quienes establecen el marketing como una herramienta para la planificación estratégica de una región; también los postulados de Boisier (2006) y Hatem (2007), quienes plantean la necesidad de convertir las regiones, a través del marketing, en lugares competitivos a partir de sus recursos.

Referentes como Kotler et al. (2007), Rebollo (2008), de San Eugenio Vela (2013), Kavaratzis y Hatch (2013), Rodríguez-Villamizar (2014) y Zenker y Erfgen (2014) señalan la importancia del involucramiento de todos los grupos de interés en la generación y gestión de la

marca de un lugar. Al respecto Baker (2012) plantea diferentes cuestionamientos frente a la promoción de un lugar y cómo es necesario revisar elementos diagnósticos para tener claro qué es lo que se quiere vender y cuál es el tipo de audiencia que se quiere alcanzar con la marca. Finalmente, lo planteado por Pike (2009), de San Eugenio Vela (2012) y Dallabrida (2016), en cuanto a los beneficios y las dificultades que afronta un territorio cuando decide establecer una marca territorial.

El planteamiento metodológico se apoya en Burrell y Morgan (1979), Gergen (1996), Corbetta (2007), Denzin y Lincoln (2012), bajo el marco de una investigación de corte cualitativo, ubicada en el paradigma subjetivo, donde se evidencia un acercamiento a la realidad social. Es así como, siguiendo los intereses de la investigación, se establecen tres proposiciones sobre las que se determinan las variables dependientes e independientes y se desarrollan las categorías de análisis a partir de las técnicas de investigación como la observación participante (Bonilla-Castro y Rodríguez, 2005; Páramo y Duque, 2008; Galeano, 2010); la entrevista (Creswell, 2007; Sierra, 2001; Páramo, 2008); el análisis documental (Sierra, 2001; Bardin, 2002; Galeano, 2010); y el grupo focal (Álvarez-Gayou, 2009). Todo el desarrollo metodológico se hace en el capítulo cinco de la investigación.

En lo que respecta a los resultados de la investigación, estos se presentan en el capítulo seis; en cada división se desarrolla el análisis de las proposiciones planteadas en el estudio. Es así como en la proposición uno, se configuran los actores relacionados con la marca territorial y cómo dicha configuración es necesaria e importante para que permita que la marca sea reconocida y respaldada por los involucrados. En la proposición dos se presentan los elementos del contexto macroeconómico y político de la subregión norte del Valle del Cauca y cómo estos inciden en el éxito de la marca territorial, constituyéndose en un factor clave para su proyección. Posteriormente, se plantea cómo el individualismo en los negocios y la baja asociatividad público-privada en la subregión del norte del Valle del Cauca han hecho que las marcas territoriales no funcionen y se convierten en un gran obstáculo para su gestión. El capítulo se cierra con todo lo que genera poca credibilidad en la marca territorial de la subregión norte.

La relevancia de esta investigación radica en aportar elementos que permitan comprender la dinámica regional del norte del Valle del Cauca en relación con el éxito o el fracaso de la marca territorial, puesto que esta se ha convertido en una práctica muy particular

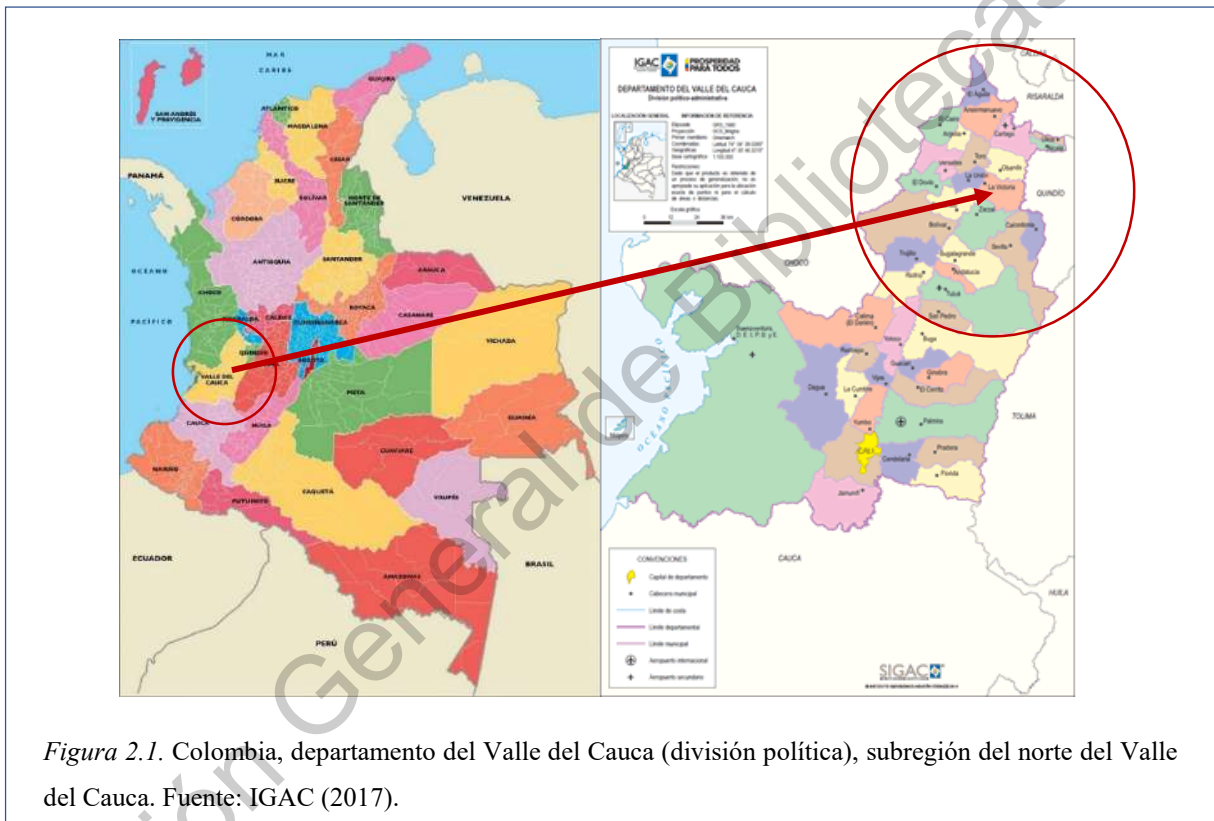
de los gobiernos de turno pero sin una verdadera comprensión del contexto, de las dinámicas propias del territorio, sin una evaluación de todos aquellos aciertos y desaciertos que han tenido los actores involucrados y cómo la participación de ellos en estos procesos es clave para su éxito. Según lo planteado por Ocke e Ikeda (2014), el marketing territorial presenta cada vez más dificultades en la forma en que se comprende y se practica; así mismo, encierra dificultades en su implementación, debido a la realidad política y administrativa que enfrentan los lugares, lo que amerita investigaciones reales que avancen en esos campos, por lo que la presente investigación da luces sobre una subregión y su experiencia, para avanzar no solo ella misma, sino para que lo hagan otras subregiones del departamento y del país que no logran encontrar éxito en sus marcas.

Finalmente, es importante señalar que en las conclusiones se realiza una reflexión final, considerando los posibles efectos que la pandemia por el COVID-19 pueden ocasionar, hasta convertirse en una oportunidad para obtener beneficios de la marca territorial, con infinitas posibilidades de aprovechar todo lo relacionado con el turismo ecológico bioseguro en espacios abiertos, que garanticen a los visitantes una experiencia única a partir de la gran diversidad de climas, paisajes, fauna y flora que posee nuestro país.

2. Problema de investigación

2.1 Aproximación a la zona objeto de estudio

El departamento¹ del Valle del Cauca (Figura 2.1) se encuentra ubicado en Colombia, en el suroccidente del país, entre la Región Andina y la Región Pacífica. De acuerdo con la Gobernación del Valle del Cauca (2013), gran parte del departamento está entre las cordilleras Occidental y Central, en el valle geográfico del río Cauca, de donde proviene su nombre.



¹ Entidad territorial que goza de autonomía para la administración de los asuntos seccionales y la planificación y promoción del desarrollo económico y social dentro de su territorio, en los términos establecidos por la Constitución y las leyes.

En la Figura 2.1 se observa que está conformado por 42 municipios² y 88 corregimientos³; limita al norte con los departamentos de Chocó y Risaralda, al sur con el departamento de Cauca, al este con los departamentos de Quindío y Tolima, y al oeste con el océano Pacífico, teniendo bajo su jurisdicción la isla de Malpelo. Su capital es Santiago de Cali.

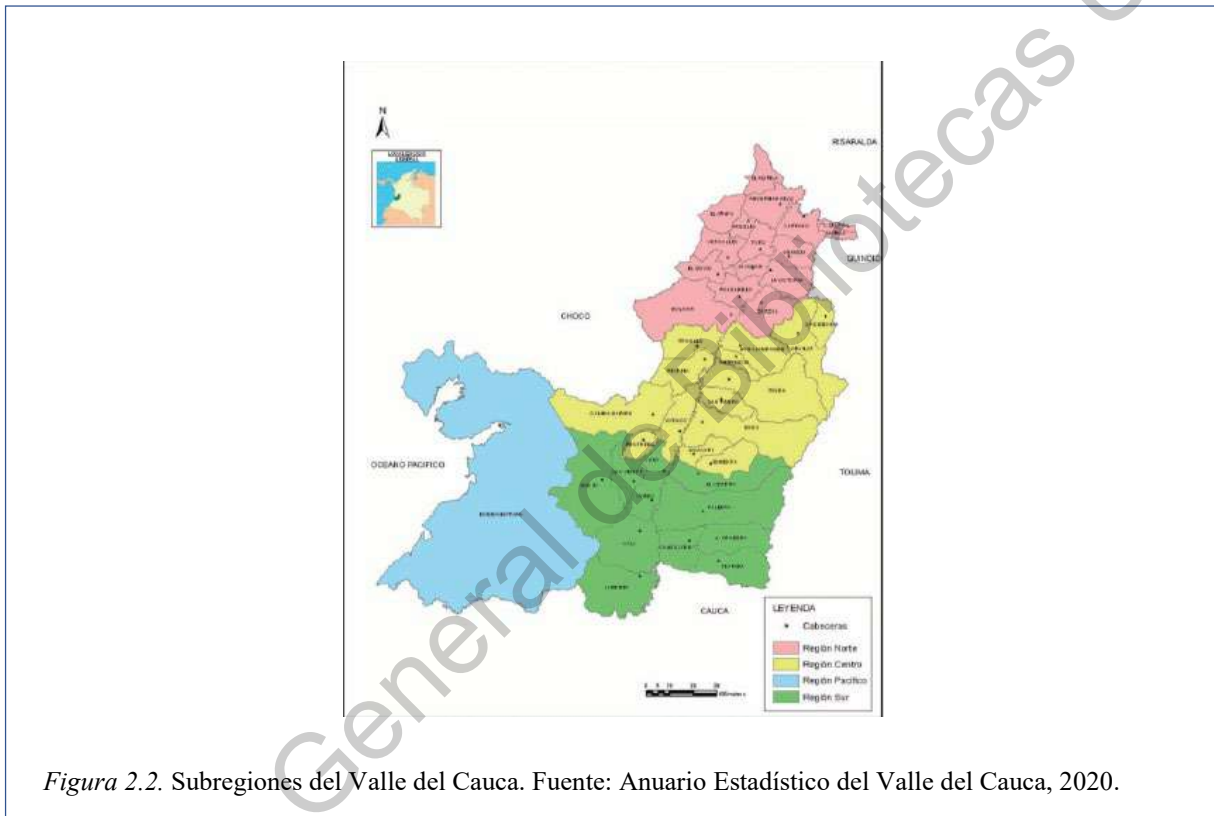
Las subregiones del Valle del Cauca (Figura 2.2) son áreas funcionales organizadas, por lo menos, por una ciudad intermedia que reconoce las dinámicas propias de los diferentes territorios que existen en el departamento. Es así como se reconocen cuatro subregiones en el departamento, de acuerdo con el Anuario Estadístico del Valle del Cauca (2020):

- Subregión norte: Territorio de vocación agroindustrial, conformado por 14 municipios: Cartago, Alcalá, Ansermanuevo, Argelia, Bolívar, El Águila, El Cairo, Obando, Ulloa, Toro, La Unión, La Victoria, Versailles y El Dovio; con 298 577 habitantes, que representan el 6,63 % de los habitantes del departamento.
- Subregión centro: Territorio de vocación industrial, comercial y de servicios turísticos que se caracteriza por la presencia de dos ciudades intermedias: Tuluá y Buga. Esta subregión está conformada por 15 municipios: Tuluá, Andalucía, Bugalagrande, Trujillo, Riofrío, Buga, Guacarí, San Pedro, Restrepo, Yotoco, El Darién, Roldanillo, Zarzal, Sevilla y Caicedonia; la cual cuenta con 674 905 habitantes, que corresponden al 14,98 % de la población vallecaucana.
- Subregión sur: Territorio de vocación de servicios, generación de conocimiento y agroindustria, donde Cali (capital del departamento) y las ciudades vecinas conforman una aglomeración urbana que configura el polo urbano más importante en el suroccidente del país. Esta subregión está conformada por 12 municipios: Cali, Dagua, Jamundí, La Cumbre, Vijes, Yumbo, Palmira, Candelaria, El Cerrito, Florida, Ginebra y Pradera; posee 3 223 092 habitantes que corresponden al 71,52 % de la población departamental.

² El municipio es la entidad territorial fundamental de la división político-administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa dentro de los límites que le señalen la Constitución y las leyes de la República. Sus objetivos son la eficiente prestación de los servicios públicos a su cargo, la construcción de las obras que demande el progreso local, la ordenación de su territorio, la promoción de la participación comunitaria en la gestión de sus intereses y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes.

³ El corregimiento es una división del área rural del municipio, la cual incluye un núcleo de población, considerada en los Planes de Ordenamiento Territorial, POT.

- Subregión Pacífico: Territorio de gran riqueza económica y ambiental, reconocido nacionalmente por la presencia del puerto más importante sobre el Pacífico colombiano, Distrito Especial de Buenaventura, que tiene 310 194 habitantes que corresponden al 6,88 % de la población total. Se caracteriza por la gran diversidad ecológica, que ofrece importantes posibilidades de desarrollo económico, y por los servicios ambientales que brinda al resto del departamento.



La investigación se realizó en la subregión del norte del Valle del Cauca, que tiene una extensión territorial total de 4 305 km², siendo el 19,44 % del total del departamento. Esta subregión se caracteriza por sus diversos y variados recursos naturales, su potencial económico representado en el cultivo del café y la caña de azúcar como cultivos permanentes y en la producción y comercialización de frutas y verduras. Junto con el centro del departamento, estos municipios conforman un amplio subsector hortofrutícola y se caracterizan por el desarrollo de una creciente industria turística que aprovecha los atributos naturales, paisajísticos y arquitectónicos del territorio; también es un territorio donde se aprecian grandes avances en lo

cultural y lo artístico a nivel nacional. En cuanto a los pobladores del norte del Valle, se les reconoce por ser personas con carácter emprendedor, trabajador, alegre y hospitalario, lo que posibilita el desarrollo de importantes empresas y la atracción de inversiones y turismo nacional e internacional.

El norte del Valle del Cauca se ha caracterizado por cosechas abundantes de verduras y hortalizas, dado el comportamiento climático de la zona; sin embargo, años atrás tanto los fenómenos de La Niña como el de El Niño han generado pérdidas devastadoras en los agricultores, así como el fenómeno del incremento de precios que fue evidenciado en los primeros meses del 2016. Esta subregión también se caracteriza por ser líder en la producción de cítricos, banano, papaya y uva, lo que permite establecer encadenamientos productivos con la industria de alimentos y bebidas, química-farmacéutica y cosmética debido a la posibilidad de acceder a materias primas de alta calidad para estas actividades productivas.

De acuerdo con Londoño et al. (2016) en la subregión del norte se “consolidará su vocación turística, agroindustrial y de seguridad alimentaria mediante el fortalecimiento de la integración regional y el Paisaje Cultural Cafetero” (p. 7). Adicional a lo anterior, se espera que con estas propuestas productivas se mejore la calidad de vida de los habitantes de estos municipios a través de la consolidación y ampliación de oportunidades; es así como este plan considera que el norte del Valle se puede convertir en un laboratorio de paz en el posconflicto que actualmente se desarrolla.

2.2 Marcas territoriales en la zona objeto de estudio

En el norte del Valle del Cauca se reconocen tres marcas territoriales que son el referente para analizar la problemática: La marca “Norte del Valle del Cauca próspero y diverso”; la denominación por parte de la Unesco como patrimonio cultural de la humanidad a 47 municipios de la región (incluidos municipios de los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda) que conforman el Paisaje Cultural Cafetero (PCC) y la Zona o Región BRUT.

- 1) Marca “Norte del Valle del Cauca próspero y diverso”

En el marco de la ejecución del proyecto “Diseño y desarrollo de un plan de marketing territorial como estrategia de desarrollo local en tres regiones de Colombia (Complejo Cenagoso de la Zapatosa, Hoya del Río Suárez y Norte del Valle del Cauca)”, el cual fue realizado por Adel Metropolitana, con el apoyo de la Unión Europea y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, a través del programa DELCO, y de entidades colaboradoras como CISP, PNUD, RED ADELCO, y entidades locales como la Gobernación del Valle e Invalle, se diseñó el Plan de Marketing Territorial para el norte del Valle del Cauca.

En consecuencia, el Plan de Marketing Territorial como estrategia de fortalecimiento del desarrollo local en el norte del Valle del Cauca se justificó como la oportunidad para aprovechar todo el potencial competitivo de la región, como una herramienta en la gestión y promoción de sus atributos y como estrategia de posicionamiento y diferenciación con otras regiones del país. El anterior proyecto se ejecutó en el 2011 y a partir de ahí se ha divulgado la marca “Norte del Valle del Cauca próspero y diverso” como estrategia de promoción del territorio. La metodología que utilizaron fue respaldada por unas matrices que diseñaron, desarrollaron y validaron en mesas de discusión integradas por coordinadores regionales y expertos en cada tema; estos últimos se encargaron de diligenciar las matrices. Las mesas de trabajo establecidas estuvieron dirigidas a determinar los ejes de comunicación de la región, el direccionamiento estratégico de identidad e imagen, y la comunicación interna y externa (identidad e imagen) del territorio (Figura 2.3).



Figura 2.3. Logo de la marca del Norte del Valle del Cauca. Fuente: Plan de Marketing Territorial del Norte del Valle del Cauca, 2011.

2) Región BRUT

La Región BRUT surge a raíz de la construcción del embalse Sara Brut, denominado también embalse de Guacas, pero en realidad es la asociación de cuatro municipios: Bolívar, Roldanillo, La Unión y Toro, que se unen para trabajar de forma coordinada y articulada su inserción y afianzamiento en el mercado turístico a partir de sus ventajas comparativas agrupadas en tres frentes: historia, arte y cultura; agroturismo; y naturaleza y deportes.

De acuerdo con el Fondo de Promoción Turística de Colombia (2012), los municipios de la Región BRUT (Figura 2.4) conforman un clúster que se basa en la diversidad de la producción agrícola; es así como:

El municipio de Bolívar no presenta un modelo de ocupación del municipio sino unos lineamientos para la consolidación de un territorio articulado a una visión de conjunto a nivel regional y departamental, en el cual se diversifica su producción agrícola. Roldanillo plantea en su visión consolidarse como una ciudad intermedia en el sector norte-vallecaucano, “que se caracterice por su liderazgo en la producción, basada en la industria limpia no contaminante”. La Unión se vislumbra como centro agroindustrial del norte del Valle del Cauca y despensa agrícola nacional. Finalmente, el municipio de Toro se define como “un municipio agropecuario con un potencial turístico agroecológico, para lo cual deberá desarrollar y fortalecer una cultura ambiental, por medio de la consolidación de Toro como un “Municipio Verde”. Y fortalecimiento de la producción verde y diversificada. (p. 117)



Figura 2.4. Logo de la Región BRUT. Fuente: Revista Valle es Valle, 2014.

3) Paisaje Cultural Cafetero - PCC

El último aspecto importante por revisar es lo concerniente al PCC que fue declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad durante la 35 sesión del Comité de Patrimonio Mundial de la Unesco, que se llevó a cabo en París entre el 19 y el 29 de junio de 2011. La región declarada está conformada por 47 municipios y 411 veredas de los departamentos de Caldas, Quindío, Risaralda y Valle del Cauca, donde se encuentran ubicadas cerca de 24 mil fincas cafeteras, en las que viven aproximadamente 80 mil personas (Tabla 2.1).

Tabla 2.1.

Región que conforma el PCC declarado por la Unesco en el 2011.

Departamento	Área principal (has)	Área principal (veredas)	Área de amortiguamiento (has)	Área de amortiguamiento (veredas)	Municipios
Caldas	51 278	159	71 437	165	Aguadas, Anserma, Aranzazu, Belalcázar, Chinchiná, Filadelfia, La Merced, Manizales, Neira, Pácora, Palestina, Risaralda, Salamina, San José, Supía, Villamaría.
Quindío	27 476	70	38 658	58	Armenia, Buenavista, Calarcá, Circasia, Córdoba, Filandia, Génova, Montenegro, Pijao, Quimbaya, Salento.
Risaralda	32 537	108	49 536	133	Apía, Balboa, Belén de Umbría, Dosquebradas, Guática, La Celia, Marsella, Pereira, Quinchía, Santa Rosa de Cabal, Santuario.
Valle del Cauca	29 828	74	47 369	91	Alcalá, Ansermanuevo, Caicedonia, El Águila, El Cairo, Riofrío, Sevilla, Trujillo, Ulloa.

Fuente: Elaboración propia con base en Quindío Travel.(2011).

Entonces:

El PCC es un paisaje productivo vivo, en el que se mezclan el trabajo familiar en los procesos de producción, recolección, beneficio y comercialización del café de ladera o montaña; la conservación de la tradición y el desarrollo de técnicas de producción sostenibles; la incomparable riqueza natural que le ha valido la denominación como una de las 34 regiones prioritarias para la conservación de la vida en la tierra; la

utilización de técnicas tradicionales de arquitectura como el bahareque; las formas de poblamiento en los filos y pendientes de las montañas; y la riqueza, variedad y la originalidad del Patrimonio Cultural. (Quindío Travel, 2011, párr. 6)

De acuerdo con Hincapié et al. (2013), el territorio cafetero, como todo territorio, es a la vez medio natural y construcción humana; hace la precisión de que la distinción entre ambas nociones es muy difícil de establecer, las fronteras entre ellas son inciertas y sobre todo porosas. Es así como el territorio es un objeto en permanente construcción y transformación por parte de las poblaciones que se asientan en sus pliegues, las cuales lo construyen y lo transforman, apropiándose como proyecto. Esto, sin lugar a dudas, constituye la base de los fines y los medios existentes en los territorios para el aprovechamiento de sus ventajas comparativas, pero serán sus propios habitantes quienes definan, gestionen y controlen sus proyectos y es claro que existen intereses particulares que pueden interferir en los intereses del común; adicional a lo anterior, las diferencias que se pueden presentar entre los grupos de interés pueden generar conflictos que en últimas van en contra de la comunidad en general.

Como puede observarse (Figura 2.5), esta subregión ya cuenta con una marca que fue planteada por un grupo de expertos a partir de una metodología que ha sido diseñada e implementada en Colombia en varias regiones. El resultado de este estudio son productos tangibles como el eslogan, la imagen, el diseño de la marca y algunas estrategias para promocionar su territorio; también se evidencia un territorio que ha sido denominado PCC y además una Región BRUT que es mencionada y a la vez aprovechada por unos cuantos municipios en proyectos particulares.



Figura 2.5. Logo Paisaje Cultural Cafetero. Fuente: Paisaje Cultural Cafetero, 2017.

2.3 Antecedentes al problema de investigación

A través de los años, en el país se han establecido varias marcas país como: “Colombia es Pasión” o “Colombia Co”; a su vez, en el departamento del Valle del Cauca se han promocionado dos marcas región: “El Valle nos toca. Clima de prosperidad” y en el año 2017 “El Valle del Cauca vive el ritmo del Pacífico”. Adicionalmente, en la subregión del norte del departamento se han establecido tres marcas territoriales en los últimos años: “El Norte del Valle del Cauca próspero y diverso”, “Paisaje Cultural Cafetero” (PCC) y “Región BRUT para poblear y disfrutar” (Tabla 2.2).

Tabla 2.2.

Marcas en Colombia, en el Valle del Cauca y en la subregión del norte del Valle del Cauca.

Región	Marcas
Colombia	
	
Valle del Cauca	

	
<p>Norte del Valle del Cauca</p>	
	
	

Fuente: Elaboración propia.

El establecimiento de marcas territoriales, no solo a nivel país sino también departamental y por subregiones, específicamente en el norte del Valle del Cauca, evidencia un interés marcado por parte de los actores gubernamentales en diseñar estrategias de marketing para promocionar y vender sus territorios. Es indudable que ese interés pretende aprovechar las ventajas comparativas que poseen los municipios en la zona, dadas sus condiciones geográficas y climáticas, que los hacen atractivos para los visitantes; sin embargo, a pesar del nacimiento de marcas en el departamento y específicamente en la subregión del norte del Valle del Cauca, este

fenómeno de marcas territoriales en las otras subregiones no es tan acentuado, por lo que es oportuno y necesario revisar lo que hay detrás del éxito o el fracaso de una marca territorial en esta zona, considerando las características económicas, políticas y sociales que la rodean. Esto, necesariamente, implica examinar aspectos micro y macroeconómicos de la región, que la hacen una zona de interés particular.

Cada uno de los municipios objeto de estudio, a través de sus gobernantes, debe planificar su territorio a través de un documento maestro que define la visión de los territorios en Colombia denominado “Plan de desarrollo”, este documento consolida las estrategias que dan cuenta de todas las dimensiones del desarrollo: económica, social, cultural y ambiental; lo anterior implica diseñar una carta de navegación explícita donde se expresen las estrategias, las metas, el plan de acción, entre otros requerimientos, que permitan hacerles seguimiento a todas las acciones que sus gobernantes hayan diseñado, incluida la marca territorial.

Desde la perspectiva de Ferrás et al. (2001), estos afirman que el marketing territorial es una herramienta para la planificación estratégica de municipios, regiones, entidades federativas, etc. Dicha planificación debe considerarse en los planes de desarrollo que cada municipio, departamento y país determina para generar la ruta de trabajo de cada gobierno; llama la atención que en la subregión objeto de estudio, el establecimiento de las marcas territoriales, que son varias y que son utilizadas para promocionar la región, no se haga evidente en los planes de desarrollo. Es así como el aprovechamiento de la marca para el fortalecimiento de la imagen de la zona no es explícito en la planificación del territorio; sin embargo, resulta interesante examinar lo atractivo que se vuelve para los dirigentes el uso de marcas territoriales en la subregión como medida de solución a algunas de sus problemáticas de empleo y que no son consideradas en su plan de desarrollo.

Siguiendo la línea de revisión de los planes de desarrollo de los 16 municipios de la subregión, se aprecia siempre presente el trabajo individual de los alcaldes en sus territorios; no se encuentran proyectos de interés territorial conjunto que trasciendan los límites de cada uno de los municipios y se deja de lado la asociatividad como prioridad. Esta lógica individual de cada municipio no permite realizar inversiones conjuntas que garanticen en el mediano y en el largo plazo los anhelados avances productivos a nivel regional. Trabajar mancomunadamente implica planificar, concertar, diversificar y dinamizar los recursos de un territorio, no solo con

los gobiernos municipales sino con organizaciones sociales y con el sector privado, para garantizar un aprovechamiento sostenido de los recursos y de los bienes y servicios que se generan.

En la revisión a que se hace referencia solo aparecen intenciones aisladas de conseguir alianzas estratégicas con los empresarios y con los campesinos de la región. Se destaca en este caso el trabajo realizado en el municipio de La Unión, específicamente con el Parque de la Uva. Contrasta esto con los lineamientos del PCC, donde los estudios reflejan acercamientos de la universidad pública, la privada, los empresarios privados y el gobierno local y nacional para realizar acciones coordinadas entre ellos. En lo que concierne a la Región BRUT, hay algunos propósitos que apuntan a esa lógica de trabajo mancomunado; sin embargo, esto está presente solo en los planes de acción del municipio de La Unión; no aparece registrado en ninguno de los otros municipios que conforman la marca.

Hay que tener en cuenta que en Colombia los periodos de gobierno de alcaldes y gobernadores se establecen, según la Constitución política, por cuatro años; este tiempo puede resultar muy corto para avanzar en propuestas sólidas de competitividad que lleven al territorio a brindar garantías a la comunidad, al inversionista, al empresario, al visitante, entre otros actores. Lo anterior implica que el alcance de la visión planteada en los planes de desarrollo se queda corto frente a los desafíos que puede tener una marca territorial; es claro, entonces, que en la misma construcción de los planes de desarrollo no está presente una perspectiva sistémica, que pueda comprometer a la población en su conjunto y a los empresarios de la región. De acuerdo con Hatem (2007), el marketing territorial es un enfoque que busca mejorar la cuota de mercado de un territorio, para que fluyan el comercio, las inversiones y las habilidades de las personas. Desafortunadamente, al revisar las páginas web de las alcaldías y de la Gobernación del Valle del Cauca, se encuentra información desactualizada, no se localizan dichas articulaciones y mucho menos planes estratégicos que vayan más allá de cada localidad.

De otra parte, para Flores (2007), el marketing territorial fortalece entonces a las ciudades, a los municipios y a los territorios como centros políticos, económicos, sociales y culturales, haciéndolos ver como lugares de preferencia tanto para inversionistas como para turistas, proporcionándoles valor e identidad frente a otros territorios. El territorio emerge como resultado de una acción social (Flores, 2007), por lo que los dirigentes de estos municipios

—que afrontan en general las mismas problemáticas y que poseen un mismo interés de buscar el crecimiento y el desarrollo económico de sus comunidades— deberían realizar un trabajo coordinado y en equipo para alcanzar dicho fortalecimiento. Aunque en el 2012 el gobernador de ese entonces planteó una aproximación a un trabajo mancomunado denominado “Asociación de Municipios Nortevallecaucanos”, con el fin de darle impulso al turismo y al agro, desde el plan hortofrutícola, los bordados y el PCC, a la fecha dicha asociación no evidencia logros obtenidos, debido a los cambios de gobiernos departamentales y municipales cada cuatro años, a las claras diferencias políticas entre los partidos políticos y porque parte de sus dirigentes fueron destituidos y condenados por la justicia colombiana por corrupción (en el Valle del Cauca, entre el 2007 y el 2015 han sido destituidos nueve alcaldes). Para el politólogo Fernando Giraldo, este resultado se debe al proceso de desinstitucionalización del sistema político y social en el Valle del Cauca, no solo por la influencia del narcotráfico y de los grupos armados ilegales, sino por el deterioro y la fragmentación de las élites desde Cali hasta el norte del departamento (Cárdenas, 2011).

2.3.1. Agroindustria de la caña de azúcar

Otro de los aspectos clave de análisis en el departamento del Valle del Cauca es su estructura productiva, soportada a través de los años por el cultivo de la caña de azúcar; es así como, los municipios en donde se concentra el PIB del departamento tienen una conexión importante con aquellos donde se desarrolla la agroindustria azucarera, puesto que dicha actividad económica es el complemento a la agroindustria de alimentos, concentrados, bebidas y la sucroquímica, especialmente en la producción de alcohol carburante. Como se observa en la Figura 2.6, la producción de caña en el país constituye una actividad económica significativa, puesto que es un cultivo que crece aproximadamente en un 4 % anual, así como la producción de azúcar; hoy, otro de los derivados, el alcohol carburante, proveniente de 7 destilerías en Colombia, tiene un crecimiento anual del 15 %. Toda la producción de alcohol (etanol) es vendida en el territorio nacional y no es suficiente, por lo que el déficit se cubre con importaciones de otros países (Figura 2.7) (Asociación de Cultivadores de Caña de Azúcar de Colombia [Asocaña], 2020).

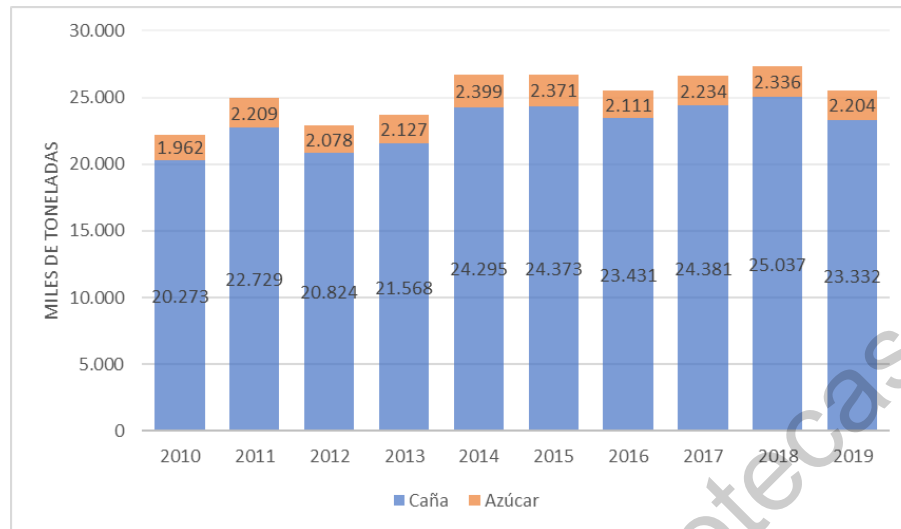


Figura 2.6. Producción de caña molida y azúcar en Colombia (2010-2019). Fuente: Elaboración propia con base en Asocaña (2020).

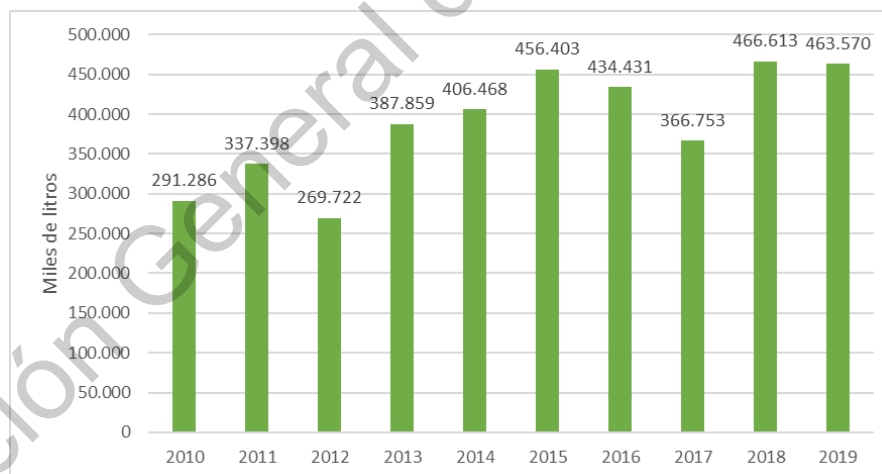
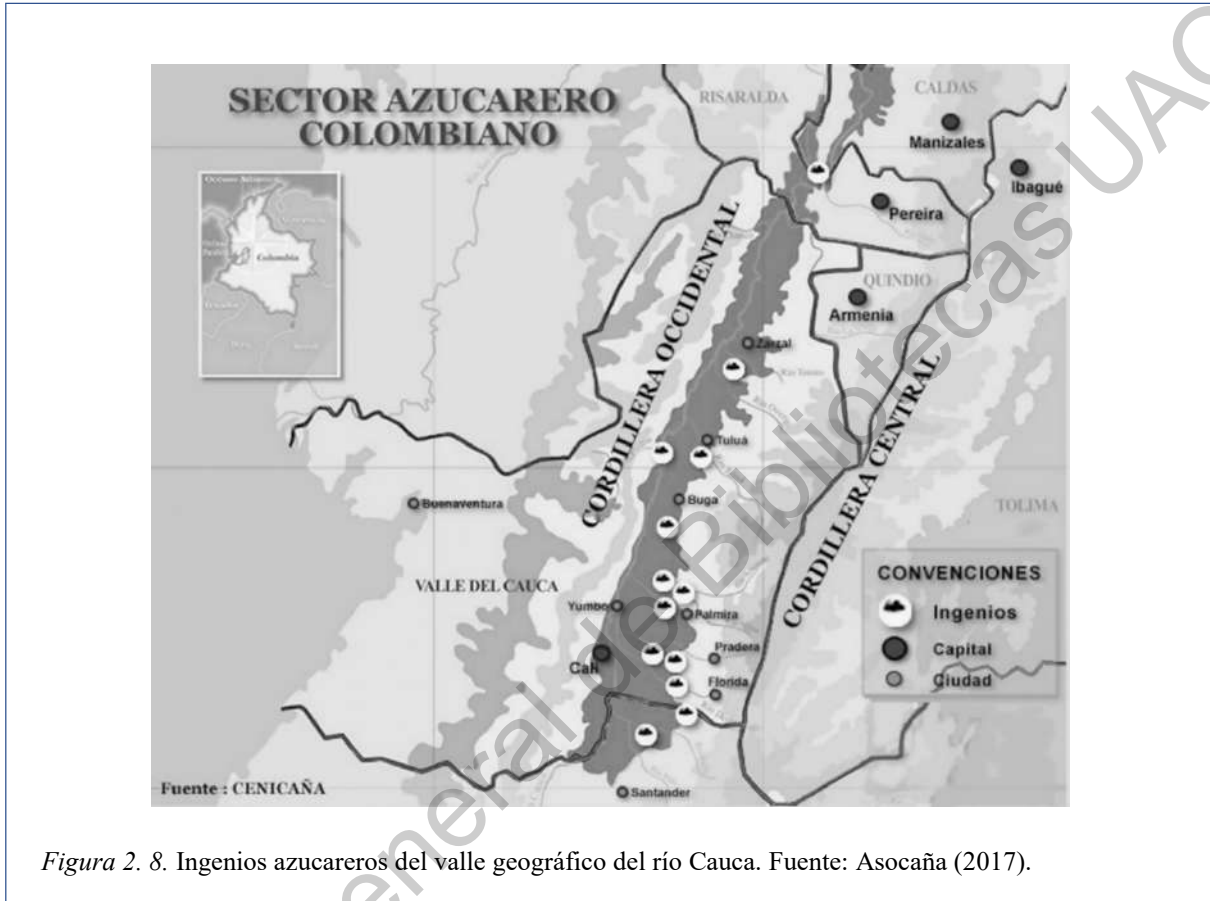


Figura 2.7. Producción de alcohol en Colombia (2010-2019). Fuente: Elaboración propia con base en Asocaña (2020).

Como se puede apreciar en las figuras anteriores, la agroindustria azucarera ha sido, a través de los años, una actividad económica fuerte en el departamento, impactando la economía y el desarrollo económico y social de toda la región; esto se establece con la presencia de 13

ingenios azucareros con más de 225 000 ha sembradas en la zona plana del valle geográfico del río Cauca, lo que sirve de base para asumir que es una industria de carácter oligopólico, con una elevada concentración de la tierra (Figura 2.8).



Para Vázquez (2002), la agroindustria, especialmente la azucarera, tuvo dos periodos de expansión: el primero en la década de los sesenta, luego del bloqueo a Cuba, cuando se le abrieron las posibilidades al Valle del Cauca para atender el mercado externo que dejó descubierto la isla. El segundo periodo se dio entre mediados de los ochenta y principios de los noventa, cuando se introdujeron diferentes variedades de caña y técnicas especializadas para su cultivo, que permitieron mejorar la productividad por hectárea. Así mismo, la ampliación de la capacidad de molienda aumentó la producción de azúcar, a la par que se inició la obtención de otros tipos de azúcar, con lo cual Colombia —y especialmente el departamento del Valle del Cauca, que produce cerca del 70 % del azúcar del país— no solo obtuvo más excedentes para

exportar sino que se accedió a otros mercados, haciendo que en los noventa Colombia pasara de ocupar el undécimo lugar al noveno en el ranking mundial de los productores de azúcar.

Sin embargo, para garantizar ese periodo de expansión de la agroindustria azucarera en el departamento años atrás, así como hoy en día, los ingenios azucareros han encontrado en la producción de alcohol carburante (etanol anhidro de caña) una fuente de ingreso significativa, lo que afianza aún más el cultivo de la caña de azúcar y ha requerido de mayores extensiones de tierra para su siembra y producción, lo que ha repercutido en un impacto ambiental de proporciones incalculables como la reducción de humedales de manera drástica (hasta en un 72 %), la desaparición hasta de un 66 % de los bosques tropicales (Perafán et al., 2018). Adicional a lo anterior, hay “un proceso evidente e imparable de homogeneización del paisaje que deja maltrecha la biodiversidad ecológica e histórica, y convierte a la caña de azúcar en la variable dominante en la economía y en el medio ambiente” (p. 20).

De otra parte, los ingenios se han apropiado de las tierras de pequeños propietarios de fincas dedicadas a cultivos tradicionales de la zona, los cultivos de pancoger desaparecen para darle paso al monocultivo de la caña de azúcar; así lo manifiestan Perafán et al. (2018) y agregan que: “Se imponen, pues, los monocultivos (caña de azúcar, arroz, y en menor grado cacao, café, algodón, maíz, plátano y tabaco) o la explotación ganadera con fines industriales y mercantiles bajo el poder de hacendados que en ocasiones recurren a métodos violentos para hacerse con el territorio” (p. 21), lo que significa que el campesino, el pequeño propietario, deja de ser un actor principal en el uso y el aprovechamiento de los recursos naturales para dedicarse a otro tipo de actividades diferentes a lo agropecuario, que le permitan garantizar su sostenimiento y el de sus familias.

A pesar de que el cultivo de la caña de azúcar en el departamento sea el protagonista en la zona plana de la región, también hay presencia de otros cultivos permanentes como el cacao, el café, la caña panelera y el plátano, que junto con la caña de azúcar representan un 98 % de la producción del departamento, aunque también se encuentran otro tipo de cultivos en menor escala; solo el 0,67 % corresponde a cultivos transitorios como el algodón, arroz, frijón, maíz, sorgo, soya y tabaco y el 1,33 % restante a cultivos asociados a frutas, hortalizas, raíces, bulbos, tubérculos y otros cultivos, para el año 2019 (Anuario Estadístico del Valle del Cauca, 2020).

Se observa que para el 2019 el cultivo de la caña de azúcar tiene una participación por área sembrada en el área rural equivalente al 68,59 %, le sigue el café con un 19,5 %, el plátano con un 9,35 %, la caña panelera con un 1,98 %, el cacao con un 0,57 %, en cuanto a cultivos permanentes se refiere (Anuario Estadístico del Valle del Cauca, 2020). Según lo anterior, para el año 2019 la caña de azúcar tiene una superficie cosechada de 193 590 ha, de las cuales 49 048 están en el norte del departamento; o sea que alrededor del 25,33 % se cosecha en la subregión norte. De esa superficie, de los 14 municipios que conforman la subregión, los municipios de Obando, El Águila, Ansermanuevo y El Cairo abarcan casi el 48,89 % del total de la subregión (Anuario Estadístico del Valle del Cauca, 2020), constituyéndose en una industria oligopólica por parte de los ingenios azucareros que dominan la producción de azúcar y de alcohol carburante en todo el departamento. Adicionalmente se observa el desplazamiento de los cultivos transitorios; cultivos como el café han venido reduciéndose en la zona debido a la expansión de la caña de azúcar.

Otro de los aspectos clave en el departamento del Valle del Cauca es el buen comportamiento climático, que se vio reflejado en mayores rendimientos sobre la cantidad y la calidad de la caña de azúcar. Es así como, para el 2019, la caña de azúcar genera entre 115 y 120 toneladas por hectárea sembrada; a diferencia del café que solo genera 1,2 toneladas por ha. De acuerdo con el Banco de la República (2019),

con las nuevas variedades sembradas se esperan mayores rendimientos para 2020, especialmente en los departamentos del Valle del Cauca y Cauca, donde se ubica el 90 % del área sembrada, y como lo señala Asocaña en su informe anual, al cierre de 2018 eran cerca de 207 mil hectáreas, con una participación de 2.750 cultivadores a lo largo del valle geográfico del río Cauca, y las restantes 52 mil hectáreas eran propiedad de los 14 ingenios azucareros. El tamaño promedio por predio es de 63 hectáreas. No obstante, el 69 % de las propiedades tienen una extensión inferior a las 60 hectáreas, ubicadas en 51 municipios de los seis departamentos actualmente cañicultores (Valle, Cauca, Caldas, Quindío y Risaralda en ingenios azucareros, y en el Meta alcohol carburante). (p. 7)

Otro de los productos que vienen trayendo un comportamiento similar positivo son los frutales como los cítricos y la producción de aguacate Hass, todo esto soportado,

indudablemente, como se mencionó antes, en la gran cantidad de fuentes hídricas, su ubicación estratégica, la fertilidad de sus suelos y la diversidad agroindustrial de sus productos, tal como lo sostiene el Banco de la República (2018). Sin embargo, el clima también ha sido el mayor causante de pérdidas económicas en muchos agricultores y pequeños empresarios, cuando las sequías se hacen presentes y el desabastecimiento de alimentos impacta la economía vallecaucana.

2.3.2. Cultivo del café

Otro de los cultivos representativos de la subregión del norte del Valle del Cauca es el del café; es así como todos los 14 municipios que lo conforman destinan buena parte de sus hectáreas sembradas y cosechadas a este cultivo. Esta actividad cafetera en la subregión del norte del Valle del Cauca representa un 39,2 % de la superficie cosechada del total del departamento dedicado a este cultivo, que ha generado a través de los años más de 70 000 empleos; sin embargo, la crisis cafetera por la caída en el precio internacional del café en cerca del 50 % en el año 2000, junto con la crisis de demanda interna que afrontaba la economía en esa época, ocasionó un creciente desempleo del 21 %; y generó el desplazamiento de productores nacionales y regionales a otras ciudades del país, siendo en su gran mayoría pequeños agricultores.

Aquí hay que tener en cuenta que la mayor parte de las fincas dedicadas al cultivo del café “constituyen parcelas de un promedio de 3 ha por finca, motivo por el cual la caficultura es practicada principalmente por grupos familiares que se ocupan de realizar todo el proceso de producción” (Nates y Velásquez, 2009, p. 17).

Estas autoras agregan que:

en una finca pequeña [...] la naturaleza de la propiedad estaría relacionada con la estructura familiar, es decir, con una cabeza de familia que, en compañía de su mujer, sus hijos y en algunos casos familiares cercanos, se encargan de todo el proceso de producción del café. Todos participan de las labores, de la recolección, entre otros oficios. (p. 18)

La economía del café puede ser analizada, entonces, a partir de sus crisis: la crisis de la actividad sociocultural que tal oficio implica y la crisis del grano propiamente dicha. Es así como Nates y Velásquez (2009) señalan que:

es de vital importancia hacer la distinción reflexiva entre “crisis cafetera” y “crisis del café”, porque en general se tiende a mostrar desde los organismos oficiales que manejan la caficultura, que son los costos de producción (siembra, recolección, comercialización, etcétera) del café los que muestran la crisis y no los espacios y dinámicas sociales que éste genera. La primera, la “crisis cafetera”, ha tenido una evidencia mayor con relación al producto, mientras que asumir la segunda, la “crisis del café”, sería ver el fenómeno de forma generalizante, pues estaríamos haciendo referencia a una afectación total de las dimensiones cultural y social, e igualmente, se estaría reduciendo la cuestión sólo a un problema económico, cuando en realidad otras dimensiones sociales, culturales y políticas, como los conflictos y las violencias, están al orden del día. (p. 14)

Sin embargo, en términos generales, cuando se habla de crisis cafetera, no se hace referencia a la crisis de las relaciones y de las prácticas, sino a los costos económicos de producción (Figura 2.9).

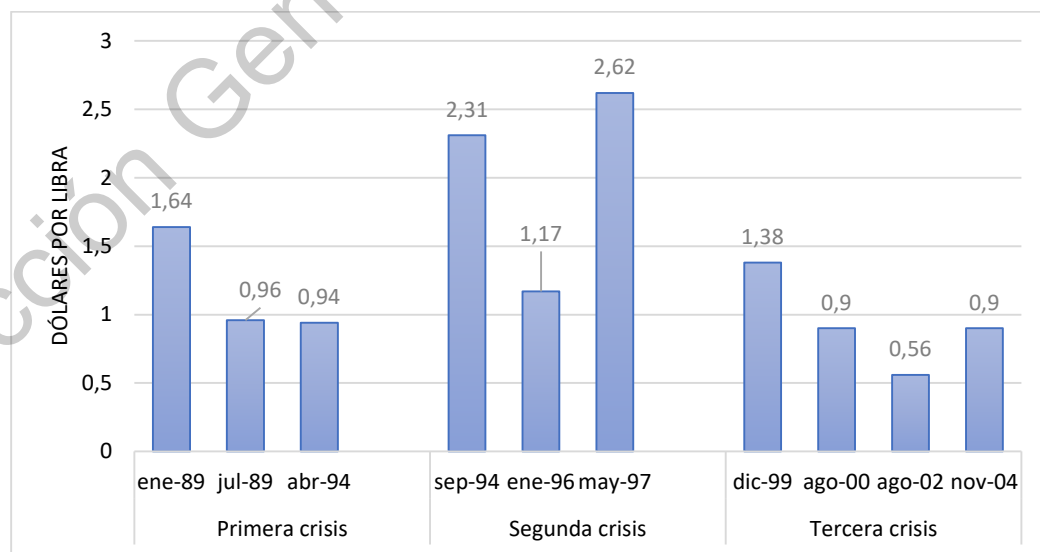


Figura 2.9. Crisis cafeteras entre 1989 y 2004. Fuente: Elaboración propia, con base en Nates y Velásquez (2009).

Por lo anterior, hay que tener en cuenta que las percepciones sobre la crisis y sus efectos varían si se es un pequeño caficultor o si se es uno mediano o grande. A pesar de que el pequeño caficultor tiene menos gastos, la crisis puede hacerse más evidente en ellos, pues en la mayoría de los casos no cuentan con el capital económico necesario para invertir en insumos y en la renovación de los cafetales. El caficultor mediano y el grande tienen más opciones para solventar cualquier crisis; tienen otros medios de vida.

El pequeño caficultor es el propietario del predio y a la vez es el administrador, el agregado (capataz) y el recolector. Cuando no hay trabajo en la finca familiar, los hombres deben irse a “jornalear” a fincas vecinas. El mediano caficultor tiende a vivir en el pueblo y se dedica también a otros oficios, bien sea profesionales o comerciales, alternando este tipo de actividades con el manejo de la finca. Los grandes, a los que se les considera caficultores no tradicionales, por lo general poseen terrenos cafeteros más como un negocio, una estrategia de acumulación de capital económico, por lo que ante una crisis transitan con facilidad hacia otro tipo de cultivos o venden sus fincas para recuperar algo del capital invertido (Nates y Velásquez, 2009).

Es importante agregar que:

Las fincas se encuentran generalmente en terrenos pendientes, lo que excluye el uso de la mecanización en las labores de cultivo. Esto es altamente condicionante dado que el trabajo en el cafetal se hace esencialmente a mano, desde la preparación del terreno y la siembra hasta la recolección del grano. Esto le da un carácter de particularidad a la caficultura colombiana, ya que es en lo riguroso y artesanal del procedimiento de producción en donde el café colombiano encuentra su calidad y reconocimiento. (Nates y Velásquez, 2009, p. 18)

En este sentido, siguiendo a Nates y Velásquez (2009), para la siembra y recolección existe una escala social para los no propietarios: primero están los jornaleros, quienes constituyen la base de toda la industria; por un lado están los trabajadores permanentes de la finca encargados de realizar todas las labores de mantenimiento de los cafetales en épocas de no cosecha. En la misma escala social de los trabajadores permanentes están los recolectores o “cosecheros”. A partir de la crisis cafetera, gran parte de estos trabajadores itinerantes se

desplazaron hacia las zonas cocaleras del país, buscando una mejor oferta laboral, y allí se quedaron.

Nates y Velásquez (2009) muestran otro aspecto de la crisis:

la llamada crisis tiene un efecto innegable entre los caficultores, [pues su] proyecto cultural/social de vida relativo a las condiciones imperantes en el contexto de producción de café también se ha visto afectado por los flujos migratorios que está dejando a la preconizada “familia cafetera” solo con los abuelos. (p. 25)

Es así como los jóvenes, sin importar si son hijos de grandes, medianos o pequeños propietarios, y al vivenciar las dificultades propias de la crisis, buscan otras alternativas de ingresos en las grandes ciudades o, inclusive, fuera del país. Pero algunos no quieren dejar el campo, y ven viable y rentable desplazarse a zonas del país donde se cultiva coca o amapola, buscando mejorar su posición social personal, sin detenerse a reflexionar si esto es lícito o no, con lo que contribuyen a engrosar las filas de la cadena del narcotráfico, con todo lo que esto implica.

Para concluir el tema de la crisis, es menester tener en cuenta que si bien a las ventajas comparativas se les daba tanta importancia años atrás —evidenciadas en la localización geográfica, la tierra, el clima y la mano de obra barata— y habían sustentado el modelo de producción agroindustrial del departamento, estas hoy no son suficientes para competir como región en lo internacional; además, la alta dependencia de productos como el azúcar y el café, con procesos de diversificación incipientes, hacen vulnerable la subregión.

Por lo anterior, una de las opciones que han propuesto en su gran mayoría los gobernantes del norte del Valle del Cauca para menguar esta vulnerabilidad es darle cabida al turismo, como una alternativa que brinda nuevas oportunidades a los pobladores de la región.

2.3.3. La actividad turística

El turismo está identificado como un sector de gran potencial en el departamento del Valle del Cauca. Es así como para el año 2019 el Valle del Cauca ocupa el tercer lugar en el Ranking Departamental de Competitividad Turística Nacional. De acuerdo con Díaz (2020), el comportamiento del sector turístico ha venido registrando incrementos significativos en los últimos años, es así como:

desde 2015 el valor agregado turístico nacional ha crecido 31%, el sector subió siete puestos en el índice de Competitividad en Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial entre 2017 (puesto 62 / 136) y 2019 (55 / 140), y generó más de 1,9 millones de empleos en 2018 (3,7% más que en 2017) y 8,8% del total de empleos del país.

Según el DANE (2020), la participación del sector turismo en el valor agregado nacional para el año 2019 es de cerca del 2,0 % y una tasa de crecimiento del valor agregado del sector turismo en cerca del 6,4 % para el mismo año; a nivel sectorial, el comercio y los restaurantes y hoteles aportan el 12,5 % del PIB, con una participación de la población ocupada el 31,7 % en el departamento del Valle del Cauca, convirtiéndose en la actividad económica que más empleo genera.

El turismo, entonces, es una actividad significativa en la región y en el departamento, puesto que para el 2019 la ocupación hotelera fue alrededor del 54,79 %, la participación del turismo en el empleo es de cerca del 6,96 %; alrededor del 3,55 % del PIB lo genera el turismo (Anuario Estadístico del Valle del Cauca, 2020).

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, llegaron a Colombia cerca de 4,5 millones de visitantes no residentes, de los cuales 3,2 millones correspondió a extranjeros no residentes. En cuanto al Valle del Cauca, dicho comportamiento se vio evidenciado en la llegada de 200 905 extranjeros, siendo la ciudad de Cali la receptora del 75 % de los visitantes del total del departamento. En la subregión del norte del Valle del Cauca se muestra para el año 2019 al municipio de Cartago con 109 extranjeros visitantes (Anuario Estadístico del Valle del Cauca, 2020).

Sin embargo, a pesar de considerarse un sector atractivo y potencial para el departamento, el Fondo de Promoción Turística de Colombia (2012) afirma que hay una enorme desarticulación de los actores que trabajan el turismo en la región, como consecuencia del distanciamiento entre los municipios, por la gestión individual de cada uno de ellos y por la falta de cultura turística que se evidencia en el manejo que se le ha dado al sector en las instancias de los entes territoriales tanto públicos como privados. Algunos de los municipios que conforman la subregión, en sus planes de desarrollo, solo hacen mención del turismo mas no profundizan en el impulso al mismo.

Sin embargo, en Colombia, se cuenta con el Plan Sectorial de Turismo 2018-2022, que da cuenta de varias estrategias que se desarrollaran para generar las condiciones institucionales para el impulso al sector, lo que implica un fortalecimiento de la oferta turística, de las mejoras en infraestructura y conectividad de los territorios, de los elementos de innovación y desarrollo del sector empresarial, del fortalecimiento de las competencias del talento humano, de la promoción de un turismo transformador incluyente y con equidad para el mejoramiento de la competitividad del sector en el país y en sus regiones.

2.3.4. El narcotráfico

De acuerdo con Anholt (2007) y con Morgan et al. (2011, como se citó en Fernández, 2013), la reputación de un país o de un territorio tiene un impacto directo en su desarrollo económico, social, político y cultural. Los lugares con buenas y fuertes reputaciones atraen más turistas, inversores, eventos, talento, respeto y atención, y todo les resulta más fácil de conseguir internacionalmente; sin embargo, la zona del norte del Valle del Cauca ha sido considerada de alto riesgo: por un lado, el fenómeno del narcotráfico desde los años setenta y, por otro, la inseguridad, expresada en homicidios en el departamento y en la subregión, que hacen que su imagen sea negativa a nivel nacional e internacional.

Como se ha mencionado, el narcotráfico ha sido uno de los fenómenos que más ha impactado a Colombia y a todas sus regiones; es así como Raffo y Gómez (2017) plantean que entender la estructura del narcotráfico va más allá de analizar encadenamientos productivos; pues implica examinar contiendas entre el Estado y los agentes ilegales que de cierta manera establecen y controlan las instituciones que regulan las comunidades y grupos sociales, lo que impacta tanto al territorio en su desarrollo social y económico como a la imagen de la región. Al respecto, Medina (2012) afirma que: “El narcotráfico puede desarrollarse a distinto nivel al interior de una sociedad pasando del interés predominantemente económico, al interés político, momento en el cual se convierte en una amenaza directa al poder del Estado y de la sociedad que se ve obligado a confrontarlo” (p. 140). Para comprender un poco más sus orígenes y su establecimiento en el departamento del Valle del Cauca se recomienda revisar el Apéndice A.

Este fenómeno del narcotráfico en la subregión del norte del Valle del Cauca afecta de manera negativa la imagen del territorio, no solo departamental sino nacional; es así como, la zona ha sido de cierta manera estigmatizada, generando temor y resistencia de foráneos,

visitantes, inversionistas, entre otros, para ingresar a la subregión, puesto que el tema de seguridad y de garantías para el empresario y para el turista son fundamentales para su permanencia.

2.3.5. La seguridad en la subregión

Otro de los fenómenos que persiste y es evidente en el departamento es su condición de violencia expresada en homicidios; de acuerdo con el Anuario Estadístico del Valle del Cauca (2020), para el año 2019 el Valle del Cauca registró 570 homicidios, de los cuales el 97 % se realizaron en Alcalá, municipio de la subregión; además, en ese mismo municipio se registran: 13,81 % de amenazas a sus habitantes; 52,58 % de desplazamientos forzados; 83,33 % de los secuestros, fenómenos como actos terroristas, entre otros, son evidenciados en este municipio, esto significa que después de Buenaventura, Alcalá es el segundo municipio con mayores hechos violentos en el departamento. Hay que destacar que también en la subregión se observan este tipo de actos violentos en municipios como Bolívar, El Cairo, Toro, El Dovio; lo que indica que de los 14 municipios que conforman la subregión, para el 2019, 13 de ellos presentaron hechos violentos; el municipio de Ulloa es el único que no registra, para el 2019, indicadores al respecto.

Es necesario revisar la seguridad en el departamento, puesto que así como el narcotráfico genera en el visitante temor, los indicadores de homicidios generan resistencia y preocupación no solo a los foráneos sino a sus mismos habitantes, puesto que la violencia interpersonal (83,5 %) del total de los homicidios en el departamento, ocasionados por arma de fuego, en su mayoría ejecutados por jóvenes entre los 18 y los 28 años, no garantiza la tranquilidad de visitar e invertir en el territorio. Adicionalmente, estos jóvenes hacen parte de la población económicamente activa que soportan la actividad productiva de la zona, y muchos de sus habitantes migran hacia municipios aledaños buscando seguridad, tranquilidad y oportunidades de empleo que garanticen su sostenimiento. Lo anterior no contribuye al posicionamiento de una marca territorial, dado que las evidencias en cuanto a indicadores por municipio, en términos de seguridad, no dejan bien parada la subregión, generando incertidumbre y poca credibilidad en la marca.

2.3.6. Desempleo en la subregión

El DANE (2020) estima que la población para el año 2020 en el Valle del Cauca es de 4 532 152, con una proyección al 2021 de 4 556 752 hab. En lo que respecta a la subregión norte, la población es de 298 610 hab., con una proyección al 2021 de 300 226 hab. En esta zona del norte, el municipio de Cartago representa el 46 % de la población y el 54 % restante se encuentra distribuido en los otros 13 municipios; una de las características de esta subregión es que en municipios como Bolívar y El Águila la población rural supera a la población urbana, a diferencia de municipios como Cartago y La Unión, donde el 90 % y el 97 % de su población, respectivamente, está en la cabecera municipal. Esta zona del norte equivale al 6,19 % del total del departamento en cuanto a población; la capital, Santiago de Cali, equivale al 49,7 %. Sin embargo, uno de los aspectos críticos de la zona es el desempleo juvenil, que llega casi al 50,98 %, siendo Toro el municipio de mayor incidencia, con un 62,73 %; Cartago y Ulloa con 61,55 % y 61,56 %, respectivamente. El comportamiento de la tasa de desempleo (TD) junto con la tasa de desempleo juvenil (TDJ) es preocupante en todas las subregiones del departamento para el año 2016; cifras entre el 48 % y el 61 % evidencian la falta de oportunidades en el territorio; por ello, es deber de los gobiernos locales y departamentales emprender acciones encaminadas desde la política pública a fomentar el empleo, desarrollando proyectos sociales y productivos que garanticen la ocupación de la oferta laboral disponible en las subregiones.

2.4 Planteamiento del problema

Tal como se mencionó anteriormente, la subregión cuenta con tres marcas territoriales, que han sido establecidas por sus gobernantes en sus respectivos periodos de gobierno, sin soporte alguno en sus planes de desarrollo, además llama la atención que el departamento cuenta con dos marcas territoriales que también buscan promocionar no solo la subregión sino el departamento. Hoy cada municipio que conforma la subregión también busca vender su territorio de forma individual, rescatando sus saberes culturales, sociales, gastronómicos, con el fin de aprovechar sus ventajas comparativas; sin embargo, a pesar de que el departamento cuenta con cuatro subregiones (norte, centro, sur y pacífica) este fenómeno de marcas de subregiones

solo es evidente en el norte del departamento, siendo esta unidad de análisis muy atractiva, dadas sus condiciones sociales, económicas y políticas.

Es de anotar que la subregión del norte del Valle del Cauca es un territorio altamente productivo en lo agrícola. Se evidencia la presencia de otros cultivos diferentes a la caña de azúcar y el café, como las frutas y hortalizas, tanto así que muchos de los municipios del norte del Valle del Cauca se dedican a la explotación de la uva y el aguacate, entre otros; sin embargo, la expansión de la caña de azúcar para la producción de alcohol carburante ha sido devastadora en el territorio, dado que como estructura oligopólica se ha apoderado de fuentes hídricas y de zonas planas altamente fértiles, generando un fuerte impacto ambiental en todos los ecosistemas y en sus habitantes; adicionalmente, ha conllevado al desplazamiento de cultivos tradicionales por parte de los ingenios que tienen una sólida estructura financiera frente a pequeños agricultores que dependen de intermediarios que en muchas ocasiones abusan de su condición.

Aunado a lo anterior, el cultivo del café ha sido tradicionalmente un referente en el norte del Valle del Cauca; otros departamentos utilizan este cultivo como atractivo para incentivar el turismo; sin embargo, esa estructura turística no ha sido aprovechada a gran escala en el departamento del Valle, puesto que la dependencia de los precios internacionales de este cultivo ha llevado a los caficultores a enfrentar muchas dificultades en época de crisis, lo que se tradujo en desempleo, migración, cambio de labores y en ocasiones entrega de tierras a los ingenios para garantizar su sustento, dándole más fortaleza a la actividad agroindustrial de la caña de azúcar.

Adicionalmente, la zona no es ajena a las problemáticas de narcotráfico, microtráfico en las ciudades intermedias e inseguridad, que son cada vez más divulgadas en noticias negativas y que conllevan a no considerar a estos municipios como sitios de inversión y de destino turístico. Preocupa aún más que la subregión este siendo estigmatizada por estos fenómenos y que no se reconozca por su cultura de progreso, de gente trabajadora y de empuje, sino por su imagen negativa.

Lastimosamente, la ola de inseguridad viene golpeando fuertemente a los jóvenes entre 18 y 28 años; además, la falta de oportunidades en este tipo de población ha conllevado al desplazamiento de muchas personas hacia otros territorios, dejando de lado sus fincas, sus casas,

su cultura, para trasladarse a otros departamentos o países en la búsqueda de ingresos que garanticen su supervivencia.

A pesar de lo anterior, de acuerdo con la Gobernación del Valle del Cauca (2015), en su formulación de la Visión 2032, los proyectos en los que debe enfocarse la subregión del norte del Valle del Cauca son: a) Desde lo económico: alianzas para servicios turísticos, fortalecimiento de la cadena productiva del bordado y la consolidación de la vocación hortofrutícola; b) Desde ciencia, tecnología e innovación: la integración regional de información para la innovación y el emprendimiento y la seguridad alimentaria; c) Desde lo ambiental y territorial: reducción de vertimientos contaminantes en los cauces, fortalecimiento de la biodiversidad y la reforestación; d) Desde lo sociocultural: formación del talento humano en agroecología, el fortalecimiento de la red hospitalaria, las cadenas productivas hortofrutícolas y aprovechamiento del PCC; y e) Desde lo institucional y gobernabilidad: el plan maestro del aeropuerto de Cartago (Santa Ana) y el fortalecimiento de las administraciones locales de forma estratégica.

Desafortunadamente, tal como lo anotan Urdinola et al. (2010), en la región hay una serie de conflictos que son ocasionados por la falta de coordinación institucional, dando una visión fragmentada del territorio, puesto que hay una incapacidad de convocar a la sociedad civil a procesos de participación en la formulación de políticas públicas, dado que en su mayoría son de atribución exclusiva de los entes territoriales; adicionalmente, existe un vacío en términos de gestión del territorio, pues los proyectos, planes y programas son desarticulados y carentes de una visión de desarrollo regional sostenible.

La concentración de la tierra y los conflictos socioambientales son el panorama diferencial de la subregión frente a las otras subregiones del departamento. Sin embargo, la administración pública departamental cree que la subregión norte se consolidará como un territorio con vocación turística, agroindustrial y de seguridad alimentaria, mediante el fortalecimiento de la integración regional y aprovechamiento del PCC. Lo anterior, a través de alianzas estratégicas entre el Estado, el mercado, la academia y la sociedad, que serán potenciadas para una buena gestión del posconflicto, para que el norte del Valle se convierta en un laboratorio de paz.

Aspectos como la corrupción, la poca credibilidad en la justicia y en las instituciones, las políticas fragmentadas y la desconfianza y el desinterés de la ciudadanía son variables de carácter institucional y de gobernabilidad que en la subregión deben mejorarse para que pueda darse un escenario favorable en los próximos años en el territorio y que se pueda consolidar una verdadera marca territorial.

Además, fenómenos como el narcotráfico, la violencia histórica, siguen estando presentes en estos municipios, siendo necesario revisarlos, dado que constituyen elementos de identidad y de percepción, que a través de los años han marcado este territorio. Esta podría ser la oportunidad para revertir esa imagen negativa y peligrosa que se comunica y de la cual son víctimas todos sus habitantes.

Finalmente, es importante reconocer que todas las transformaciones que se hagan en infraestructura y en locaciones en los municipios generan cambios en la percepción de los sujetos del territorio; es por esa razón que, en parte, los planes de desarrollo plantean estos aspectos que sin lugar a dudas son aprovechados por los dirigentes para vender una imagen positiva del territorio que puede que no muestre lo que verdaderamente acontece en el lugar. Sin embargo, en esa ruta de planificación que son los planes de desarrollo no se evidencian las estrategias ni los planes de acción para una marca territorial y que son requeridos para su establecimiento, gestión y permanencia como un activo estratégico e intangible para el territorio y para sus actores. Es así como se hace necesario, a partir de esta investigación, aportar los elementos suficientes que permitan comprender la dinámica regional de la subregión en relación con el éxito o el fracaso de la marca territorial, dado que no en vano y específicamente en la zona ya hay más de tres marcas, a diferencia de las otras subregiones que no cuentan con marcas específicas y sin embargo persiguen un mismo objetivo en común.

2.5 Justificación

El marketing es una herramienta utilizada para mostrar los aspectos positivos, ya sea de un producto, servicio, empresa o en este caso de un lugar; es también una estrategia que brinda la posibilidad de cambio para atraer turistas e inversión empresarial. Pero no se puede desconocer que en lo que respecta a un territorio, siempre existirán dos situaciones que se deben

considerar: la primera, la marca como la representación de la imagen positiva y amable de la ciudad, tanto para el turista como para el inversionista; mientras que la otra, la segunda, trata de ocultar todas aquellas problemáticas sociales de fondo que hacen parte de la cotidianidad de los municipios y que, en algunos casos, han estado presentes por muchos años en el territorio y se han solucionado de forma parcial.

Las administraciones locales, en su afán de buscar alternativas para ofrecer una buena imagen de su territorio, acuden a estrategias de mercadeo, donde el objetivo general siempre ha sido ofrecer a la comunidad oportunidades distintas a las tradicionales, con la finalidad de generar una estabilidad económica y de lugar a sus habitantes, puesto que en los últimos años las migraciones hacia las ciudades como Cali, Tuluá, Pereira, Manizales y Armenia han sido considerables, dejando a estos municipios sin población económicamente activa para explotar sus recursos.

De otra parte, los planes enfocados en potencializar el PCC han aparecido como una respuesta alternativa de diversificación al cultivo del café, debido a la poca rentabilidad del negocio cafetero, buscando valores agregados del territorio, como el paisaje, el proceso productivo, la cultura cafetera, entre otros. La dependencia del comportamiento del mercado internacional en torno al precio del café llevó a los caficultores a quedar expuestos a una incertidumbre en cuanto a precios cada vez más bajos, generando pérdidas y así mismo migraciones hacia otros territorios. Los caficultores entendieron que sus plantaciones de café podrían servir no solo para producir y exportar el grano sino para atraer turistas y generar ingresos adicionales, utilizando algo que se denomina agroturismo; es así como se pueden encontrar centenares de fincas que han sido adaptadas para invitar a turistas a disfrutar del paisaje y del medio ambiente, de su fauna, de su gastronomía, la sensación de aire puro y de bienestar que reflejan las montañas y en especial el aroma del café. Aunque no hay que olvidar que en esta zona también existen otros lugares de alta proyección internacional y que se venden como parte de esa marca y son “El Parque del Café”, “El Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria - Panaca”, “El Parque de la Guadua”, “El Parque de los Nevados”, “La laguna del Otún”, “El valle de Cocora”, entre otros, todos incluidos en el PCC.

En ese sentido, cabe recordar que la marca ha sido tradicionalmente concebida como un símbolo que permite identificar un producto de una empresa respecto a los de otra,

centrándose la gestión de la marca en lo visual, en el diseño gráfico, en la elección del mejor nombre, en el eslogan, en el símbolo; sin embargo, la marca no es solo lo visual, sino que la marca se constituye en un activo estratégico de la empresa. Ese activo estratégico que simbólicamente va asociado a la parte visual, ya sea el nombre, el símbolo, el personaje u otros, y ese significado es lo que le confiere a la marca su carácter estratégico; por tanto, si la marca se constituye en un activo estratégico de la empresa, la marca territorial se constituye en un activo estratégico del territorio, ya que la marca no solo es un símbolo y un eslogan que se publica y con el cual se vende un territorio; detrás de ella hay elementos propios de la identidad que están presentes en el territorio, su historia, su tradición, en donde la participación ciudadana debe ser total para garantizar al menos la receptividad de sus habitantes.

Sin lugar a dudas el simbolismo asociado a la marca le confiere un valor añadido al producto; el hecho de que esa marca tenga para el consumidor una serie de significados hace que esa oferta tenga un valor especial o valor añadido, que no tendría si ese mismo producto no tuviera la marca; ese valor añadido que aporta a todos esos intangibles, a esas asociaciones, que la gente tiene vinculada a la marca. Según lo anterior, se podría pensar que la marca territorial le confiere un valor añadido al lugar, que le permite al consumidor construir significados y asociaciones frente a otros lugares que no tienen una marca, puesto que detrás de ellos hay comunidades, una infraestructura, una economía, unas garantías propias del territorio y sobre las cuales se construye valor.

La marca como un activo, como un valor añadido, se manifiesta en las preferencias, en las intenciones de compra, en los precios, en el cambio de las percepciones que se tienen sobre esa marca o cambio en la imagen de marca. Si las empresas asumen que la marca es un activo que tiene la empresa, es posible que estas empresas encuentren en las marcas territoriales una forma de generar valor a sus propias marcas.

En ese orden de ideas, las marcas territoriales pueden constituirse en un activo intangible y estratégico para el territorio, puesto que una marca territorial, vista como un activo intangible (que se encuentra fuera del control de sus gobernantes), puede fácilmente afectarse por lo que la gente piense o por lo que la gente asocia con la marca; es decir, cualquier interferencia o ruido puede dañar la forma de entender la marca, lo que perjudica el activo y el valor que ella tiene. Es por eso que el uso masivo de las redes sociales por parte de las personas

ha llevado a las empresas —y en este caso a los municipios— a realizar mayores seguimientos a lo que la gente dice y opina de sus marcas y de su región, porque lo que el público dice de las marcas puede ser dañino y construir una imagen que no se ajusta a la verdad, que es falsa y eso refleja el poco control sobre ese aspecto. Esa información que reciben los consumidores que construyen marca en el mismo momento en el que los demás opinan y hablan de ella, genera asociaciones de marca y se van construyendo imágenes de manera equivocada por parte de los consumidores, que dañan el activo estratégico.

Desde lo territorial, lo planteado por Srivastava et al. (1998) se puede cumplir a cabalidad, puesto que las marcas territoriales se construyen sobre la base de la identidad de un territorio, logrando que no se presenten marcas iguales, que no haya posibilidad de imitación, que las asociaciones sean distintas y que la posibilidad de presentar sustitutos no sea factible, dado que las regiones tienen condiciones, ubicaciones e infraestructura diferentes que las hacen únicas. Lo anterior es un claro ejemplo de Colombia, el Valle del Cauca y el norte del Valle del Cauca con sus marcas, cada una de ellas, desde su dimensión, ha relacionado su geografía, sus factores productivos, su actividad económica, su gastronomía, entre otros, que involucran su entorno con asociaciones diferentes.

La credibilidad de una marca es quizás la señal más significativa con la que contaría un territorio, puesto que la presencia de las imperfecciones y la asimetría de la información distorsionan los mercados; por tanto, la información que suministran los entes territoriales de una marca debe ser percibida como veraz y confiable ya que el territorio debe ser capaz de entregar lo que promete, en este caso “Norte del Valle próspero y diverso”. Es así como invertir en la marca es algo que las administraciones locales deben garantizar y esto sin lugar a dudas envía señales claras al mercado, impactando de manera positiva la marca. Para Erdem y Swait (1998) las marcas son relevantes porque proveen información para los consumidores sobre atributos del producto en mercados con información imperfecta y asimétrica; sin embargo, si la información que transmite la marca no es creíble, no genera valor. Así, la credibilidad constituye un elemento clave en la perspectiva del valor de la marca en lo que respecta a la señalización, debido a que los consumidores al obtener satisfacción con una marca específica seguirán comprando esa marca debido a la baja percepción de riesgo y a los bajos costos de información asociados con ella.

Si bien la marca, curiosamente, es planteada por agentes externos al territorio, el encargado de promover y de establecer estrategias para que la marca territorial funcione adecuadamente es el gobierno. Además, serán los gobiernos, a través de sus planes de desarrollo, los que promuevan este tipo de estrategia de internacionalización como parte de su plan de acción y, así mismo, los que dispongan los recursos necesarios para fortalecer sus cadenas productivas, su infraestructura y sus instituciones, para de esa forma aprovechar lo que el territorio ofrece de manera comparativa para generar oportunidades a los habitantes e inversionistas. En la subregión del norte del Valle, conformada por sus 14 municipios, se observa que en los planes de desarrollo en los últimos años no existe referencia alguna al fortalecimiento de la marca del norte del Valle, ni mucho menos a potencializar el territorio bajo esta premisa. Es claro que estos municipios tienen problemáticas más urgentes que resolver, por lo que podría pensarse que las marcas del norte del Valle, en estos municipios que invirtieron recursos económicos e hicieron propuestas productivas para potencializar sus ventajas comparativas, no sean parte de sus intereses principales.

Se reconoce que desde el punto de vista teórico las marcas se convierten en palancas para impulsar sus ventajas comparativas y competitivas a través de sus empresas y sus productos autóctonos; sin embargo, en el caso del norte del Valle, se observa que en general las empresas no utilizan las marcas territoriales para promover sus productos, muchas de ellas usan el nombre de algunos municipios como punto de referencia para vender y posicionar sus productos, ya que históricamente han sido reconocidos por su producción ancestral en frutas, como el caso de la uva en el municipio de La Unión y todo lo relacionado con la empresa Grajales, productora y comercializadora de vino.

Sin embargo, en el norte del Valle del Cauca hay municipios que no tienen una imagen favorable, y esto se expresa en ciertos prejuicios hacia estos municipios, primero porque no son reconocidos y segundo porque han sido relacionados con fenómenos de violencia, narcotráfico e inseguridad ciudadana, entre otros.

Sin lugar a dudas la gestión de la marca por parte de las administraciones locales es clave en el proceso de posicionamiento de la misma, puesto que la participación de los distintos grupos de interés, en especial de residentes, de empresas de la región y del gobierno en el proceso de construcción de la marca territorial es fundamental para el éxito de la marca, ya que

son ellos los concededores de las ventajas comparativas del territorio y máxime cuando la zona ha sido golpeada por aspectos de orden político, social y económico que han incidido en el bienestar del territorio y de sus gentes.

Es claro que los visitantes y los inversionistas en el territorio jalonan la producción y el empleo formal e informal en la región, por lo que el aprovechamiento de las ventajas comparativas, la imagen y el éxito de la marca territorial sirven de referente para los empresarios pequeños, así como para los agricultores de menor escala que quieren darse a conocer a nivel regional; sin embargo, los índices de desempleo en la zona y específicamente en la población juvenil son altos, lo que significa que esta población no encuentra oportunidades empresariales claras que les permita visualizar proyectos productivos agroindustriales a corto y mediano plazo enfocados en explotar de manera sostenible el territorio; de la misma manera, las empresas constituidas no sacan partido de la marca, en algunos casos ni siquiera la identifican ni la reconocen como propia.

Además, al ser municipios pequeños, sus gobernantes tienen un gran interés en buscar los mecanismos para generar ingresos a sus habitantes y a partir de ahí es que han buscado estrategias de promoción y comercialización de sus territorios sin un plan estratégico a largo plazo ni con responsables definidos. En muchos de los casos, han asumido el turismo como una actividad fundamental por desarrollar en el lugar dadas sus condiciones geográficas, climáticas, hídricas, pero no se realizan acciones encaminadas a preservar los recursos y en muchas ocasiones la imagen que se desea proyectar se ve desvanecida por la falta de planificación del lugar.

Colombia, y gran parte de sus departamentos y municipios, actualmente vienen atravesando por una situación compleja de asumir por el lado de la gestión pública, es el caso del proceso de paz celebrado con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), un grupo al margen de la ley, que hacía más de 50 años tenía azotadas a las regiones, generando problemas de orden público, sociales, económicos, políticos, medioambientales, etc. Muchos de los territorios a los cuales no se podía acceder hace años, hoy quedarán disponibles para establecer actividades económicas que involucren a todos los miembros de la insurgencia y de la propia región; adicional a lo anterior, serán muchos los recursos que recibirán estos municipios para generar proyectos productivos que incluyan a estas personas, lo que, sin lugar

a dudas, será un reto para los gobernantes, quienes en primera instancia recibirán esos dineros para inversión, tendrán territorios disponibles para explotar y así darle cabida al turismo, entre otros aspectos. La región del norte del Valle no es ajena a esta situación y sería una oportunidad para que quienes ejercen la gestión pública definan, planteen, diseñen y construyan marcas territoriales que involucren a todos los grupos de interés para que puedan avanzar en el reconocimiento positivo de territorios que por muchos años estuvieron estigmatizados por el conflicto armado en el país.

Por lo anterior, es necesario, además, comprender que el hecho de que las personas se identifiquen con un lugar va más allá de una simple marca territorial, puesto que no es solo crear una marca que deberá estar en la mente, sino gestionarla bien y en el caso de estos municipios pequeños —con problemáticas sociales y económicas, con ventajas comparativas considerables, con microempresas que no tienen el desarrollo suficiente— valdría la pena definir el papel de la gestión pública en la marca territorial para que este territorio sea competitivo, distinto a otros lugares, que las asociaciones que ella genere en la mente del consumidor interno y externo sean positivas y que se establezcan con el lugar enlaces que resulten atractivos para los turistas e inversionistas así como para sus pobladores, puesto que, como lo plantea Kavaratzis (2012), los residentes juegan un papel crucial en la marca de lugar, dado que si ellos sienten afecto por y creen en la marca, los mensajes que transmitirán hacia los visitantes, turistas, nuevos residentes, trabajadores, inversionistas y empresarios serán la clave para el éxito de la misma y, por ende, del territorio.

No se puede desconocer que muchos de estos municipios dependían del cultivo del café y las consecuencias del desplome de los precios internacionales los llevó en algunos casos a perder sus ahorros y ganancias, con ello llegó la sustitución del cultivo tradicional del café por la caña de azúcar, siendo los ingenios los más beneficiados por este acontecimiento, porque algunos campesinos decidieron alquilar sus tierras a estos empresarios del azúcar y así solucionar sus inconvenientes financieros. Muchas familias dependían de cultivar el café, por lo que vinieron estrategias para no dejar perder la tradición y es así como se decide empacar y comercializar el café con marcas propias y ampliar los mercados internacionales y también aprovechar el cultivo del café como un atractivo turístico de la zona para involucrar el paisaje, el cultivo, las bebidas, las fincas y a los campesinos, con una experiencia agradable para el

turista; sin embargo, en la zona del norte del Valle algunos municipios no han podido explotar esta connotación turística debido a la estigmatización del territorio y a la falta de una planeación y articulación entre los diferentes grupos de interés.

Ahora bien, está claro que si un lugar se vuelve atractivo, esto traerá beneficios al territorio en general, como la instalación de nuevas empresas, se crearán nuevas oportunidades de empleo, la calidad de vida será más atractiva y eso de cierta manera generará un proceso migratorio tanto de nuevos residentes como de visitantes y turistas. Pero estos municipios requieren de una infraestructura social, vial y tecnológica fuerte para soportar las demandas que la sociedad exija, además deben ser territorios lo suficientemente atractivos para los inversionistas y esto en gran medida dependerá de la gestión pública que hagan sus gobernantes, ya que deberán garantizarle a la comunidad un bienestar mayor al que tenían antes de la llegada de la marca del lugar; por eso es indispensable que los dirigentes de la región conozcan y comprendan cuáles empresas e industrias deberán apoyar en línea con sus fortalezas y debilidades, puesto que el desempleo es una de las amenazas latentes en estos territorios.

Muchos de estos municipios han atravesado problemas de corrupción, ineficiencias en el gasto público, malversación de fondos y con la llegada de los recursos por parte del gobierno central —no solo por regalías sino provenientes del presupuesto para el postconflicto— será necesario controlar y vigilar sus manejos, por lo que se requiere que los gobiernos locales cuenten con una estrategia de marca territorial sólida, para garantizar los avances en infraestructura, capacitación, tecnología, entre otros, dirigidos a sus mercados meta y objetivo.

Kotler et al. (2007) plantean que un lugar puede mantener su base económica en cuatro formas: la primera, reteniendo los negocios actuales, o al menos los deseables; en segundo lugar, debe proveer servicios para ayudar a la expansión de los negocios existentes; en tercer término, facilitar a los empresarios la apertura de nuevos negocios; y, finalmente, debe atraer proyectos de desarrollo estratégicamente relevantes. Para la zona de estudio, si y solo si, los gobiernos locales tendrían que garantizar a los empresarios esas cuatro posibilidades a través de programas para estimular la pequeña y la mediana empresa que es característica de la región, incentivos tributarios, generación de proyectos productivos y además convocar a todos los grupos de interés para la creación y apropiación de la marca y de venta del lugar.

Adicional a lo anterior, se debe resaltar que la gran mayoría de municipios objeto de estudio tienen una imagen poco atractiva para el turista y para el inversionista, por lo que habría que revisar si las estrategias de marketing territorial estarían enfocadas en la imagen, en sus atractivos, en su infraestructura o en las personas. En el caso de la imagen tendría que pensarse si esta es débil, contradictoria o definitivamente negativa; en el caso de atractivos habría que hacer un balance entre lo natural, lo histórico, lo deportivo; en cuanto a la infraestructura, sabiendo que esta desempeña un papel determinante en el marketing territorial, debe tenerse en cuenta que en la región las calles, carreteras, aeropuertos y telecomunicaciones son deficientes; y en lo que respecta a las personas, hay que revisar cuáles son esos líderes empresariales, reconocidos, además personas competentes, los niveles de educación, sus tradiciones empresariales, pero en general una marca territorial debe alentar a sus ciudadanos a ser amistosos, amables, confiables y serviciales. El trabajo en la zona de estudio vuelve y recae en gran parte en los gobiernos locales, puesto que serán los llamados a convocar y a integrar los grupos de interés (representantes del sector privado, agentes regionales, nacionales, internacionales y en especial a todos los funcionarios públicos de la región) para encontrar el camino a seguir con la marca, así como sus estrategias, puesto que, como lo plantea Kavaratzis (2012), el carácter político y público del esfuerzo de una marca de lugar no permite discriminación, dado que en muchos casos se harán presentes luchas de poder que no dejarán avanzar, por lo que el carácter participativo de todas las partes interesadas hará que sean más fáciles de manejar y controlar y así se podrá acercar la marca a la esencia del lugar.

También se debe tener en cuenta que muchos municipios colombianos han ido acabando con sus recursos naturales; además, las mismas situaciones socioeconómicas de estos territorios han generado desplazamientos, migraciones hacia ciudades cercanas que ofrecen mejores oportunidades de empleo e ingresos que les aseguren mayor bienestar. Lo anterior significa que debe haber un compromiso por parte de los gobiernos para planificar de forma estratégica su territorio con una finalidad expresa: satisfacer las necesidades de todos los involucrados con este lugar y de esa manera ofrecer confianza a las nuevas generaciones, entiéndase inversionistas, visitantes, turistas y pobladores en general; así la marca de lugar se convierte en una oportunidad para avanzar en las soluciones de sus problemáticas.

3. Objetivos

A continuación se presentan los objetivos de la investigación con el propósito de enfocar la intencionalidad y el alcance de la investigación:

3.1 Objetivo general

- Aportar elementos que permitan comprender la dinámica regional del norte del Valle del Cauca en relación con el éxito o el fracaso de la marca territorial.

3.1.1 *Objetivos específicos*

- Conocer a los principales actores que coadyuvan desde los mecanismos de mercado al éxito o al fracaso de la marca territorial.
- Comprender de qué manera el individualismo y la baja asociatividad en los negocios son factores que propician el fracaso de la marca territorial.
- Identificar las actividades productivas y las dinámicas propias de los municipios del norte del Valle del Cauca que representan una potencialidad de aprovechamiento de la marca territorial.
- Analizar las dificultades, los aciertos y los desaciertos que han tenido los principales actores en relación con la marca territorial en el norte del Valle del Cauca.

3.2 Preguntas de investigación

3.2.1 *Pregunta central*

- ¿De qué manera los elementos del contexto macroeconómico y político de la subregión norte del Valle del Cauca, referidos a la política pública, junto con elementos microeconómicos de las empresas —específicamente en relación con el individualismo en los negocios y la baja asociatividad público-privada—, propician condiciones de éxito o de fracaso de una marca territorial?

3.2.2 Preguntas secundarias

- ¿Qué papel juegan los ingenios azucareros de la región y el uso de la tierra como factor productivo en la baja asociatividad entre los diferentes empresarios de la zona, que afecta el éxito de una marca territorial?
- ¿De qué manera la división sociopolítica del departamento del Valle del Cauca influye en la baja asociatividad de los municipios?
- ¿Hasta dónde el éxito de una marca territorial está relacionado con las condiciones socioeconómicas de la población y la forma en que se percibe ese territorio por parte de sus residentes, visitantes, empresarios e inversionistas?
- ¿De qué manera los elementos de credibilidad sobre la marca territorial están determinados por las condiciones económicas y sociales que se viven en la región del norte del Valle del Cauca?

3.3 Propositiones de la investigación

- Los elementos del contexto macroeconómico y político de la subregión norte del Valle del Cauca, referidos a la política pública, inciden en el éxito de la marca territorial de la zona.
- El individualismo en los negocios y la baja asociatividad público-privada en la subregión norte del Valle del Cauca afectan negativamente la marca territorial de la zona.
- La poca credibilidad de la marca territorial en la subregión norte del Valle del Cauca está determinada por las condiciones económicas y sociales de los grupos de interés.

4. Marco teórico

4.1 Aspectos relacionados con el territorio

De acuerdo con Sánchez (2012), “la geografía estudia el dónde y el cómo, para poder entender el por qué de las cosas, eventos y fenómenos (tanto físicos como culturales) que caracterizan nuestro entorno” (p. 7). Es así que la geografía es una ciencia espacial que ayuda a comprender la importancia y la diferencia del espacio y del lugar, además analiza la interacción e interrelación entre lugares y el por qué las cosas cambian en el espacio; las causas y efectos de las distribuciones, así como las relaciones ser humano-ambiente que se manifiestan en ese espacio.

Por su parte, en la geografía humana el énfasis del análisis espacial es el factor cultural y social, es decir, las personas; en ese contexto humano se hace referencia a su localización, su comportamiento, su interacción en el espacio y entre espacios; y los lugares que construyen sobre los paisajes naturales que ocupan (Sánchez, 2012).

Si bien la geografía en sus inicios como disciplina académica se desarrolló en un contexto filosófico-cosmográfico, fue evolucionando y trasladándose a un análisis sistemático conocido como geografía sistemática. A partir de ahí la geografía se dividió en dos ramas generales: *la geografía humana* y *la geografía física*⁴, que a su vez se dividieron en subramas como, por ejemplo, la económica, la histórica, la biogeografía, etc. Sin embargo, mucho más adelante la geografía sufrió otro cambio llevándola a un análisis más profundo denominado *geografía regional*⁵ (Sánchez, 2012).

Para estudiar la geografía es necesario comprender en esencia conceptos como *espacio*, *lugar* y *paisaje*. Al respecto Sánchez (2012) plantea que el concepto de espacio fue entendido inicialmente desde lo matemático, como algo abstracto y mental, con diversas interpretaciones según la disciplina, por lo que la geografía no fue ajena a ello y adopta el concepto de espacio

⁴ De acuerdo con Sánchez (2012, p. 8), la geografía humana se enfoca en el estudio de los factores, fenómenos y eventos relacionados con el ser humano, mientras que la geografía física se centra en el estudio de los factores, fenómenos y eventos físicos del planeta, independientes del factor humano.

⁵ La geografía regional consiste en el estudio de áreas específicas, tomando en consideración todos los elementos y complejidades presentes en ellas (Sánchez, 2012, p. 9).

como “la base de prácticas teóricas desde donde se gestó un análisis que comprendía descripciones e inventarios sobre lo existente en el ambiente físico” (Sánchez, 2012, p. 9).

Con la revolución cuantitativa que experimenta la geografía a principios de los setenta, la modelación matemática y la validación de modelos teóricos serán parte de la corriente de la geografía que busca volverla científica y nomotética, en un intento de alejarla de la geografía descriptiva que la caracterizaba años atrás. Sánchez (2012) afirma que esta revolución cuantitativa cambia la percepción del concepto de espacio, puesto que desde “la perspectiva positivista el espacio se entendía como algo absoluto que podía ser observado, medido y cartografiado” (p. 10).

A pesar de lo anterior, la geografía abandona esa visión positivista y da un vuelco más humanista, dándole paso a la *geografía humanista*, proponiendo un entendimiento de la espacialidad de los seres humanos en el planeta; es decir, Sánchez (2012) introduce el comportamiento humano como un elemento fundamental para entender el espacio; o sea que, desde la geografía humana, el espacio es percibido como espacio social, donde hay cosas que no pueden ser medidas u observadas a simple vista, como los sentimientos, significados, valores, metas, entre otros, que se producen y se reproducen en él.

Para Sánchez (2012), las perspectivas espaciales de la geografía humanista experimentaron avances en cuanto a la noción de espacio, dando surgimiento a dos corrientes complementarias: *la estructuralista* y *la posestructuralista*. La primera sugiere que la sociedad solo puede ser estudiada observando las estructuras que conectan todas las partes; es decir, un acercamiento que explora las relaciones existentes entre las cosas observables y las estructuras ocultas; mientras que la segunda se centra en la transformación de espacios en lugares, donde los lugares son espacios socialmente construidos.

Teniendo en cuenta lo anterior, Sánchez (2012) afirma que en la actualidad el espacio no es solo un área vacía o el objeto de inventarios y descripciones, “es un área física del planeta donde se ubican y desarrollan todos los seres, cosas, y fenómenos que habitan, ocupan y ocurren en él” (p. 10). Todo esto implica que el espacio no se puede entender sin hacer referencia al factor social; es decir, el espacio por sí solo no tiene significado, sino que “son las producciones y reproducciones sociales, materializadas por los significados y las definiciones que socialmente se les asigna, las que concretizan la noción espacial” (Sánchez, 2012, p. 10).

Entender entonces los conceptos de espacio, lugar y paisaje implica comprender que hablar de *lugar* y de *paisaje* hace referencia a espacios específicos; en el caso de lugar, es un espacio concreto al que se le ha dado un significado particular. Sánchez (2012) afirma que “los lugares son espacios que significan; son espacios de experiencias vividas” (p. 11); por lo tanto, los lugares significan memorias, experiencias, como también cosas físicas que simbolizan significaciones.

En concordancia con lo anterior, Sánchez (2012) agrega que no existen dos o más lugares con las mismas características exactas de localización y dirección; sin embargo, plantea que cuando se habla de *región*, esta hace referencia a la composición de varios lugares que poseen elementos en común y que permiten agruparlas no como fenómenos naturales sino como creaciones culturales donde las personas deciden cuáles son esos elementos que permiten crear la región; es así como “existen tantas regiones como interpretaciones del área a agrupar” (Sánchez, 2012, p. 17).

Otro de los aspectos fundamentales cuando se analiza el lugar y el espacio es el de territorio; para Sánchez (2012), “un territorio es un espacio delimitado (con bordes y límites específicos) con significados que implican poder” (p. 129). Según lo anterior, el propósito de la creación de un territorio es transmitir relaciones de poder; en tanto que, “cada individuo crea su propia territorialidad” (p. 130) por lo que las personas al crear un territorio necesitan determinar el control y las reglas que se deben seguir, indistintamente de si se es residente o foráneo.

Desde otra perspectiva, Hiernaux (2020) manifiesta que los seres humanos desde una lógica idealista deberían ir construyendo y cuidando su hábitat; sin embargo, la humanidad lo que ha hecho es construir y destruir, puesto que las guerras, el uso intensivo de la tierra, entre otros, han ido agotando los recursos que le permitirían permanecer y alcanzar su mayor bienestar. Para Hiernaux (2020) el territorio es el espacio modelado por la humanidad y si es la humanidad la que lo modela debe velar por que el territorio de cierta manera se ordene a partir de la articulación con la realidad que le permita conocer su espacio, su geografía, su identidad.

Para Hiernaux (2020) los humanos han entrado en una posición de actores omnipotentes que tienen derechos para reorganizar su entorno, ubicar sus actividades donde mejor les genere réditos y esto de cierta manera ha llevado a la fragmentación de la naturaleza, el espacio y la humanidad; puesto que “el ser humano puede ser entonces un predador de lo que

no siente como suyo, en lo cual no participa, porque se ha vuelto distante de su existencia” (p. 5).

De acuerdo con lo anterior, conviene replantear el territorio desde una nueva perspectiva de ordenamiento, a lo que Hiernaux (2020) denomina pensar el ordenamiento del territorio desde la geografía humanista. Esa nueva resignificación del territorio incluye aspectos como:

- Observar el territorio de manera multiescalar y transescalar.
- Reflexionar sobre el concepto de territorio duro y autoritario.
- Revisar la posición de los tomadores de decisiones del territorio.
- Los actores involucrados en el territorio deben tener una posición acorde con la realidad y no lo contrario.

Para Hiernaux (2020) la visión que propone de ordenamiento territorial es “egocéntrica” no “exocéntrica”, dado que todas aquellas decisiones que se tomen del territorio deben respetar el conocimiento local, debe escucharse lo plateado por el otro, donde la intervención del territorio se haga de forma organizada; es la mirada de un constructivismo que no dé cabida a visiones exocéntricas que conducen a decisiones desprendidas de la realidad y a inconsistencias entre lo que desea la población y lo que proponen los gobernantes.

Si bien la geografía humana viene siendo una de las alternativas para que se revise por parte de los tomadores de decisiones la configuración de un territorio, Hiernaux (2010) plantea la necesidad de incorporar todo lo relacionado con el turismo, a través de lo que él denomina “geografía del turismo”, puesto que el turismo como actividad económica en los últimos años viene adquiriendo una dimensión importante en América Latina en términos de empleo, recursos, etc.

Según Hiernaux (2010), el turismo, más que concebirse como el desplazamiento y la pernoctación del turista fuera de su lugar de residencia, es ante todo un “fenómeno de sociedad” en donde las sociedades modernas desean desplazarse para conocer y disfrutar lugares distintos a aquellos donde se desempeñan en su vida cotidiana. Para Hiernaux (2010) ese “fenómeno de sociedad” requiere de muchos servicios de apoyo (desplazamientos, alojamiento, gastronomía,

entre otros) que le garanticen al consumidor la compra no solo de *souvenirs* sino de toda una infraestructura de turismo; ya que la dimensión societaria que plantea Hiernaux (2010) debe comprender cómo opera y cómo se relaciona con el espacio geográfico. Todo lo anterior se soporta en que quien realiza una actividad turística requiere de un desplazamiento en el espacio geográfico, toda vez que el turismo incorpora en un mismo sistema actores, prácticas y espacios que interactúan con un objetivo común: proveer al turista un lugar de recreación y de consumo. Como lo afirma Hiernaux (2010), desde la geografía humana “entran en juego no solo las personas, sino lo que hacen y los espacios que ocupan: todo eso para la recreación de aquellas personas que están en situación de turismo” (p. 174).

En la actualidad, la internacionalización de la economía, la globalización de los mercados y la producción, así como las exigencias que los mismos mercados internacionales imponen conllevan a un proceso de construcción de nuevas dinámicas alrededor del concepto de territorio, por lo que dichas modificaciones generan cambios en las estrategias para enfrentar el reto global y crear economías competitivas.

Uno de los primeros conceptos de territorio se observa desde lo geográfico; para George (1970) existen dos conceptos de región, desde las perspectivas natural y la histórica; la primera, dirigida a territorios homogéneos y la segunda, con una fuerte sensibilidad por parte de los grupos que habitan el territorio, permitiendo el reconocimiento de sí mismo, quién es, cómo se manifiesta el pasado, el presente y cómo se proyecta al futuro sin desconocer su identidad, lo que le permite diferenciarse de los demás.

Para Sandoval (2014) generalmente se ha entendido el territorio como sinónimo de superficie o extensión física. A mediados del siglo XVIII, autores como Montesquieu y Rousseau se refieren a una extensión de tierra en donde habita una colectividad humana con una autoridad definida. Sin embargo, con posterioridad Geiger (1996, como se citó en Sandoval, 2014) agrega un elemento distintivo y relevante para la función de planificación, que caracteriza al territorio como una extensión terrestre delimitada que incluye una relación de poder o posesión por parte de un individuo o de un grupo social.

Es así como existe la posibilidad de que, en ciertas circunstancias, un espacio físico manifieste una “dinámica territorial”, dado que el territorio se construye a partir de la actividad

que se realiza en el espacio por los agentes que operan en diversas escalas (Massey, 1995, como se citó en Sandoval, 2014).

Para Álvarez y Rendón (2010) la importancia de la localización y el aprovechamiento de los factores productivos del territorio permitirá de cierta manera la generación de economías de escala como un condicionante para hacer que las regiones sean competitivas en el contexto nacional y mundial:

La región económica es entendida a partir de la dotación de factores productivos; es decir, de los elementos básicos para la acumulación: tierra, capital y trabajo. En estas circunstancias, se admite, desde la economía, que la región, espacio o territorio va a convertirse en una “*figura para la producción*”, en donde se aportan ventajas que diferenciarán a una región de otra. (párr. 12)

Partiendo de la relación entre lo regional y lo local, entendida como un progreso económico, social, político y cultural de una determinada zona geográfica, otras ciencias como la geografía y la economía han generado sus propios conceptos de territorio; yendo incluso más allá de lo que se puede identificar como un territorio, cuyos límites han estado en el centro de las discusiones de lo administrativo y lo político.

La Escuela Alemana, en cabeza de Walter Chistaller (1933) y August Lost (1940), postuló la teoría de lugar central o de las centralidades ordenadoras, que Perroux (1955) y Boudeville (1966) interpretarían luego en la teoría de los polos de desarrollo como centros de crecimiento económico. Cabe resaltar aquí también el concepto elaborado por Boisier (1988, como se citó en Álvarez y Rendón, 2010):

Construir socialmente una región significa potenciar su capacidad de auto-organización transformando una comunidad inanimada, segmentada por intereses sectoriales, poco perceptiva de su identificación territorial y en definitiva pasiva, en otra, organizada, cohesionada, consciente de la identidad sociedad-región. Capaz de movilizarse tras proyectos políticos colectivos, es decir capaz de transformarse en un sujeto de su propio desarrollo. (párr. 18)

Otros aportes al concepto de región están dados desde diferentes ópticas y disciplinas, como se puede apreciar en la Tabla 4.1.

Tabla 4.1.

Teorías del crecimiento y desarrollo económico.

Teorías	Determinantes
Centro periferia (Friedmann, Frank, CEPAL)	Desarrollo asimétrico y desigual Dependencia
Polos de desarrollo (Perroux y Boudeville)	Interdependencia de tipo <i>input</i> y <i>output</i> alrededor de una industria líder
Teoría de crecimiento endógeno (Solow, Swan, Romer y Lucas)	Capital físico y conocimiento con rendimientos crecientes a escala y competencia imperfecta
La Nueva Geografía Económica (Krugman, Fujita, Venable, Henderson, Quanh)	Efectos de aglomeración (a lo Marshall) con rendimientos crecientes a escala
Geografía socioeconómica e industrial (Martin y los teóricos del posfordismo)	Relaciones sociales territoriales
Crecimiento y Convergencia (Barro, Sala-i-Martin)	La convergencia neoclásica puede desvirtuarse a causa de los efectos acumulativos de aglomeración en los territorios más ricos
Geografía física y natural (Sach, Gallup, Mellinger)	Entorno físico
Competitividad (Porter, Esser, OCDE)	Factores productivos, objetivos sociales, innovación mesoeconómica
Distritos industriales (Marshall)	Industria, sociedad, encadenamientos internos y externos
Construcción social del territorio (Boisier, Max-Neff) - Visión integrada del desarrollo (CEPAL-ILPES)	Relaciones sociales territoriales, necesidades y satisfactores humanos más allá de la reproducción física
Los límites del crecimiento, ecodesarrollo y desarrollo sostenible (Meadows, Strong, Brundtland)	Recursos naturales, medio ambiente y su relación con las generaciones futuras
Teoría de la heterogeneidad estructural (Pinto, Zunkel, CEPAL)	Diferencias en los niveles de productividad del trabajo entre sectores de la economía y al interior de cada sector

Fuente: Tomado y adaptado de Álvarez y Rendón (2010).

Si bien las teorías que se encuentran enfocadas en el territorio muestran cómo el espacio físico en el que se desarrollan actividades productivas, sociales, entre otras, están en la búsqueda

de un crecimiento económico, no se puede desconocer la mirada de bienestar y desarrollo planteada por Stiglitz (2002, como se citó en Ponce, 2013):

Necesitamos tener objetivos claramente definidos. No se trata sencillamente de alcanzar un aumento en los ingresos, sino de crear un crecimiento económico equitativo, estable y democrático. Es importante que aumente el bienestar material, pero ello es sólo parte del objetivo. Necesitamos preocuparnos por la solidaridad social, la justicia, la calidad de vida y la educación [...] pues la educación no puede verse como un medio para aumentar los ingresos, sino también como un elemento que enriquece la calidad de vida. (párr. 23)

Aquí se fortalece el concepto de desarrollo local como un medio para generar bienestar a la sociedad, ello implica la transformación en las regiones, pero esta debe acompañarse de políticas públicas encaminadas al fortalecimiento y a potenciar las ventajas comparativas de la región; de esta forma, desde la definición que plantea Cuervo (2003) todo territorio debe analizar su desarrollo desde las dimensiones económica, social, político-administrativa, ambiental y cultural.

Para Albuquerque (2007) es necesario contar con un *sistema territorial de innovación*, puesto que se establecería como una red interactiva compuesta por empresas de distintos tamaños integradas en clúster, instituciones de educación superior e investigación vinculadas al sector productivo, laboratorios de investigación y desarrollo, centros y agencias de transferencia de tecnología, cámaras de comercio y asociaciones empresariales, entre otros, para que establezcan sinergias entre los diferentes agentes y de esa manera crear escenarios de nuevas oportunidades para las regiones.

Sin embargo, el trabajo de Abalos (2000) expresa que “si un municipio suscribe convenios de inversión local con los principales actores públicos que transforman su territorio definiendo en conjunto qué se va a hacer, cuándo y en qué lugares, solo en ese momento puede ser considerado un genuino conductor de desarrollo local”; esto implica que construir una región socialmente significa potenciar su capacidad de autoorganización, transformando una comunidad inanimada, segmentada por intereses sectoriales, poco perceptiva de su identificación territorial a una más participativa de sus problemáticas, pero también de sus soluciones.

Según Vásquez-Barquero (2000), cada localidad o territorio se caracteriza por una determinada estructura productiva, un mercado de trabajo, un sistema productivo, una capacidad empresarial y un conocimiento tecnológico, una dotación de recursos naturales e infraestructura, un sistema social y político, una tradición y una cultura sobre los cuales se articulan los procesos de crecimiento económico local. Quiere decir, entonces, que cada territorio tiene unos recursos económicos, humanos, institucionales y culturales que le son propios, que en algunos casos pueden ser explotados de forma sostenible y en otros no, pero que de cierta manera constituyen su potencial de desarrollo o, por el contrario, limitan su dinámica económica.

Para Vásquez-Barquero (2000) el sistema de relaciones y conexiones entre actividades y entre empresas se ha ido creando históricamente, hace parte de la cultura social y productiva del territorio y toma formas diferentes en cada localidad o región. Es así como para Díaz y Ascoli (2006) el desarrollo local concibe al territorio como un factor y un agente clave del desarrollo, por constituir el medio en el cual se articulan las relaciones económicas, técnicas y sociales existentes en un ámbito geográfico determinado, representando un papel decisivo en la construcción de la identidad y de la cultura de las diferentes comunidades que lo conforman.

Según Morales Barragán (2002, como se citó en Díaz y Ascoli, 2006):

[un] territorio adquiere carácter competitivo si puede afrontar la competencia del mercado y garantizar al mismo tiempo la viabilidad medioambiental, económica, social y cultural, aplicando lógicas de red y de articulación interterritorial. En otros términos, la competitividad territorial supone: la toma en cuenta de los recursos del territorio en la búsqueda de la coherencia global; la implicación de los agentes e instituciones; la unidad, la integración de los sectores de actividad en una lógica de innovación; la cooperación de los otros territorios y la articulación con las políticas regionales, nacionales y [continentales] con el contexto global. (p. 28)

Actualmente los gestores de la administración pública municipal (los alcaldes), están llamados a conformar región con características similares, compartiendo límites, problemas sociales y ambientales, pensando no solo en la globalización, en los mercados que cada vez son más dinámicos y cambiantes, sino pensando desde la competitividad, en donde el territorio siempre será el tema de discusión.

Luego, si se quiere diseñar una estrategia de desarrollo económico local deberá sustentarse en tres pilares básicos: la descentralización para el fortalecimiento de las administraciones locales, la creación de entornos territoriales innovadores y el fomento de iniciativas de desarrollo económico local y generación de empleo y renta (Alburquerque, 2003).

Los territorios son un todo, por lo que, si se quiere comercializarlos, deben revisarse aspectos como su identidad y su imagen. La identidad siempre estará cargada de espacio, de pertenencia, de territorialidad y de lugar propio. La concepción de propio no solo representa el espacio físico donde se desarrollan prácticas sociales sino un lugar donde hay personas que lo habitan y que se encuentran para intercambiar entre sí. Es por eso que tratar de interpretar un lugar y su identidad es reconocer que hay cogniciones que representan recuerdos, ideas, sentimientos, actitudes, valores y preferencias; tal como los significados y la cognición de la conducta y la experiencia que se refieren a la variedad y a la complejidad de la configuración física que define el día de hoy la existencia de todo ser humano.

Con base en lo anterior, Boisier (2006) plantea que hay diferencias en el concepto de identidad territorial; una cosa es el “proceso de identificación de un lugar” y otra es el “proceso de identificación con un lugar” (los subrayados y las cursivas son míos). Frente a lo primero, señala que alude a la representación psicológica de una región en la imagen de un observador, con lo cual el foco de interés está centrado en los aspectos cognitivos de la relación entre el hombre y su entorno espacial; mientras que en lo segundo se destaca la identidad de una persona que se siente vinculada o perteneciente a un referente espacial, y que de esta manera está incorporando esta pertenencia en su concepto del yo. Entonces, al revisar estos aspectos de lugar y de identidad, habría que plantearse lo que el territorio es, lo que dice de sí mismo que es y lo que el público que se relaciona con él cree que es (Sanz de la Tejada, 2002). Puesto que en esas expresiones hay cosas distintas, una cosa es el ser del territorio, otra lo que él comunica y otra cómo lo perciben los demás. En todas ellas pueden generarse malas interpretaciones a partir de una marca, ya que muchas veces lo que se comunica no es realmente lo que el territorio es, puesto que se desconoce su esencia, su entorno, las preferencias, los recuerdos y los valores que genera.

Finalmente, Boisier (2006) plantea que hay unos elementos de identidad corporativa que pueden ser incorporados en un territorio; estos son: a) cultura corporativa territorial: valores

locales que se reconocen en los elementos culturales del territorio; b) personalidad y misión corporativa territorial: comprensión de sí mismo del territorio; dicha personalidad se expresa en la formulación de una visión o filosofía que abarca los objetivos, finalidades, valores, normas y patrones conductuales del territorio; y c) instrumentos de proyección de la identidad corporativa territorial: la capacidad de comunicación de la identidad.

4.2 Aspectos relacionados con la marca

Para Kotler y Gertner (2002), la Asociación Americana de Marketing proporciona una definición inicial de marca como un nombre, término, signo, símbolo o diseño o una combinación de estos, que permite identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores con el fin de diferenciarlos de sus competidores. Si bien esta definición ha sido orientada al producto, muchos investigadores afirman que es el punto de partida y constituye la base de la literatura contemporánea asociada a las marcas.

La marca ha sido tradicionalmente concebida como un símbolo que permite identificar un producto de una empresa respecto a los de otra, centrándose la gestión de la marca en lo visual, en el diseño gráfico, en la elección del mejor nombre, en el eslogan, en el símbolo... sin embargo, la marca no es solo lo visual, sino que se constituye en un activo estratégico de la empresa que simbólicamente va asociado a esa parte visual (al nombre, al símbolo, al personaje o a otros de sus componentes).

Ese simbolismo asociado a la marca le confiere un valor añadido al producto; el hecho de que determinada marca tenga para el consumidor una serie de significados hace que esa oferta tenga un valor especial o valor añadido, que no tendría si ese mismo producto no tuviera la marca, ese valor añadido que aporta a todos esos intangibles, a esas asociaciones, que la gente tiene vinculadas a la marca. Este valor añadido proviene de dos fuentes: una, por la vía de la garantía de calidad (la marca y todo su significado y pretensiones) y la otra es la vía simbólica; más allá de la calidad se está hablando de todos los significados y asociaciones —por ejemplo, sobre personalidad, imagen, exclusividad, u otro tipo de significados— que de alguna manera les permiten a los consumidores transmitir a los demás algo de ellos mismos o simplemente aspirar a que la gente los vea como a ellos les gustaría. Esta vía simbólica es la denominada

“perspectiva psicológica cognitiva”. De acuerdo con lo anterior, la marca no solo se ve como un nombre o un símbolo, no es solo algo visual, sino que, en su trasfondo, la marca representa mentalmente para el consumidor y por eso está ligada a lo intangible, y estas asociaciones y percepciones también aportan valor al producto o servicio.

4.3 Capital de marca y valor de marca

Existen dos perspectivas que estudian el capital de la marca. Por un lado se encuentra la “perspectiva económica de información - teoría de las señales”, con autores como Erdem, Tulm y Swait; y, por otro, está la perspectiva psicológica cognitiva, donde sus referentes más citados son Keller y Aaker, que permite entender cuál es el valor que aportan las marcas. Estas perspectivas no son excluyentes; por el contrario, se complementan.

Para comprenderlas mejor es necesario entender que el capital de marca viene siendo el resultado, para la empresa, de la influencia que la marca tiene en el proceso de compra y consumo del individuo; además, al mismo tiempo que es un resultado, es un activo que la empresa puede explotar en el futuro y eso permite un ejercicio de retroalimentación que se desarrolla a lo largo del tiempo mediante procesos de aprendizaje y de toma de decisiones. Es decir, el consumidor va aprendiendo acerca de la marca, va tomando decisiones vinculadas con la marca, y acentuando su experiencia con la marca, de tal manera que esta se afiance, se fortalezca, y eso finalmente explica el hecho de que la gente actúe de manera diferente cuando está o no presente la marca.

Sin embargo, atendiendo lo anterior, se debe diferenciar entre capital de marca y valor de marca. El capital de marca (“brand equity”) es un activo y se entiende como ese conjunto de percepciones, simbolismos y asociaciones que la gente vincula a la marca. En cuanto al valor de marca (“brand value”), es el valor económico del activo; todo activo de una empresa tiene valor, algunos muy significativos otros no, eso dependerá del capital de marca; hay marcas que no tienen valor y no son activos, porque la empresa no se ha preocupado en gestionar o en crear en torno a ellas esos significados y asociaciones que van a hacer que la gente reaccione de manera diferente al producto por el hecho de tener esa marca.

El valor de la marca, estudiado desde el marketing, ha sido ejemplificado por Aaker (1991) y conceptualizado por Keller (1993, como se citó en Erdem y Swait, 1998). Aaker sostiene que las asociaciones con la marca, el conocimiento de la marca, la percepción de calidad, la lealtad a la marca, son la base de los activos de una marca; Keller, por su parte, hizo énfasis en el conocimiento de marca y en las asociaciones como principales pilares del valor de la marca basada en el consumidor. Esta visión del valor de marca se encuentra en la psicología cognitiva y se enfoca en los procesos cognitivos del consumidor; sin embargo, no reconocen los aspectos informativos del mercado como determinantes de la dinámica entre las empresas y los consumidores (Tabla 4.2).

Tabla 4.2.

Diferencias conceptuales en cuanto al capital de marca.

Autores	Concepto de capital de marca	Activos asociados al capital de marca de naturaleza cognitiva	Activos asociados al capital de marca de naturaleza comportamental
Aaker (1991)	Es el conjunto de activos asociados a una marca, su nombre y el símbolo que añaden o sustraen valor al ofrecido por el producto o servicio cuando este se asocia a esa marca, nombre o símbolo; es decir, las personas asocian a la marca una serie de activos, haciendo que cuando el consumidor queda expuesto a la marca reaccione de una manera diferente a lo que haría si esa marca no estuviera presente.	1) Reconocimiento de marca 2) Asociación de marca 3) Calidad percibida	Lealtad o fidelidad a la marca.
Keller (1993)	Es un efecto diferencial positivo que ejerce el conocimiento de una marca en las reacciones y respuestas de los consumidores cuando están expuestos al marketing de la marca.	Lo que va asociado a la marca se encuentra en ese efecto diferencial que es el conocimiento de la marca.	No son posibles, deja por fuera elementos de lealtad o fidelidad de la marca

Fuente: Elaboración propia.

El concepto, cuando hace referencia al capital de marca, para Keller (1993), es el de “customer-based Brand equity”; entonces, hace referencia al capital de marca basado en el consumidor porque entiende que ese capital de marca proviene del consumidor, puesto que es

la marca la que le aporta un valor añadido, siendo el elemento clave el conocimiento de una marca o el “Brand knowledge”.

Para Keller (1993) hay dos elementos que componen ese conocimiento de marca: el “Brand awareness” y el “Brand image”; siendo el primero la notoriedad de marca y el segundo la imagen de la marca. Dentro de la notoriedad, entendida como la fuerza con la cual una marca está asociada en la memoria a una categoría de producto, se encuentran el “Brand recall” y el “Brand recognition” (Tabla 4.3).

Tabla 4.3.

Tipos de notoriedad (Keller, 1993).

Tipo	Nivel	Explicación
No notoriedad	Primero	La marca no está en la cabeza de la gente, la marca no es conocida por las personas, no queriendo decir que no exista, simplemente significa que las personas no la reconocen.
Notoriedad asistida: “ <i>Brand recognition</i> ”	Segundo	Aquí se le proporciona una pista al consumidor para que ubique la marca, generalmente se hace con una categoría de producto donde se le suministra información y la persona ubica la marca.
Recuerdo de marca: “ <i>Brand recall</i> ”	Tercero	Aquí el consumidor no cuenta con ayudas, ni pistas, ni información para identificar la marca, lo que le implica un mayor esfuerzo para encontrar la marca; el individuo requiere un mayor grado de conocimiento, hay un nivel de notoriedad más elevado.
Superior en la mente	Cuarto	Es la marca que el consumidor identifica en primer lugar, tiene todas las probabilidades de estar en el conjunto de marcas que el consumidor elige, reconoce y sobre ellas decide la compra.
Marca dominante	Quinto	Se considera la única marca que el consumidor es capaz de mencionar en esa categoría.

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, la notoriedad significa la fuerza con que la marca está en la mente del consumidor y por tanto la habilidad que tiene el consumidor para reconocerla cuando la ve o acordarse de ella cuando tiene que acordarse de ella. Para crear imagen de marca se requiere notoriedad, si la marca no está presente en el consumidor difícilmente se puede construir imagen; cuanto más fuerte se encuentre el nodo marca en la mente del individuo, con más

facilidad el consumidor va a poder recuperar información asociada a la marca o vincularle información.

4.3.1. Valor de marca y teoría de la señalización

Es así como el valor de la marca puede ser visto desde otra perspectiva, la teoría de la señalización, basada en la economía de la información. Esta teoría, según Erdem y Swait (1998), examina diferentes señales del mercado como: señales de educación en el mercado de trabajo (Spence, 1974), señales de calidad como el precio (Stiglitz, 1989), la publicidad (Nelson, 1974), la publicidad y el precio (Kihlstrom y Riordan, 1984; Milgrom y Roberts, 1986).

Agregan Erdem y Swait (1998) que el valor de la marca desde la perspectiva de la señalización no ha sido estudiada, por lo que, a diferencia de la psicología cognitiva, la perspectiva de la economía de la información sobre el valor de la marca explícitamente considera las imperfecciones y la asimetría de la información en las estructuras de los mercados. Según Erdem y Swait (1998), la marca es una fuente de creación de valor tanto para el cliente como para la empresa, pues una buena gestión de la misma puede reducir el riesgo asociado a la compra de un producto. También se puede afirmar que estos autores describen el valor de una marca en términos de la función que esta desempeña como señal de información, capaz de reducirle al consumidor los costos de búsqueda de información y el riesgo asociado a la compra de un producto. Por otra parte, existe una valoración implícita del consumidor de la marca en un mercado con marcas diferenciadas en relación con un mercado sin diferenciación de marca; es decir, las marcas actúan como una señal o indicación sobre la naturaleza de los productos y servicios de calidad y fiabilidad.

Desde la teoría de señales, la marca como una señal o atributo es intrínseco; hay unas señales que influyen más en la toma de decisiones del consumidor en la medida en que este no tiene suficiente información y la que tiene no es capaz de analizarla y sacar conclusiones valiéndose de atributos externos como la marca. Sin embargo, hay otra vía para entender ese capital de marca que es la perspectiva psicológica cognitiva, que se entiende como el efecto diferencial que el conocimiento de marca tiene en las respuestas de los consumidores a dichas marcas.

4.3.2. Asociaciones y capital de marca

Para Keller (1993) hay diferentes tipos de asociaciones; para él están los atributos intrínsecos y los extrínsecos. Los primeros son los que tienen que ver con la naturaleza del producto (uso, sabor, naturaleza) y los segundos son atributos exportables a cualquier tipo de producto; es decir, si se quiere extender la marca a una categoría nueva, se puede realizar debido a esas asociaciones que sirven para posicionar el producto nuevo; aquí las asociaciones están relacionadas con la personalidad, las organizativas y otras asociaciones. Dice Keller (1993) que los atributos y los beneficios se pueden conectar, puesto que buena parte de los beneficios están dados porque ese producto tiene una serie de atributos; es decir, se pueden conectar más a los atributos funcionales que a los atributos intrínsecos. Finalmente, las actitudes de la marca están construidas sobre los atributos y los beneficios de la marca.

Aunque Keller no menciona explícitamente la calidad percibida como otro elemento de la asociación de marca, Aaker la plantea como otro tipo de asociación de manera independiente, ya que él la considera como la principal asociación del porqué las personas compran una determinada marca y no otra, significa que la marca es buena y en eso tiene que ver la calidad y es por lo que las personas estarían dispuestas a pagar más. Para Aaker hay distinción entre la calidad objetiva o real y la subjetiva, en donde la calidad percibida (subjetiva) es una percepción y es diferente entre lo que es objetivo, luego al ser una percepción no objetiva puede estar mal fundamentada por parte de los consumidores por supuestos equivocados o mal interpretados sobre la calidad del producto, lo que influye en las decisiones de compra, razón por la cual Aaker profundiza más sobre lo que es la calidad objetiva o real; de ahí la importancia de la perspectiva de la economía de información y la teoría de señales, puesto que la información como señal de calidad que proporciona la marca y que sirve como guía de decisión en situaciones de información imperfecta o asimétrica es clave para la toma de decisiones del consumidor.

De acuerdo con Keller (1993), no vale cualquier asociación de marca para construir capital, no vale cualquier información, debe reunir una serie de características para crear capital de marca; es decir, para que la presencia de marca genere en los consumidores un efecto diferente a la oferta que tiene disponible. Es así como Keller plantea tres características que

soportan esa imagen de marca: 1) asociaciones fuertes; 2) asociaciones favorables; y 3) asociaciones únicas.

Keller afirma que se deben cumplir esas tres características, puesto que es importante que la asociación (nodo de información en la mente del consumidor) esté fuertemente conectada a la marca; en ese mapa de asociaciones ese nodo marca y esa pieza de información tienen que estar fuertemente vinculadas, porque si no están vinculadas o es débil el vínculo lo que va a ocurrir es que cuando se quiera activar esa asociación con una campaña de publicidad, por ejemplo, no va a suceder nada con el consumidor ya que este no asocia, no se conecta de forma mental con la marca. La conexión fuerte no se hace con cualquier pieza de información, sino con aquellas que son favorables, que son positivas, que son buenas para el consumidor, y esa positividad viene condicionada por el contexto del consumo, porque la gente cuando compra una marca depende del contexto en el que se encuentre y a partir de ahí la marca entra en ese mapa de asociaciones y se toma de la decisión. Y, finalmente, están las asociaciones únicas, aquellas que no son compartidas, lo que implica que el consumidor asocia ese valor a la marca de forma exclusiva, frente a otras marcas. En definitiva, para Keller, el conocimiento sobre el que se fundamenta el capital de marca debe tener las tres características anteriormente mencionadas.

El conocimiento de marca es importante para crear capital de marca (Keller, 1993), ya que significa una representación cognitiva de la marca, un significado personal que se tiene de ella en la memoria y una información descriptiva y evaluativa sobre la marca. Sin embargo, a la hora de construir ese conocimiento de la marca pesan más los aspectos intangibles (personalidad de la marca) que los tangibles (atributos relacionados con el producto).

Entonces, de acuerdo con Keller, ¿cómo se crea ese conocimiento de marca? A la hora de crear un conocimiento de marca las empresas tienen actividades comerciales y tienen el apalancamiento de marca; sin embargo, ¿por qué surge el apalancamiento de marca? Porque ahí puede haber un determinado conocimiento, una determinada dimensión del conocimiento de marca que no necesariamente se puede originar con la actividad comercial; luego, la manera de hacerlo, de alcanzar ese conocimiento de marca, es a través del apalancamiento de marca. Lo que significa que hay que apoyar y vincular la marca en otra entidad, persona, cosa, lugar u otras marcas que tienen esa dimensión que se quiere. Luego, la vinculación que no se logra con la

actividad comercial se consigue con el apoyo de otras entidades puesto que el conocimiento de la marca se verá modificado o afectará el conocimiento que ya se tiene. Dentro de los tipos de apalancamiento se encuentran todos los efectos que se pueden producir a partir del país de origen, de las celebridades, del *cobranding* y de las marcas corporativas, afectando el conocimiento de la marca y deben controlarse de tal manera que no se generen malas interpretaciones de la misma.

Es así como para Keller hay tres factores determinantes en el apalancamiento: en primer lugar, se debe tener en cuenta qué conocen los consumidores sobre la entidad para saber si hay un conocimiento previo que pueda servir para la marca; en segundo lugar, si es significativo ese conocimiento y si es valioso para la marca; y, finalmente, cómo se transfiere ese conocimiento; es decir, cómo conseguir la vinculación de la marca con una entidad que permita la transferencia.

4.3.3. Medición del capital de marca

Apoyándose en los estudios de Aaker y Keller y de otros autores, Yoo y Donthu (2001) desarrollan una escala para medir de forma multidimensional y directa el capital de marca basado en el consumidor y evaluar sus propiedades psicométricas. Es así como Yoo y Donthu (2001) determinan cuatro dimensiones de marca: lealtad de marca, conocimiento de marca, calidad percibida y asociaciones de marca, como se observa en la Tabla 4.4.

Tabla 4.4.

Dimensiones de marca (Yoo y Donthu, 2001).

Dimensión	Explicación
Lealtad de marca	Se apoyan en Aaker (1991) y sostienen que es el apego que un cliente tiene hacia una marca. Sin embargo, la investigación realizada por ellos asume como lealtad de marca la tendencia a ser leal a una marca focal, lo que se demuestra por la intención de compra de la marca como una opción principal.
Conocimiento de marca	Lo definen como la posibilidad de un comprador de reconocer o recordar que una marca es parte de una cierta categoría de producto.

Calidad percibida	La asumen como el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad general de un producto; por lo tanto, se basa en las evaluaciones subjetivas de los consumidores o de los usuarios sobre la calidad del producto.
Asociaciones de marca	Aquellas que se relacionan con la memoria a una marca, a partir de la conexión a un nodo de la marca como una función de la codificación y la naturaleza o la calidad del proceso de la información recibida de la codificación y la imagen de marca como un conjunto de asociaciones con la marca de forma significativa.

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Marketing territorial

El marketing territorial, como concepto, es relativamente nuevo; algunos autores afirman que no hay consenso en su definición; sin embargo, la mayoría de investigadores coincide en que el objetivo de su implementación radica en satisfacer las necesidades tanto de los residentes como de los no residentes del territorio; para ello se deben crear condiciones favorables de bienestar por parte de los gobiernos para que la comunidad disfrute de un territorio con oportunidades. Al respecto, Barysheva y Kashchuk (2015) plantean que “the goal of marketing of territory is to create a safe situation of human presence in the area”; en esa misma línea se encuentran Ferrás et al. (2001), quienes afirman que:

el marketing territorial es una herramienta para la planificación estratégica de municipios, regiones, entidades federativas, etc., que tiene por objetivo satisfacer las necesidades y demandas de ciudadanos, vecinos, residentes, turistas, instituciones e inversores y empresarios de un territorio o entidad administrativo-territorial determinada, produciendo con ello beneficios para el conjunto de la sociedad civil local. (p. 77)

Por lo anterior, se establece que la comunidad en general, así como empresarios, visitantes, entre otros, determinarán el grado de satisfacción que les provea el territorio en términos de recursos y beneficios. Es así como las condiciones específicas de este, como su ubicación, su clima, sus recursos hídricos, su seguridad, los beneficios socioeconómicos, la

infraestructura social, garantizan actividades no solo productivas sino de esparcimiento y calidad de vida que generan una imagen positiva del territorio y que aseguran bienestar para la sociedad.

El marketing territorial reconoce que la imagen de la región es fundamental para potencializar su oferta productiva; por lo tanto, cualquier esfuerzo que se haga en ese sentido debe estar relacionado con las necesidades de los turistas, empresas, inversionistas, consultores y todos los grupos de interés. Es importante señalar que no es suficiente promocionar el lugar, la región, la ciudad o el país sin que exista una planeación estratégica que esté amparada en el plan de desarrollo de los entes territoriales, puesto que este debe apuntar a la internacionalización del municipio; esta es una de las estrategias con las cuales las administraciones locales proyectan su territorio de forma sostenible.

Teniendo en cuenta lo anterior, Jiménez (2015) plantea que:

El *marketing territorial* se posiciona como uno de los elementos clave para la generación de desarrollo territorial, pues promueve, entre otros: a) la necesidad de construir una visión de territorio a futuro; b) el establecimiento de las potencialidades, es decir, saber cuáles son sus ventajas comparativas y competitivas; y c) la participación de todos los actores involucrados. (párr. 29)

Por otro lado, se debe analizar cómo son los límites administrativos de las regiones, así como su orden económico; también determinar las ventajas comparativas y competitivas, ya que las regiones no son autosuficientes, por lo cual es necesario aliarse con otras regiones para un juego de suma positiva dentro del flujo comercial. Algunos elementos se incorporan al concepto de región económica para fortalecer y resaltar su importancia como son la localización y las economías a escala, como factores decisivos en la competitividad de las mismas.

El marketing territorial no cuenta con un desarrollo teórico explícito y los investigadores han definido el marco más apropiado a sus condiciones de tiempo y espacio. Castro (2012) cita a autores como Ward (1998), Keller (1998), Benko (2000) y Rainisto (2003), aseverando que tiene sus orígenes en ciudades americanas hacia el año 1850, por medio del uso de la publicidad. El inicio y la relación del marketing y el territorio consisten en una tentativa de vender una imagen a través de la publicidad y los medios tradicionales. Mientras que Braun

et al. (2010) y O'Leary e Iredal (1976, como se citó en Plumed, 2013) fueron los primeros en identificar el marketing territorial como un nuevo campo de estudio, describiéndolo como actividades “diseñadas para crear disposiciones favorables y comportamientos hacia localizaciones geográficas”. Por su parte, Ferrás et al. (2001) afirman que:

en los años 70, surgen las primeras prácticas de promoción territorial según una perspectiva de marketing. Estos años marcan el inicio de una variación importante en la organización del sistema capitalista y en las prácticas de gestión empresarial y territorial. Es en este período en el cual las prácticas de promoción del territorio, conceptualmente ausentes en la teoría de marketing, comienzan a afirmarse, principalmente en los Estados Unidos, de una forma generalizada por la promoción y afirmación de ciudades como Nueva York y Los Ángeles. (p. 71)

En las décadas de los ochenta y de los noventa se da un fenómeno que llama la atención de académicos e investigadores y es la promoción de ciudades y regiones en Europa. Broomhall y Spinks (2011) cita los estudios realizados en los países bajos por Bartels y Timmer en 1987, donde muestran cómo un tercio del presupuesto se invierte en actividades promocionales con el fin de crear una imagen favorable de las localidades. En el mismo periodo Kotler, con base en escritos previos, publica en 1993 el libro titulado *Marketing places*, obra que es considerada como una de las más completas e integrales al unir conceptos del marketing tradicional, mejores prácticas y discusiones teóricas. En él afirma que el marketing territorial hace parte del diseño de un lugar en donde se busca satisfacer las necesidades de sus mercados objetivo y de cierta manera se genera cuando los ciudadanos y las empresas no solo están satisfechos con su comunidad, sino con las expectativas de los visitantes y los inversores. Sin embargo, algunos investigadores, como Castro (2012), consideran la definición de Kotler como “simplista”.

Para Gold y Ward (1994), el marketing territorial es el uso consciente de la publicidad para comercializar y comunicar imágenes selectivas de localidades geográficas o áreas específicas a un grupo objetivo. De otro lado, Ashworth y Voogd (1990) lo definen como el proceso mediante el cual las actividades locales están relacionadas lo más estrechamente posible con las demandas del grupo objetivo.

Hacia finales de los noventa se profundiza la discusión de conceptos frente al alcance del marketing territorial y la pertinencia de la marca como distintivo de características propias

de una región. La discusión se centra en cómo la marca se reserva exclusivamente para productos de consumo y de si es correcto hablar de marca en el caso de regiones, territorio o ciudades. Keller (1998) llama la atención sobre el uso de la marca en campos diferentes a la industria y su interés comercial y cómo esta es importante para campañas de carácter social: La marca desempeña una función fundamental en los programas de mercadeo social, ayudando a comunicar e informar a otros que se identifiquen con comportamientos similares, recibiendo beneficios inmediatos y reforzando positivamente el mensaje. Por ejemplo, en las campañas de salud un símbolo o etiqueta marcan un comportamiento indeseable, desestimulando en el receptor la ejecución del mismo.

Morgan et al. (2002) en su investigación citan a Hankinson (2001), quien profundiza en el análisis de la marca de territorio y emplea por primera vez el término “Marca destino” para referirse al aspecto relacionado con el mercadeo de destino y el desarrollo de marca, además concluye que debe generarse un estudio detallado basado en investigaciones sobre marca para cada caso, que permita evaluar el éxito a largo plazo de tales actividades.

En el siglo XXI las nuevas condiciones del mercado, la economía de la información y el conocimiento plantean la necesidad de atraer el talento y los recursos escasos a territorios específicos, buscando mejorar la competitividad y elevar la calidad de vida de los habitantes a partir de mayor protagonismo en las economías locales, regionales y mundiales. Es por esto que el marketing territorial se encuentra relacionado con la competitividad de una ciudad o una región. Aunque la discusión se centra en qué país lo hace bien y cuál no (Wally, 2002).

En esta nueva etapa se destacan los trabajos de Simon Anholt, a quien se le atribuye el término “Marca país” y desarrolla un indicador para evaluar los países, el cual fue rediseñado para evaluar ciudades, dando origen al hexágono de marca ciudad, donde se evalúan seis categorías: Territorio, población, imagen, pre-requisitos, potencial y pulso (Anholt, 2007). El modelo sirve para elaborar un ranking global de “Marca ciudad”.

En la actualidad los diversos trabajos e investigaciones realizados coinciden en puntos comunes. Uno de estos es que el término marketing territorial no logra transmitir la real dimensión del proceso que este implica, pues la base de su aplicación está en un análisis de carácter estratégico, involucrando a todos los actores regionales, gobierno, empresa y población.

Para encontrar el vínculo entre las regiones y su inserción a nivel internacional, cada una de ellas debe revisar sus potencialidades desde lo productivo, desde su territorio, qué tan competitiva es, qué ventajas la hacen diferente, cómo sobresalir entre la multitud, aquello que sea lo suficientemente atractivo para jalonar un desarrollo no solo económico sino social. Al respecto, Boisier (2006) plantea lo siguiente:

todas [las regiones] quieren dos cosas: atraer capital, particularmente inversiones que generen un aumento y uso local de conocimiento, atraer el gasto de no residentes (turistas, remesas del exterior) y colocar sus productos transables en los mercados internacionales. Es decir, todos los territorios quieren ser competitivos hacia adentro y hacia fuera. Atraer y vender. (p. 75)

El territorio se convierte en una palanca para el desarrollo de la región, el ser competitivo lo lleva a brindar infraestructura, servicios básicos, seguridad, garantías legales que propendan al sostenimiento no solo económico, sino al mejoramiento de la calidad de vida de sus integrantes.

Para Hatem (2007) el marketing territorial es: “démarche visant à améliorer la part de marché d’un territoire donné dans les flux internationaux de commerce, d’investissement ou de compétences” (p. 2) (traducido por el autor como: un intento de mejorar la cuota de mercado de un territorio determinado en cuanto a flujos internacionales de comercio, de inversión o de competencias); según esto, es encontrar aquellas herramientas que permitan determinar las prioridades de la región, acorde con sus recursos.

Determinar las prioridades productivas de un territorio es algo complejo, porque requiere no solo el interés de la comunidad sino de los entes territoriales como agentes principales en este proceso.

4.4.1. Identidad territorial

El marketing territorial fortalece entonces a las ciudades, a los municipios y a los territorios como centros políticos, económicos, sociales y culturales, haciéndolos ver como lugares de preferencia tanto para inversionistas como para turistas, proporcionándoles valor e identidad frente a otros territorios. El territorio emerge como resultado de una acción social (Flores, 2007). Mientras que para Espíndola (2003) el marketing territorial “es un plan

encaminado a diseñar acciones, para la promoción económica de un territorio y que tiene gran relevancia como parte importante de la elaboración de una estrategia de desarrollo local en un municipio”.

Otra muy particular definición de marketing territorial se observa en Caroli, citado por Boisier (2006): “en el plano de la integración... desarrolla una visión integrada de los diversos elementos de los cuales depende el nivel de atractivos de la oferta territorial. En el plano de la fertilización... proporciona los instrumentos operativos y el método”. Teniendo en cuenta lo anterior se podría afirmar que más que un método o una fórmula, es una reflexión que invita a pensar el territorio antes de realizar acciones porque, en el peor de los escenarios, se pueden establecer estrategias desarticuladas que vayan en contra de la región, con lo que se deterioraría la posibilidad de proyectar su oferta productiva, comprometiendo así su sostenibilidad.

Detrás de una imagen del territorio también están las representaciones simbólicas que construyen las personas ajenas al territorio; esto implica reconocer la identidad que cada uno de estos municipios posee y la percepción que los agentes externos tienen de ella. Para ampliar el concepto de identidad y cómo el territorio interesado busca su propia diferenciación a través del mercadeo, Boisier (2006) determina las siguientes inquietudes en torno a la definición de identidad: “¿cómo se define el ente territorial?, ¿en qué espejo se mira?, ¿qué elementos lo identifican?, ¿con quién se compara?, ¿qué utiliza para describirse?” (p. 75). Dado lo anterior, se puede aseverar que el término identidad se relaciona con los conceptos de espacio, pertenencia, características individuales de las regiones, lo cual se puede agrupar en territorialidad.

La identidad hace parte de una de las estrategias que tienen los municipios para internacionalizarse a través del marketing territorial. Aunque no hay consensos en el término mismo, pues se afirma que involucra muchas disciplinas como la economía, la sociología, la geografía, entre otros, el PNUD ha hecho acercamientos a la definición como: El marketing territorial o mercadeo territorial es el estudio, investigación, valorización y promoción del territorio con el objetivo de sostener y estimular el desarrollo local; es una respuesta del territorio a la globalización, cuya fuerza se basa en lo más local posible y en lo más único, pero con mirada global.

Es así como Kavaratzis y Ashworth (2008, como se citó en Plumed, 2013) afirman que otra característica propia de los territorios que diferencia sus procesos de marketing de los demás es la importancia que recae en las personas que lo consumen:

Consumir un territorio no es lo mismo que consumir un producto, ya que existe una parte emocional más importante creada desde la experiencia personal y esa unión de carácter único que se da con el territorio, en relación con conceptos como la identidad o el *sense of place*. (p. 137)

El marketing territorial, entonces, se convierte en una alternativa para la expansión territorial y complementario al término se puede integrar el concepto de *benchmarking* para conocer cómo y por qué algunos territorios se promocionan mejor que otros. Otra variable que se debe tener en cuenta para el mercadeo territorial es la marca territorial; de aquí se deriva la importancia de identificar una imagen, la cual es fundamental cuando se habla de vender, promocionar y posicionar un lugar, región o ciudad.

Como se mencionó antes, el marketing aplicado a los territorios es relativamente nuevo; Caroli (2006) sostiene que el marketing territorial es una inteligencia de integración y una inteligencia de fertilización. En la primera, se concreta que el marketing de territorios desarrolla una visión integrada de los diversos elementos de los cuales depende la atractibilidad de la oferta territorial. En el segundo, el marketing territorial proporciona los instrumentos operativos y el método mediante el cual es posible valorizar del mejor modo la presión puesta en el ámbito de cualquier área o actividad relevante de la oferta territorial.

Al respecto, Caroli (2006) sostiene que no hay que olvidar que un territorio lo conforman no solo los elementos tangibles sino los intangibles y que además existe una relación entre estos elementos. Es así como dentro de los intangibles se encuentra lo que se denomina “espíritu del lugar”, acompañado de un sistema de valores civiles y sociales, del tejido productivo y social, del liderazgo económico y social, de la intensidad del intercambio económico y cultural con su entorno, entre otros. Para este autor los tangibles se combinarían con los intangibles, siendo los tangibles: el tejido industrial local y el mercado, el sistema de servicios públicos, la infraestructura pública, la posición geográfica y la morfología, la estructura urbana y el patrimonio inmobiliario, y el patrimonio cultural. Boisier (2006) señala que los intangibles están expresados en “capitales intangibles” y que estos en un lugar serían: el

capital cognitivo, el cultural, el simbólico, el social, el cívico, el institucional, el humano, el psicosocial, el mediático, todos los cuales se articulan y se direccionan a través del capital sinérgico.

Para Rodríguez-Villamizar (2014):

El *marketing* territorial pretende estudiar, investigar, valorar y promocionar el territorio con el objetivo de sostener y estimular el desarrollo local; esta actividad ha de convertirse en una respuesta del territorio frente a los procesos de la globalización, en la cual se busca lograr una fuerza de identificación única e irrepetible, pero con mirada al mercado internacional. (p. 31)

Para Rebollo (2008), el *marketing* territorial se define como la secuencia de estudios e intervenciones diseñadas y ejecutadas para influir en las relaciones que se establecen entre un lugar y un público definido; además, plantea que es una herramienta fundamental para la conversión de espacios poco atractivos en lugares de interés, y puede ser utilizado para potenciar y dinamizar puntos fuertes y minimizar las debilidades de un lugar; es decir, de acuerdo con Kotler (1993, como se citó en Rebollo, 2008), se trata de alterar la imagen negativa de la zona geográfica partiendo de eliminar lo negativo, transformar lo que es negativo en positivo, promover elementos de la imagen y transmitir mensajes positivos de la localidad.

4.5 Place branding

4.5.1. Branding

Fernández-Cavia (2011, como se citó en de San Eugenio Vela, 2013) define el término *branding* como:

[el] proceso mediante el cual una organización (una empresa productora o de servicios, un partido político, una institución pública o un organismo gestor de un territorio) atribuye significado a la marca que representa. Por tanto, supone la construcción de valor de marca mediante la comunicación efectiva de los atributos que se quieran trasladar a la mente de los receptores. (párr. 9)

Lo anterior implica comprender que hay una necesidad expresa de diferenciar los territorios a partir de la construcción de una marca territorial que permita conseguir un posicionamiento geoestratégico del mismo, para ello la planificación de largo plazo es fundamental para pensar en una localidad, ciudad, región, país que sea competitiva tanto a nivel interno como externo, lo que llevará a los consumidores a asociar un determinado lugar con algo positivo, distinto y diferente, frente a otros lugares.

4.5.2. Tipología del branding

Para Muñiz y Cervantes (2009), en los años noventa se extendieron los principios del marketing al ámbito urbano en la gestión de ciudades; es así como, en los últimos tiempos, el marketing se viene aplicando a territorios, países, regiones y ciudades que ponen en marcha estrategias para comercializar sus ofertas y competir mejor. Sin embargo, este marketing de ciudad se conoce a nivel internacional como *city marketing* y cuando se está en una fase más o menos avanzada de creación de una marca en una ciudad o un lugar o territorio se habla de *place branding*, concepto que es reconocido y trabajado en la literatura por varios autores (Tabla 4.5).

Adicional a lo expresado, Hanna y Rowley (2008) afirman que hay cuatro formas de *place branding* estudiada por grandes autores, entre los que citan: 1) Turismo de negocios (Ulaga et al., 2002; Bradley et al., 2002; Hankinson, 2005); 2) La cultura, incluida la gastronomía (Sharples, 2003; Roberts y Hall, 2001; Telstrom et al., 2006; Waragenau y Che, 2006); 3) Deportes (Smith, 2005; Chalpin et al., 2003); y 4) Cine, literatura y música (Hudson y Ritchie, 2006; Johns y Mattsson, 2005; Gibson y Davidson, 2004).

Tabla 4.5.

Autores reconocidos por el abordaje del place branding en múltiples contextos.

Autor	Temáticas
Anholt, S.	Identidad, reputación, imagen, <i>place branding</i>
Arku, G.	<i>Place branding</i> y desarrollo local, <i>place branding</i> interregional, marca comunitaria, imagen de marca
Ashworth, G. J.	<i>Place branding</i> , cultura, personalidad de la marca, <i>place brand management</i> , <i>city branding</i> , identidad.

Boisen, M.	<i>Place branding, stakeholders, cultura, identidad, branding destination</i>
Braun, E.	<i>Place branding, marcas transfronterizas, comunicación de marcas de lugar, participación ciudadana, innovación urbana, city branding, stakeholders</i>
Cleave, E.	<i>Place branding, desarrollo local, place marketing, desarrollo económico, imagen de marca</i>
de San Eugenio Vela, J.	Paisajes, <i>place branding, rural branding</i> , desarrollo local, método Delphi, comunicación ambiental, construcción de marcas de lugar
Eshuis, J., Edwards, A.	<i>City branding, gobernanza, modelos de gobierno</i>
Go, F. M., Della Lucia, M., Trunfio, M., Presenza, A.	Gobierno, <i>place branding</i> , identidad local, emprendimiento cultural
Kalandides, A.	<i>Place branding, conocimiento de marca, cultura y marca de lugar, destination marketing, city marketing, identidad espacial, sentido del lugar, place marketing, capital de marca</i>
Kavaratzis, M.	<i>Place branding, turismo, destination branding, stakeholders, marca de ciudad y regiones, cultura, identidad del lugar, efectividad de marcas, place marketing</i>
Lu, H., Jong, M., Chen, Y.	<i>City branding, gobernanza, municipios</i>
Lucarelli, A., Giovanardi, M.	<i>Place branding, gobernanza, construcción de marca, política pública</i>
Pashkus, V. Y.	Gobernabilidad, marca de ciudad, <i>place branding</i> , cultura
Rowley, J.	Personalidad de marca, <i>place branding</i> , modelación de marca de lugar, <i>place brand management</i>
Warnaby, G.,	<i>Place branding, desarrollo de marcas para ciudades y regiones, stakeholders, place marketing, semiótica y place branding</i>
Zavattaro, S. M.	Asociaciones con la marca lugar, <i>place branding</i> e identidad, métodos de evaluación de las marcas de lugar, imagen del lugar, <i>place marketing</i>
Zenker, S.,	<i>Branding destination, place branding</i> interregional, medición de las marcas de lugar, capital de marca, imagen de lugar, conocimiento de marca, <i>stakeholders</i>

Fuente: Elaboración propia.

4.5.3. Branding de lugar (Place branding)

De San Eugenio Vela (2013) afirma que el *branding* de lugar es una competencia propia de la gestión pública del territorio y, por tanto, del poder político y de la administración pública, por lo que resalta que “la distancia entre los responsables políticos y las técnicas propias del *branding* dificultan una conceptualización y visión correctas de lo que puede aportar a los territorios la aplicación de esta técnica” (párr. 19). Es claro que hay autores que afirman que debe darse un trabajo conjunto entre lo político y lo empresarial, como es el caso de Kavaratzis

(2005) y Anholt (2010) o el caso de Freire (2009) que establecen que la población local es relevante e importante para un proceso de construcción de marca de lugar, puesto que los residentes no solo son beneficiarios pasivos sino socios activos y coproductores de bienes, servicios y políticas públicas.

En esa misma línea, Kotler et al. (2007) afirman que el marketing de un lugar requiere el apoyo activo de instituciones públicas y privadas, grupos de interés y ciudadanos, puesto que actividades como el desarrollo de una imagen fuerte y atractiva para la comunidad, el establecimiento de incentivos tanto para empresarios como para usuarios, la entrega de productos y servicios en forma eficiente y accesible y la promoción del lugar, requieren de un trabajo de planeación conjunta entre los ciudadanos, la comunidad empresarial y los gobiernos local, regional y nacional, puesto que el potencial de un lugar cada vez depende menos de su ubicación, clima y recursos naturales y más de su voluntad humana, destrezas, valores y organización.

Para Kavaratzis y Hatch (2013), el *place branding* les debe permitir a las personas del territorio expresar las características culturales que hacen parte de su identidad, brindándole la confianza no solo a la comunidad local sino a la comunidad en general de lo que ella expresa, puesto que una marca eficaz es capaz de articular y capturar todas aquellas expresiones y características percibidas diferentes que hay sobre el lugar y que constituyen la base de su identidad, puesto que: “It is widely believed that if the brand is not based on identity then the branding effort can only lead to a brand alien to the place, particularly to its internal audiences” (e. g. Houghton y Stevens, 2010, y Therkelsen et al., 2010, como se citó en Kavaratzis y Hatch, 2013) (traducido por el autor como: En general, se cree que si la marca no se basa en la identidad, entonces el esfuerzo de la marca solo puede conducir a una marca ajena al lugar, en particular a su público interno).

Destacar la importancia de los residentes en el proceso de marca de lugar como embajadores de su territorio constituye uno de los activos más valiosos en el *place branding* (Zenker y Erfgen, 2014). Lo anterior implicaría involucrar no solo a los residentes del territorio sino a todos los grupos de interés que pertenecen y tienen relación con el territorio, por lo que Kavaratzis (2012) encuentra necesario repensar el papel de los *stakeholders*, para que su participación sea más activa en la construcción de la marca.

Braun et al. (2013) afirman que los residentes constituyen un elemento fundamental para el proceso de marca de lugar, puesto que cumplen tres roles cruciales: el primero, forman parte integral del lugar, ya que envían mensajes a los demás grupos sobre los valores centrales de la ciudad; el segundo, es que los residentes se identifican con el lugar y se convierten en embajadores del territorio, dado que existirá un sentido de pertenencia que puede ser aprovechado por los gerentes de marca para fortalecer la comunicación de la marca; y el tercero, es el papel de los residentes como ciudadanos, ya que pueden ayudar a construir o, por el contrario, romper cualquier esfuerzo que se haga con la marca. Lo anterior solo es posible si existe una verdadera participación de los residentes en la construcción de la marca, que permita medir sus asociaciones con el lugar, además el hecho de ser considerados como parte fundamental del proceso les genera respeto, compromiso y satisfacción como miembros de una comunidad.

4.5.4. Creación de la marca de lugar

Para el establecimiento de un proceso participativo en la elaboración de una marca de lugar, Zenker y Erfgen (2014) han establecido tres pasos o etapas: el primer paso, donde se indaga y se miden las asociaciones del lugar que tienen los residentes actuales; aquí la idea es poder capturar todos los componentes del lugar y a su vez definir una visión compartida del lugar. El segundo paso es implementar una estructura de participación; en esta etapa es vital contar con recursos económicos que puedan ofrecerse a las partes interesadas que quieran participar con propuestas productivas que apoyen los objetivos de la marca, además también aquí es crucial la participación y el compromiso de los gobiernos locales para promover las iniciativas, así como los criterios de elección de las propuestas. Finalmente, el tercer paso es implementar y monitorear los proyectos.

Para Muñiz y Cervantes (2009), en el mundo vienen presentándose grandes transformaciones económicas, políticas, sociales y culturales, lo que obliga a las ciudades a mejorar sus intercambios a través de múltiples relaciones horizontales con otras ciudades, por ejemplo, para competir o para cooperar, y relaciones verticales con otras instituciones, es el caso del Estado central, las administraciones regionales, organismos internacionales y las empresas; lo que implica establecer redes estratégicas entre todos los interesados, por lo que estos autores plantean que el marketing de una ciudad no se debe concebir solo como una promoción turística,

sino como un proceso integral de transformación y promoción urbana, equilibrada entre los diversos colectivos implicados en una ciudad: los propios ciudadanos, los visitantes, los turistas y las instituciones públicas y privadas.

En cuanto a los elementos intangibles o atributos culturales que dan notoriedad internacional a una ciudad, de acuerdo con Muñiz y Cervantes (2009), se encuentran, entre otros:

- a) Cine y televisión (Nueva York: El Padrino y Manhattan; Roma: La Dolce Vita; Hollywood: Los Ángeles; La Habana: Guantanamera y Habana Blues).
- b) Literatura (La Habana: Ernest Hemingway; París: Código Da Vinci; Aracataca-Macondo: 100 años de soledad).
- c) Gastronomía y bebidas (Vino: Burdeos, Haro y Peñafiel; Cerveza: Munich y Bruselas; Ron: La Habana; Whisky: Escocia).
- d) Religión (La Meca: Islam; Roma: Vaticano; Jerusalén: Cristianismo, Judaísmo y el Islam; Benarés: Hinduismo).
- e) Deportes (Mónaco: Fórmula 1 y Rallye de Montecarlo; París: Tour de Francia y el Roland Garros).
- f) Artistas (Medellín: Juanes y Botero; Liverpool: Beatles; Buenos Aires: Carlos Gardel; Jamaica: Bob Marley; Salzburgo: Mozart; Memphis y Las Vegas: Elvis Presley).
- g) Música: (Viena: clásica; Jamaica: Reggae; Argentina: Tango; Rio de Janeiro: Samba; Nueva Orleans: Jazz).
- h) Museos (Málaga y Barcelona: Picasso; Pittsburg: Andy Warhol; Ámsterdam: Van Gogh).
- i) Fiestas (Pamplona: Sanfermines; Munich: Cerveza; Rio de Janeiro: Carnaval).
- j) Notoriedad negativa (Medellín y Cali: narcotráfico, grupos armados; Beirut y Bagdad: guerras en el Oriente Medio; Sicilia: mafia; Nápoles: camorra).

Lo anterior expresa la identidad de un lugar que se reconoce y es reconocido por otros, generando capital y valor de marca para una ciudad, por lo que cuando se crea una marca territorial se requiere integrar elementos clave dentro de diversos ámbitos como el sociológico,

el económico, lo medioambiental, lo cultural, el diseño urbano, que identifiquen las ventajas competitivas del territorio, buscando de una manera creativa un equilibrio entre lo que el lugar es y lo que quiere transmitir, puesto que es indispensable que sus propios habitantes sean los constructores de un mejor lugar para vivir no solo para ellos sino para las generaciones futuras.

Claramente se puede observar que el *place branding* requiere de un trabajo multidisciplinario puesto que involucra varias áreas de estudio que son fundamentales para la comprensión de un territorio. Es así como Kavaratzis y Hatch (2013) afirman que Zenker y Braun han logrado definir el *place branding* como una red de asociaciones en la mente de los consumidores basada en la expresión visual, verbal y de comportamiento de un lugar, que se materializa a través de los objetivos, la comunicación, los valores y la cultura general de los grupos de interés de un lugar. Al respecto, esta completa definición de *place branding* plantea aspectos como que la marca indiscutiblemente se forma en la mente del consumidor, generando asociaciones que en algunos casos pueden ser positivas, pero en otros no.

Construir una marca territorial significa descubrir o redescubrir las potencialidades de la región sobre lo que posee, en qué se diferencia y qué la hace única en relación con otros (Rodríguez-Villamizar, 2014); significa entonces que las regiones tienen que hacer uso de los elementos de identidad que poseen, los cuales hacen parte de su cultura, su historia, su tradición. Sin lugar a dudas los lazos emocionales que se generan entre las personas que viven, trabajan y visitan el territorio es algo que no se puede desconocer. De acuerdo con Baker (2012), las ciudades deben adaptarse constantemente a las circunstancias cambiantes, manteniendo al mismo tiempo un equilibrio entre lo que quiere proyectar y los valores y la visión de sus residentes, puesto que será el bienestar de la población en últimas el que se afectará de forma positiva o negativa.

4.5.5. *Place branding e identidad*

El *place branding*, según Kavaratzis y Hatch (2013), es complejo de estudiar debido a que existen diferencias sustanciales con las marcas de producto; por ejemplo, la falta de control sobre la marca, los intereses conflictivos entre los diferentes grupos de interés, la incapacidad para aplicar estrategias convencionales de focalización, entre otros, por lo que Kavaratzis y Hatch (2013) afirman que estos temas, aunque vienen siendo tratados en la literatura de forma creciente (por autores como Aitken y Campelo, 2011; Anholt, 2007; Ashworth y Kavaratzis,

2010; Baker, 2007; Dinnie, 2010; Govers y Go, 2009; Hankinson, 2009; Hanna y Rowley, 2011; Kavaratzis, 2004, 2009; Kavaratzis y Ashworth, 2005; Lucarelli y Berg, 2011; Moilanen y Rainisto, 2008; Rainisto, 2003; Warnaby, 2009), el progreso es lento y en gran medida estas contribuciones son comentarios y perspectivas dispares que no generan de manera colectiva una teoría de *place branding*.

Así mismo, Kavaratzis y Hatch (2013) consideran que una forma de establecer un camino para generar una teoría de la marca de lugar es a través de la discusión del vínculo existente entre el *place branding* y la identidad del lugar, puesto que la forma en que se conceptualiza la identidad de un lugar traerá consecuencias en su análisis y ejecución. Para estos autores la identidad de un lugar debe ser pensada como un proceso complejo de construcción de identidad, en lugar de un resultado específico de tal proceso, por lo que la identidad de un lugar está basada en el diálogo entre las partes interesadas.

Rodríguez-Villamizar (2014) dice que las marcas de ciudad se proponen ampliar las competencias de las regiones, dispersar sus ventajas competitivas y posicionarlas a nivel nacional e internacional; para lograrlo desarrollan acciones encaminadas a promocionar el territorio a través de direccionamientos estratégicos de la imagen que les permita posicionar competitivamente la ciudad, por lo que se requiere que existan procesos enlazados y construidos en administraciones pasadas y con dinámicas de responsabilidad en las que predominen reformas descentralizadas de los municipios. Lo anterior implica establecer planes estratégicos en donde exista una alta participación de las empresas, la comunidad y el gobierno, expresados en los planes de desarrollo de cada municipio.

Para Baker (2012) es importante preguntarse, antes de promocionar el territorio: ¿Para qué queremos ser conocidos? ¿Cómo podemos destacarnos entre la multitud y ser más competitivos? ¿Qué pensamientos y sentimientos queremos que vengan a la mente cuando la gente está expuesta a nuestro nombre? ¿Cómo podemos obtener mejores resultados de nuestros recursos? Para responder con éxito a estos cuestionamientos, Baker (2012) afirma que la ciudad debe tener claro lo que es, lo que hace, lo que la hace interesante y lo que en verdad les importa a las audiencias específicas.

Con el uso de las nuevas tecnologías y de la Internet existe una gran explosión de promoción de lugares para conocer, visitar, habitar o invertir, lo que hace difícil la búsqueda,

dado que en muchas ocasiones no se puede comprender todo lo que se quiere transmitir en términos del lugar. Frente a lo anterior, como una salida al problema se acude al marketing territorial para establecer estrategias de promoción que permitan proyectar y posicionar el lugar. Rebollo (2008) dice que el territorio ha pasado a ser un sujeto y pilar que respalda productos y servicios, de ahí la importancia de la imagen del territorio a partir de lo que se comunica del lugar, ya que muchas de esas imágenes se construyen en la mente del consumidor, por lo que es necesario consolidar una imagen clara, fuerte y positiva del territorio. En tanto que el nombre de un lugar provoca un conjunto de percepciones en la mente, convirtiéndose en asociaciones específicas como cualquier marca comercial, por lo que el nombre de un lugar puede ser visto como una marca (Boisen et al., 2011) o como una red de asociaciones (Zenker y Braun, 2010).

De acuerdo con Kavaratzis (2012), la marca territorial es una actividad de gestión pública, y dichas actividades requieren contar con el apoyo de la comunidad por diversas razones sociales y políticas, ya que detrás de una marca hay motivaciones diferentes que en ocasiones pueden ser contradictorias, dado que los intereses de las partes involucradas pueden ser otros, distintos a los esperados. Esto implica que la calidad y la efectividad de las políticas públicas deben estar enfocadas en fortalecer el sentido de pertenencia y ciudadanía, dado que ellas son parte fundamental en la planificación de la marca y se requiere su participación. Para Kavaratzis (2012), la gestión de la marca de un lugar demuestra la necesidad urgente de fortalecer la comunicación entre las partes interesadas y las autoridades del lugar; en ese orden de ideas, las asociaciones público-privadas son los principales vehículos de implementación de una marca.

4.5.6. Perspectivas del branding

Es tan creciente el auge de las publicaciones de *place branding* que Lucarelli y Berg (2011) han encontrado un crecimiento exponencial en el número de artículos que tratan esta temática; es así como destacan que son los estudios urbanos, el turismo, la geografía y el marketing los enfoques que dominan en las revistas internacionales. Para Lucarelli y Berg (2011) hay tres perspectivas principales en los estudios del *place branding*; el primero se encuentra en la creación y la gestión de la marca; el segundo en la apropiación de una marca; y el tercero en estudios críticos, donde específicamente se examinan los efectos que la marca tiene en un lugar. También se ha estudiado el *place branding* como una herramienta para el desarrollo,

se ha comparado con otras formas de marca y su relación con la marca territorial, entre los que se destacan estudios realizados por Ashworth y Kavaratzis (2010), Braun (2008) y Hankinson (2004).

Por otro lado, Björn (2012) logra establecer la influencia que tienen las marcas territoriales en el comportamiento de los inversionistas. Para ello, su modelo conceptual consta de tres componentes: la percepción de la marca de lugar en términos de atributos (imagen, confianza, calidad, impresión, conciencia, personalidad); la percepción de los beneficios de la marca de lugar (función, prestigio e identidad) y el comportamiento del inversionista (seguridad y sensación de logro). Para Björn (2012) los modelos de la marca aplicados a productos se pueden aplicar con éxito en el *place branding*; sin embargo, se le debe prestar atención a la formulación de los componentes (atributos y beneficios), ya que son específicos del grupo destinatario (por ejemplo, inversores, turistas, residentes).

4.5.7. Branding territorial

Es preciso apoyarse en lo que Dallabrida et al. (2016) plantean acerca de la diferencia conceptual entre marketing territorial, *branding* y *branding* territorial. Para ellos el marketing territorial tiene una relación más directa con las herramientas utilizadas en la promoción del territorio; su objetivo primordial es garantizar la diferenciación entre un lugar y otro a través de sus aspectos históricos, bellezas naturales, cultura, productos, servicios, etc.; mientras que el *branding* está ligado a la administración de la marca, teniendo en cuenta la creación y la generación de valor, así como la personalidad de la misma. Por su parte, el *branding* territorial involucra la creación, el fortalecimiento y la divulgación de la identidad o sea la imagen de un territorio, derivada de las características únicas y diferenciales que lo hacen singular frente a los otros.

Para Dallabrida (2016), al establecer el *branding* territorial, es necesario asumir que el territorio es concebido como una fracción del espacio históricamente construido a través de las interrelaciones de los actores sociales, económicos e institucionales que actúan en ese ámbito espacial. Lo anterior es consistente con la presencia de intereses diversos que ocurrirán por la disputa del poder entre aquellos actores que toman las decisiones.

Es así como, para Dallabrida et al. (2016), citando a de San Eugenio Vela (2012), el *branding* territorial tiene como objetivos:

- 1) Aumentar el atractivo del territorio como un lugar de inversión territorial.
- 2) Mejorar su posición competitiva en el mercado turístico.
- 3) Incrementar su atractivo con la finalidad de captar y retener talentos.
- 4) Fortalecer la identidad de los ciudadanos con su lugar de residencia y aumentar su autoestima.
- 5) Aumentar el consumo de productos característicos de un determinado lugar.
- 6) Obtener un mejor posicionamiento político y territorial de carácter estratégico.
- 7) Facilitar el desempeño del territorio.

Sin embargo, Pike (2009) plantea que existen dificultades en la aplicación del *branding* territorial, entre las que destaca: a) la multidimensionalidad del territorio; b) los intereses heterogéneos del público; c) las implicaciones políticas; d) la necesidad de generar consensos; e) la dificultad de la transferencia del concepto de marca corporativa hacia el territorio; y f) la disponibilidad de fondos limitados para el financiamiento de procesos de articulación territorial.

Teniendo en cuenta lo anterior, Dallabrida et al. (2016) afirman que el *branding* territorial requiere no solo la comunicación sino la gestión de la marca; dicha gestión implica la habilitación de mecanismos que permitan la interacción y el trabajo de lo público y de lo privado, expresado a través de una gobernanza del territorio que permite la participación de todos los actores involucrados tanto en la esfera pública como en la esfera privada.

Finalmente, Ocke e Ikeda (2014) consideran que el marketing territorial presenta dificultades en la forma en que se comprende y se practica; así mismo, encierra dificultades en su implementación, debido a la realidad política y administrativa que enfrentan los lugares, lo que amerita investigaciones reales que avancen en esos campos.

5. Diseño metodológico

5.1 Paradigma de la investigación

Para Corbetta (2007), Kuhn designa el paradigma como una perspectiva teórica que dirige la investigación mediante: a) la identificación y la elección de los hechos relevantes que se van a estudiar; b) la formulación de hipótesis para explicar el fenómeno observado; y c) la preparación de las técnicas de investigación empíricas necesarias. Al respecto, Corbetta (2007) insiste en lo planteado por Kuhn de no utilizar la palabra “teoría” sino “perspectiva teórica”, entendiendo que un paradigma es más amplio y más general que una teoría, puesto que es una visión del mundo, una ventana mental, una pauta de lectura que precede a la elaboración de la teoría.

En esa misma línea Corbetta (2007) afirma que hay dos grandes marcos de referencia globales que han orientado la investigación social desde su nacimiento: la perspectiva “empirista” y la “humanista”, que otras etiquetas se destacan como el “objetivismo” y el “subjetivismo” y en otra forma el “positivismo” y el “interpretativismo”. Como se observa, se estaría frente a dos visiones de acercamiento a la realidad totalmente opuestas, no solo en la forma de conocerla sino en las técnicas de investigación que de allí se desprendan.

Una forma de comparar los paradigmas es revisar qué hay detrás de preguntas como: ¿existe una realidad social?, ¿se puede conocer?, ¿de qué manera? Es por ello que autores como Corbetta (2007) y Denzin y Lincoln (2012) determinan que las revisiones ontológica, epistemológica y metodológica son cruciales para definir el paradigma que será clave para enfocar la investigación, así como los problemas que de allí se desprendan.

- En lo *ontológico* está presente la naturaleza de la realidad social y su forma.
- En lo *epistemológico* se revisa la relación entre el “quién” y el “qué”, y el resultado de esta relación.
- Lo *metodológico* es la cuestión del “cómo” se conoce la realidad.

Soportados en lo anterior, Guba y Lincoln (1994) afirman que los supuestos sobre los que se apoya el sistema de creencias básicas que provienen del paradigma al cual se adhiere deben responder las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuál es la naturaleza y la forma de la realidad y qué se puede conocer acerca de ella? ¿La realidad es objetiva y separable del investigador o es subjetiva y múltiple? - Lo ontológico.
- b) ¿Es posible establecer distancia entre el objeto y los actores estudiados? ¿O, por el contrario, la interacción entre ambos y la mutua influencia deben ser, ellas mismas, parte de la investigación? - Lo epistemológico.
- c) ¿Es posible desprenderse de los propios valores, de las ideas de bien y mal, de lo justo o injusto? - Lo axiológico.
- d) ¿Cuál será la estrategia teórico-metodológica de la investigación? ¿Cuáles serán los ejes sobre los que se construirá el andamiaje que permitirá producir la evidencia que responda a esos objetivos? - Lo metodológico.

Desde otra mirada, Gergen (1996) plantea que el conocimiento, entendido como un proceso individual, está en un punto muerto; hay que cuestionar la convicción de que es el individuo quien adquiere el conocimiento, el que elige y el que aprende de manera individual, puesto que el proceso de conocimiento no es de carácter individual sino un proceso colectivo. Para explicar las características del construccionismo social, hay unos supuestos que Gergen (1996) plantea y que son relevantes: 1) los términos con los que damos cuenta del mundo y de nosotros mismos no están dictados por los objetos estipulados de este tipo de exposiciones; en otras palabras, los conceptos no se relacionan con las cosas; 2) los términos y las formas por medio de los que conseguimos la comprensión del mundo y de nosotros mismos son artefactos sociales, productos de intercambio situados histórica y culturalmente y que se dan entre personas; es decir, los conceptos con los que se nombra al mundo se dan a partir de procesos históricos, también a partir de las relaciones entre personas, puesto que las palabras adquieren su significado solo en el contexto de las relaciones entre personas; son establecidos a partir de una acción conjunta; 3) el grado en el que un dar cuenta del mundo o del yo se sostiene a través del tiempo no depende de la validez objetiva de la exposición, sino de las vicisitudes del proceso

social; 4) la significación del lenguaje en los asuntos humanos se deriva del modo como funciona dentro de pautas de relación, lo que implica asumir que los conceptos no tienen significado, ya que se adquieren en la relación con el otro; son construcciones sociales, indiscutiblemente; 5) estimar las formas existentes del discurso consiste en evaluar las pautas de vida cultural; tal evaluación se hace eco de otros enclaves culturales, lo que implica dialogar con otras comunidades que den elementos diferentes a los ya establecidos.

De acuerdo con lo anterior, el paradigma que será determinante para esta investigación planteada está enfocado desde lo ontológico en el constructivismo, en donde el mundo conocible es el de los significados atribuidos por los individuos; las realidades varían en la forma y en el contenido entre individuos, grupos, culturas, entre otras. Desde lo epistemológico, el investigador y el objeto de investigación están relacionados entre sí, es una ciencia interpretativa en busca de significado, puesto que se requiere, en términos generales, la comprensión del fenómeno. Y desde lo metodológico, está claro que la interacción entre el investigador y el objeto de investigación, además de la interpretación, requiere de una técnica cualitativa que ayude a validar la información.

Según Guba y Lincoln (2012), el constructivismo adopta una ontología relativista (realidades construidas y coconstruidas locales y específicas), una epistemología transaccional (subjetivista - hallazgos cocreados) y una metodología hermenéutica y dialéctica. Es así como este paradigma se orienta a la producción de interpretaciones reconstruidas del mundo social. Siendo la confiabilidad y la autenticidad los criterios de validez.

También Burrell y Morgan (1979) afirman que los científicos sociales enfocan su tema a través de hipótesis explícitas o implícitas sobre la naturaleza del mundo social y la forma en la que, tal vez, se lo podría investigar. Para estos autores existen cuatro grupos de hipótesis, las cuales se encuentran relacionadas con lo ontológico, lo epistemológico, lo humano y lo metodológico. Las suposiciones de carácter ontológico son hipótesis que tratan la esencia misma del fenómeno que se investiga; aquí las preguntas que el investigador se plantea son: ¿la “realidad” que se investigará es externa al individuo y se impone a sí misma sobre la conciencia individual desde el exterior o es el producto de la conciencia individual?, ¿la “realidad” es de naturaleza “objetiva” o es el producto de la percepción individual?, ¿la “realidad” está dada “allí afuera” en el mundo o es el producto de la mente del individuo?

En cuanto a las suposiciones de carácter epistemológico Burrell y Morgan (1979) sostienen que son suposiciones sobre las bases del conocimiento, respecto de la manera en la que una persona podría comenzar a comprender el mundo y comunicar este hecho como un conocimiento a sus otros congéneres. Es así como estas hipótesis implican ideas, en este caso sobre qué formas de conocimiento se pueden obtener y de qué manera se puede elegir lo que se podría considerar como “verdadero”, a partir de lo que se puede estimar como “falso”.

Un tercer conjunto de hipótesis que plantean Burrell y Morgan (1979) está relacionado con la naturaleza humana y, en especial, la relación entre los seres humanos y su entorno. Según estos autores toda la ciencia social se debe fundamentar sobre esta clase de suposición, ya que la vida humana es esencialmente el sujeto y el objeto de la investigación. Teniendo en cuenta lo anterior, Burrell y Morgan (1979) manifiestan que los tres conjuntos de suposiciones anteriores tienen consecuencias directas de naturaleza metodológica. Es así como cada uno tiene consecuencias importantes respecto de la manera en la que se intenta investigar y obtener “conocimiento” sobre el mundo social. Es probable que las distintas ontologías, epistemologías y modelos de la naturaleza humana inclinen a los científicos sociales hacia metodologías diferentes. Es posible, por ejemplo, identificar metodologías empleadas en la investigación de la ciencia social, que consideran al mundo social como el mundo natural, como duro, real y externo al individuo, y otras que lo ven mucho más blando, personal y de calidad más subjetiva.

Para Burrell y Morgan (1979), si se asume que el mundo social es duro, externo y de realidad objetiva, el esfuerzo científico hará énfasis en el análisis de las relaciones y regularidades entre los diversos elementos que abarca, por lo que la identificación y definición de estos elementos y sus diferentes relaciones es punto crucial, en tanto que desde esta perspectiva las búsquedas de leyes universales explican y rigen la realidad que se observa. En cambio, si el mundo social se asume mucho más blando, personal y de realidad subjetiva, se hará hincapié en la importancia de la experiencia subjetiva de los individuos en la creación del mundo social; entonces, la búsqueda de la comprensión se enfocará en distintos temas y los encarará de manera diferente. La principal preocupación se relaciona con la comprensión de la manera en la cual el individuo crea, modifica e interpreta el mundo en el cual se halla, de ahí que la explicación y la comprensión de lo particular son fundamentales, más que lo universal.

La dimensión subjetiva-objetiva planteada por Burrell y Morgan (1979) define de manera más rigurosa los puntos de vista ontológicos, epistemológicos, humanos y metodológicos, de los cuales se desprenden cuatro debates en cuestión: a) nominalismo-realismo; b) antipositivismo-positivismo; c) voluntarismo-determinismo; y d) ideográfico-leyes abstractas, generales o universales.

En lo que respecta al debate ontológico (nominalismo-realismo), Burrell y Morgan (1979) dicen que la posición nominalista gira alrededor de la suposición de que el mundo social externo a la percepción del individuo está formado por nada más que nombres, conceptos y rótulos, que se usan para estructurar la realidad, mientras que el realismo postula que el mundo social externo a la percepción del individuo es un mundo real formado por estructuras duras, tangibles y relativamente inmutables; es decir, para el realista, el mundo social existe independientemente de la apreciación del individuo.

En cuanto al debate epistemológico (antipositivismo-positivismo), Burrell y Morgan (1979) afirman que la epistemología positivista trata de explicar y predecir lo que sucede en el mundo social, al buscar regularidades y relaciones causales entre sus elementos constituyentes; es así como los positivistas aceptan que el desarrollo del conocimiento es, en esencia, un proceso acumulativo, en el cual se agregan nuevas percepciones al acervo existente de conocimiento y se eliminan las falsas hipótesis. Mientras que la epistemología antipositivista plantea que el mundo social es esencialmente relativista y solo se puede comprender desde el punto de vista de los individuos que participan directamente en las actividades que son objeto de estudio; es así como para los antipositivistas solo se puede comprender cuando se ocupa el marco de referencia del participante en acción, además que la comprensión se hace desde el interior, no desde el exterior, como se haría con la mirada positivista.

El voluntarismo-determinismo que plantea el debate sobre la naturaleza humana gira alrededor de qué modelo de hombre se refleja en cualquier teoría social científica determinada. Para Burrell y Morgan (1979) la visión determinista considera al hombre y a sus actividades como completamente determinadas por la situación o por el entorno en que se ubican, frente a una visión voluntarista en el sentido de que el hombre es completamente autónomo y tiene libre albedrío.

En tanto que el debate metodológico que plantean Burrell y Morgan (1979) en cuanto a la teoría ideográfica-teoría sobre afirmaciones o leyes abstractas, generales o universales, manifiesta que el enfoque ideográfico respecto de la ciencia social se basa en la opinión de que solo se puede comprender el mundo social al obtener conocimiento de primera mano sobre el tema que se investiga, mientras que el enfoque sobre afirmaciones o leyes abstractas, generales o universales de la ciencia social basa la investigación en el protocolo y en las técnicas sistemáticas, en donde hay una fuerte preocupación por las pruebas científicas y el uso de técnicas cuantitativas para el análisis de los datos.

Teniendo en cuenta lo anterior, este estudio se realiza bajo el marco de una investigación cualitativa, se ubica en el paradigma subjetivo, donde se evidencia un acercamiento a la realidad social. Desde lo ontológico, la realidad se construye y no es externa al individuo, dado que lo que interesa es la comprensión del fenómeno y de los procesos sociales que serán analizados a partir de las entrevistas en profundidad, los grupos focales, la observación en el territorio y el análisis de documentos; es así como el carácter ideográfico es, en esencia, lo asumido en esta investigación puesto que la comprensión del mundo social, como lo plantean Burrell y Morgan (1979), solo es posible si se obtiene el conocimiento de primera mano sobre el tema que se investiga más que por la búsqueda de leyes abstractas, generales y universales. De ahí el acercamiento a la pregunta central en el marco de las ciencias sociales, donde el sujeto y el objeto no se encuentran separados, son piezas que se unen donde la comprensión del fenómeno es lo crucial.

5.2 Preguntas de investigación

5.2.1. Pregunta central

- ¿De qué manera los elementos del contexto macroeconómico y político de la subregión norte del Valle del Cauca referidos a la política pública, junto con elementos microeconómicos de las empresas —específicamente en relación con el individualismo en los negocios y la baja asociatividad público-privada—, propician condiciones de éxito o de fracaso de una marca territorial?

5.2.2. Preguntas secundarias

- ¿Qué papel juegan los ingenios azucareros de la región y el uso de la tierra como factor productivo en la baja asociatividad entre los diferentes empresarios de la zona, que afecta el éxito de una marca territorial?
- ¿De qué manera la división sociopolítica del departamento del Valle del Cauca influye en la baja asociatividad de los municipios?
- ¿Hasta dónde el éxito de una marca territorial está relacionado con las condiciones socioeconómicas de la población y la forma en que se percibe ese territorio por parte de sus residentes, visitantes, empresarios e inversionistas?
- ¿De qué manera los elementos de credibilidad sobre la marca territorial están determinados por las condiciones económicas y sociales que se viven en la región del norte del Valle del Cauca?

5.3 Objetivos de la investigación

5.3.1. Objetivo general

- Aportar elementos que permitan comprender la dinámica regional del norte del Valle del Cauca en relación con el éxito o el fracaso de la marca territorial.

5.3.2. Objetivos específicos

- Conocer a los principales actores que coadyuvan desde los mecanismos de mercado al éxito o al fracaso de la marca territorial.
- Comprender de qué manera el individualismo y la baja asociatividad en los negocios son factores que propician el fracaso de la marca territorial.
- Identificar las actividades productivas y las dinámicas propias de los municipios del norte del Valle del Cauca que representan una potencialidad de aprovechamiento de la marca territorial.

- Analizar las dificultades, los aciertos y los desaciertos que han tenido los principales actores en relación con la marca territorial en el norte del Valle del Cauca.

5.4 Propositiones de la investigación

- Los elementos del contexto macroeconómico y político de la subregión norte del Valle del Cauca, referidos a la política pública, inciden en el éxito de la marca territorial de la zona.
- El individualismo en los negocios y la baja asociatividad público-privada en la subregión norte del Valle del Cauca afectan negativamente la marca territorial de la zona.
- La poca credibilidad de la marca territorial en la subregión norte del Valle del Cauca está determinada por las condiciones económicas y sociales de los grupos de interés.

5.5 Definición de variables

Para Sierra (2001) las variables presentan, tomadas separadamente, dos aspectos fundamentales: primero, ser características observables de algo, y segundo, ser susceptibles de cambio o variación en relación con el mismo o con diferentes objetos. En tanto que en las unidades de observación se distinguen, por una parte, la unidad de observación como entidades reales y, por la otra, las variables como sus características.

Para Sierra (2001) las variables se pueden clasificar según: a) su naturaleza (cualitativas y cuantitativas); b) la amplitud de las unidades de observación a que se refieren (individuales y colectivas); c) su nivel de abstracción (generales, intermedias e indicatoras); d) el carácter de los elementos de variación que comprenden (nominales, ordinales, de intervalo y de razón); y e) su posición en la relación que une a dos o más variables entre sí (dependientes e independientes).

Para el estudio en cuestión se han definido las siguientes variables dependientes para cada una de las proposiciones de la investigación: el éxito, el fracaso y la credibilidad de una

marca; mientras que las variables independientes correspondientes a cada una de las proposiciones se definen como: los elementos del contexto macroeconómico y político de la subregión referidos a la política pública, el individualismo en los negocios y la baja asociatividad público-privada; y las condiciones económicas y sociales de los grupos de interés (Tabla 5.1).

Tabla 5.1.

Proposiciones de investigación y variables.

Pregunta central: <i>¿De qué manera los elementos del contexto macroeconómico y político de la subregión norte del Valle del Cauca referidos a la política pública, junto con elementos microeconómicos de las empresas —específicamente en relación con el individualismo en los negocios y la baja asociatividad público-privada—, propician condiciones de éxito o de fracaso de una marca territorial?</i>		
Proposiciones		
Los elementos del contexto macroeconómico y político de la subregión norte del Valle del Cauca referidos a la política pública inciden en el éxito de la marca territorial de la zona	El individualismo en los negocios y la baja asociatividad público-privada en la subregión norte del Valle del Cauca afectan negativamente la marca territorial de la zona	La poca credibilidad de la marca territorial en la subregión norte del Valle del Cauca está determinada por las condiciones económicas y sociales de los grupos de interés.
Variables (VD: Variable dependiente - VI: Variable independiente)		
VD: Éxito de una marca. VI: Elementos del contexto macroeconómico y político de la subregión referidos a la política pública	VD: Ineficacia de una marca. VI: El individualismo en los negocios, la baja asociatividad público-privada	VD: Credibilidad de una marca. VI: Condiciones económicas y sociales de los grupos de interés

Fuente: Elaboración propia.

5.6 Universo de observación

La investigación se llevó a cabo en el departamento del Valle del Cauca, específicamente en la subregión norte del departamento. Esta subregión la componen 14 municipios, coexisten tres marcas territoriales y se caracteriza por los cultivos de caña de azúcar,

en tanto que en algunos municipios hay presencia de cultivos permanentes y transitorios como el café, las frutas y las hortalizas. Adicionalmente, ha sido un territorio permeado por el narcotráfico y la violencia; además, fenómenos como la corrupción política y la concentración de la tierra siguen presenciándose en la zona, lo que la convierte en una subregión no solo de interés por sus condiciones socioeconómicas sino que de las cuatro subregiones que tiene el departamento, es la única que cuenta con tres marcas territoriales, más una cuarta que nació para el departamento en el año 2017: “Valle del Cauca. Vive el ritmo del Pacífico”.

5.7 Unidades de observación

De acuerdo con Sierra (2001), las unidades de observación son las realidades que se pretende observar. Como tales, constituyen en la investigación el objeto global de estudio y de ellas se obtienen datos empíricos necesarios para contrastar las hipótesis con la realidad. Es así como las unidades de observación son entidades sustantivas que forman unidades de realidad más o menos independientes y que como tales poseen determinados atributos y propiedades, las cuales son susceptibles de diversos cambios y relaciones referentes a dichos atributos y propiedades.

Para Sierra (2001) las unidades de observación como fuentes principales de datos en la investigación social son: a) individuos; b) grupos sociales; c) instituciones; y d) los objetos culturales, obra del hombre. También precisa Sierra (2001) que las unidades de observación en la investigación social se dividen en individuales y colectivas y estas a su vez se pueden subdividir en categorías, sistemas y grupos. En tanto que la categoría es un conjunto de unidades sin estructura, sin interrelación entre sí, en el sistema todas las unidades están conectadas, pero no necesariamente en forma directa, y el grupo es un sistema fuertemente interrelacionado. En él todas las unidades están directamente conectadas entre sí.

Para seleccionar las unidades de observación se debe tener una idea clara de: a) las propiedades, relaciones o procesos objeto de investigación; b) a qué entidades se refieren estas y por tanto deben constituir las unidades de observación; y c) las características de las unidades de observación y su grado de estructuración cuando sean colectivas.

Para el presente estudio sobre las marcas territoriales, las unidades de observación serían las siguientes, sintetizadas en la Figura 5.1:

- Organismos gubernamentales: Alcaldías municipales, secretarías de Gobierno, de Turismo, de Planeación, de Desarrollo Económico, Gobernación del Valle del Cauca y sus secretarías.
- Cámaras de comercio de los municipios.
- Asociaciones: De municipios, de turismo, pequeños y medianos empresarios de industria y agricultura, SAC (Sociedad de Agricultores de Colombia), Acopi (Asociación de Medianas y Pequeñas Industrias), Cotelco (Asociación Hotelera y Turística de Colombia), Cetur (Centro de Estudios en Turismo).
- Asociaciones comunitarias.
- Empresas: Ingenios, empresarios pequeños y medianos que tengan relación con la marca.
- Objetos culturales: Archivos, libros, documentos oficiales, disposiciones sobre las marcas territoriales por parte de la Gobernación y las alcaldías, planes de turismo, planes de desarrollo municipal, planes de ordenamiento territorial, informes, periódicos, bases de datos.
- Individuos: Personas expertas de instituciones académicas que realizan investigaciones en torno a la marca y el territorio.

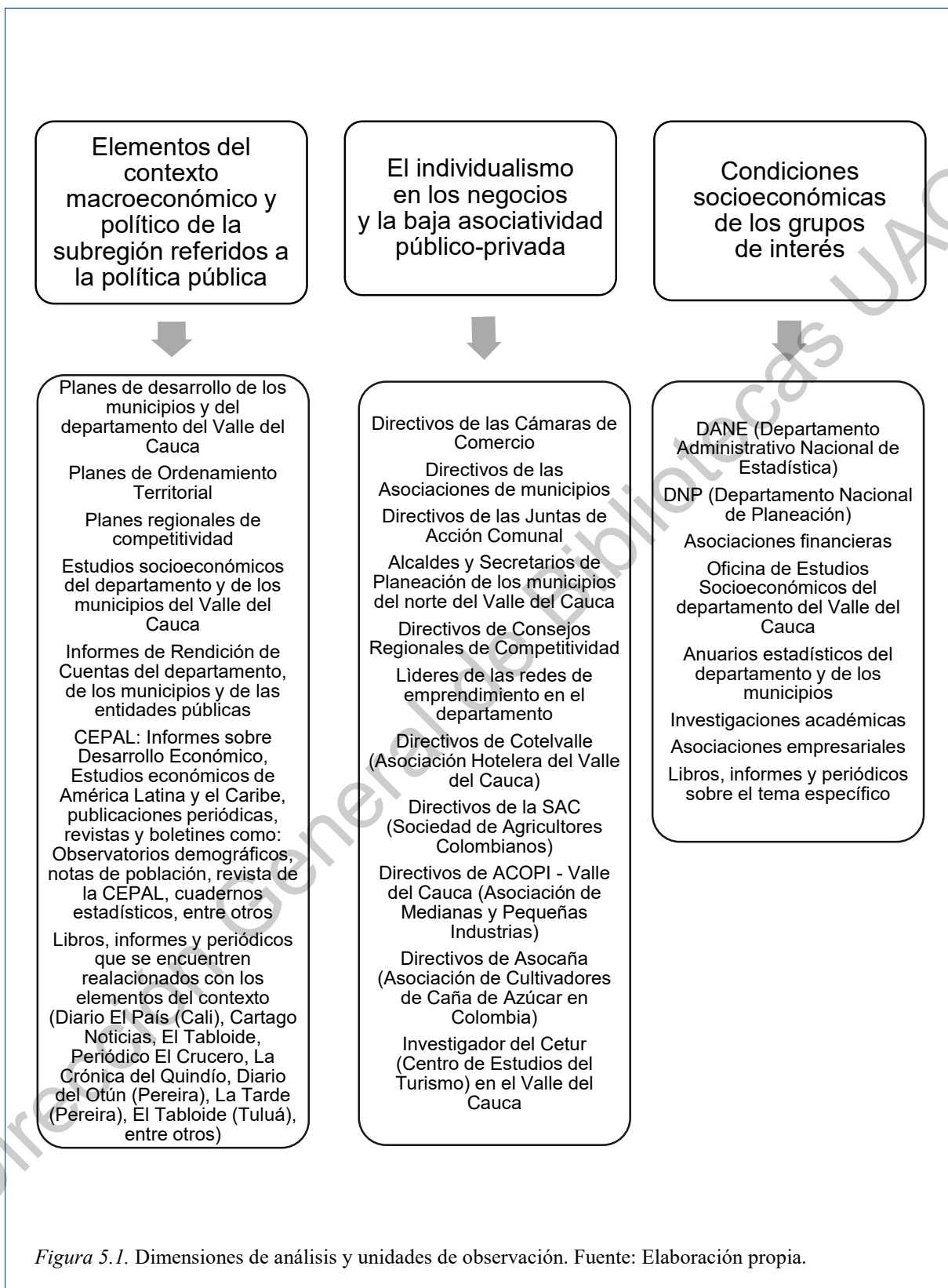


Figura 5.1. Dimensiones de análisis y unidades de observación. Fuente: Elaboración propia.

5.8 Muestra cualitativa

En los estudios cualitativos la muestra no se selecciona, se configura; es decir, se va estructurando a través de las diferentes etapas del proceso de recolección de datos (Bonilla-Castro y Rodríguez, 2005). Es así como las variables con base en las cuales se configura la muestra no se predeterminan; estas solo pueden identificarse después de una primera inmersión exploratoria en la situación, y aun después de esta primera indagación las variables pueden ir cambiando a lo largo del proceso. Es así como la validez de la muestra cualitativa en esta investigación es de carácter analítico, no de carácter estadístico, como lo sería en los estudios cuantitativos.

Para Bonilla-Castro y Rodríguez (2005), más que representatividad estadística lo que se busca en este tipo de estudios es una representatividad cultural; es decir, se espera comprender los patrones culturales en torno a los cuales se estructuran los comportamientos y se atribuye sentido a la situación bajo estudio. Por lo que, en lugar de un muestreo probabilístico, el muestreo cualitativo puede ser de dos tipos: el intencional y el teórico. El primero, de acuerdo con Patton (1990, como se citó en Bonilla-Castro y Rodríguez, 2005), se refiere a una decisión hecha con anticipación al comienzo del estudio, según la cual el investigador configura una muestra inicial de informantes que posean un conocimiento general amplio sobre el tópico que se va a indagar, o informantes que hayan vivido la experiencia sobre la cual se quiera ahondar. En cuanto al segundo, el muestreo teórico comienza inmediatamente después de haberse recolectado y revisado los primeros datos, una vez emergen de ellos los primeros códigos de categorías. En últimas, decidir dónde hacer el muestreo según los códigos y categorías emergentes es lo que se considera muestreo teórico, el cual, como puede deducirse, involucra de todos modos el componente de muestreo intencional.

Para esta investigación se realizaron ambos tipos de muestreo, tanto el intencional como el teórico, puesto que desde el intencional se identificaron varios actores de la región que han tenido relación con la marca de forma directa e indirecta, como es el caso de empresarios del bordado y la uva, representantes del gremio hortofrutícola, representantes de asociaciones culturales, secretarios de Turismo, de Planeación y de Desarrollo Económico del departamento, miembros de las distintas comisiones de competitividad del departamento, entre otros. En términos generales, se realizaron un total de 25 entrevistas que involucraron a personas del

gobierno municipal y departamental, directivos de las asociaciones privadas, gerentes de empresas, miembros del Concejo municipal y miembros de la Asamblea Departamental, funcionarios de las Cámaras de Comercio, Cetur y Cotelco, entre otros, además se realizaron dos grupos focales con participación tanto de funcionarios públicos como privados (Tabla 5.2).

Tabla 5.2.

Dimensiones y muestra cualitativa del estudio.

Dimensiones		
Elementos del contexto macroeconómico y político de la subregión referidos a la política pública	El individualismo en los negocios y la baja asociatividad público-privada	Condiciones socioeconómicas de los grupos de interés
Muestras seleccionadas		
Entrevistas a nivel gubernamental (3)	A) Entrevistas asociaciones - agremiaciones (4) B) Entrevistas institucionales (5) C) Entrevistas empresariales (4) D) Dos grupos focales (10 personas en cada uno)	Entrevistas asociaciones (2) B) Entrevistas institucionales (3) C) Entrevistas empresariales (4) D) Dos grupos focales (10 personas en cada uno)
Total: 25 entrevistas y 4 grupos focales		

Fuente: Elaboración propia.

Es importante señalar que la información que se obtuvo en las entrevistas fue triangulada con la información documental y la observación no participante, puesto que se requería establecer las convergencias y divergencias de los resultados obtenidos en todo el proceso de recolección de información. De acuerdo con lo anterior, los datos fueron recolectados a través de múltiples fuentes entre las que se incluyen entrevistas estructuradas, observaciones y el análisis de documentos y de esa manera la triangulación fue fundamental para darle validez interna a la investigación.

5.9 Métodos de investigación

5.9.1 Investigación documental

Galeano (2010) dice que la investigación documental no requiere que el investigador participe del mundo que estudia, ya que el trabajo se construye “desde fuera”. Lo que significa que este tipo de método es requerido por cualquier tipo de investigación, puesto que supone la revisión cuidadosa y sistemática de estudios, informes de investigación, estadísticas, literatura y en general todo tipo de documentos que permitan contextualizar lo que circula no solo en el medio académico sino en otras instituciones en relación con el tema que se pretende investigar.

Para la investigación cualitativa, la investigación documental no solo es una técnica de recolección y validación de información, sino que constituye una de sus estrategias, ya que presenta particularidades propias en el diseño, la obtención de la información, el análisis y la interpretación, combinando diversas fuentes de información primarias y secundarias (Galeano, 2010).

Los documentos se pueden agrupar, de acuerdo con Galeano (2010), teniendo en cuenta dos criterios:

- 1) Según su intencionalidad: a) Explícita: documentos escritos o contruidos con el objetivo de registrar hechos o acontecimientos sociales o de apoyar procesos investigativos; b) Implícita: documentos que no fueron hechos con esos propósitos pero que pueden ser usados por el investigador para analizar aspectos de la vida social.
- 2) Según su naturaleza: a) Escritos: documentos oficiales de las administraciones públicas, documentos privados, prensa y textos literarios; b) Visuales: fotografías, pinturas, esculturas, obras de arquitectura, cerámica, etc.; y c) Audiovisuales: videos, discos compactos, cintas magnetofónicas, etc.

Para Galeano (2010) la investigación documental hace de sus fuentes de información tanto numérica como no numérica su materia prima básica. Es así como “la revisión de archivos y el análisis de contenido se convierten en técnicas fundamentales de su trabajo, mas no exclusivas; pueden combinarse con la entrevista, el cuestionario, la observación, entre otras” (p. 115). Teniendo en cuenta lo anterior, de toda información que se obtenga a partir de los

documentos deben elaborarse datos que puedan confrontarse y triangularse con información obtenida con otras técnicas diferentes, para validar lo planteado.

Cuando se aborda la investigación documental es importante hacer esfuerzos por identificar patrones subyacentes, con lo que Galeano (2010, citando a Wilson, 1993) se refiere a sentidos, visiones, percepciones, comprensiones sobre un evento o situación que se analiza. Por lo anterior, el papel del investigador es crucial en la identificación de ese patrón subyacente, lo que equivale a un detallado proceso metodológico que permita darle confiabilidad y validez al trabajo investigativo.

Para esta investigación se revisaron documentos como los señalados en la Tabla 5.3.

Tabla 5.3.

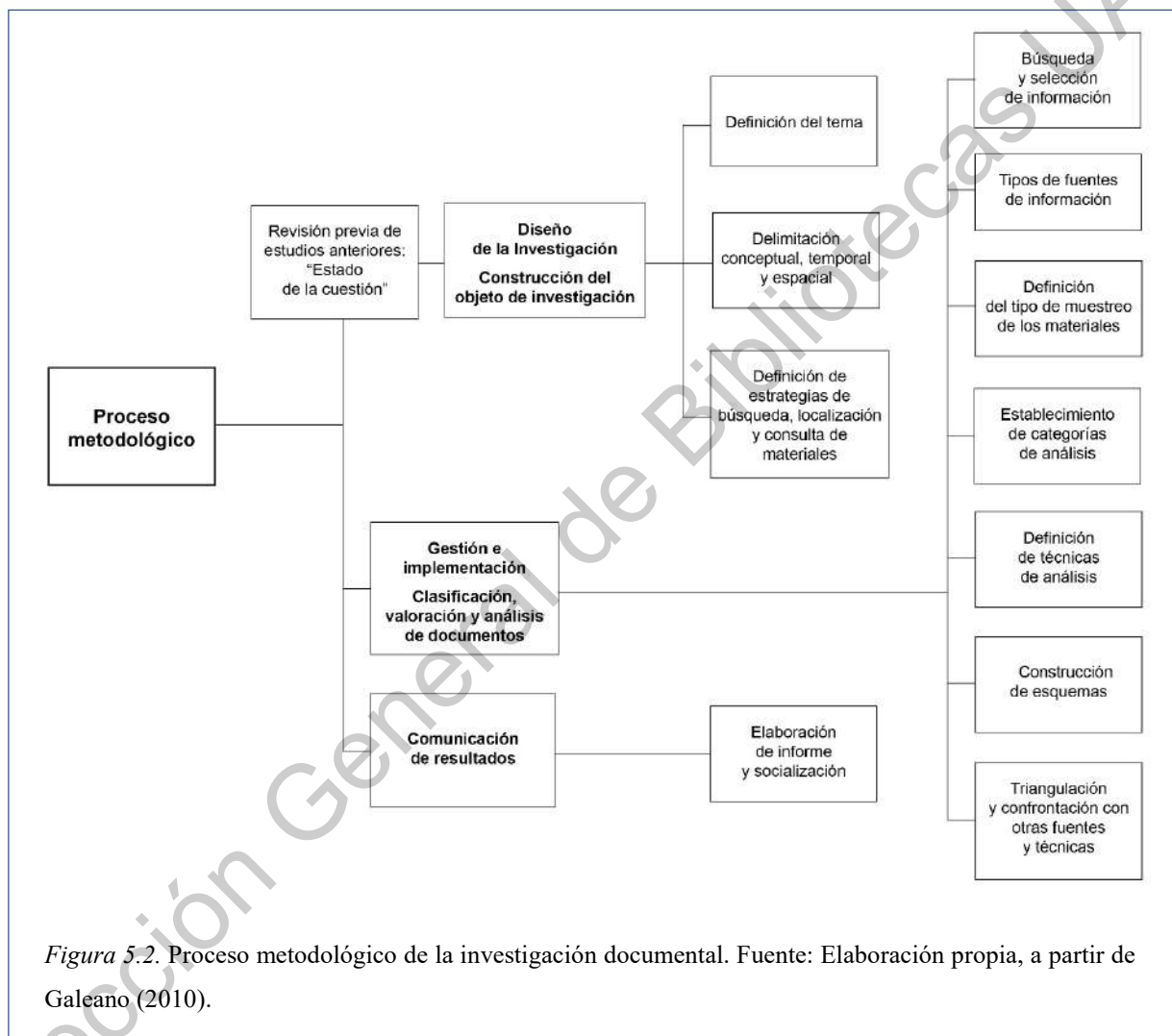
Tipos de documentos revisados durante la investigación.

Dimensiones		
Elementos del contexto macroeconómico y político de la subregión referidos a la política pública	El individualismo en los negocios y la baja asociatividad público-privada	Condiciones socioeconómicas de los grupos de interés
Documentos		
<ul style="list-style-type: none"> • Planes de desarrollo de los municipios y del departamento • Planes de Ordenamiento Territorial • Planes regionales de competitividad • Estudios socioeconómicos del departamento y de los municipios • Informes de Rendición de Cuentas del departamento, de los municipios y de las entidades públicas • Actas de los Concejos municipales • Actas de la Asamblea Departamental 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de las Cámaras de Comercio • Informes de los gremios • Informes de Cotelco, Cetur, ANDI • Actas de reuniones de las asociaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigaciones académicas • Artículos publicados en revistas arbitradas y no arbitradas • Libros • Folletos

Fuente: Elaboración propia.

5.9.2. Proceso metodológico de la investigación documental

En la Figura 5.2 se presenta el proceso metodológico de la investigación documental. En él se establecen tres momentos que no son lineales sino que tienen carácter flexible, dado que es permitido hacer ajustes, incorporar diseños emergentes acordes con la investigación, la disponibilidad de la información, el tipo de información encontrada, entre otras.



En un primer momento se necesita realizar una revisión de estudios anteriores que den cuenta del tema propuesto, qué se ha dicho, desde qué punto de vista y con qué resultados, a lo que se le denomina “Estado de la cuestión”; a partir de ahí se puede establecer una pregunta de investigación que no ha sido respondida, o que desde cierta perspectiva no se ha dicho, lo que

conlleva a definir un tema y a realizar una delimitación conceptual, temporal y espacial. En este primer momento, Galeano (2010) plantea que el diseño de la investigación debe incluir estrategias de búsqueda, localización y consulta de materiales; sin embargo, aclara la autora que a pesar de que la clase de documentos que el investigador requiere va ligada a una idea motor del proyecto, puede suceder que la búsqueda de documentos transcurra por caminos no siempre previstos y en el desarrollo de la investigación se muestren alternativas nuevas de abordaje o la imposibilidad de acudir a las premisas.

Un segundo momento Galeano (2010) lo denomina “gestión e implementación”; en este caso en particular el investigador se dedica a la búsqueda y selección de información que le sirva para realizar un inventario de los documentos existentes que estén disponibles y que sean pertinentes, así como de fuentes complementarias; adicionalmente permitirá ubicar vacíos en términos de temáticas, autores, periodos y personajes, para plantear la búsqueda de otras fuentes, la complementariedad con las entrevistas u otras técnicas. Seguidamente se debe definir si se analizan todos los documentos o si se realiza un muestreo de los materiales; esta definición dependerá de los objetivos de la investigación, el tiempo, los recursos y el material disponible con que se cuente. Luego se selecciona la técnica de análisis que se utilizará, si es de contenido, del discurso o visual, que se abordará posteriormente para enfrentar el análisis de los documentos. En esta fase, Galeano (2010) dice que en la valoración del material documental es importante y que hay que tener en cuenta el criterio de selectividad y el sesgo de quien produjo, registró, conservó o archivó la información, dado que generalmente los propósitos de esas investigaciones son diferentes a los propios. Luego se propone la evaluación e interpretación del material documental, dado que esta fase requiere de una contextualización social, política o cultural; es decir, cuándo fue producido, por quién, en qué circunstancias; además, requiere de una confrontación con fuentes directas y el recurso de otras, es decir, es necesario triangular y confrontar con otras fuentes y técnicas para validar la información.

5.9.3. Confiabilidad y validez de la investigación documental

Para Galeano (2010) la confiabilidad indica si un instrumento mide siempre de igual manera las mismas cosas, no importa quién lo utilice; es decir, debe ser reproducible, por lo que los resultados deben coincidir si llegado el momento otro investigador aplica la misma técnica a los mismos datos. Sin embargo, cuando se trata de la confiabilidad y la validez en

interpretaciones de carácter cualitativo, estas descansan en la capacidad argumentativa del investigador, quien debe convencer con sus resultados a partir tanto de su fundamentación teórica como de la metodología empleada. Es así como, el análisis documental es válido en la medida en que sus inferencias se sostengan frente a otros datos obtenidos de forma independiente.

Finalmente, Galeano (2010) propone el tercer momento del proceso metodológico de la investigación documental, y es el de la comunicación de los resultados, donde no solo se expresan los hallazgos de la investigación sino la memoria metodológica de la misma. Luego, la socialización y discusión de los avances obtenidos con pares académicos, públicos interesados en las temáticas realizadas, lo que hace posible la validación por consenso, la difusión de la investigación y la aparición de nuevas preguntas e incluso nuevos proyectos investigativos.

5.10 Fenomenología

Para Trejo (2012) la fenomenología surgió como una necesidad de explicar la naturaleza de las cosas (fenómenos); es así como, según Edmund Husserl (como se citó en Leal, 2000), el método fenomenológico como expresión directa de la filosofía fenomenológica se orienta al abordaje de la realidad, partiendo del marco de referencia interno del individuo.

Para Aguirre-García y Jaramillo-Echeverry (2012), el fenomenólogo Edmund Husserl, fundador de la fenomenología, escribió la entrada “Fenomenología” para la Enciclopedia Británica. Allí decía lo siguiente:

La fenomenología denota un nuevo método descriptivo, filosófico, que desde finales del siglo pasado ha establecido: 1) una disciplina psicológica a priori, capaz de dar las únicas bases seguras sobre las que se puede construir una sólida psicología empírica; y 2) una filosofía universal, que puede ser un *organum* [instrumento] para la revisión metódica de todas las ciencias. (p. 53)

Al respecto, Aguirre-García y Jaramillo-Echeverry (2012) afirman que de lo planteado por Husserl se deduce lo siguiente: a) el carácter metódico de la fenomenología; b) el carácter

científico de la fenomenología; y c) el carácter filosófico de la fenomenología. Siendo el punto b) el más discutido.

De acuerdo con Aguirre-García y Jaramillo-Echeverry (2012), Husserl poco habló de las ciencias sociales, en tanto que Alfred Schutz, uno de sus estudiantes, intentó relacionar las tesis de Husserl y Weber dando origen a lo que hoy se denomina sociología comprensiva o sociología fenomenológica.

Tal como lo afirman Aguirre-García y Jaramillo-Echeverry (2012), la fenomenología no solo es concebida como una disciplina filosófica, sino que también es un método, lo que implica etapas o fases en las que se puede transitar. En tanto que el método fenomenológico es un constante aplicar la epojé y la reducción, la primera entendida como un ejercicio voluntario de suspender toda toma de posición acerca de la existencia o no de los objetos que se nos dan a la conciencia, y la segunda entendida como el cuestionamiento a lo que parece evidente.

La reducción fenomenológica alude a la desconexión de los aspectos psicofísicos, materiales o fácticos de las vivencias, lo que implica una puesta entre paréntesis de esos aspectos, para dar paso a lo eidético o esencial de ellas. El método fenomenológico exige del investigador diferentes y sucesivos tipos de reducciones (según las etapas y pasos de dicho método), como se observa en la Tabla 5.4.

Tabla 5.4.

Tipo de reducción fenomenológica y sus rasgos característicos.

Tipos de reducción fenomenológica	Rasgos característicos
Primera reducción	Se pone entre paréntesis lo teórico previamente establecido con respecto al tema o tópico investigado. Se pone entre paréntesis cualquier referencia que integre la subjetividad de los sujetos investigados, de acuerdo con el tema o tópico, a otros datos.
Segunda reducción	Se pone entre paréntesis la materialidad de la subjetividad de los sujetos investigados, referencias espacio-temporales y datos específicos de dichos sujetos (v.g. edad, sexo, nivel socioeconómico, si es el caso)
Tercera reducción o eidética	Se pasa de la esfera fáctica (lo que dicen o expresan los sujetos, su subjetividad) a la esfera eidética: esencias de significado de lo que dicen.

Cuarta reducción o trascendental	Se pasa de la universalidad fáctica de las esencias de significado a la universalidad esencial (esencias de significado que son similares)
Quinta reducción o intersubjetiva-trascendental	Se reduce lo universalmente esencial para dar paso a lo intersubjetivo-trascendental (yendo, por comparación, a lo teórico previamente establecido)

Fuente: Leal (2000).

Martínez (1989, como se citó en Leal, 2000) afirma que en este método hay una búsqueda de la comprensión, en donde el investigador ha de desplegar acciones específicas a través de cuatro etapas: 1) Etapa previa o de clarificación de los presupuestos de los cuales parte el investigador; 2) Etapa descriptiva, en la que se expone una descripción que refleja, en lo posible, la realidad vivida por los individuos, en relación con el tópico que se investiga; 3) Etapa estructural, que implica el estudio y análisis fenomenológico propiamente dicho; y 4) La discusión del resultado del análisis efectuado, en contraste con lo planteado por otras investigaciones del tema o tópico abordado.

Por su parte, Trejo (2012) plantea tres etapas del método fenomenológico para estudios de carácter cualitativo: La primera etapa es descriptiva, donde se debe lograr una descripción del fenómeno de estudio, lo más completa y no prejuiciadamente posible; se reconocen tres pasos: elección de la técnica o procedimiento, aplicación de la técnica o procedimiento seleccionado y elaboración de la descripción protocolar. La segunda etapa, la estructural, es aquella donde se estudian las descripciones contenidas en los protocolos; los pasos son: lectura general de la descripción del protocolo, delimitación de las unidades temáticas naturales, determinación del tema central que domina cada unidad temática, expresión del tema en lenguaje científico, integración de todos los temas centrales en una unidad descriptiva, integración de todas las estructuras particulares en una estructura general y entrevista final con los sujetos de estudio. Finalmente, la tercera etapa, la discusión de resultados, donde se busca relacionar los resultados obtenidos de la investigación con las conclusiones o hallazgos de otros investigadores para compararlos, contraponerlos o complementarlos y entender las posibles diferencias o similitudes.

5.11 Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación de recolección de datos se seleccionaron a partir de la pregunta central de investigación, de las proposiciones y de las variables de investigación; en congruencia con el diseño metodológico seleccionado, las técnicas escogidas fueron: la observación participante, la entrevista estructurada, el análisis documental y el grupo focal.

5.11.1 Observación participante

Páramo y Duque (2008) manifiestan que un amplio número de estudios evidencian la disparidad entre lo que las personas dicen respecto a lo que hacen, lo que parece obedecer a que nuestras verbalizaciones están reguladas muchas veces de manera diferente a cuando actuamos. Para Mack et ál. (2005, como se citó en Páramo y Duque, 2008), la observación participante es una técnica cualitativa que tiene sus raíces en la investigación etnográfica tradicional y cuyo objetivo es ayudar a los investigadores a aprender sobre las perspectivas que comparte una población bajo estudio, por lo que la observación se convierte en un instrumento primordial para el avance de todas las áreas del conocimiento, puesto que es una técnica fundamental para recoger información y una forma de acceder al escenario y a los actores sociales, como lo plantea Galeano (2010).

Para Páramo y Duque (2008) la observación participante se lleva a cabo en ambientes comunitarios y en situaciones o escenarios abiertos como el espacio público, las cuales se cree que tienen relevancia para la pregunta de investigación. Su característica principal es que el investigador se aproxima a los participantes en su propio ambiente más que llevar a los participantes al investigador; en este caso, a través de esta técnica se desea aumentar la comprensión del contexto físico, social, cultural y económico de la zona en la que viven los participantes, además las relaciones entre las personas, sus contextos, sus ideas, sus normas, sus eventos, así como sus comportamientos y las actividades que desarrollan. En ese orden de ideas se observa lo que hacen, la frecuencia con que lo hacen y con quién lo hacen, y esto de cierta manera contribuye a comprender el fenómeno que se está estudiando.

Según Galeano (2010), el observador está en capacidad de encontrar el momento adecuado de observar la rutina, las actividades inusuales y las interacciones que suceden de manera normal y espontánea en el campo objeto de estudio, sin involucrarse personalmente en

lo que ocurre. Así, el investigador, al apoyarse en esta técnica, deberá comprender el fenómeno que estudia, las relaciones investigador-investigado y los principios teóricos y metodológicos que sustentan y guían el proceso investigativo.

Para Bonilla-Castro y Rodríguez (2005), la validez y la confiabilidad de la información captada por medio de observaciones depende en gran medida del entrenamiento y la preparación del investigador. Lo anterior se soporta en el enfoque de la observación; es decir, el nivel gradual y progresivo con el que se aproxima a la situación social el observador; en principio, su nivel de observación es abierta y exploratoria, con el fin de descubrir el contexto, hasta llegar a observaciones focalizadas y selectivas que permitan capturar en detalle y en profundidad la dinámica interna de la situación (Figura 5.3).

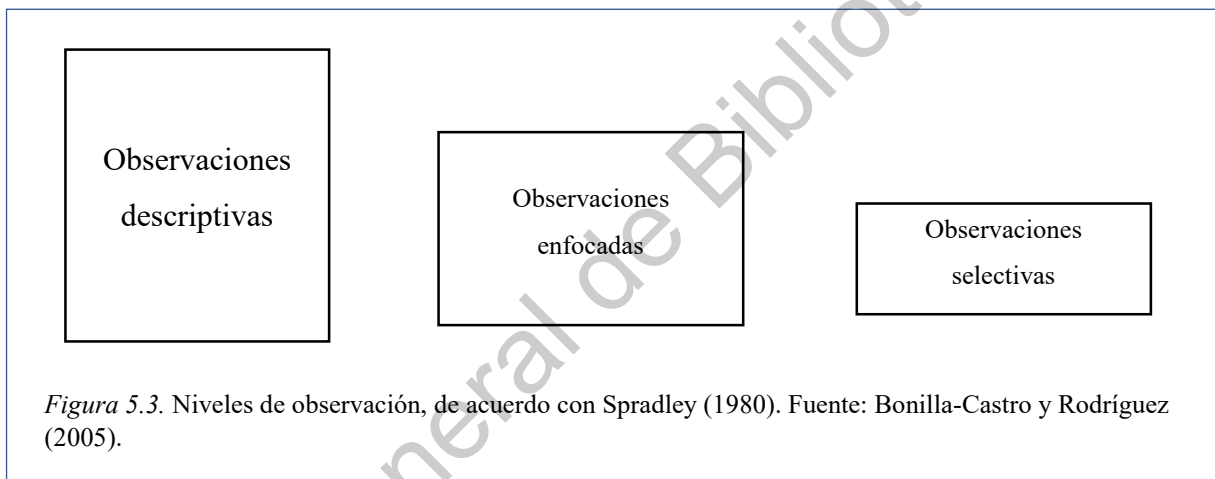


Figura 5.3. Niveles de observación, de acuerdo con Spradley (1980). Fuente: Bonilla-Castro y Rodríguez (2005).

5.11.2 Entrevista

La entrevista como modalidad para recoger información de manera sistemática tiene más de un siglo, así lo afirma Páramo (2008). Sin embargo, para este autor, la entrevista cualitativa, no centrada en la cuantificación de las respuestas, vuelve a aparecer con fuerza después de que la hegemonía del positivismo la hubiera relegado, pero esa vez apoyada en la observación participante y buscando ser rigurosa científicamente.

Para Sierra (2001), en toda observación social se pueden distinguir tres elementos: la situación o realidad que se va a observar, el instrumento de observación y el acto de observación. En relación con ellos la entrevista ofrece la particularidad de presentar características peculiares; la realidad que se va a observar son datos objetivos (características físicas, económicas,

profesionales, sociales, etc.) y subjetivos (ideas, creencias, opiniones, actitudes, sentimientos, conductas) del encuestado.

Dice Páramo (2008) que las entrevistas se pueden clasificar de varias maneras: estructuradas o no estructuradas, individuales o de grupo; con base en su postura teórica conductual: feminista, postmoderna o conductual; o de acuerdo con sus propósitos: historia oral o biográfica.

Para esta investigación se utilizó la entrevista estructurada. Para Páramo (2008), es una de las herramientas cualitativas más comunes en la investigación social, ya que ofrece la oportunidad de explorar los conceptos y criterios de las personas entrevistadas en el marco de un proyecto de investigación.

Según Creswell (2007), se tendrán en cuenta los siguientes pasos que serán clave para el aprovechamiento de la información arrojada en las entrevistas:

- a) Se buscarán patrones en común respecto a los temas que se están analizando; es decir, hay que buscar aquellos elementos significantes para los entrevistados.
- b) Se deberá encontrar las afirmaciones relevantes para la investigación; estas se extraen de cada descripción, frase u oración que hacen referencia directa al fenómeno bajo investigación.
- c) Se procederá a construir un cuadro con los significados a partir de lo que las personas dicen o piensan.
- d) Con el material de afirmaciones significativas y temas relevantes se podrá ofrecer una descripción exhaustiva del fenómeno y se procederá a una discusión sobre los resultados.

5.11.3 Análisis de documentos

Sierra (2001) dice que los hombres no solo tienen sentidos que les permiten observar los fenómenos sociales en el momento mismo en que se producen, sino que con la escritura expresan por medio de signos estas observaciones, con lo que logran, hasta cierto punto, que se materialicen y trasciendan su esencial fugacidad. Adicionalmente, en las sociedades actuales se lleva, por parte de organismos públicos y privados, cuenta ordenada y regular de los hechos más

importantes de la vida social: demográficos, económicos, laborales, sanitarios, educativos, financieros, entre otros, que son la base de las estadísticas para la elaboración de informes y reportes a las entidades gubernamentales. Hoy en día, las alcaldías y gobernaciones en Colombia poseen no solo documentos, sino imágenes, audios, grabaciones de eventos, reportes de rendición de cuentas de la gestión pública realizada cada año en el marco de sus periodos de gobierno.

Para Sierra (2001) todo ese arsenal de escritos, películas, fotografías, reproducciones de sonidos y objetos de toda clase son documentos y constituyen el objeto de la observación documental. Así mismo, este autor define la observación documental como aquel tipo de observación que versa sobre todas las realizaciones que dan cuenta de acontecimientos sociales y las ideas humanas son producto de la vida social y, por tanto, en cuanto registran o reflejan esta, pueden ser utilizadas para estudiarla indirectamente.

Los documentos objetivamente se pueden clasificar, de acuerdo con Sierra (2001), en: a) Documentos escritos: prensa, memorias, autobiografías, novelas, cuentos, ensayos, y todas las demás publicaciones impresas; b) Documentos numéricos o estadísticos de todo tipo; c) Documentos de reproducción de la imagen y el sonido; y d) Documentos-objeto: toda clase de realizaciones técnicas y artísticas.

Al ser documentos escritos, la fiabilidad de los mismos debe tenerse en cuenta, puesto que hay diferencias entre la descripción y la interpretación de los hechos y fenómenos que ocurren en una situación particular, por lo que Sierra (2001) recomienda un juicio crítico de la fiabilidad de los documentos teniendo en consideración lo siguiente: a) su autenticidad; b) su alteración o no por interpolaciones o por lagunas; c) la competencia del autor y su conocimiento o no del tema tratado; d) su marco teórico y su ideología; e) la coyuntura política y social en que fue escrito; f) la pertenencia del autor a algún partido político o grupo de presión; y g) el fin pretendido con la publicación del documento.

Análisis primario de documentos. Dentro del análisis de documentos se encuentra el análisis primario, dividido en: a) análisis pormenorizado del contenido de los documentos; y b) análisis como un todo global. Para Sierra (2001) el pormenorizado se basa en el establecimiento previo de las variables empíricas y las categorías sobre las que se necesita recoger información. Una vez establecidas las variables y categorías se examinan sistemáticamente los documentos,

con el objeto de encontrar los datos contenidos en ellos, referentes a cada categoría, puesto que la finalidad es ver si los datos prueban o no las hipótesis formuladas. En el segundo caso, Sierra (2001) afirma que los documentos constituyen por sí hechos sociales, y como tales pueden ser objeto, como un todo global, de diversos tipos de análisis sobre sus características, con intención de deducir de ellas consecuencias de interés social.

Análisis secundario de documentos. Para Hakim (1982, como se citó en Sierra, 2001), el análisis secundario de documentos o de datos documentales es todo posterior análisis de un conjunto de datos primarios que ofrezca interpretaciones y conclusiones adicionales o en forma diferente a la presentada en el primer informe de investigación. Implica, entonces, dos requisitos: 1) un análisis posterior o re-análisis de datos obtenidos y analizados anteriormente; y 2) que no sea una repetición, sino que ofrezca interpretaciones y conclusiones adicionales o en forma diferente a las ofrecidas en el primer análisis.

En esta investigación las fuentes que se emplearon para el análisis de datos secundarios numéricos son: Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia (DANE), los anuarios estadísticos del departamento del Valle del Cauca y de los municipios en estudio, la información estadística que manejan asociaciones de agricultura, gremios, Centro de Estudios en Turismo (Cetur), los ministerios de Turismo y Comercio Exterior del país, entre otros.

También se hizo uso de investigaciones científicas realizadas en la zona que den cuenta de encuestas, descripciones, entre otras, que pueden ser analizadas de forma secundaria y arrojar información adicional; por último, se consultó el banco de datos que manejan algunos grupos de investigación en el país sobre información estadística en Colombia, que sirve de soporte para el análisis económico y social de la región.

Análisis de contenido. El análisis de contenido, como técnica, se abordó en esta investigación, pues es el más elaborado y constituye, en el campo de la observación documental, una herramienta sistemática que permite interpretar la información obtenida. De acuerdo con Bardin (2002), el análisis de contenido es un conjunto de instrumentos metodológicos, cada vez más perfectos y en constante mejora, aplicados a “discursos” (contenidos y continentes) extremadamente diversificados. Para Bardin (2002) el análisis de contenido en su esfuerzo de interpretación se mueve entre dos polos: el del rigor de la objetividad y el de la fecundidad de la subjetividad.

Bardin (2002) explica que la superación de la incertidumbre y el enriquecimiento de la lectura corresponden a objetivos claros del análisis de contenido, puesto que, en el primer caso, se determina qué tan válido y generalizable es lo que se está leyendo y, en el segundo caso, se considera que una mirada detenida de la lectura puede ser más productiva y se comprende mucho mejor.

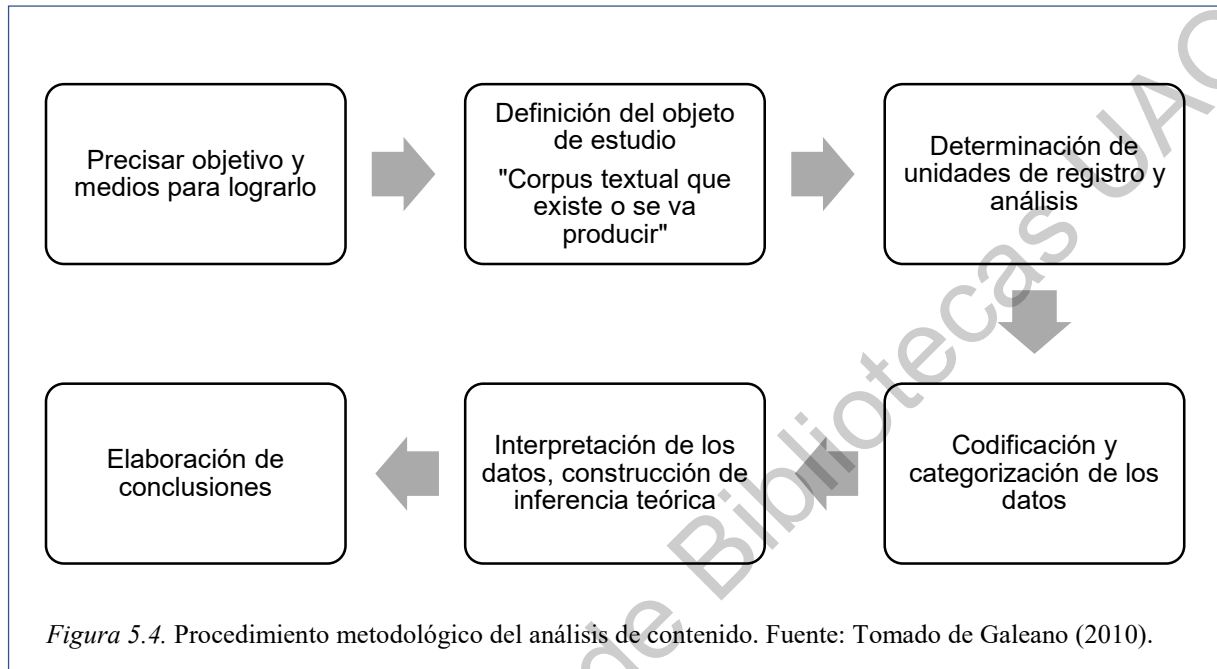
Como conjunto de técnicas de análisis comunicacionales, el análisis de contenido no es un instrumento, sino un abanico de útiles; o más exactamente de un solo útil, pero caracterizado por una gran disparidad de formas y adaptable a un campo de aplicación muy extenso: las comunicaciones (Bardin, 2002). Lo que implica que el análisis de contenido puede ser un análisis de los significados, pero también puede ser un análisis de los significantes.

Tal como se mencionó anteriormente, el análisis de documentos será tenido en cuenta en esta investigación, ya que, como lo afirma Bardin (2002), es una operación, o un conjunto de operaciones, que tiende a representar el contenido de un documento bajo una forma diferente de la suya original, a fin de facilitar su consulta o localización en un estudio ulterior; es decir, permite pasar de un documento primario a un documento secundario.

Si bien hay software especializado para realizar el análisis de contenido y así generar mapas de relaciones, en esta investigación se hizo uso de mapas manuales con los que se pudo ir ubicando no solo los textos de cada entrevista y de los grupos focales sino que también se fueron integrando los hallazgos de la observación y los artefactos relacionados con el proyecto de investigación; de esta manera, cada agrupamiento fue dando luces en cuanto a las categorías de análisis y dimensiones propuestas en las proposiciones. Es así como dichas relaciones permitieron dar respuesta a los objetivos a partir de las interrelaciones entre las diferentes dimensiones y categorías de análisis que se definieron en el diseño metodológico. Además, este tipo de estrategia sirvió para validar las proposiciones de forma dinámica y no estática, como sucede con los mapas obtenidos a partir del software especializado.

Proceso metodológico del análisis de contenido. Como se observa en la Figura 5.4, el proceso metodológico en el análisis de contenido, planteado por Navarro y Díaz (1995, como se citó en Galeano, 2010) se sintetiza de la siguiente manera: En un primer momento se debe precisar el objetivo que se persigue y los medios para lograrlo; en este punto de partida, el investigador deberá concretar sus intuiciones teóricas en doble vía; es decir, inicialmente por

medio de un conjunto de hipótesis contrastables y, luego, establecer el instrumental metodológico mediante el cual se dispone a extraer e interpretar la evidencia empírica capaz, eventualmente, de corroborar esas hipótesis.



En un segundo momento se definirá el objeto de estudio; en este punto es clave definir el material empírico que se va a analizar, teniendo como referente los objetivos de la investigación. Aquí Galeano (2010) plantea que el material empírico que se analiza se compone de un “corpus textual” que puede recopilarse o puede reproducirse; este último caso ocurre cuando los textos que se van a analizar son generados como resultado de la propia intervención del investigador a través de grupos de discusión, historias de vida, entrevistas en profundidad, grupos focales o de alguna otra forma.

Seguidamente (tercer momento) se determinan las unidades de registro y de análisis, entendiendo que cada tipo de unidad de registro debe cubrir un aspecto del corpus que se considere relevante en la investigación. En el caso particular, la unidad de registro más utilizada es la palabra, o término que suele condensar un contenido semántico clave para el proceso de análisis y que permite su clara identificación; además, es importante localizar y ubicar la palabra en sus unidades de contexto textual o extratextual puesto que su hallazgo determinará sus concurrencias con otras unidades, dando paso al cuarto momento.

Según Galeano (2010), una vez determinados los tipos de unidades de registro y de contexto sobre los que se establece el análisis, se pasa a la codificación de los datos, que consiste en la adscripción a sus respectivas unidades de contexto de todas y cada una de las unidades de registro detectadas en el corpus, haciendo distinción entre los datos, dado que unos son fruto de un proceso de análisis y los otros son datos en bruto de los textos como tales. Después de codificadas se pasa a categorización, que es clasificar las unidades de registro (ya codificadas e interpretadas en sus correspondientes unidades de contexto) según las similitudes y diferencias encontradas, con base en criterios previamente establecidos.

El quinto y sexto momentos (Figura 5.4) los describe Galeano (2010) como la interpretación de los datos obtenidos y la construcción de inferencias teóricas y, finalmente, las conclusiones, afirmando que este es el momento propiamente teórico de la investigación, donde a partir de los datos elaborados a lo largo del proceso descrito antes se pasa al de las realidades subyacentes que han determinado la producción de esos datos, puesto que se descubren conexiones, se relacionan contenidos con otras técnicas, permitiendo la convalidación e interpretación de los hallazgos.

Técnicas de análisis de contenido. Cuando se quiere abordar las técnicas del análisis de contenido se encuentra que son variadas y diversas; sin embargo, la elección o combinación de cada una de ellas depende de los propósitos de la investigación y de las características del corpus textual que va a ser examinado. Para Galeano (2010), los métodos de análisis se pueden agrupar con dos criterios: 1) el número y la calidad de los elementos que se van a analizar, que pueden ser de carácter intensivo (corpus textual relativamente pequeño o producido por un solo sujeto) o de carácter extensivo (corpus textual amplio, producido por un gran número de autores); 2) tiene que ver con lo intertextual (relación con otros textos de un mismo autor u otros autores) y con lo extratextual (poniéndolo en relación con sus presuposiciones no textuales, como son el contexto inmediato de su producción y las circunstancias de la situación comunicativa).

Según Navarro y Díaz (1995, como se citó en Galeano, 2010), pueden diferenciarse tres métodos (Figura 5.5) centrados en tres niveles: el sintáctico, el semántico y el pragmático. En el sintáctico se tiene en cuenta la distribución y la frecuencia de las palabras, razón por la cual se encuentra el análisis de la expresión (v. g., número de palabras en proporción al número

de palabras del texto, relación entre adjetivos y verbos, longitud de la frase o estructura, entre otros); otra tendencia en este nivel es el análisis del discurso, que pone atención en los problemas relacionados con el poder y con la ideología y avanza en una teoría del sujeto, de corte materialista.

En el nivel semántico, de acuerdo con Navarro y Díaz (1995, como se citó en Galeano, 2010), se encuentra el análisis temático, instrumentado generalmente por el sistema categorial antes descrito y el análisis de evaluación, el cual facilita el abordaje semántico de una dimensión de la comunicación distinta de la puramente descriptiva.

Finalmente, en el tercer nivel, el pragmático, están: el análisis de la expresividad, donde se examina la forma en que las emociones y los afectos del sujeto comunicador se transparentan en sus expresiones, a través de las cuales se leen silencios, tonos, voces, dudas, entre otros; y el análisis conversacional, donde el interés se centra en la estructura secuencial de la conversación con miras a comprender su organización como instrumento de la interacción social cara a cara.

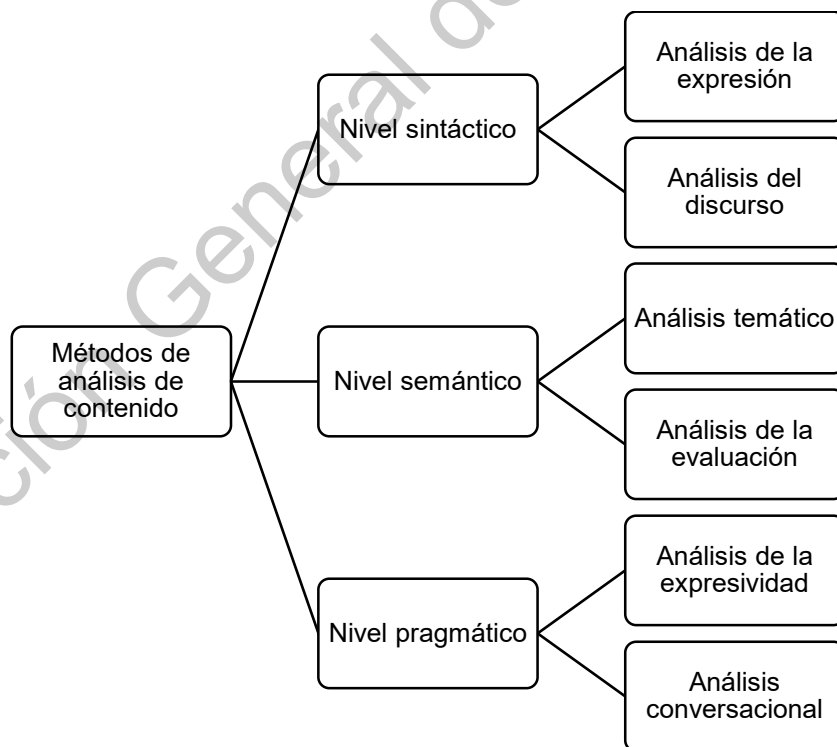


Figura 5.5. Métodos de análisis de contenido. Fuente: Elaboración propia, a partir de Galeano (2010).

5.11.4 Grupo focal

De acuerdo con Álvarez-Gayou (2009), el grupo focal es una técnica cualitativa para obtener información muy valiosa para la comprensión del fenómeno estudiado. Es así como a partir de las habilidades que el investigador tenga en su manejo a través de la conversación obtendrá información relevante de la realidad desde la perspectiva de los protagonistas, puesto que se establece un diálogo y una interacción alrededor del problema de investigación. Es así como para Álvarez-Gayou (2009), “los participantes elaboran gradualmente su realidad y su experiencia, incluyendo sus creencias, sentimientos y actitudes” (p. 131).

El encontrarse es un espacio determinado, a una hora establecida, con un propósito definido, con un grupo de personas involucradas de forma directa con el objetivo de investigación claramente expuesto y entendido con anterioridad, para conversar e interactuar en torno a unas preguntas de carácter cerrado con su correspondiente “por qué”, permitirá construir “un espacio de opinión grupal y se instituye como la autoridad de las opiniones que regula el derecho de hablar y privilegia la conversación” Álvarez-Gayou (2009, p. 131) y de cierta manera hará posible que los participantes revelen con libertad su opinión y manifiesten su pensar y sentir frente a lo planteado.

Por lo anterior, Álvarez-Gayou (2009) define el grupo focal como “una técnica de investigación social que privilegia el habla, cuyo propósito radica en propiciar la interacción mediante la conversación acerca de un tema u objeto de investigación, en un tiempo determinado, y cuyo interés consiste en captar la forma de pensar, sentir y vivir de los individuos que conforman el grupo” (p. 132).

De otra parte, el tamaño de los grupos focales, el número de grupos que se formen, el tiempo de las sesiones, no tiene relación con criterios estadísticos sino con criterios de tipo estructural relacionados con aspectos como personas que poseen un tipo social que se está investigando. Es así como, para esta investigación, se realizaron cuatro grupos focales, cada uno de ellos conformado por 10 personas pertenecientes a los ámbitos privado y público; en estos grupos focales participaron directivos de cámaras de comercio, miembros de asociaciones de campesinos productores de frutas de la subregión, líderes sociales de los municipios objeto de estudio, miembros de juntas de acción comunal, miembros de asociaciones de turismo, líderes empresariales, integrantes de gremios empresariales y algunos investigadores de centros de

estudios de la subregión. Los participantes fueron convocados, unos por correo electrónico y otros por llamada telefónica, indicándoles el punto de encuentro, hora y día del grupo focal; es así como dos de estos grupos focales se realizaron en la subregión norte y los otros dos en la ciudad de Cali.

Todos los participantes fueron previamente informados del objetivo del grupo focal, la duración, de la firma del consentimiento informado, de la grabación de audio, también sobre el uso y manejo de la información obtenida en ese espacio e igualmente se les manifestó el agradecimiento por su participación y además el compromiso posterior de mostrar los resultados de la investigación. Cabe aclarar que en la subregión existe mucho temor de expresar las problemáticas y las realidades sociales de estos territorios, lo que explica la petición expresa de los invitados de no autorizar grabación en video ni registro fotográfico.

Es importante resaltar que la diversidad de los integrantes que conformaron los grupos focales en este caso permitió, por un lado, que las respuestas no fueran repetitivas sino por el contrario que se estableciera la confrontación y el diálogo respetuoso, con miradas y opiniones diversas, que enriquecieron los hallazgos de la investigación.

Finalmente, para el análisis de la información se tuvieron presentes tanto los objetivos de la investigación como las proposiciones formuladas, en tanto que fueron bastantes horas de audio que fueron escuchadas muchas veces para ir escribiendo de forma literal las respuestas obtenidas en los diálogos; posteriormente fueron leídas y releídas las respuestas para tener la claridad de las ideas, categorizar los datos de acuerdo con las dimensiones y así ir estructurando el análisis de los resultados.

Con base en lo anterior, se puede establecer que para el trabajo de campo se recurrió al método cualitativo de investigación. El método y las técnicas de investigación se desglosaron anteriormente, por lo que el objetivo del diseño metodológico es comprender la dinámica regional del norte del Valle del Cauca en relación con el éxito o el fracaso de la marca territorial (Tabla 5.5).

Tabla 5.5.

Preguntas de investigación, variables y técnicas de recolección de datos por cada dimensión.

Dimensión: Elementos del contexto macroeconómico y político de la subregión referidos a la política pública		
Preguntas de investigación	Variables	Técnicas
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hasta dónde el éxito de una marca territorial está relacionado con las condiciones socioeconómicas de la población? • ¿Hasta dónde el uso de la tierra como factor productivo de la región se convierte en un elemento determinante en el aprovechamiento de una marca territorial? 	VD: Éxito de una marca. VI: Elementos del contexto macroeconómico y político de la subregión referidos a la política pública	<ul style="list-style-type: none"> • Observación enfocada • Observación selectiva • Análisis de documentos (Ver Tabla 5.3) • Entrevistas estructuradas a nivel gubernamental a los secretarios de Desarrollo Económico, Turismo y Planeación del departamento del Valle del Cauca.
Dimensión: El individualismo en los negocios y la baja asociatividad público-privada		
Preguntas de investigación	Variables	Técnicas
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué papel juegan los ingenios azucareros en la baja asociatividad entre los diferentes empresarios de la región, que afecta el éxito de una marca territorial? • ¿De qué manera la división sociopolítica del departamento del Valle del Cauca influye en la baja asociatividad de los municipios? 	VD: Ineficacia de una marca. VI: El individualismo en los negocios, la baja asociatividad público-privada	<ul style="list-style-type: none"> • Observación enfocada • Observación selectiva • Análisis de documentos (Ver Tabla 5.3) • Entrevistas estructuradas a asociaciones de campesinos, de la uva, frutícolas y del bordado. • Entrevistas estructuradas institucionales a los secretarios de Planeación de tres municipios de la subregión. • Entrevistas empresariales: se escogieron cuatro empresas que por tradición han estado presentes en el territorio por más de 15 años, relacionados con la producción de vino, bordados, distribuidora de frutas y lácteos y un trapiche de caña.

		<ul style="list-style-type: none"> Dos grupos focales: en ellos participaron miembros de las asociaciones, cámaras de comercio, de la Gobernación del departamento y de los gremios de las empresas y de la caña de azúcar, miembros de Cotelco, Cetur, SAC y Acopi.
Dimensión: Condiciones socioeconómicas de los grupos de interés		
Preguntas de investigación	Variables	Técnicas
<ul style="list-style-type: none"> ¿De qué manera los elementos de credibilidad sobre la marca territorial están determinados por las condiciones económicas y sociales que se viven en la región del norte del Valle del Cauca? ¿Qué influencia tiene la imagen de un territorio y la forma en que se percibe ese territorio por parte de sus residentes, visitantes, empresarios e inversionistas en el éxito de una marca territorial? 	<p>VD: Credibilidad de una marca.</p> <p>VI: Condiciones económicas y sociales de los grupos de interés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Observación enfocada Observación selectiva Análisis de documentos (Ver Tabla 5.3) Entrevistas estructuradas a asociaciones de campesinos, de la uva, frutícolas y del bordado. Entrevistas estructuradas institucionales a los secretarios de Gobierno de tres municipios de la subregión y a dos miembros de las Cámaras de Comercio de Cali y Cartago. Entrevistas empresariales: se escogieron cuatro empresas que por tradición han estado presentes en el territorio por más de 15 años, relacionados con la producción de vino, bordados, distribuidora de frutas y lácteos y un trapiche de caña. Dos grupos focales: en ellos participaron miembros de las asociaciones, cámaras de comercio, de la Gobernación del departamento y de los gremios de las empresas y de la caña de azúcar.

Fuente: Elaboración propia.

A manera de resumen y teniendo en cuenta la importancia de la metodología desarrollada en la investigación, se presenta la descripción del diseño metodológico como parte del proceso de comprensión del desarrollo de la investigación (Tabla 5.6).

Tabla 5.6.

Descripción del diseño metodológico de la investigación.

Aspectos	Descripción	Referentes teóricos
Universo de observación	Colombia, Valle del Cauca - Subregión Norte del Valle del Cauca	
Unidades de observación	Organismos gubernamentales, Cámaras de Comercio, asociaciones, empresas, objetos culturales (libros, planes, informes, documentos, etc.	Sierra (2001)
Métodos de investigación	Investigación documental Fenomenología	Galeano (2010), Leal (2000), Trejo (2012), Aguirre-García y Jaramillo-Echeverry (2012)
Técnicas de investigación	Observación participante Entrevistas estructuradas y semiestructuradas Análisis documental Grupos focales	Páramo y Duque (2008), Galeano (2010), Creswell (2007), Sierra (2001), Páramo (2008).
Validez y confiabilidad		Páramo y Gómez (2008)

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo se presentan, a manera de resumen, las etapas cumplidas en la investigación, como parte del diseño metodológico expuesto con anterioridad (Tabla 5.7).

Tabla 5.7.

Estructura del diseño metodológico por etapas.

Etapas	Objetivo	Descripción	Fechas del trabajo de campo
Primera	Acercamiento teórico y estado de la cuestión.	Estado del arte en temáticas como: territorio, geografía económica, lugar, región, turismo, identidad territorial, marca, capital de marca, valor de marca, asociaciones de marca, marketing territorial, <i>place branding</i> , <i>branding</i> territorial. Construcción del marco teórico y sustento de variables de análisis.	

	Aproximación a las unidades de observación.	<p>Acercamiento inicial a la zona objeto de estudio.</p> <p>Recopilación de información secundaria donde se abarque las temáticas de estudio.</p> <p>Identificación y selección de unidades de observación: personas, grupos sociales, instituciones y objetos culturales.</p> <p>Diseño de instrumentos de recolección de información a partir de las unidades de observación.</p>	Primer y segundo trimestre de 2017
Segunda	Trabajo de campo	<p>Selección de la muestra cualitativa, confirmación de informantes.</p> <p>Observación participante y recolección de la información a partir de instrumentos elaborados en la fase inicial.</p> <p>Realización de entrevistas estructuradas y semiestructuradas según la muestra cualitativa de carácter analítico.</p> <p>Configuración de los grupos focales y dinámica de trabajo.</p>	Primer y segundo trimestre de 2018
Tercera	Análisis e interpretación de los datos	<p>Validación de categorías de análisis.</p> <p>Organización de la información obtenida en documentos, entrevistas, grupos focales y observación.</p> <p>Análisis primario de documentos.</p> <p>Validez y confiabilidad de la investigación documental.</p>	Tercer trimestre de 2018
Cuarta	<p>Discusión de resultados</p> <p>Triangulación</p>	<p>Análisis secundario de documentos.</p> <p>Análisis de contenido a entrevistas y grupos focales.</p>	Cuarto trimestre de 2018

		Revisión y contrastación de resultados obtenidos a partir de la observación, documentos, entrevistas, grupos focales	
Cuarta	Preparación del documento final de tesis	Trabajo de revisión con tutora asesora. Presentaciones preliminares de avances en los seminarios de investigación de la UAQ. Ajustes y recomendaciones sugeridos por profesores evaluadores.	Cuarto trimestre de 2018

Fuente: Elaboración propia.

5.12 Trabajo de campo

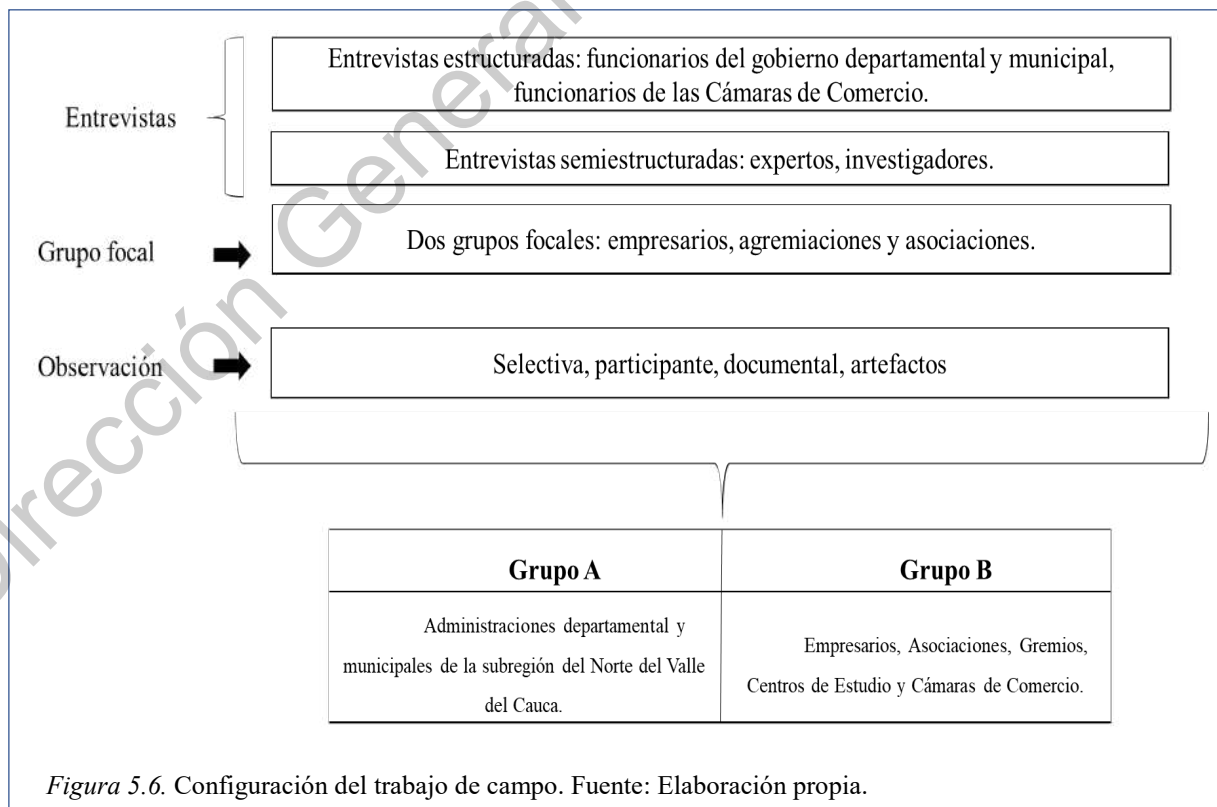
De acuerdo con Creswell (2007), toda investigación cualitativa implica un trabajo de campo y esto requiere que el investigador se acerque de manera física hacia los sujetos, escenarios, lugares e instituciones para observar o registrar comportamientos en los lugares naturales. En este caso, el trabajo de campo se realizó en tres etapas. En la primera se establecieron los contactos respectivos de carácter institucional, ligados a la Gobernación del Valle del Cauca y a las Alcaldías de los municipios, para coordinar las visitas a sus dependencias; adicionalmente se realizaron los acercamientos con las Cámaras de Comercio para que convocaran a los directivos de los Consejos Regionales de Competitividad, Cotelco, Cetur y a los líderes de emprendimiento. Paralelamente se realizó una revisión bibliográfica a los planes de desarrollo de los municipios y del departamento del Valle del Cauca, los planes de ordenamiento territorial, los planes regionales de competitividad, los estudios socioeconómicos del departamento y de los municipios del Valle del Cauca y los informes sobre desarrollo económico, estudios económicos de América Latina y el Caribe, publicaciones periódicas, revistas y boletines de observatorios demográficos, notas de población, revista de la CEPAL, cuadernos estadísticos, entre otros.

Para la segunda etapa se utilizó, como estrategia metodológica, según la naturaleza del problema, la aplicación de la fenomenología para facilitar la comprensión de la dinámica regional del norte del Valle del Cauca en relación con el éxito o el fracaso de la marca territorial. En esta etapa se recurrió a la observación en los municipios y a la revisión de informes de

rendición de cuentas del departamento, de los municipios y de las entidades públicas que reseñan los avances que, en términos del territorio, pueden respaldar el éxito o el fracaso de una marca territorial.

En la tercera etapa del trabajo de campo se realizaron las entrevistas estructuradas y semiestructuradas a los representantes de los empresarios, delegados de cámaras de comercio y secretarios de Gobierno, Planeación y Desarrollo Económico, entre otros; para ello se realizó una muestra cualitativa intencional, puesto que fueron seleccionados por el grado de información que manejan y el conocimiento tanto del territorio como de las marcas territoriales en la zona. Adicionalmente, se hicieron dos grupos focales de 10 personas cada uno, donde se logró identificar actores relevantes del sector público, empresarial y de las asociaciones tanto comunales como gremiales que participaron activamente en la discusión de las preguntas relacionadas con el territorio y la marca.

Para comprender la dinámica regional del norte del Valle del Cauca en relación con el éxito o el fracaso de la marca territorial, teniendo en cuenta los elementos del contexto macroeconómico y político de la subregión, así como el individualismo en los negocios y la baja asociatividad público-privada, se utilizó la estructura que se aprecia en la Figura 5.6.



5.12.1 Selección de los entrevistados

La selección de los entrevistados fue intencionada, teniendo en cuenta la condición de informante válido en el estudio, así como la cualidad del informante en torno al acercamiento no solo de la subregión sino a la condición misma de encontrarse en una de las instituciones relacionadas con el territorio.

Por el lado del sector público hay personas encargadas —que tienen la función asignada desde la Gobernación o desde el municipio— de responder por este tipo de aspectos relacionados con la marca y con la competitividad del territorio; es así como, funcionarios de dependencias como secretarías de Gobierno, Turismo y Desarrollo Económico fueron determinantes para las entrevistas.

En cuanto a los grupos focales, dadas las características de los actores involucrados, en este caso en particular se tuvieron en cuenta asociaciones, Cámaras de Comercio, agremiaciones, entre otros, dado que son ellos, desde el ámbito empresarial, los que conocen las verdaderas implicaciones, con su quehacer productivo y gerencial, de todas las disposiciones que desde las alcaldías y la Gobernación se emiten en torno a la marca territorial y se involucran de forma directa e indirecta con las actividades que estas instituciones gubernamentales realizan en pro del emprendimiento y desarrollo de la región. Cabe aclarar que, en varias oportunidades, dada la condición de directivos y la importancia de la información que ellos podían ofrecer, fueron asignadas personas de otros niveles dentro de la organización que contaban con el tiempo y la disposición para responder las preguntas y aportar en la discusión de los grupos focales.

El manejo de las entrevistas que se realizó en la etapa tres (entrevistas estructuradas y semiestructuradas) estuvo acorde con la propuesta de Creswell (2007) sobre la descripción del significado de experiencias vividas por varios individuos respecto a un fenómeno; para ello se efectuaron los siguientes pasos:

- 1) Se definió el tema de investigación, los conceptos y los términos más importantes; se revisó la literatura existente.
- 2) El material para el análisis se obtuvo de entrevistas estructuradas o semiestructuradas, por temas o áreas de interés en la investigación. La duración de las entrevistas estuvo entre 30 a 60 minutos por sesión; en algunas ocasiones fue necesario tener más de una

sesión dado que los entrevistados tienen agendas apretadas y su disponibilidad de tiempo dependía en muchos casos de las contingencias que se dan en el territorio. Las entrevistas fueron individuales y se hicieron a partir de una muestra cualitativa intencional. Todas las personas entrevistadas contestaron preguntas agrupadas sobre los mismos temas o categorías.

- 3) En las respuestas lo más importante fue la descripción del fenómeno observado por el sujeto de estudio y no la percepción del entrevistador. El material de entrevistas fue grabado en audio, previa autorización, a través del consentimiento informado y fue transcrita tal y como la persona contestó las preguntas.
- 4) Una vez leído el material se procedió a subrayar las frases y oraciones significativas que a su vez se agruparon por temas. Aquí los elementos para el análisis surgieron del mismo sujeto; es él quien los proveyó.

5.12.2 Instrumentos de recolección de información

Para las entrevistas estructuradas y semiestructuradas, así como para los grupos focales, se utilizó un cuestionario con preguntas relacionadas con la marca, el territorio, el espacio, la actividad productiva y comercial de la región y de la subregión, donde se trató de explorar los factores de carácter social, económico, político y cultural que inciden tanto en la zona como en la marca.

En la Tabla 5.8 se observan las preguntas realizadas a los entrevistados, con su correspondiente soporte teórico y las proposiciones establecidas en la investigación: (PN1) Los elementos del contexto macroeconómico y político de la subregión norte del Valle del Cauca, referidos a la política pública, inciden en el éxito de la marca territorial de la zona; (PN2) El individualismo en los negocios y la baja asociatividad público-privada en la subregión norte del Valle del Cauca afectan negativamente la marca territorial de la zona; (PN3) La poca credibilidad de la marca territorial en la subregión norte del Valle del Cauca está determinada por las condiciones económicas y sociales de los grupos de interés.

Tabla 5.8.

Preguntas realizadas a los entrevistados (actores), con su correspondiente soporte teórico (autores).

Pregunta	Proposiciones	Autores
P1- Desde la relación espacio y lugar, ¿cuáles considera usted que son esas relaciones cruciales en el territorio que permiten el desarrollo de actividades productivas y comerciales en la zona?	PN2	Sánchez (2012) Hiernaux (2020)
P2- ¿Cree usted que dentro de las actividades de carácter productivo y comercial hay relaciones de poder entre los diferentes actores? Sí, ¿cuáles? No, ¿por qué?	PN2	Sánchez (2012) Hiernaux (2020)
P3- ¿Cuáles factores de carácter cultural, social, político y económico de la zona permiten promocionar el territorio hacia otros lugares y países? ¿Por qué?	PN1	Álvarez y Rendón (2010) Albuquerque (2007) Kotler (1993) de San Eugenio Vela (2013)
P4- ¿Cuáles cree usted que son los elementos en común que tienen las diferentes subregiones del departamento y que le permiten configurar la región del Valle del Cauca?	PN1	Álvarez y Rendón (2010) Albuquerque (2007) Hiernaux (2020)
P5- ¿Cree usted que existen en el departamento acciones concretas de carácter económico, legal, político, ambiental y cultural por parte de las administraciones públicas (municipales y departamental) para fomentar y aprovechar la marca territorial? Sí o no, ¿por qué?	PN1 PN3	Abalos (2000) Vásquez-Barquero (2000) Keller (1993) Barysheva y Kashchuk (2015) García y García (2001) de San Eugenio Vela (2013) Kavaratzis (2012)
P6- ¿Cree usted que hay condiciones económicas, políticas, culturales, ambientales y sociales favorables para aprovechar la marca territorial del departamento? Sí o no, ¿por qué?	PN1 PN3	Vásquez-Barquero (2000) Díaz y Ascoli (2006) Albuquerque (2003) Boisier (2006) Kavaratzis (2012)
P7- ¿Cree usted que hay condiciones económicas, políticas, culturales, ambientales y sociales desfavorables para aprovechar la marca territorial del departamento? Sí o no, ¿por qué?	PN3	Vásquez-Barquero (2000) Díaz y Ascoli (2006) Albuquerque (2003) Boisier (2006)
P8- ¿Cree usted que las decisiones que se han tomado en el territorio en torno a la marca han sido a partir de	PN2	García y García (2001)

la concertación de todos los agentes involucrados en el desarrollo y establecimiento de esta? Sí o no, ¿por qué?		Barysheva y Kashchuk (2015) de San Eugenio Vela (2013)
P9- El Valle del Cauca en la medición del Índice Departamental de Competitividad (IDC) ha venido perdiendo posiciones frente a otros departamentos; es así como ha pasado del puesto 3 hace años al puesto 6 en el 2017. ¿Cuáles de los siguientes elementos cree usted que debería mejorar el departamento para aprovechar sus ventajas comparativas y competitivas en torno a la región?, ¿por qué? (Instituciones, mercado laboral, seguridad, infraestructura física, educación superior, conectividad, innovación, medio ambiente, otro)	PN1	Wally (2002) Muñiz y Cervantes (2009) Rodríguez-Villamizar (2014)
P10- ¿Cree usted que en el Valle del Cauca hay sinergias entre los diferentes actores del territorio para crear escenarios de oportunidades para la región? Sí, ¿cuáles? No, ¿por qué?	PN2	Jiménez (2015) García y García (2001) de San Eugenio Vela (2013)
P11- ¿Cree usted que en el Valle del Cauca hay sinergias entre los diferentes alcaldes de los municipios o entre estos y la Gobernación para crear escenarios de oportunidades para la región? Sí, ¿cuáles? No, ¿por qué?	PN2	Kavaratzis (2005) Anholt (2010) Freire (2009) Zenker y Erfgen (2014)
P12- ¿Cree usted que en el Valle del Cauca hay sinergias entre los diferentes actores del territorio para crear escenarios de oportunidades para el aprovechamiento de la marca territorial? Sí, ¿cuáles? No, ¿por qué? P12- ¿Cree usted que en el Valle del Cauca hay sinergias entre los diferentes municipios o entre estos y la Gobernación departamental para afrontar las problemáticas propias de la región? Sí, ¿cuáles? No, ¿por qué?	PN2	Hattem (2007) Kotler et al. (2007) Zenker y Erfgen (2014)
P13- ¿Cree usted que en el Valle del Cauca hay sinergias entre los diferentes alcaldes de los municipios o entre estos y la Gobernación para crear escenarios de oportunidades para el aprovechamiento de la marca? Sí, ¿cuáles? No, ¿por qué?	PN2	Espíndola (2003) Boisier (2006) Kotler et al. (2007) Kavaratzis y Hatch (2013) Zenker y Erfgen (2014)
P14- Cuando a usted le mencionan la subregión del norte del Valle del Cauca, ¿qué se le viene a la mente, inicialmente? ¿Por qué?	PN3	Keller (1998) Kavaratzis y Hatch (2013)

P15- Cuando a usted le mencionan el departamento del Valle del Cauca, ¿qué se le viene a la mente, inicialmente? ¿Por qué?	PN3	Boisier (2006) Zenker y Erfgen (2014) Kavaratzis y Hatch (2013)
P16- ¿Cree usted que la imagen de la subregión del norte del Valle del Cauca es positiva o negativa? ¿Por qué?	PN3	Boisier (2006) Zenker y Erfgen (2014) Kavaratzis y Hatch (2013)
P17- ¿Cree usted que la imagen del Valle del Cauca es positiva o negativa? ¿Por qué?	PN3	Boisier (2006) Zenker y Erfgen (2014) Kavaratzis y Hatch (2013)
P18- ¿Cuáles considera usted que son los elementos del contexto económico, político u otro que deberían tenerse en cuenta en el territorio para el posicionamiento de la marca de la subregión en el norte del Valle del Cauca? ¿Por qué?	PN1	Kavaratzis y Ashworth (2008) Caroli (2006) Rodríguez-Villamizar (2014) Baker (2012)
P19- ¿Cuáles considera usted que son los elementos del contexto económico, político u otro que deberían tenerse en cuenta en el territorio para el posicionamiento de la marca en el Valle del Cauca? ¿Por qué?	PN1	Kavaratzis y Ashworth (2008) Caroli (2006) Rodríguez-Villamizar (2014) Baker (2012)

Fuente: Elaboración propia.

También se diseñaron y se diligenciaron unas hojas resumen del trabajo de campo por cada salida que se realizó al lugar y de los documentos revisados en la zona objeto de estudio (Tablas 5.9 y 5.10). La información allí condensada fue clave para articular, contrastar y relacionar la información que fue obtenida en las entrevistas y en los grupos focales. Este tipo de instrumento fue diligenciado en las visitas realizadas a varios municipios de la subregión los cuales permitieron reforzar los resultados y hallazgos de la investigación.

Tabla 5.9.

Modelo de la hoja resumen de la salida de campo.

Tipo de contacto	Lugar	Hallazgos	Fecha de codificación
Entrevista			
Visita			
Observación			
1	Principales temas identificados		
2	Proposiciones de la investigación que se validaron		

3	¿Qué información no se logró recoger?		
4	Aspectos importantes que deban registrarse		
5	¿Algunos nuevos supuestos?		
6	Actividades para la próxima visita		

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la Tabla 5.10, este esquema permitió organizar la información que se iba obteniendo en los municipios de la subregión; es así como, los documentos revisados en primer lugar fueron los que suministraron las secretarías municipales; en muchos de los casos, los documentos no se encontraban actualizados, por lo que se accedió a las páginas web de los municipios; también se hizo uso de los informes de gestión que los alcaldes realizan cada año; cabe aclarar que muchos de estos informes solo suministran tablas con datos de ejecución del presupuesto por año y en otros solo algunas actividades que realizan como parte de su gestión, por lo que tanto las entrevistas como los grupos focales fueron clave para complementar la información contenida en los documentos oficiales emitidos por las dependencias.

Tabla 5.10.

Modelo de la hoja resumen de los documentos revisados en la zona objeto de estudio.

Características	Descripción	Hallazgos
No. Documento		
Fecha de revisión		
Lugar del cual se tomó		
1	Nombre o descripción del documento	
2	¿Con qué eventos o hechos se relaciona?	
3	¿Cuál es la importancia del documento?	
4	Breve resumen del contenido	
5	Otros aspectos importantes que deban registrarse	

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, el trabajo de campo incorporó entrevistas (estructuradas y semiestructuradas) a miembros del sector público y privado relevantes, que aportaron información crucial para la revisión de las proposiciones planteadas en la investigación. Además, se contó con la observación no solo de documentos y artefactos que se producen en los centros de investigación e instituciones de carácter gubernamental sino con los realizados por entidades privadas como Cámaras de Comercio y gremios de la subregión. También se realizó observación selectiva, participante y no participante en los municipios que conforman la subregión.

Finalmente, después de obtener la información se realizó la debida triangulación para verificar que la realidad observada, junto con la información obtenida de los entrevistados y de los grupos focales es coherente y consecuente con su realidad y es determinante para la validación de las proposiciones de la investigación.

El material obtenido en el trabajo de campo a partir de los grupos focales y de las entrevistas y del proceso de observación y análisis de documentos fue clasificado según se aprecia en la Tabla 5.11.

Tabla 5.11.

Clasificación de los actores involucrados en la investigación.

Grupo A	Grupo B
Administraciones departamental y municipales de la subregión del Norte del Valle del Cauca.	Empresarios, asociaciones, gremios, centros de estudio y cámaras de comercio.

Fuente: Elaboración propia.

5.12.3 Categorías de análisis

De acuerdo con Creswell (2007), se buscaron patrones en común a los temas relacionados con los objetivos de la investigación, en las categorías que se aprecian en la Tabla 5.12.

Tabla 5.12.

Categorías de análisis en relación con los objetivos y con el éxito o el fracaso de la marca.

Relación con los objetivos de la investigación	Relación con el éxito o el fracaso de la marca
<ul style="list-style-type: none"> • Elementos del contexto macroeconómico. • Elementos del contexto político. • Política pública. • Individualismo (privado o público). • Asociatividad (privada o pública). • Credibilidad de la marca (alta o baja). • Condiciones económicas (favorables o desfavorables). • Condiciones sociales (favorables o desfavorables). • Condiciones de los recursos (región o subregión). 	<ul style="list-style-type: none"> • Multidimensionalidad del territorio. • Intereses heterogéneos del público. • Implicaciones políticas. • Necesidad de generar consensos. • Dificultad de transferencia del contenido de la marca en sentido corporativo. • Disponibilidad de fondos limitados para el financiamiento del territorio.

Fuente: Elaboración propia.

Además, utilizando la información obtenida en las entrevistas y en los grupos focales, a partir de Dallabrida (2016), para quien el territorio es concebido como una fracción del espacio históricamente construido a través de las interrelaciones de los actores sociales, económicos e institucionales que actúan en ese ámbito espacial, se realizó un mapa de relaciones entre los actores de carácter institucional y gubernamental; posteriormente, entre los actores empresariales, asociaciones y gremios; y, finalmente, entre todos ellos para establecer las motivaciones que favorecen la constitución del territorio y posteriormente de la marca territorial.

Para el análisis se utilizaron las categorías registradas en la Tabla 5.13.

Tabla 5.13.

Categorías de análisis.

Categorías generales	Elementos de análisis del patrimonio territorial
Cultural	<ol style="list-style-type: none"> 1. Código de conducta 2. Cultura empresarial 3. Patrimonio cultural 4. Valores
Humano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Creatividad 3. Saber - Hacer 4. Formación académica y profesional
Social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valores compartidos 2. Redes socialmente establecidas 3. <i>Individualismo</i> 4. <i>Asociativismo</i>
Productivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tierra (a. Caña de azúcar; b. Otro cultivo) 2. Recursos financieros 3. Maquinaria 4. Infraestructura
Natural	<ol style="list-style-type: none"> 1. Patrimonio natural 2. Paisaje 3. Fauna y flora 4. Agua
Institucional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Público 2. Privado

Fuente: Elaboración propia.

Con lo anterior, se consideró que todos estos temas abarcan de manera satisfactoria los objetivos propuestos y las proposiciones formuladas en la presente investigación, puesto que, de acuerdo con Dallabrida (2016), el patrimonio territorial constituye el conocimiento del territorio que permitirá establecer procesos de reconocimiento y de promoción de la marca a partir de las relaciones de menor o mayor grado sobre el territorio entre estos actores, así como las diferencias entre territorialidad e identidad territorial que constituyen en cierta medida los intereses de cada uno de los actores involucrados.

5.13 Validez y confiabilidad

Páramo y Gómez (2008) estiman que los conceptos de confiabilidad y validez se enmarcaron inicialmente en las concepciones tradicionales de la investigación científica; sin embargo, según Páramo y Otálvaro (2006), han cobrado un significado diferente en lo que ellos denominan investigación alternativa.

Para Páramo y Gómez (2008) la fiabilidad se refiere a la medida en que se pueden replicar los estudios, a la consistencia de las respuestas o de los datos que se han obtenido, lo que va de la mano con el tipo de estudio que se realiza; mientras que la validez se refiere a la posibilidad de hacer generalizaciones, o a la medida en que los significados son compartidos en diferentes tiempos y escenarios por distintas poblaciones. Es así como la validez hace referencia al grado de coherencia lógica interna de los resultados y a la ausencia de contradicciones con resultados de otras investigaciones o estudios bien establecidos.

Desde la investigación tradicional, Páramo y Gómez (2008) afirman que hay validez interna y externa; la primera hace referencia al grado en el cual los resultados reflejan la situación estudiada; y la segunda, al nivel de aplicación de las conclusiones a grupos similares. Para que la información sea válida y fiable, se requiere de un dominio conceptual y teórico tanto del objeto de investigación como de la población que se va a estudiar; para minimizar la posibilidad de que se presenten sesgos, la información que se recoja a través de distintas fuentes debe ser consistente. En el caso de la investigación cualitativa, el número de participantes no dependerá tanto de la representatividad de la población sino de la información que se pueda obtener; es decir, cuando la información empieza a ser redundante a través de las distintas fuentes, es momento de interrumpir la búsqueda de la información.

Independiente de si el investigador hace uso de uno o más instrumentos de recolección de la información, Páramo y Gómez (2008) insisten en afirmar que lo que importa es que los resultados sean claros y creíbles; para ello recomiendan validar la información a través de la triangulación. Para Páramo y Gómez (2008) la triangulación es la evaluación de la consistencia de los hallazgos, lo cual se realiza mediante algunos procedimientos como la comparación entre resultados cuantitativos y cualitativos, contrastando la información obtenida con diferentes técnicas o proveniente de informantes distintos y comparando los resultados de diversos observadores; esto con el fin de reafirmar lo planteado como hipótesis o también para evidenciar inconsistencias en los hallazgos.

Lincoln y Guba (1985) se inspiraron en criterios positivistas (validez interna, validez externa, fidelidad, objetividad) y elaboraron criterios semejantes pero adaptados a la praxeología, la axiología, la epistemología y la ontología del enfoque cualitativo. Estos criterios

son, respectivamente, la credibilidad, la transferibilidad, la fiabilidad y la confirmación. Lincoln y Guba posteriormente agregaron el quinto, la integridad.

Para lograr la credibilidad del presente proyecto se adoptó la combinación de varios métodos y fuentes de datos tales como la observación participante, la entrevista estructurada y semiestructurada y el análisis de documentos escritos. Adicionalmente, se tuvo en cuenta la información obtenida de proyectos de investigación que anteceden esta investigación en torno a la competitividad y el desarrollo local en la zona, pues dan cuenta de un conocimiento de la región y de instituciones que han recibido en otras oportunidades los resultados de la investigación como acordes y oportunos para el territorio.

5.13.1. Transferibilidad de los resultados

Este proyecto, ante la falta de casos de estudio en América Latina y específicamente en el territorio colombiano y vallecaucano, sería un verdadero aporte tanto a la comunidad académica e investigativa como a las administraciones públicas departamental y municipal que vienen desarrollando estrategias de marketing sin tener en cuenta el debido contexto y la realidad de la zona, puesto que el hecho de aportar elementos para comprender la dinámica regional del norte del Valle del Cauca en relación con el éxito o el fracaso de la marca territorial es crucial en un departamento que viene afrontando unas problemáticas de desempleo y migraciones de su población económicamente activa y máxime cuando enfrenta un posconflicto que brindará oportunidades para los habitantes del país. Adicionalmente, se hará un aporte al conocimiento de las marcas territoriales, siendo este también un documento de apoyo para otros municipios del país que presentan unas problemáticas similares, los cuales no encuentran estrategias acordes que les permitan solucionarlas y avanzar.

5.13.2. Fiabilidad

Para lograr la fiabilidad en esta investigación se tomaron como apoyo algunas propuestas utilizadas por Merriam (1988):

- El marco teórico que soporta el estudio.
- La realización de entrevistas a personas de la zona que están directa o indirectamente relacionadas con la marca territorial de la subregión.
- Se hizo la triangulación en cuanto a los métodos de recolección de datos.

5.13.3. Confirmación

Para lograr la confirmación se aplicaron las siguientes estrategias:

- Triangulación de métodos, como se ha explicado anteriormente.
- Elaboración de una bitácora, donde se consignó toda la información relevante que se encontró durante el proceso.

5.13.4. Integridad

Para reducir los factores que puedan desviar los resultados de la interpretación, como mentiras, evasivas, información equivocada o información sesgada, se tomaron en cuenta elementos como:

- Formato de consentimiento informado (Apéndice B), donde se explica el objetivo de la investigación y el uso de la información obtenida. El consentimiento debe ser más un proceso que un simple sí o no, en que el sujeto de la investigación puede decidir libremente si quiere, si le conviene, o si, por el contrario, no quiere o no le conviene participar en la investigación, sopesando los riesgos y los costos que ello implica.
- Se mantiene el anonimato de los informantes, cuando ellos manifestaron esa condición.
- Previamente se establecieron relaciones de confianza con los informantes, por investigaciones anteriores en la zona por parte de la autora de la actual investigación.
- Se confrontaron permanentemente los datos suministrados por los diversos entrevistados.

5.13.5. Tratamiento de los datos

Tanto en las entrevistas como en los grupos focales fueron autorizadas por los informantes las grabaciones de forma digital; a partir de ahí toda la información fue preservada para ser clasificada por las proposiciones de análisis, según los aportes de cada uno de los informantes. A su vez, dentro de cada proposición se categorizaron los aportes por temáticas clave para su verificación. De este modo se diseñaron matrices y en cada una de ellas se registró la información por grupos de informantes y por temáticas relevantes de las proposiciones objeto de estudio. Estas matrices se presentan en los Apéndices C, D, E, F, G y H.

6. Resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir de la investigación cualitativa apoyada en las entrevistas, grupos focales, observación y análisis de documentos, con el propósito de comprender la dinámica regional del norte del Valle del Cauca en relación con el éxito o el fracaso de la marca territorial.

6.1 Actores relacionados con la marca territorial en la región

Para la investigación era indispensable conocer los principales actores que coadyuvan desde los mecanismos de mercado al éxito o al fracaso de la marca territorial. Así, fue necesario establecer inicialmente cuáles actores participan en la construcción y gestión de la marca desde lo público y lo privado.

Lo anterior, teniendo en cuenta los planteamientos de de San Eugenio Vela (2013), Kavaratzis (2005, 2012), Anholt (2010), Kotler et al. (2007), Kavaratzis y Hatch (2013) y Zenker y Erfgen (2014), quienes establecen que son las instituciones públicas y privadas, los diferentes grupos de interés y los ciudadanos los que se encuentran involucrados en la constitución y en el posicionamiento de una marca territorial.

Para el presente análisis se identificaron actores relacionados no solo con la marca sino con el territorio, que pudieron involucrarse o que fueron convocados para participar en la constitución de la marca territorial del Valle del Cauca. Como se observa en la Figura 6.1, la marca territorial involucra de manera directa al gobernador y a sus secretarios, a los alcaldes y a sus secretarios, quienes conforman la institucionalidad pública; también, a todas las asociaciones de carácter privado tanto empresariales como comunales y a los empresarios, trabajando mancomunadamente con y para la comunidad. Todo lo anterior enmarcado en el territorio, que ofrece un espacio y un lugar para el desarrollo de las actividades productivas de la región.

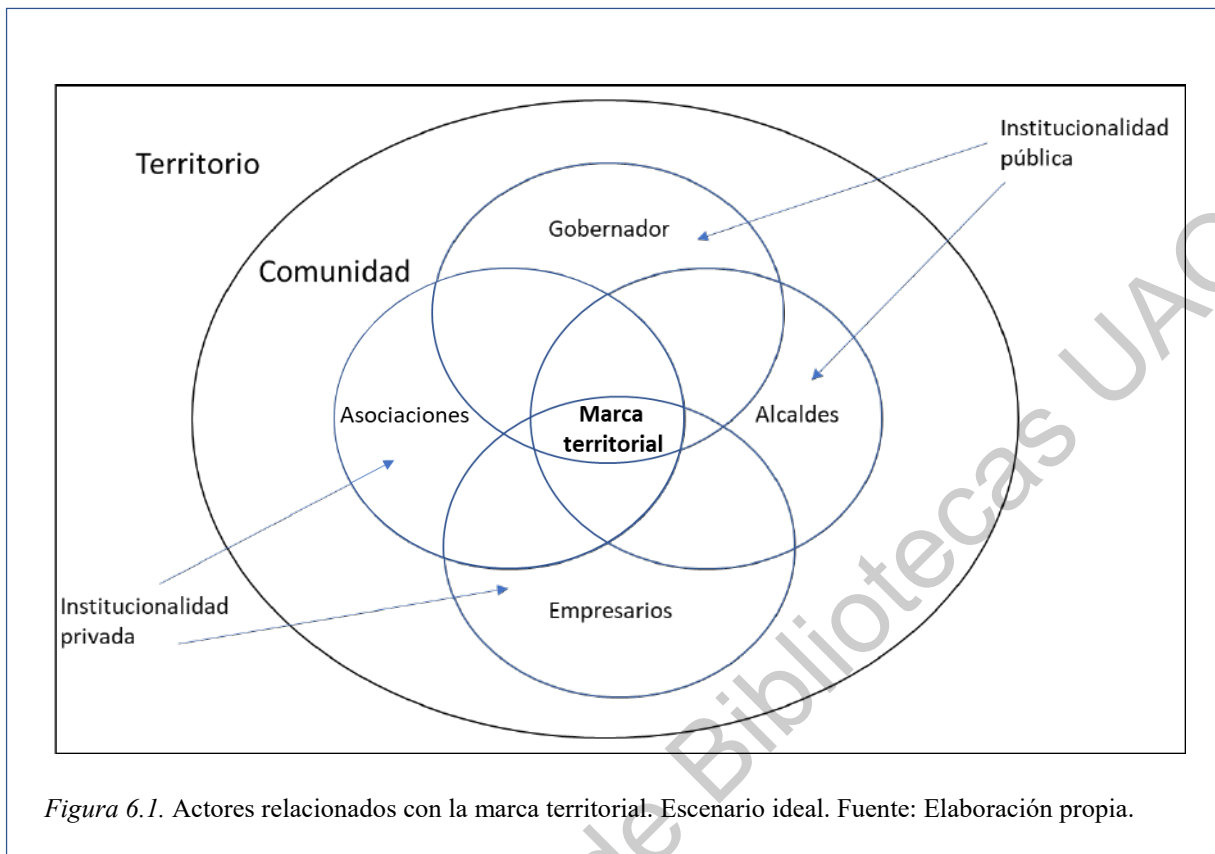
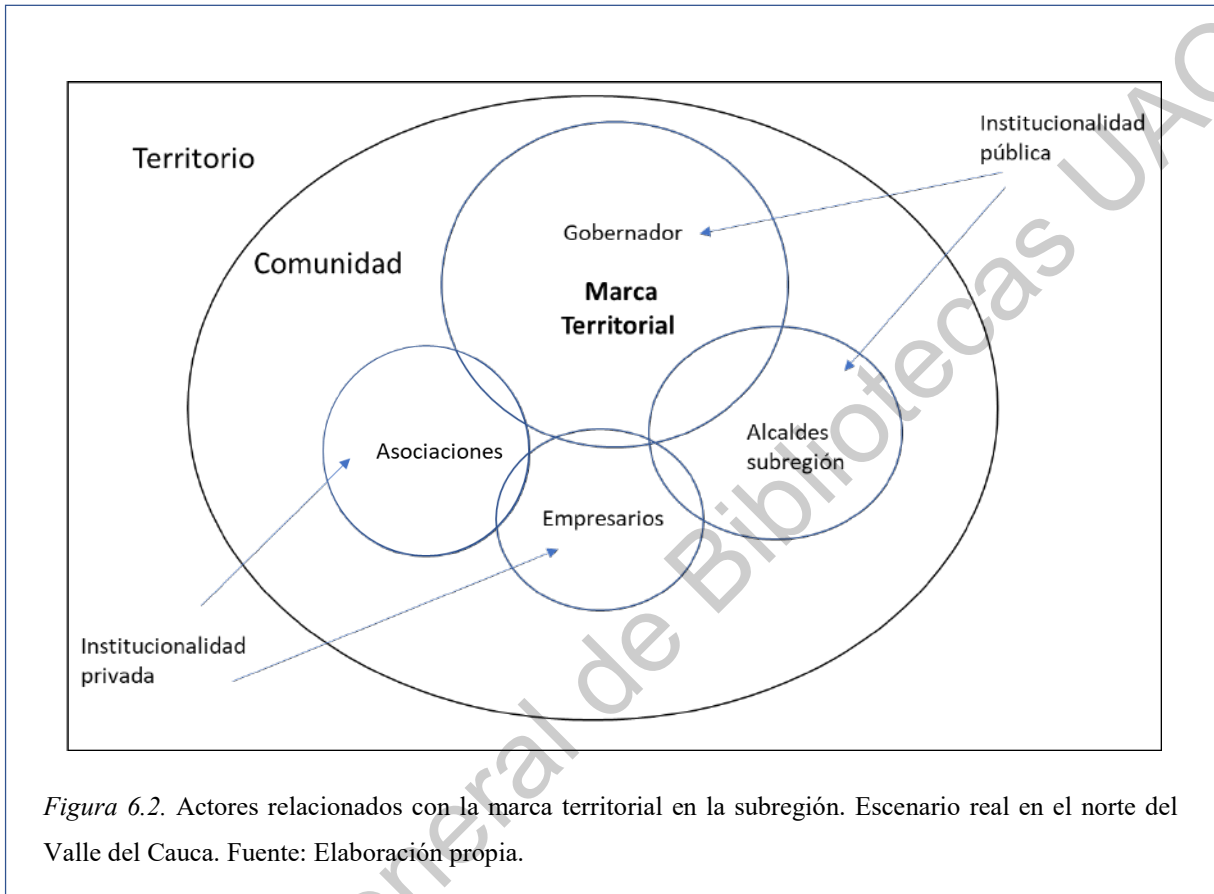


Figura 6.1. Actores relacionados con la marca territorial. Escenario ideal. Fuente: Elaboración propia.

Para Ferrás et al. (2001), el marketing territorial es una herramienta para la planificación estratégica de municipios, regiones, entidades federativas, etc. Dicha planificación debe considerarse en los planes de desarrollo que cada municipio, departamento y país determina para generar la ruta de trabajo de cada gobierno, por lo que en la Figura 6.1 se evidencia un escenario ideal, una articulación propia de actores que trabajan de forma mancomunada alrededor de la marca territorial, aprovechando no solo las ventajas comparativas que el territorio ofrece sino estableciendo una ruta que permite consolidar la marca nacional e internacionalmente; además, la comunidad inmersa en su territorio respalda, apoya y refuerza cualquier iniciativa que desde la institucionalidad se pueda lograr.

También se observa que los actores participan de forma activa, conjunta e igualitaria por la marca territorial, dando paso a un conjunto de acciones estratégicas en el territorio, buscando construir escenarios para proyectarlo de forma organizada, ya que eso implica proyectar sus potencialidades y de esa misma manera definir los actores involucrados en la planificación de la región.

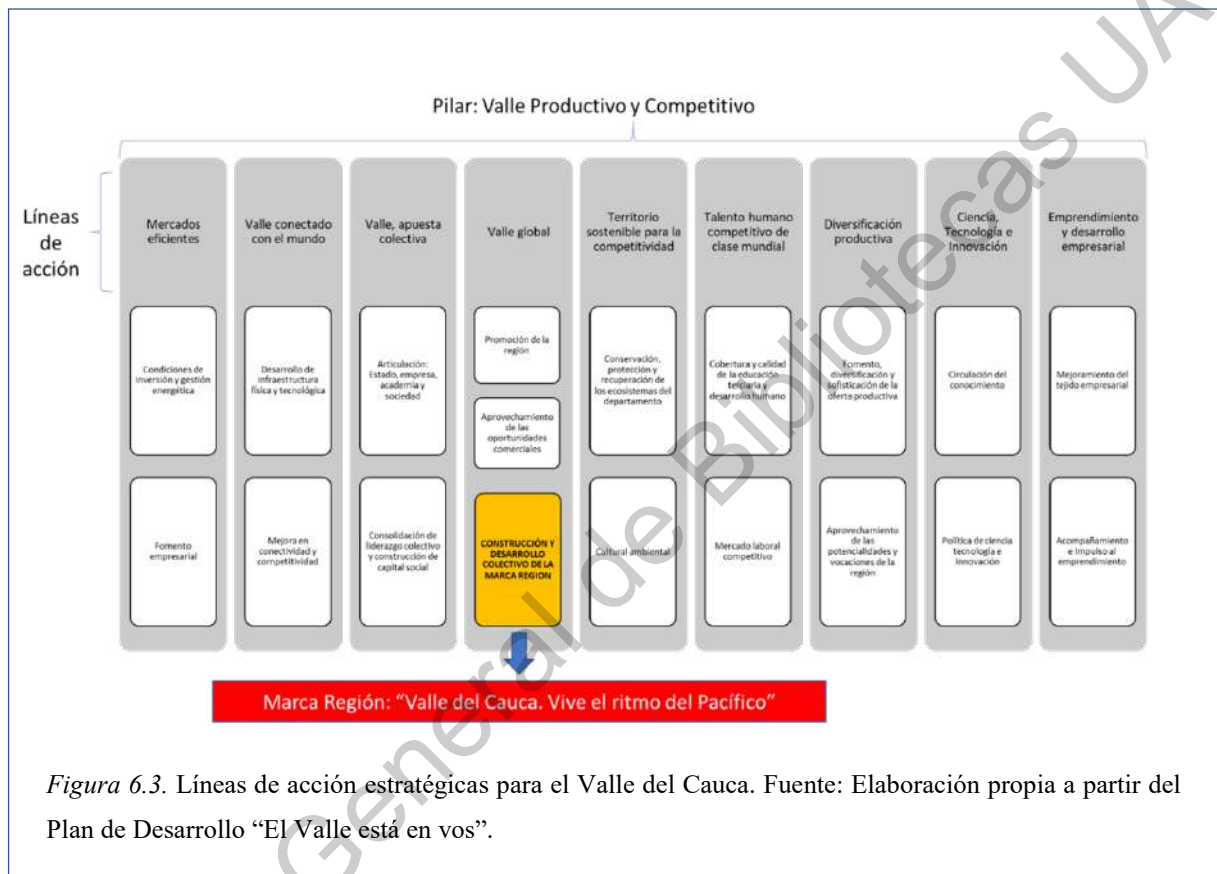
Sin embargo, lo encontrado en la subregión norte del Valle del Cauca evidencia otra configuración del grado de participación de los actores en torno a la marca territorial (Figura 6.2).



Como se observa en la Figura 6.2, la interacción entre los diferentes actores es completamente divergente, y no coincide con el grado de involucramiento que tiene la Gobernación departamental con la marca territorial, hasta el punto de que esta se encuentra liderada y encabezada por el gobernador, como una decisión política que se consolida como una línea de acción en su plan de desarrollo (Figura 6.3), en tanto que la promoción de la región y el aprovechamiento de las oportunidades comerciales establecen una ruta de trabajo que debería involucrar a todos los actores; sin embargo, en el trabajo de campo se evidenció la no participación de ellos en el marco de la constitución y generación de la marca territorial.

Si bien hay una gran disposición por parte de la Gobernación de formalizar la marca territorial en su plan de desarrollo, y esto significa destinar recursos para el establecimiento y

fortalecimiento de la marca territorial, la decisión de mantener y posicionar la marca territorial puede diluirse en el momento en que el gobierno de turno acabe su periodo, dado que los otros actores no se sienten identificados con la misma y por tanto no hubo un proceso de apropiación por los dirigentes municipales, las asociaciones locales y los empresarios que configuran el establecimiento de la marca territorial.



Lo anterior se soporta en que los alcaldes de la subregión manifiestan que desde la Gobernación no fueron convocados para la conformación de la marca, lo que justificaría por qué en los municipios hay un desconocimiento de la marca por parte de sus funcionarios, no solo en cuanto a la existencia de ella sino porque no pudieron participar en su construcción, desarrollo e implementación; esto demostraría por qué no hay una identificación con la misma. Así, lo afirman: *"Nosotros, que yo sepa, por acá en el municipio nunca hemos sido llamados a hablar de una marca territorial"*.

En lo que respecta a los empresarios, ellos reconocen los esfuerzos realizados por las cámaras de comercio en lo concerniente a trámites, capacitaciones, entre otros aspectos que están muy de la mano con sus actividades productivas; sin embargo, en cuanto a la marca parecería que este tema es una apuesta individual del gobierno de turno; esto, debido al no reconocimiento por parte de empresas, gremios y asociaciones que manifiestan su descontento porque debieron ser convocados, puesto que son sus recursos los que están en juego y además no tienen claro por qué no fueron llamados a tan importante decisión de inversión, posicionamiento y visibilidad del territorio. Así lo manifiestan de manera contundente: *“No entendemos por qué no fuimos convocados, no hay explicación; como todo acá, hacen cosas y después dicen que ha sido exitoso y que fuimos consultados, pero hasta allí”*.

El acercamiento con las asociaciones, específicamente con las cámaras de comercio, en especial la de la ciudad de Cali, es tangencial por el lado de la Gobernación, puesto que ellos de cierta manera han convocado a funcionarios de la Gobernación y de las alcaldías a varios talleres para afrontar el tema de la competitividad de la región y esto se convierte en un escenario propicio para discutir factores de infraestructura, conectividad, seguridad entre otros aspectos que involucran de manera directa la marca territorial. Sin embargo, funcionarios de las cámaras de comercio manifiestan que estuvieron en el lanzamiento de la marca, pero afirman no haber participado en la construcción de la misma: *“Desde la CCC hemos participado en reuniones cada vez que nos convoca la Gobernación; estuvimos presentes en el lanzamiento y nos parece una buena iniciativa”*; aunque en la entrevista ellos manifestaron que les parece interesante lo de la marca, sin embargo, consideran necesario fortalecer los lazos de confianza entre los empresarios de la región y el gobierno departamental para garantizar su efectividad y la apropiación de la misma.

En el caso de las asociaciones de campesinos, comunales y demás, también fue muy notorio en el trabajo de campo la manifestación del desconocimiento de la marca territorial y su malestar con estas disposiciones. Es así como afirman lo siguiente: *“Desde las asociaciones te podemos decir que no conocíamos eso, ni fuimos convocados, esa es la derecha de las cosas... ¿el por qué?, no sabemos la razón”*. Cabe destacar que insisten en que esta situación puede estar sucediendo por encontrarse en el norte del departamento y que la comunicación con los entes territoriales departamentales es muy poca, lo que genera, por un lado, desconocimiento de lo

que se hace para y por el departamento, pero por otra la poca credibilidad en aquellas iniciativas que desde esas dependencias se puedan lograr y que buscan generar impacto en la región.

Todos los actores, en sus diferentes roles, manifiestan la importancia de la marca territorial, como una estrategia que promueve y posiciona la región; es así que en su gran mayoría no hubo oposición a la misma y a lo que ella implica; sin embargo, la no participación de ellos en la conformación y consolidación de esta genera rechazo y malestar, tanto por los alcaldes como por los empresarios y asociaciones de la subregión, dado que ellos hacen parte de la comunidad y del territorio, conocen sus fortalezas y debilidades y, en últimas, son los garantes de la sostenibilidad de sus recursos y de la promoción de la región, lo que se convierte en un fracaso de una marca territorial que a pesar de sus buenas intenciones puede quedarse corta frente a su alcance y objetivos. Por lo anterior, la marca territorial no puede ser una iniciativa que busque solo impulsarse desde el ente territorial departamental, puesto que son 42 municipios que lo conforman y cada uno de ellos tiene potencialidades, recursos, problemáticas y oportunidades diferentes que deben estar acompañadas de planes estratégicos que garanticen su gestión y su sostenibilidad.

Adicionalmente, el posicionamiento del departamento del Valle del Cauca viene cayendo en temas de competitividad; en los últimos años ha pasado del puesto 3 al 6, de acuerdo con el Índice de Competitividad Departamental 2019 (Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario, 2019) de no mejorar estos indicadores, no se podrían ofrecer garantías de infraestructura, talento humano, seguridad, conectividad, entre otros, que son cruciales para que la marca tenga el respaldo desde el territorio; por esa razón, la participación de los empresarios grandes y pequeños es crucial, puesto que son ellos los que destinan recursos económicos para invertir en el territorio y son los que promueven las oportunidades de empleo y crecimiento a la región.

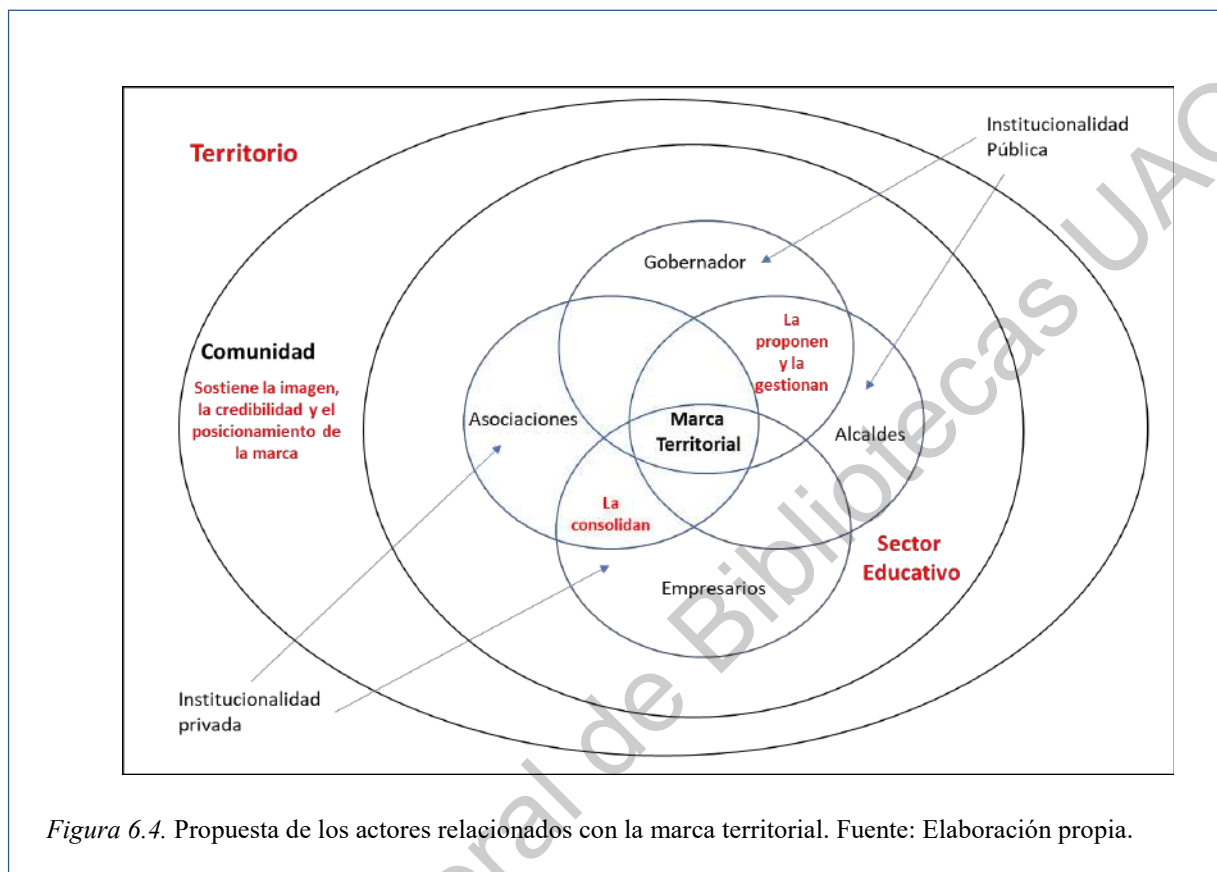
No se puede desconocer que los actores quieren y valoran su territorio, hay un reconocimiento al talante de su gente, y se le reconoce como emprendedora, trabajadora, solidaria, por su vocación agropecuaria; sin embargo, también hay valoraciones negativas en la región en lo que concierne a la violencia, el narcotráfico y el microtráfico, que afectan la imagen del territorio y por ende el posicionamiento de una marca. *“No podemos decir mentiras, a nosotros nos catalogan de narcos, delincuentes, como si fuéramos todos; la verdad es otra, acá*

hay empresas, gente trabajadora que quiere salir adelante con sus hijos y familias, pero la verdad es que la imagen no es tan positiva que digamos; tenemos que mejorar ese aspecto”.

Cada uno de los actores involucrados finalmente asume como positiva la presencia de una marca en su territorio; sin embargo, su participación e involucramiento con la marca, como se mencionó anteriormente, es de forma tangencial o en menor grado, razón por la cual este es un punto de partida para que se reconozca que el tipo de actor y su involucramiento es clave para la consolidación de una marca territorial que tiene como propósito atraer y vender.

Finalmente, una marca territorial es una conjunción de actores involucrados que de una u otra manera gestionan y sostienen una marca territorial; para que esta marca tenga éxito, es necesario que la construcción de una marca territorial, así como su gestión, nazca en primer lugar de unos actores fundamentales y cruciales como son sus gobernantes a nivel departamental y municipal, porque es la misma comunidad la que elige sus representantes en el orden territorial y son ellos los encargados de liderar los procesos de transformación de sus territorios; por otro lado, los gobernantes son los encargados de garantizar y consolidar las estrategias y los presupuestos económicos que la marca requiere, a través de sus planes de desarrollo, puesto que estos planes son los que revelan la ruta de los territorios en los próximos años. Así mismo, en ese orden de ideas la comunidad como gran actor perteneciente en ese territorio debe participar en la construcción de la misma y en el conocimiento de sus bondades y de sus riesgos, puesto que serán ellos los que podrán sostener a partir de su involucramiento la imagen, la credibilidad y el posicionamiento de la marca territorial. En esa misma medida, deben estar presentes las asociaciones privadas, que junto con los empresarios podrán visionar el territorio en cuanto a las oportunidades y riesgos que implica “vender” el territorio para consolidarlo a partir de sus recursos y sus potencialidades; y no podría faltar la participación del sector educativo, desde su neutralidad inherente, como parte de este ejercicio prospectivo de territorio, puesto que es el llamado a ofrecer programas educativos acordes a las dinámicas productivas del territorio y a su vocación a partir de sus propias necesidades y de las demandas globales a nivel nacional e internacional; además, porque a partir de sus investigaciones sensibilizan a todos los actores involucrados con los hallazgos obtenidos de sus ejercicios académicos, evidenciando las oportunidades, amenazas y riesgos no solo del territorio sino porque también proveen de manera

confiable evidencias claras de hacia dónde deben direccionarse las potencialidades del entorno, trabajando en conjunto con todos los actores involucrados (Figura 6.4).



6.2 Elementos del contexto macroeconómico y político de la subregión norte del Valle del Cauca

Una de las proposiciones planteadas en la investigación fue: “Los elementos del contexto macroeconómico y político de la subregión norte del Valle del Cauca, referidos a la política pública, inciden en el éxito de la marca territorial de la zona”; para encontrar elementos que soporten esta proposición se analizaron las respuestas obtenidas de las preguntas P3, P4, P5, P6, P9, P18 y P19, tanto en las entrevistas como en los grupos focales realizados a nivel público y privado.

Por un lado, a *nivel público*, se encuentra un **reconocimiento moderado** de lo que el territorio ofrece, de los valores del trabajador vallecaucano, de la política pública de competitividad departamental, de la falta de seguridad en la región, de los índices de desempleo

juvenil en la subregión, del fenómeno del narcotráfico y del microtráfico presente en la zona de estudio, del deterioro en la infraestructura vial y del fenómeno climático como referentes específicos del contexto; a diferencia de lo *privado*, que manifiesta por el contrario un **reconocimiento fuerte** de la mala calidad de las vías y el transporte, de la alta corrupción política, de la falta de transparencia en la contratación, del descontrol de la migración venezolana a sus territorios, de la inseguridad manifiesta en los municipios, de la falta de oportunidades de empleo y de espacios para la venta de sus productos no solo a nivel local sino departamental y de la falta de políticas y de recursos para la prevención en torno al fenómeno climático.

Lo anterior se soporta en los siguientes aspectos:

Desde lo público (ver Apéndice C): Frente a la P3, en lo que respecta a factores de carácter cultural, social, político y económico de la zona que permiten promocionar el territorio hacia otros lugares y países, se establece que hay un reconocimiento del territorio de manera específica en cada uno de los aspectos mencionados; es así como en lo cultural hay énfasis en sus ferias y fiestas, lo que involucra la gastronomía, el folclor, el deporte, el teatro, sus expresiones artísticas y de emprendimiento locales con la posibilidad de atraer a turistas para la generación de ingresos. Esto se evidencia en los programas que ellos ofrecen a nivel de sus secretarías municipales, donde anualmente destinan recursos a talleres de culinaria, moda, peluquerías, eventos artísticos y deportivos que son desarrollados en el marco de sus proyectos de planes de gobierno.

Desde lo social, se identifican los valores del trabajador vallecaucano, así como el carisma generoso, hospitalario, servicial y cordial de su gente. A pesar de que el Valle del Cauca posee diferentes tipos étnicos, distintas culturas de otras regiones debido a migraciones provenientes de departamentos cercanos como Caldas, Nariño, Cauca, Risaralda, Chocó, Huila y Tolima, entre otros, a nivel de las administraciones locales y departamental no hay distinción; por el contrario, hay acogida de estas colonias, y los planes y programas se diseñan para todos, en su conjunto; muestra de ello son los listados de beneficiarios de los programas de salud, educación y bienestar social que las alcaldías proveen al gobierno nacional para su verificación y así poder obtener recursos.

En cuanto a lo político, hay una serie de diferencias políticas que cada administrador público debe afrontar a su llegada al cargo; la razón es que en Colombia hay muchos partidos políticos de corrientes diferentes, que ponen en consideración sus propuestas a la comunidad y es la comunidad la que decide quién quiere que la lidere cada cuatro años, a nivel nacional, departamental y municipal; sin embargo, esa diferencia política afecta la consolidación de políticas públicas conjuntas que ayuden a mejorar la región y luego a promocionarla, puesto que es posible que un partido político llegue a un periodo y al siguiente periodo de gobierno se encuentre otro, lo que implica que no se dé continuidad con lo del gobernante anterior y, peor aún, se desconozca lo alcanzado por este. También se resalta por parte de ellos que no hay un diálogo permanente entre los diferentes alcaldes debido a sus ocupaciones y a las prioridades que cada uno procura solucionar en su municipio, lo que dificulta establecer acciones conjuntas que vayan en pro de todo el territorio.

Finalmente, en lo económico, se evidencia que no hay un trabajo articulado entre los diferentes actores que pertenecen a la región, razón por la cual el departamento ha venido perdiendo competitividad en los últimos años; es así como muchas de las iniciativas departamentales y municipales que se llevan a cabo solo benefician a algunos de los involucrados. Sin embargo, para las administraciones municipales hay una actividad que prevalece y es la que está ligada a lo agropecuario, que involucra no solo la caña de azúcar sino lo hortofrutícola, la ganadería y la piscicultura. Tanto para la Gobernación como para las alcaldías, la actividad turística viene tomando fuerza en el departamento y en la zona en los últimos años, por lo que se quieren establecer planes y acciones encaminados a fortalecer esa actividad de manera individual, más que consolidar una propuesta conjunta entre sus gobernantes.

Desde lo privado (ver Apéndice D): En lo referente a la P3, se evidencia que la Cámara de Comercio de Cali realiza un trabajo desde el 2015, con recursos públicos de la Gobernación del Valle del Cauca e iNNpulsa Colombia. Este trabajo de la Narrativa Estratégica involucró diferentes actores del sector privado, público y académico, para un total de 12 instituciones pensando y reflexionando para mejorar las condiciones económicas del Valle del Cauca; sin embargo, este ejercicio se realiza en Cali, la capital del departamento, y es considerado por otras cámaras de comercio y otros sectores de la región como una apuesta para la subregión del sur,

no para el norte del departamento; es más, algunos lo desconocen y consideran necesaria una mayor divulgación de este tipo de proyectos que impactan el territorio en general.

Para los empresarios la región cuenta con lugares, sitios representativos y emblemáticos que se pueden promocionar; sin embargo, la informalidad es un problema que los gobiernos no han querido resolver de manera estratégica para el territorio y de la cual se “quejan” los empresarios, porque genera cierres de empresas formales, puesto que no pueden sostener la carga prestacional, impositiva y salarial que la formalidad requiere; lo anterior impacta de manera negativa la marca, puesto que cualquier producto o lugar que se quiera vender a partir de empresas no formales, no ofrece garantías al turista ni al inversionista; además, los empresarios reclaman la falta de infraestructura y conectividad, siendo estos aspectos fundamentales para la promoción de la marca. Finalmente, insisten en que lo ambiental requiere mayor atención por parte de las administraciones públicas, dado que su deterioro repercute de manera directa e indirecta en la imagen, la salud y las condiciones favorables para los visitantes y la comunidad en general.

En cuanto a la P4, relacionada con los elementos en común que configuran una región (ver Apéndice C), *desde lo público* se evidencia que hay un reconocimiento claro de la actividad agropecuaria en el departamento. Para la Gobernación, la existencia de planes de ordenamiento territorial y de desarrollo son el soporte para hablar de subregión; sin embargo, hacen alusión a lo turístico como una actividad en común que puede ser considerada fundamental en los próximos años para consolidar la región; por un lado, porque ven el potencial del territorio en varios aspectos, como el turismo religioso, extremo, de negocios, de descanso y bienestar; y, por otro, porque consideran que es una buena fuente de ingresos para la región y de esa manera evitar las migraciones de sus habitantes a otros municipios y regiones de otros departamentos. A nivel municipal sigue siendo explícito lo concerniente al narcotráfico, no solo en el departamento sino en toda Colombia; lo asumen como parte del reconocimiento que hacen los otros de las subregiones; sin embargo, coinciden con la administración departamental en que la agroindustria relacionada con la caña de azúcar y el turismo es lo que los identifica no solo como subregión sino como una gran región y que ellos como gobernantes vienen luchando con la fuerza pública, en conjunto con el gobierno nacional, para el desmantelamiento de los carteles

y de bandas delincuenciales que azotan el departamento con robos, extorsión, secuestro y homicidios, lo que genera pánico entre la comunidad y sus visitantes.

En lo que respecta a lo evidenciado en el ámbito *privado*, desde la P4 (ver Apéndice D), las afirmaciones en este caso dependen mucho de la situación y del lugar donde se ubiquen; por un lado, la Cámara de Comercio de Cali (CCC) defiende sus apuestas productivas para el Valle del Cauca a través de los clústeres; por otro lado, las asociaciones consideran que podrían ser incluidas dentro del contexto de la subregión; sin embargo, algunos empresarios manifiestan que cada una tiene elementos distintivos no solo a nivel cultural sino en la actividad productiva que deberían ser tenidos en cuenta; se rescata en este aspecto la gente, es decir, sus habitantes, como elemento clave e importante para configurar el territorio, pues cada uno de ellos desde sus orillas siempre mantuvo como prioridad el empuje de la gente y su condición de “verraco”⁶ para salir adelante y conformar una región de progreso. Así mismo, no se descarta lo negativo de la región como elemento común y que afecta al territorio departamental y nacional; además, sigue siendo reiterativo lo concerniente a la obligación del gobierno de garantizar condiciones favorables para los empresarios en torno a la seguridad, empleo e infraestructura para la configuración de una región.

La configuración de una región también depende de acciones concretas de carácter económico, legal, político, ambiental y cultural por parte de las administraciones públicas (municipales y departamental) para fomentar y aprovechar la marca territorial, de ahí que, de acuerdo con la P5 (ver Apéndice C), *desde lo público* se hace énfasis en todo lo concerniente a la política pública de Competitividad, Ciencia y Tecnología del Valle del Cauca, que fue presentada en el año 2018 ante la comunidad académica, empresarial, sectorial y gremial como una herramienta de transformación productiva y social, que permitiría la articulación regional, con una perspectiva global en los focos de Biodiversidad, Agropecuario-Agroindustrial, Servicios-Logística, Salud, Energía, Turismo y Educación. También se observa que se hace mucho énfasis en la marca territorial que la misma Gobernación impulsa a través de varios eventos y actividades en la ciudad de Cali y que fue incorporada en el Plan de Desarrollo como

⁶ La definición del Diccionario de americanismos (2010) dice: **verraco, -a**. Persona valiente y audaz. **berraco**, persona que se desempeña muy bien.

una de las propuestas para trabajar en el periodo de gobierno 2016-2019, para generar progreso y desarrollo en todo el departamento.

Sin embargo, en las entrevistas y en los grupos focales se pudo evidenciar que en la subregión del norte del Valle del Cauca algunos miembros de las alcaldías municipales desconocen totalmente la marca: “... ¿de qué marca territorial hablamos?... No la conozco”; otros creen haberla escuchado en algún momento: “...tenemos entendido que eso lo lidera la Gobernación... pero, la verdad, no estamos enterados de eso fuertemente, ni en qué consiste”; otros consideran que es un interés solo de la administración departamental, y únicamente hacen referencia al PCC: “...por esta zona siempre se habla del Paisaje Cultural Cafetero, y queremos impulsar ese mecanismo para atraer turistas a municipios del Valle”. Lo anterior está muy relacionado con el despliegue que hacen en los departamentos vecinos de Risaralda y Caldas, así como a nivel nacional, donde se exalta ese territorio como patrimonio de la humanidad.

En conjunto, se puede evidenciar que a pesar de la existencia de un interés consolidado en el Plan de Desarrollo de la Gobernación departamental y que hace referencia al tópico de región y de marca región, este no es suficiente para garantizar que los demás actores en el ámbito público lo asimilen; de hecho, las buenas intenciones pueden solo considerarse como aspectos de orden político más que de una estrategia de mayor impulso del territorio, en donde todos los municipios involucrados generen acciones estratégicas para alcanzar y cumplir la meta que el mismo gobierno departamental desea en su propuesta de desarrollo.

Tampoco hay que olvidar que en la subregión existen otras marcas territoriales que en la mayoría de los casos no han funcionado y algunas que se vienen consolidando, más por un ejercicio del gobierno nacional, como es el PCC, que es considerado Patrimonio Cultural de la Humanidad; y el caso de la Región BRUT, que ha estado mediado más por un mecanismo de solución a las condiciones climáticas adversas que estos municipios han tenido que afrontar por los fenómenos de El Niño y La Niña en la zona.

Una cosa es el ámbito público, donde convergen intereses particulares entre los diferentes municipios cuando se habla de región y de acciones concretas realizadas por ellos para la configuración del territorio y de la región; otra cosa es lo *privado*. Es así como en la P5 (ver Apéndice D), cuando se les pregunta a los empresarios y a las asociaciones si encuentran en el departamento acciones concretas de carácter económico, legal, político, ambiental y

cultural por parte de las administraciones públicas (municipales y departamental) para fomentar y aprovechar la marca territorial, la reafirmación del desconocimiento de la marca por parte de ellos es contundente: *“¿Cuál es la marca territorial? ¿qué es eso?... desconocemos qué se ha hecho ahí; la verdad, apenas nos enteramos de la misma... por eso no te podemos expresar qué pueden haber hecho en ese caso”*. Cabe la posibilidad de que no se hayan usado los mecanismos adecuados que permitieran una comunicación efectiva de la marca territorial establecida por el departamento, de ahí a que no se identifiquen con ella y que no se aproveche, pero también puede deberse a la falta de diálogo entre los diferentes actores involucrados con la misma.

Sin embargo, siguen siendo la CCC y algunas agremiaciones las que reconocen la existencia de la misma, además de su potencial para el departamento y de los beneficios que de ella se pueden obtener, pero insisten en que no encuentran acciones específicas que lleven a su fomento ni a su difusión: *“En cuanto a acciones, no sabemos específicamente los detalles que tiene pensados la Gobernación para fomentar la marca; sabemos que hay algunos proyectos desde Planeación y la oficina de Desarrollo Económico, pero hasta ahí sabemos... sería bueno que los socializaran un poco más, sobre todo con los empresarios”*. El conocer solo el nombre y no sus acciones es preocupante en este caso, pues no hay apropiación, credibilidad y adherencia a la marca territorial, ni mucho menos a una consolidación de ella con programas y proyectos donde, se supone, están involucrados. Además, es manifiesto siempre lo que hace la CCC como parte de sus logros y acciones, prueba de ello está en sus informes económicos, en el observatorio que manejan a nivel económico y social con diferentes universidades de la ciudad de Cali, también las distintas ferias empresariales que realizan para sus miembros, un trabajo individual que no está tan articulado con las propuestas de carácter departamental y municipal para la consolidación de la marca.

Lo anterior evidencia una dificultad de transferencia de marca que garantice su apropiación por parte de la administración departamental, lo que ocasiona una baja credibilidad de la marca y poco apoyo por parte de las empresas y asociaciones que podrían respaldar y consolidar en el mediano y en el largo plazo las apuestas productivas que desde la Gobernación se quieren alcanzar con ella. Aquí es también importante resaltar que hay una insistencia a revelar lo que de manera individual hacen las empresas y los gremios; sus logros, aciertos y desaciertos están enfocados en apoyar sus manifestaciones culturales propias, aquellas que años

atrás son reconocidas por la comunidad y por foráneos y que para ellos seguirán siendo el foco de atención en lo que respecta a la promoción de su territorio y no porque la marca haya incidido en ello.

En ese orden de ideas, en la P6 (ver Apéndice D) se indaga sobre la existencia o no de condiciones económicas, políticas, culturales, ambientales y sociales favorables para aprovechar la marca territorial del departamento; aquí, desde lo **privado**, hay una sensibilidad alta frente a las condiciones favorables; aceptan que la disposición política siempre ha estado presente en los mandatarios estatales; además, reconocen que hay aspectos positivos del territorio que podrían explotarse con la marca, como su ubicación, su infraestructura, su patrimonio cultural, enmarcado no solo en el tema del turismo, sino de las grandes empresas, aunque consideran que las pequeñas empresas requieren mucha inversión no solo económica sino técnica, para que puedan sacarle provecho a lo que la marca territorial les puede ofrecer. *“Las grandes empresas en el Valle estarían preparadas de entrada para ofrecer garantías a nivel internacional; mientras que a las pequeñas les falta todavía mucho para entrar en mercados internacionales, ahí creemos que las condiciones no están dadas y podrían salir muy afectadas al promover una marca, pero seguimos trabajando por y para ellas a todo nivel”*.

En lo referido a las asociaciones, ellos manifiestan la falta de apoyo a los campesinos y pequeños agricultores, el desconocimiento de la forma de enfrentar mercados internacionales, la falta de estándares de calidad en sus productos y procesos, la cantidad de intermediarios que se quedan con las ganancias de sus productos y la falta de recursos económicos para su crecimiento y expansión son condiciones que deben tenerse en cuenta a la hora de pensar en una marca territorial que pretenda darse a conocer al mundo. *“Los campesinos todavía no estamos preparados en cuestiones de calidad, de manejo de basuras, toda la cuestión de mandar productos al extranjero, todavía tenemos muchos problemas con el invierno y eso hasta que no se solucione es muy difícil entrar a promocionar algo que no se tiene”*.

Desde lo privado, entonces, se puede evidenciar que no basta con solo proponer una marca territorial para sacar adelante un territorio; se requiere de condiciones económicas, sociales, educativas, de infraestructura, entre otras, que respalden a las pequeñas y medianas empresas, puesto que no cuentan con el músculo financiero, de talento humano y de infraestructura que les garantice afrontar los retos de una marca territorial; adicionalmente, las

asociaciones han funcionado a través de los años buscando recursos y capacitaciones puntuales para sacar adelante proyectos productivos todavía para ellos en menor escala; de querer realizarlos en una escala mayor, requieren de muchos esfuerzos e inversión por parte del gobierno departamental y nacional, con los cuales —según ellos— no cuentan; además, manifiestan que solo en algunos casos han contado, desde lo municipal, con las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA), que les dan asistencia técnica con los cultivos y algunos insumos para sus siembras.

Sin embargo, para la Gobernación y sus dependencias, frente a la P6 (ver Apéndice C), **desde lo público**, todo está dado para el aprovechamiento de la marca desde todos los ámbitos: *“Sin lugar a dudas; claro que sí. Todos los funcionarios de la Gobernación, secretarios, proveedores, empleados, contratistas, estamos direccionados a trabajar duro para garantizar condiciones de todo tipo para el empresario, inversionista, turista y hasta para la misma gente habitante, ese es el objetivo”*. Pero no se evidencia que haya un involucramiento de los alcaldes de otros municipios y de la subregión, exceptuando Cali, que sean incluidos en el aprovechamiento de la marca, ya que en las entrevistas con los secretarios de Gobierno y de Planeación en los municipios de la subregión, estos manifestaron que son muy pocos los espacios de encuentro que hay entre los alcaldes para discutir esos temas, y si se logran encontrar con la Gobernación es porque hay un problema urgente por solucionar.

Adicionalmente, la mayoría de las administraciones municipales de la subregión manifiestan su desconocimiento de la marca territorial, el no establecimiento de planes conjuntos con la Gobernación para el aprovechamiento de esta, la falta de proyectos conjuntos que vayan en pro de la región, la falta de asociatividad que entre los mismos alcaldes de la subregión deberían mantener, por ser municipios vecinos, municipios que tienen problemáticas comunes, con unas condiciones políticas y económicas complejas provocadas por el narcotráfico y el microtráfico: *“La dificultad más grande hoy en día está en la imagen que se tiene del norte por lo de los carteles de la droga y que todo el tiempo salimos muy mal parados en las noticias, eso le ha hecho mucho daño al norte”*. El reconocimiento de esa imagen negativa para ellos, que no es desconocida y la cual admiten, puede ser contrastada con el reconocimiento que le hacen al PCC: *“El norte tiene que aprovechar todo lo relacionado al Paisaje Cultural Cafetero, tiene las fincas, las carreteras, la gente, los ríos y el cultivo del café para mostrarse;*

hace falta más visibilidad ante otros para que no se queden solo en el Quindío, porque en el Valle también se cultiva el café y tienen fincas para ello”; esto, como una alternativa desde lo cultural, ambiental y económico, que se puede aprovechar para la subregión; sin embargo, no tienen la suficiente claridad acerca de cómo hacerlo y en qué medida pueden aprovechar los beneficios de ser considerado un patrimonio.

Teniendo en cuenta lo anterior, los intereses son heterogéneos por parte de los actores; la misma condición multidimensional del territorio, dadas las condiciones económicas y políticas de la subregión, los lleva a encarar de manera diferente la marca territorial, lo que no garantiza el progreso, el desarrollo y la consolidación de la marca en la subregión. Siguen estando presentes la poca credibilidad del territorio por parte de algunos actores y la mala imagen que los medios han realizado de la subregión, generando estigmatizaciones de la zona que golpean su actividad económica lícita; lo cual, para los actores involucrados, es algo en lo que se debe trabajar mancomunadamente. Se observa un marcado interés por aprovechar lo que otros hacen bien, pero no visualizan el cómo hacerlo, hay intenciones de unirse entre ellos como actores fundamentales desde lo público; sin embargo, hay una marcada insistencia en que sus compromisos por su municipio son prioridad y que fueron elegidos por la comunidad, algo contradictorio, dado que, por un lado, muestran interés por realizar los acercamientos, pero, por otro lado, no se cuenta con el tiempo para permitirse el diálogo y las soluciones en conjunto que podrían trabajarse en torno a la marca territorial.

Para garantizar las condiciones económicas de la región y de la subregión, es necesario revisar la competitividad del departamento, y esto es clave para los retos que la marca territorial tiene que afrontar para su consolidación, frente a esto, la P9 (ver Apéndice C), ***desde lo público***, reconoce que el departamento ha perdido tres posiciones en competitividad en los últimos tres años, por lo que consideran que hay pilares de la competitividad que deben mejorarse en su conjunto para fortalecer la marca, dado que, sin las condiciones de infraestructura, talento humano, educación, conectividad, entre otros, difícilmente se podría sacar provecho de las condiciones físicas y humanas del territorio: *“Para nosotros este ha sido un tema fundamental que viene atrasando al departamento, es por esa razón que desde la Secretaría de Planeación se llevó a cabo un estudio de Cierre de Brechas de la Competitividad para el Valle del Cauca hace tres meses, validado por la Universidad del Rosario, en conjunto con la Universidad de*

San Buenaventura Cali. Para cada uno de esos aspectos que mencionas hay un plan de acción encaminado a mejorarlo, porque aquí no hay que definir cuál o por qué va primero, todos son prioridad y se está trabajando con todos los actores del ecosistema para que se incluyan en las estrategias que desde la Gobernación se vienen realizando, esa es la realidad y hay que afrontarla”.

Además, hay acciones concretas que apenas se están poniendo en marcha con el objetivo de ofrecer garantías a los turistas, inversionistas y pobladores; es así como la formulación, aprobación y puesta en marcha de una política pública en Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación en el 2018 establece de largo plazo condiciones para mejorar en sofisticación e innovación de todo el aparato productivo y educativo del Valle del Cauca. Es así como, a partir de esa política y como soporte del estudio de Cierre de Brechas, la Gobernación lanza convocatorias anuales de innovación en donde se busca que las empresas, las universidades y los centros de investigación, de manera conjunta, presenten sus propuestas de desarrollo y obtengan recursos para mejorar la competitividad y la innovación en todos los sectores económicos de la región. Estas convocatorias, que se hacen de forma abierta para todos los actores, tienen como marco “ValleInn”, programa que busca promover no solo los emprendimientos locales de todo tipo en el departamento, sino apoyar a las empresas en sus procesos de mejora y crecimiento.

Lo curioso es que a nivel municipal de la subregión hay un desconocimiento de lo que sucede en lo departamental, sobre todo porque para medir esos indicadores se tienen en cuenta los datos de los 42 municipios del departamento; para sorpresa de algunos, muchos indicadores que se miden en el Índice de Competitividad Departamental no reflejan el verdadero comportamiento que en el territorio se da; además, a pesar del desconocimiento por parte de los alcaldes y sus funcionarios, se observa que para ellos se debe hacer énfasis de nuevo en la seguridad y en la educación como ejes centrales que fortalecerían la competitividad del territorio y que redundarían en oportunidades de empleo para los habitantes de la subregión: “...*hay que mejorar en todo, pero creo que lo mejor para el departamento y su competitividad es la seguridad y el empleo de la gente, muchas personas se están yendo a otros municipios y departamentos por la falta de oportunidades en la región*”, “...*de lo que planteas pensaríamos que es prioridad la seguridad y lo de la educación, de ahí se desprende todo*”.

En cuanto a los empresarios y gremios, en lo que respecta a la P9 (ver Apéndice D), los elementos que debería mejorar el departamento para ganar competitividad y así aprovechar sus ventajas comparativas y competitivas son: por un lado, la innovación y la educación en todos los ámbitos; para los empresarios, la ausencia de mano de obra calificada y la generación de nuevo conocimiento es un factor clave para mejorar la competitividad; a su vez, plantean que la institucionalidad debe garantizarse para que los recursos del departamento se enfoquen en lo que verdaderamente requiere inversión, específicamente en infraestructura y conectividad; también fue reiterado el tema de enfocar esfuerzos para el fortalecimiento del puerto de Buenaventura como zona portuaria que moviliza internacionalmente a las empresas del país; de otra parte, también se hizo énfasis en la salud, dado que el sistema de seguridad social en el país no garantiza condiciones óptimas para la población, lo que redundaría en baja productividad de las empresas. Sin embargo, para los empresarios fue clave y reiterado que los indicadores que los golpean a diario y que atentan con su permanencia son la informalidad, el contrabando y los grupos al margen de la ley, siendo estos aspectos nefastos para proyectos de crecimiento y de expansión en el tiempo. Para ellos, la falta de control en esas problemáticas ha hecho que muchas empresas formales cierren y se vayan de las ciudades; aunado a lo anterior, hay un claro llamado a solucionar la migración de los venezolanos en el departamento, puesto que para ellos llegan cada vez más personas al territorio y se asientan de manera informal, buscando ingresos para su sostenimiento y generando en algunos casos problemáticas sociales complejas para los municipios.

En cuanto a la CCC hay un reconocimiento a los esfuerzos de la Gobernación para mejorar estos indicadores a través del proyecto Cierre de Brechas; para ellos, este tipo de iniciativas va en pro de mejorar y crecer en inversión extranjera para el departamento; sin embargo, hay inconformidades con la informalidad empresarial, con la falta de calificación de la mano de obra, los bajos niveles de bilingüismo, la no articulación empresa-Estado-universidad, la tramitología para la creación de empresas, así como su carga tributaria y, sin lugar a dudas, la infraestructura vial y de seguridad que debe articularse a propuestas de solución no solo a nivel departamental sino nacional. Es claro que ellos tienen un panorama de la ciudad de Cali y de sus alrededores en lo que se refiere a la actividad económica, municipios cercanos a la ciudad capital como Palmira, Candelaria, Jamundí, Yumbo, Pradera, Florida, Buga, Buenaventura y Zarzal están en sus radares y, en particular, al realizar las entrevistas, siempre

se reconocen y son manifiestos de manera particular todos los acercamientos que han hecho a partir de sus encuentros con empresas instaladas allí y específicamente en mención a los ingenios azucareros, por ser fuente de empleo y de ingresos para el departamento; sin embargo, se observa en las entrevistas que hay poca mención a municipios de la subregión, escasamente a Cartago como centro poblado y de comercio en la zona, lo que indica una vez más que hay una estrecha relación con el empresariado de la subregión sur y no de la subregión norte.

A nivel **público**, la P18 (ver Apéndice C) hace alusión a cuáles son esos elementos del contexto económico, político u otro que deberían tenerse en cuenta en el territorio para el posicionamiento de la marca de la subregión en el norte del Valle del Cauca. En este caso los enfoques son diferentes; por un lado, la administración departamental piensa más en los temas de seguridad y corrupción, mientras que las administraciones municipales desean enfocar sus esfuerzos en formación de su talento humano, apoyo a sus empresas locales y en alianzas estratégicas no solo con los municipios de la subregión sino con otros municipios aledaños, de otros departamentos, que sufren problemáticas similares y que pueden aprovechar las condiciones geográficas similares para promover e impulsar actividades productivas regionales.

Además, la Gobernación reconoce que la corrupción de tipo político que en los últimos años ha marcado el departamento es algo que tiene que superarse, puesto que cualquier intento que se haga para posicionar la marca no tendrá credibilidad por parte de la comunidad vallecaucana y colombiana. En cuanto a las administraciones locales, se debe buscar la manera de trabajar mancomunadamente con los otros departamentos para focalizar y unir esfuerzos en el posicionamiento del turismo a través del PCC, marca que consideran fuerte y que ayudaría al reconocimiento de la región, a diferencia de la marca región impulsada por la Gobernación del Valle del Cauca.

Al tener enfoques diferentes desde lo público, sus desafíos y retos son distintos y eso evidentemente afecta el éxito de una marca territorial, porque tanto los recursos como las condiciones que un gobernador ofrezca serán determinantes para la consolidación de una marca y de sus *stakeholders*. Es así como el contexto de un territorio es crucial para garantizar en el tiempo el posicionamiento de una marca territorial.

Finalmente, la P19 (ver Apéndice C) se encausa a esos mismos elementos del contexto económico, político u otro que deberían tenerse en cuenta en el territorio para el posicionamiento

de la marca en el Valle del Cauca; ya aquí debe hacerse un ejercicio no solo pensado desde la subregión sino desde el territorio en su conjunto. Al respecto, sigue siendo reiterativo por parte de los actores municipales el desconocimiento de la marca territorial para el Valle del Cauca: *“Primero, deben darla a conocer a todos, porque no la conocemos; segundo, si nos llaman para que participemos, ahí estaremos, dado que estamos supuestamente involucrados y no hemos sido convocados”*; coinciden en que se requiere más visibilidad, más comunicación sobre ella pero soportada con proyectos específicos que involucren a todos los actores, para que existan beneficios no solo para el empresario sino para los residentes en la zona y para el turista: *“Para el posicionamiento de esa marca se requiere mucha inversión para promocionarla, pero ante todo deben ofrecer garantías económicas, subsidios, beneficios, o algo así, para que haya atractivo para las empresas que ya están y para las que vienen y, por otro lado, seguridad para que el turista se sienta seguro y quiera venir”*. En cuanto a la Gobernación, el tema de la marca solo es de promoción; para ellos, ya está todo dispuesto para su aprovechamiento, en tanto que se han hecho actividades culturales en Cali y Buenaventura donde se presenta la marca región con el propósito de darla a conocer y de alcanzar el reconocimiento de todos los actores que pueden beneficiarse de ella; además, hacen referencia a que el departamento ya es conocido a nivel nacional y departamental por las manifestaciones culturales particulares de cada municipio; sin embargo, esas manifestaciones son producto de años de tradición y de esfuerzos que han hecho de manera individual los municipios por lograr visibilidad en un mundo global.

6.3 El individualismo en los negocios y la baja asociatividad público-privada en la subregión del norte del Valle del Cauca

En la segunda proposición planteada en la investigación se afirma que: *“El individualismo en los negocios y la baja asociatividad público-privada en la subregión norte del Valle del Cauca afectan negativamente la marca territorial de la zona”*. Para encontrar elementos que soporten esta proposición se analizaron las respuestas obtenidas de las preguntas P1, P2, P8, P10, P11, P12 y P13, tanto en las entrevistas como en los grupos focales realizados a nivel público y privado.

Por un lado, a nivel público, se encuentra un **reconocimiento moderado** en lo que respecta a la baja articulación entre los programas de gobierno que presentan los alcaldes y el

gobernador; en algunos casos depende de la corriente política o del partido político que respalda a esos gobernantes; es decir, si la corriente política del alcalde es la misma que apoya al gobernador, los programas, acciones y recursos tendrán acogida por las administraciones departamentales y municipales; de lo contrario, se genera una brecha entre estos gobernantes y los posibles proyectos de inversión que se pretendan realizar en estas localidades puesto que quedarán supeditados a la buena voluntad del gobierno de turno y se dará prioridad a los mandatarios que hayan apoyado la iniciativa departamental.

Aquí aparece una primera barrera en este tipo de acercamiento, puesto que si no hay un diálogo permanente entre estos actores, las subregiones no tendrán relaciones fuertes, por lo que los proyectos que pretendan ejecutarse de manera conjunta no serán posibles y la marca territorial se vería muy afectada, porque estaría supeditada a intereses particulares e individuales por parte de las administraciones municipales.

Además, para pensar y actuar en un territorio que reúne una serie de problemáticas comunes, que tienen dificultades de empleo e infraestructura, se necesitan espacios de concertación y discusión entre estos administradores públicos; lamentablemente, la cotidianidad de sus municipios acapara la atención de los mandatarios en la solución de problemáticas particulares y propias de sus territorios, lo que no da cabida a pensar en un territorio con una marca integrada, a futuro. Son evidentes las contradicciones que se presentan; por un lado, hay la voluntad de establecer espacios de encuentro y de reunión entre los diferentes mandatarios municipales para plantear y discutir lo de la marca; de hecho, es muy común encontrar respuestas como “*si me convocan, asisto*”; sin embargo, ¿quién de ellos toma la iniciativa? No es preciso ni evidente, y si alguno decide tomarla no hay disponibilidad en la agenda de los demás para llegar al sitio de encuentro, como bien se evidenció en los registros de las agendas de los alcaldes; la prioridad, entonces, es solucionar otro tipo de aspectos de primera línea.

Desde lo **privado**, por el contrario, el **reconocimiento es fuerte** en reafirmar que hay una completa desarticulación entre los diferentes estamentos gubernamentales, no solo a nivel departamental y municipal sino nacional, dado que sufren las consecuencias de la falta de decisiones por estos administradores, quienes no asumen responsabilidades frente a las problemáticas que los afectan. Su mayor solicitud se enmarca en fortalecer la relación empresa-Estado-universidad-sociedad y que se construyan relaciones sólidas de trabajo para diseñar

proyectos de largo plazo en pro del territorio. Además, muchos empresarios manifestaron que el nivel de corrupción es muy alto en las administraciones municipales, dando ventajas solo a unos cuantos y que en contratación hay un gran despilfarro en recursos que no llegan a los más necesitados, ni mucho menos a los empresarios.

También, desde lo privado, hay que reconocer que muchas de las asociaciones actuales se han dado a la tarea de agruparse entre ellas solo para y por un propósito en común, en algunos casos para ejercer presión al gobierno departamental o municipal, para obtener algunos recursos y apoyo en capacitaciones y en dotaciones; en otros, para mejorar los canales de comercialización de sus productos; sin embargo, estas pequeñas asociaciones no tienen tanta fuerza como sí la tiene Asocaña, con su gran oligopolio del cultivo de la caña de azúcar en el departamento, quienes ejercen poder ante estos estamentos y que respaldan a los gobiernos de turno con recursos económicos para su elección; además, los ingenios cuentan con centros de investigación como el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), que se dedica a realizar investigaciones relacionadas con las mejoras en la productividad agrícola y con el manejo de los recursos naturales en países tropicales y en vías de desarrollo como Colombia. En este centro se hacen estudios relacionados con el cultivo de la caña de azúcar y su rendimiento, es así como, cada vez más, salen nuevas especies de caña de azúcar que tienen un rendimiento de hasta 120 toneladas por hectárea, lo que hace que el cultivo de este producto tenga una rentabilidad muy atractiva para los ingenios. Lastimosamente, las pequeñas asociaciones requieren de líderes que sean escuchados en los estamentos gubernamentales de alto nivel para conseguir y alcanzar sus objetivos; sin embargo, muchos de los asociados son dispersos y están agotados por el desgaste que esto significa en tiempo y recursos, por el *lobby* que se requiere para ser atendidos y escuchados, lo que hace que su fuerza y empuje se limite solo a unos cuantos miembros, perdiendo la posibilidad de plantear sus problemáticas así como sus propuestas de solución.

Lo anterior se soporta en los siguientes aspectos obtenidos a partir del trabajo de campo:

Desde lo **público**, la P1 (ver Apéndice E) hace alusión a la relación espacio y lugar que debe darse en el territorio para que se puedan desarrollar actividades productivas y comerciales en la subregión; al respecto, para los secretarios de la Gobernación, el espacio y el lugar son lo

mismo; se apoyan en los proyectos de la actual administración a través de su plan de desarrollo, ya que para ellos siempre se han dado las garantías para que se configuren actividades productivas pequeñas o grandes dentro del territorio y ellos ponen su grano de arena en lo que respecta a infraestructura y algunos recursos para el buen desarrollo de toda actividad productiva.

En cuanto a las administraciones municipales, hay una aproximación al concepto de lugar y espacio, hacen alusión a la vocación de su territorio, relacionada con su población y sus ventajas comparativas; hay implícitamente un significado del lugar, lo que les permite reconocer no solo lo bueno sino también sus dificultades, lo que estaría relacionado con su costo de oportunidad; de hecho, aluden que el clima, la gente, los ríos, la naturaleza, entre otros aspectos, hacen del lugar algo único e irrepetible. Manifiestan, además, que el Valle del Cauca es privilegiado frente a otros departamentos por esas condiciones atmosféricas y que eso es una condición favorable para ejercer actividades productivas de cualquier índole relacionadas con el comercio y lo agropecuario. Es así como en las entrevistas los funcionarios municipales son contundentes en afirmar que en el Valle del Cauca, debido a su ubicación estratégica y su geografía conectada con el puerto de Buenaventura, se posibilita todo tipo de cultivo de frutas, verduras, hortalizas, café, plátano, aguacate y no dejan de lado la caña de azúcar; para ellos el clima y la calidad de la tierra, además de ser una zona plana, garantizan una despensa agropecuaria no solo al departamento sino a nivel nacional e internacional.

En cambio, para los empresarios y los gremios, en cuanto a la P1 (ver Apéndice F), el reconocimiento del espacio y del lugar está relacionado con las condiciones y garantías que el gobierno establece, además de lo que el territorio les puede ofrecer tanto en recursos humanos como geográficos, físicos y ambientales. Para ellos, sin estas condiciones y relaciones no hay posibilidad de ejercer la actividad productiva con eficiencia; es reiterativa la afirmación de que toda la responsabilidad debe caer en los gobiernos departamentales y municipales, en tanto que asumen que es una relación unilateral más que bilateral; es decir, para los empresarios las garantías del lugar las deben establecer los gobernantes con sus planes de desarrollo, puesto que, para ellos, cuando no se planea el lugar, se desborda y se pueden presentar todo tipo de actividades tanto lícitas como ilícitas en el territorio; esto implica también un desconocimiento

de la construcción de un lugar y un espacio a partir de los compromisos que ambas partes deben asumir en el desarrollo de cualquier actividad productiva.

En tanto que las asociaciones y las cámaras de comercio, en general, creen que su papel en ese tipo de relaciones es más de intermediario o facilitador entre los diferentes actores; para estos, ellos son el puente entre el gobierno y los empresarios, buscando puntos de encuentro para brindar soluciones acordes para el lugar y aportando a la discusión de las problemáticas elementos de partida y de análisis. Si bien las cámaras de comercio tienen un lugar en varias instancias gubernamentales, ellas ofrecen sus servicios a las empresas que se encuentran afiliadas; sin embargo, las empresas informales quedan por fuera de esos acuerdos, precisamente por su condición; lo mismo sucede con las asociaciones: ellos saben que la manera de exigir condiciones favorables para su actividad productiva está en unirse y generar propuestas únicas ante el gobierno para sus beneficiarios, lo que hace que se constituyan con ese propósito.

Preocupa que las condiciones de exigencia de muchas actividades informales se hacen sobre la marcha, más que por proyectos consensuados entre los diferentes actores; en algunos casos se observa que muchos negocios informales realizan actividades sin los permisos, requerimientos y exigencias legales que hacen las alcaldías; por lo general, esta ocupación del espacio se hace de manera arbitraria por los habitantes de la localidad, algunos nativos otros foráneos, que son legitimados por la misma comunidad; para el gobierno local es complejo su reubicación dado que se generan problemas de orden público que alteran la tranquilidad del municipio y que va en contra de sus imágenes favorables ante la comunidad. Adicionalmente, al ocupar el espacio público, no pagan servicios públicos, no pagan impuestos, dañan el medio ambiente y en muchas ocasiones se dedican a actividades ilícitas, generando redes de microtráfico y explotación de menores sin control alguno por parte de las autoridades locales. Lastimosamente después de configurados estos negocios informales se acude al gobierno para que se les garantice su permanencia, lo que lleva al gobierno de turno a asumir y respaldar actividades no formales que atentan contra la formalidad de las empresas en los municipios y de las cuales la queja es permanente, porque el empresario formal siente que no tiene un beneficio por serlo y que compite de manera legal en un mercado que no le proporciona garantías para su sostenimiento.

De acuerdo con la P2 (ver Apéndice F), a nivel *privado* empresarial se encuentran relaciones de poder entre los diferentes actores; es así como se evidencia que tanto para los empresarios como para los gremios y asociaciones, el gobierno es el que determina las condiciones no solo legales sino de acceso para la actividad productiva: *“Las empresas no tenemos poder por sí solas, se requiere siempre la presencia del gremio para hacer propuestas o realizar exigencias al gobierno; el poder siempre está en el gobierno, a nosotros nos toca acatar cualquier disposición que ellos realicen”*.

Aunque muy superficialmente se habla de grupos al margen de la ley, delincuencia común y organizada, estos empresarios afirman que los pequeños empresarios y comerciantes vienen siendo extorsionados por estas bandas; algunos afirman que hay territorios vedados para ejercer cualquier actividad y que muchos de sus compañeros tuvieron que migrar a otras localidades debido a la presión que ejercen estos grupos ilegales, convirtiendo ciertos territorios en lugares de miedo y terror para sus habitantes.

Otro actor que se considera clave en las relaciones es el sector financiero, específicamente los bancos, los cuales desde su condición de intermediarios promueven la actividad productiva y comercial. Muchos empresarios manifiestan que tienen que acudir a otras formas de financiación (no legales), dado que el sector financiero exige mucha documentación, de la cual carecen; además, muchos de ellos han resultado damnificados por el fenómeno climático o por paros en las vías, lo que les ha llevado a incumplir con sus obligaciones financieras, generando pérdidas incalculables y despido de trabajadores. Esto ha sido perjudicial puesto que quedan vetados por el mismo sector financiero para solicitar cualquier otra financiación para sus proyectos y, como si fuera poco, el gobierno no les garantiza —según ellos— líneas de fomento para sus empresas. Hay varias líneas de crédito que Bancoldex les puede ofrecer a los empresarios; sin embargo, ellos manifiestan que son muy pocos los recursos disponibles y que son acaparados en su gran mayoría por empresas mucho más grandes y con mayores garantías que las empresas pequeñas.

En cuanto a las asociaciones y cámaras de comercio, expresan que gran parte de la informalidad en el departamento se debe a la normatividad e impuestos que el gobierno establece a los empresarios y que va en detrimento de la rentabilidad de los mismos; sin embargo, las asociaciones y las cámaras de comercio exigen unas cuotas de afiliación para acceder a algunos

beneficios, lo que también implica erogaciones económicas para las empresas, con las que en muchos de los casos no cuentan, y no ven de forma explícita los beneficios que se tienen por dicho pago. En el caso de la cámara de comercio, el no pago de la afiliación de manera anual por parte del empresariado genera sanciones y de no contar con dicha certificación la empresa queda bloqueada para realizar contratos con cualquier entidad de tipo público o privado.

Para lo **público**, en lo que respecta a la P2 (ver Apéndice E) sobre las relaciones de poder, se encontró que el reconocimiento por parte de las administraciones municipales del territorio como un espacio de poder se establece de muchas formas: por un lado, aceptan que el territorio les ofrece unas garantías desde lo comercial; sin embargo, manifiestan que en la subregión hay empresarios que poseen los recursos e imponen no solo la actividad productiva de la zona sino que establecen el dominio en lo productivo: *“Sí, en parte; en la zona hay muchas empresas, 'dueños de hace años' de tierras, negocios que son los únicos y si un pequeño productor quiere entrar, de poder, puede, el problema es cómo compite si no tiene la plata para poder hacerlo; termina quebrándose”*. No desconocen la presencia de los problemas de orden público, de narcotráfico y de microtráfico en manos de ciertas personas, identificadas por la comunidad, que limitan el aprovechamiento de todo lo que el territorio les brinda como recursos humanos, naturales, productivos, entre otros; sin embargo, llegar a esos lugares es muy difícil porque en muchos casos son protegidos por la misma comunidad, y además por el temor que genera alguna denuncia que se haga en contra de esas bandas criminales, que resulte en contra de sus familias y hogares. Para los funcionarios municipales, efectivamente, para la instalación de cualquier tipo de negocio a menor escala y comercial no hay dificultades y la comunidad lo hace de manera espontánea: *“...en la parte comercial es más fácil, porque la gente en el garaje de su casa coloca su negocio y vende cosas y no hay tanto problema”*.

Por otro lado, está la Gobernación, que reconoce de manera muy superficial que las actividades ilícitas en la región generan impedimentos para el desarrollo de actividades productivas. Para los funcionarios de la Gobernación, hay libertad en la creación de empresas, el desarrollo del emprendimiento, la movilidad de recursos y que son las administraciones municipales las encargadas de velar por que esas relaciones de carácter productivo y comercial prosperen de manera efectiva: *“En el departamento cualquier persona puede crear empresa, montar su propio negocio, dentro del marco legal; de todas maneras hay situaciones complejas*

en algunos municipios, que a través de los planes de acción de la Gobernación se vienen atacando, pero la libertad para hacerlo está presente". La administración departamental no influye para promover o privilegiar cualquier actividad productiva en el departamento, no decide la vocación productiva de los municipios; para la Gobernación, son los alcaldes los que conocen su territorio y son los que definen su línea de trabajo; sin embargo, ella, como entidad territorial departamental, ofrece apoyos específicos a las cadenas productivas que promueve la Cámara de Comercio de Cali (CCC) y las que se incluyen en el plan de desarrollo departamental; así mismo, genera programas para el apoyo del emprendimiento en los diferentes municipios a través de sus secretarías como por ejemplo la Secretaría de Desarrollo Económico y la de Turismo. Cabe resaltar que cualquier iniciativa que no se encuentre en los sectores de desarrollo de la Gobernación y de las cámaras de comercio no tiene acceso a los recursos ni al apoyo formal de los proyectos establecidos por estas dependencias.

Como parte del proceso del involucramiento de los actores en la toma de decisiones, la P8 (ver Apéndice E) aborda si han existido decisiones que hayan sido concertadas por todos los involucrados en el desarrollo y propuesta de la marca territorial. Frente a esta pregunta, los secretarios de la Gobernación manifiestan de forma absoluta y contundente que sí lo han hecho, aunque reconocen que tiene poco tiempo su implementación y que apenas se vienen realizando acercamientos con empresarios de la región para su apropiación, pero que están avanzando poco a poco en su visibilidad a través de la página web de la Gobernación, en los eventos que lleva a cabo la entidad, en las redes sociales oficiales, entre otros. Sin embargo, tal como se ha afirmado en otros apartados, hay un desconocimiento de la marca por parte de los funcionarios de las alcaldías de la subregión, no solo en cuanto a la existencia de ella sino porque no pudieron participar en su construcción, desarrollo e implementación; esto justifica por qué no hay una identificación con la misma, aunque la administración departamental argumenta que por ser una marca relativamente nueva aún no se conoce y esa es la razón; no explican cómo fue su construcción ni quiénes de la subregión norte participaron. Según estos funcionarios de la Gobernación, se están realizando acciones de comunicación de la marca, aunque todavía muy incipientes; no obstante, los funcionarios de los municipios tampoco tienen presente algún material o comunicación reciente que haga alusión a la marca territorial.

Lo anterior implica que un solo actor, en este caso la Gobernación, a pesar de tener todo el andamiaje como entidad pública y los recursos para su implementación, no es suficiente para consolidar y estructurar una marca territorial que abarca 42 municipios de su territorio. El total desconocimiento por parte de los funcionarios públicos a nivel local implica la no identificación con la marca y mucho menos con el propósito por el cual fue diseñada, lo que redundará en un desgaste de recursos y de intenciones que no pueden trascender a la comunidad en beneficios tangibles e intangibles y que no aportan para su configuración y consolidación.

Del otro lado de la moneda, es decir, desde el sector *privado*, en cuanto a la P8 (ver Apéndice F), hay una clara afirmación acerca de que esto es producto de un interés político del gobierno departamental; parecería que el tema de la marca es una apuesta individual del gobierno de turno. Esto se debe al no reconocimiento por parte de empresas, gremios y asociaciones que manifiestan su descontento porque debieron ser convocados, llamados a la discusión, puesto que son sus recursos los que están en juego y además que no tienen claro por qué no fueron tenidos en cuenta en tan importante decisión de inversión, posicionamiento y visibilidad del territorio. *“No entendemos por qué no fuimos convocados, no hay explicación; como todo acá, hacen cosas y después dicen que ha sido exitoso y que fuimos consultados, pero hasta allí”*. Además, su descontento también es producto de manifestar que siempre son convocadas las grandes empresas para este tipo de proyectos, que en general los pequeños empresarios y comerciantes no son tenidos en cuenta; para ellos, en algunos casos, solo se informa de ciertas decisiones que el departamento toma, mas no para escuchar su opinión al respecto, lo que genera rechazo por los empresarios y descontento con estas iniciativas.

Es claro que para las asociaciones también hay un desconocimiento de su condición de actores del lugar; para ellos, el ignorarlos es algo delicado y complejo dado que son ellos los directamente implicados en las actividades y en la promoción del destino; su inconformidad también se manifiesta en no tener definidas las razones por las que se instituye una marca territorial que los involucra; su desconcierto se entiende como producto de una disposición arbitraria que atenta y perjudica las relaciones entre ellos y el gobierno departamental y de la cual no hay un beneficio mutuo explícito que refleje ganancias y utilidades en sus negocios y ventas.

La única entidad que manifiesta conocer y haber sido llamada a este ejercicio es la Cámara de Comercio de Cali, y hay razones para comprenderlo, puesto que su cercanía con la Gobernación y con el trabajo de las narrativas propuesto por ellos los une de manera directa para trabajos en conjunto en mesas de discusión diseñadas para revisar temas como la innovación, la logística, el comercio exterior, la competitividad, entre otros; aunque cabe recordar que la CCC manifestó que ellos tienen otros espacios de encuentro donde se discuten esos temas y que por eso es que se dieron cuenta de la marca territorial; sin embargo, no saben cómo fue la selección del nombre, qué se tuvo en cuenta, cuándo hicieron todo el trabajo; manifiestan haber participado de su lanzamiento y argumentan que su conocimiento es más por otro tipo de trabajo en otros escenarios que por un trabajo conjunto con el ente territorial.

En la P10 (ver Apéndice E) se indagó si había sinergias entre todos los actores involucrados del territorio que permitieran crear escenarios de oportunidades para la región; desde lo *público* se encontró que la Gobernación del departamento afianza todas sus estrategias en pro de evidenciar su gestión en cuanto a las sinergias que han logrado como gobierno departamental con el empresariado vallecaucano; sin embargo, la mayoría de empresas manifiestan encontrar escenarios de oportunidad limitados y específicamente los que se dan se establecen en la ciudad de Cali; en muy pocas ocasiones se habla de las sinergias con actores de otros municipios, específicamente los de la subregión norte que tienen empresas pequeñas y medianas y que hacen parte de la comunidad y del territorio; de ahí que en la subregión sea evidente el desconocimiento de estos espacios y el reconocimiento solo de espacios de encuentro para solucionar problemáticas relacionadas con la salud y la seguridad del departamento: *“Las sinergias que se dan por acá son más el trabajo con las comunidades, porque sinergias con la Gobernación son más para temas de seguridad y salud, que nos tiene agobiados actualmente”*.

Solo en una ocasión se hace mención a la subregión y tiene que ver con el sector frutícola, que involucra a los campesinos a través del Programa Integral Frutícola y del cual la Gobernación hace un despliegue de los esfuerzos que se vienen realizando en la subregión, porque consideran que es uno de los sectores potenciales para incentivar el empleo y el desarrollo del territorio; sin embargo, en lo municipal no hay referencia alguna a este programa, los funcionarios de las alcaldías manifiestan que son ellos los encargados de llevar a cabo estas estrategias con sus campesinos en su territorio, con sus propios programas y que son ellos los

que los han ayudado con sus problemáticas actuales; en este apartado se sigue evidenciando un trabajo individual de las administraciones municipales con sus comunidades y empresas de la región para sacar adelante los proyectos de emprendimiento que allí surgen. Aquí es importante resaltar que el común denominador de los funcionarios de las alcaldías es hacer mención de forma individual y cómo a partir de sus dependencias, hacen esfuerzos por sacar adelante la actividad productiva agropecuaria. No hubo expresión alguna de un trabajo en conjunto con otras alcaldías ni con los municipios aledaños para este tipo de iniciativas.

También desde las alcaldías y sus dependencias se hace alusión a los espacios que se crean para jóvenes, técnicos, mujeres cabeza de hogar, discapacitados, a través de capacitaciones y talleres de emprendimiento, entre otros, en procura de encontrar oportunidades para la población. Aunque estas jornadas son esporádicas, hacen parte de los planes de acción de los alcaldes y de su gestión, más que una propuesta enfocada a promover e incentivar apuestas productivas relacionadas con la marca territorial. En general, son actividades que promueven e incentivan a una parte de la población y a sus iniciativas de emprendimiento local; normalmente estas iniciativas son dispersas, de diferentes grados de desarrollo, algunas incipientes, otras con un nivel un poco más estructurado, que buscan a través de ferias empresariales vender sus productos. En otras palabras, este tipo de ferias se realizan en días específicos y las alcaldías proveen un espacio público dentro del municipio para que realicen sus ventas y se den a conocer entre sus habitantes y, ocasionalmente, a sus visitantes.

Para los empresarios y gremios, ante la P10 (ver Apéndice F), las sinergias entre los diferentes actores deben nacer, principalmente, desde el gobierno, independiente de si es departamental o municipal, ya que sin esas sinergias sus esfuerzos como empresarios y asociaciones se quedan en buenas intenciones que, de no ser respaldadas por la institucionalidad pública, no saldrían adelante. Además, insisten en la falta de articulación empresa-Estado y dicen que cuando se llega a dar alguna, se realizan unos primeros acercamientos y luego nadie sabe qué pasó con los acuerdos y compromisos adquiridos en las reuniones de trabajo; es decir, en muchas ocasiones son convocados los empresarios por un tema específico por parte de las administraciones públicas, de allí salen algunas iniciativas y compromisos, que se diluyen con el tiempo y no se sabe cuáles fueron los resultados, quién es el responsable. En otras palabras, cualquier acercamiento queda en el aire y no hay quién responda posteriormente por ello. Es

importante en este apartado reconocer que muchos de los empresarios en las entrevistas afirman beneficiarse de las buenas intenciones de los gobiernos de turno, pero que hay que priorizar necesidades y no se le puede dar gusto a todas las personas ni a todas las exigencias que las empresas requieren frente a sus problemáticas, puesto que son totalmente diferentes y son escenarios distintos por los que atraviesan y sería muy complejo solucionar en estos espacios todos sus requerimientos. Lo anterior implica una conciencia por parte de los empresarios frente a las limitantes que tienen las alcaldías en cuanto a recursos para apoyarlos; sin embargo, para ellos la sola intención no es suficiente, debe pensarse el territorio de otra manera para que no se queden en iniciativas que no se concretan con acciones y con responsables directos que den cuenta del avance de cualquier proyecto en el departamento y en sus municipios.

Para las cámaras de comercio sí han existido estas sinergias, pero consideran que no son suficientes y menos cuando hay departamentos que están liderando en competitividad a pesar de que no cuentan con tantas ventajas comparativas y competitivas como el departamento del Valle. Por tanto, las cámaras de comercio, específicamente la de Cali, hacen el llamado a la Gobernación para que promueva estos espacios teniéndolas como intermediarias, puesto que como cámaras de comercio tienen poder de convocatoria y podrían generar puentes entre la tríada empresa-Estado-universidad.

En este apartado es necesario resaltar que los gremios, las asociaciones, las cámaras de comercio y los empresarios, reconocen de manera enfática que la Gobernación y las alcaldías de los municipios son las responsables de convocar, concertar y proponer espacios de diálogo entre los diferentes actores para pensar escenarios de futuro que lleven a planear de manera estratégica y organizada el territorio; sin embargo, sigue estando presente la falta de continuidad en los procesos y proyectos, la falta de seguimiento a los compromisos adquiridos de parte y parte de los actores involucrados. Se evidencia un trabajo mancomunado inicial, con propuestas y metas alcanzables que en el corto plazo podrían realizarse, pero todo lo anterior se diluye en el tiempo porque muchas veces los funcionarios del gobierno no son los mismos, porque se priorizan otro tipo de iniciativas o simplemente porque no hay credibilidad en el proceso que se esté llevando a cabo; en varias oportunidades han sido convocados y no ha habido resultados concretos de esas reuniones y propuestas iniciales.

En cuanto a la P11 (ver Apéndice F), esta se enfocó en los empresarios, indagando si encontraban evidencias de sinergias entre los alcaldes o entre estos y la Gobernación para crear escenarios de oportunidades para la región. Aquí se estableció que las posibles sinergias que se puedan dar para generar escenarios de oportunidad para el territorio están mediadas por las diferencias políticas de sus gobernantes; aquí los intereses son diversos y eso hace que no se generen proyectos en conjunto, que vayan de la mano con la comunidad para brindarle soluciones adecuadas y oportunas al municipio. Adicionalmente, cada gobierno de turno desconoce lo que sus antecesores han hecho y arranca de cero, a no ser que sea de su misma corriente política; sin embargo, al tomar posesión del cargo, sus intereses políticos quedan de manifiesto y se da prioridad a dejar su propia huella, independientemente de que existan desde años atrás programas y proyectos que fueron concebidos en el marco de un proyecto político. Lo anterior implica que todo tipo de sinergia que se establezca en aras de buscar escenarios de oportunidad para la región depende de los intereses políticos del gobierno de turno: *“Ese es el deber ser, pero eso no funciona aquí, al menos en lo que hemos podido evidenciar, los intereses de cada funcionario son particulares y eso afecta; además, añádele a eso las diferencias políticas, peor...”*.

Ni los empresarios, ni las asociaciones reconocen que se han dado sinergias entre las diferentes administraciones departamental y municipal; esto es el reflejo de un individualismo público marcado por la parte política y la corriente que lidera en su momento el gobierno de turno. Los empresarios responden en la medida que sus gobernantes exigen; sin embargo, esa respuesta es más a partir del gobierno de turno, no porque sean proyectos anteriores que se consolidaron en el tiempo y que se sostengan, sino porque responden en un momento determinado bajo unos proyectos establecidos en sus planes de gobierno: *“No se sabe si cuatro años de gobierno son poquitos o mucho para conocerse y plantear soluciones... cada uno llega poniendo su gente, sus políticas y disposiciones, eso depende de la corriente política”*.

Cuando se realiza la misma pregunta P11 (ver Apéndice E) a los estamentos públicos, se encuentra que desde la Gobernación hay un trabajo articulado con las alcaldías en cuanto a resolver problemáticas que son prioridad, así como asignar recursos de inversión que en la mayoría de los casos están direccionados a solucionar inconvenientes del territorio; sin embargo, son muy pocos los espacios de concertación y discusión ligados a crear escenarios de

oportunidad, precisamente por las dificultades propias de cada uno de estos municipios que llevan a los alcaldes a buscar el respaldo departamental para subsanar dichas problemáticas. Cabe resaltar que los alcaldes tienen línea directa con el gobernador de turno, pueden comunicarse con este de forma inmediata; sin embargo, este canal se utiliza solo para aspectos puntuales y de suma urgencia que requieran pronta solución.

Lo anterior, sigue soportando la idea de que los espacios de concertación y de diálogo son exclusivos y prioritarios para solucionar una problemática específica de los municipios; por lo que la motivación de la marca territorial no adquiere la dimensión de trabajo requerida, como podría tenerla la inseguridad, la violencia, el microtráfico o algún tema relacionado con la crisis de la salud (como lo ha sido el COVID-19) o un paro de camioneros o algún daño colateral por el invierno o por el verano que requiera el respaldo de los estamentos departamentales e incluso a nivel nacional.

Aunque hay acercamientos de algunos municipios para este tipo de ejercicios de concertación en lo que respecta al turismo, en la práctica manifiestan que la reunión permanente es casi imposible debido a los compromisos que adquieren los funcionarios públicos con sus comunidades; además, es evidente que se convoca solo a los alcaldes interesados o involucrados en la solución de situaciones puntuales, no se convoca al consenso para pensar a futuro los posibles escenarios de oportunidades para el territorio, que les permita pensarse como región.

Otra de las razones explícitas en los grupos focales fue la insistencia de afirmar que la Gobernación se encuentra ubicada al sur del departamento, beneficiando a municipios cercanos a la capital, dado que esta proximidad les permite un diálogo permanente con la Gobernación departamental, mientras que los alcaldes de la subregión norte tienen un tiempo promedio de desplazamiento desde sus municipios a la capital de 3 a 4 horas, y si a eso se suma la dificultad de concertar citas con la Gobernación, se hace aún más complejo reunirse para trabajar aspectos relacionados con la marca: *“...con la Gobernación es complicado por la distancia y por las dificultades de desplazamiento... se ha tratado de establecer conexiones y equipos de trabajo, pero la verdad es muy complicado reunirnos permanentemente; cada uno tiene una agenda muy complicada y aquí salen problemas todos los días”*. En otras palabras, entre más alejado se encuentre el municipio de Cali, la capital, más complejo se vuelve el desplazamiento para

reuniones de carácter presencial, puesto que la movilidad de un mandatario desde el norte del departamento le implica un día de trabajo completo.

Lo anterior se soporta en las P12 y P13 (ver Apéndice E), cuando específicamente se le pregunta a la Gobernación y a los alcaldes sobre si hay sinergias entre los diferentes actores y específicamente entre los municipios y la Gobernación para crear escenarios de oportunidad y de aprovechamiento de la marca territorial; aquí es evidente y reiterativo el desconocimiento de los funcionarios de las alcaldías de la marca región planteada por la Gobernación; no hubo acercamientos con las personas que conforman el territorio para el aprovechamiento de la marca como un ejercicio de participación y esfuerzo por parte de todos los actores involucrados; aquí se hace presente que cada uno de ellos está trabajando de manera individual a nivel municipal, tratando de aprovechar las ventajas comparativas propias de cada uno de sus territorios, con sus propios recursos; aunque existe un interés de las partes, sigue la excusa de los desplazamientos y de los tiempos de cada uno de los funcionarios públicos y del cruce de agendas de ellos que no permite establecer puntos de encuentro. Sin embargo, con las restricciones de movilidad debido a la pandemia, a nivel mundial, su intensificó el uso de plataformas virtuales, lo que hizo posible definir directrices y establecer líneas de trabajo, de manera expedita y de aplicación casi que inmediata.

Sin embargo, la intencionalidad manifiesta de las partes se diluye cuando no se toma el liderazgo por parte de al menos uno de ellos, para que todos respalden ese ejercicio. Algunos consideran que el liderazgo debe ser claro y contundente de la Gobernación, pues es ella la llamada a convocar políticamente a los alcaldes para estos temas y máxime que implica destinación de recursos; otros, por el contrario, dicen haber preguntado a la Gobernación sobre el tema y no encuentran respuestas concretas que les permita involucrarse.

Desde el lado de los empresarios, con respecto a la P12 (ver Apéndice F), estos consideran que esas sinergias entre la Gobernación y las alcaldías municipales es el deber ser para ellos como actores; sin embargo, creen que deberían darse estos espacios de diálogo para discutir la proyección de los municipios de forma programada y consensuada; sin embargo, ellos como empresarios desconocen en qué momento se reúnen los alcaldes y para qué lo hacen; no hay información veraz de estos encuentros. Es curioso que en términos generales los empresarios manifiesten no tener certeza de esas reuniones; aunque algunos suponen que sí las

hay, pero ¿cuándo se dan?, se desconoce: *“Pensamos que es así, pero no sabemos cuándo lo hacen, ni porqué lo hacen”*.

Parecería que el vallecaucano, en términos culturales y de identidad, tiene la tendencia a trabajar de manera individual; el trabajo en equipo aparece muy someramente, solo por un interés particular, lo que implica que no ha sido un elemento que lo caracterice, en tanto que cada que llega un alcalde o un gobernante nuevo, este desconoce lo que su antecesor hizo o quiere mostrar resultados pronto y de forma individual, para que se le reconozca particularmente lo que hizo por sus coterráneos, de ahí a que los empresarios afirmen lo siguiente: *“Posiblemente sí, nosotros los vallunos nos buscamos de manera puntual; es decir, si mi vecino me perjudica en mi gestión o en algo, voy y lo busco, de lo contrario el problema es suyo y mire a ver qué hace... eso es lo que uno evidencia”*.

Para las asociaciones, esas sinergias aparecen de manera puntual y también son enfáticos en afirmar que si hay un problema que los afecte a todos aparecen las reuniones y los acercamientos, de lo contrario, cada uno responde por su territorio y por su lugar: *“A veces lo hacen cuando tenemos el problema de cierre de vías en las veredas, o el problema del desbordamiento de los ríos o por la sequía”*.

El deber ser de las sinergias entre los diferentes actores; el trabajo en equipo entre los distintos estamentos públicos, de forma articulada; la asociatividad como un mecanismo que permita la integración y el involucramiento de todos los actores por un bien común; donde las problemáticas y las soluciones que le atañen al territorio y a la comunidad salen de sus propias necesidades, se ven afectados por la idiosincrasia del vallecaucano y de su identidad de no trabajar en equipo y de tratar de mostrar resultados de carácter individual. Lo anterior hace que muchas de las iniciativas que han sido presentadas años atrás por diferentes gobernantes se hayan diluido y sean desconocidas por los gobiernos de turno, razón por la cual el establecimiento de marcas territoriales por cada gobierno en la subregión, sin el reconocimiento en los planes de desarrollo, dan cuenta de un cortoplacismo, donde cada administración quiere mostrar solo lo suyo, lo que no permitirá proyectar los municipios de forma acertada, a pesar de que hagan un adecuado manejo de sus recursos naturales, de la preservación y sostenibilidad de su medio ambiente.

6.4 La poca credibilidad de la marca territorial en la subregión norte del Valle del Cauca

La tercera proposición planteada en la investigación afirma que: “La poca credibilidad de la marca territorial en la subregión norte del Valle del Cauca está determinada por las condiciones económicas y sociales de los grupos de interés”. Para encontrar elementos que soporten esta proposición se analizaron las respuestas obtenidas de las preguntas P5, P6, P7, P14, P15, P16 y P17, tanto en las entrevistas como en los grupos focales realizados a nivel público y privado.

Por un lado, en lo público, se encuentra un **reconocimiento fuerte** por parte de las administraciones locales y la departamental en los beneficios que la marca territorial puede generar en el territorio, puesto que de consolidarse como una herramienta de venta del territorio contribuye al fortalecimiento de la imagen y al aumento de la inversión, del empleo, del desarrollo y del crecimiento económico del departamento; para ellos, cualquier velo negativo que años atrás haya manchado la buena reputación del lugar puede ser subsanada con el posicionamiento de la marca región, puesto que son casos aislados que se han venido combatiendo con la fuerza pública y con un trabajo de inteligencia por parte de las fuerzas armadas del país.

Si bien el narcotráfico fue y es un fenómeno que golpeó y golpea no solo a la subregión del norte del Valle del Cauca sino a todo el departamento, las administraciones públicas manifiestan que las expresiones culturales, deportivas y los paisajes, entre otros aspectos, superan cualquier imagen negativa que el territorio pueda presentar; así, consideran que es a partir de allí, de todos sus recursos, que se pueden resaltar las condiciones geográficas, humanas, culturales y empresariales que brinda el territorio a la comunidad y a sus visitantes.

En lo privado, se establece un **reconocimiento fuerte** a la imagen favorable que presenta la subregión en lo que respecta a sus ventajas comparativas, mas no a sus ventajas competitivas; sin embargo, el desconocimiento de la marca territorial, tanto en su creación como en su implementación, distorsiona el poco interés que estos empresarios y agremiaciones puedan tener, lo que los lleva, en términos generales, a rechazarla desde su presentación. Para ellos, antes que implementar una marca, se necesita hacer esfuerzos de inversión en educación, emprendimiento, infraestructura, salud y seguridad, que garanticen oportunidades de empleo

para la subregión, dado que la falta de apoyo al emprendimiento y a las pequeñas empresas no está presente como un interés prioritario de las administraciones públicas.

Lo anterior se soporta en:

Desde lo **público**, la P5 y la P6 (ver Apéndice G) tienen que ver con acciones concretas de carácter económico, legal, político, ambiental y cultural que las administraciones públicas hayan realizado para fomentar y aprovechar la marca territorial; los funcionarios de la Gobernación fueron enfáticos en asegurar que sí lo hacen de forma permanente, ya que se encuentra explícito en el plan de desarrollo, como documento oficial de ruta del gobierno, pues allí se determinan las acciones y los planes concretos relacionados con el desarrollo del territorio y lo que pretende alcanzar; además, los funcionarios públicos en las entrevistas destacaron todo lo concerniente a la política pública de Competitividad, Ciencia y Tecnología del Valle del Cauca, que fue presentada en el 2018 ante la comunidad académica, empresarial, sectorial y gremial, como una herramienta de transformación productiva y social, que permitirá la articulación regional, con una perspectiva global en los focos de Biodiversidad, Agropecuario-Agroindustrial, Servicios-Logística, Salud, Energía, Turismo y Educación, lo que permitirá generar convocatorias a todos los actores para acceder a recursos y de esa manera dar cabida a todos los sectores económicos de la región para mejorar su competitividad: “...*basta con mirar todo el tema de la política pública de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación para el Valle del Cauca aprobada este año, hasta el 2032, que busca incrementar los niveles de formación, retención del talento humano, innovación, transferencia de tecnología, apropiación social del conocimiento, entre otros, que no solo será para este gobierno sino para proyectar el departamento a nivel nacional e internacional en los próximos años*”. También se observa que se hace mucho énfasis en la marca territorial que la misma Gobernación viene impulsado a través de varios eventos y actividades en la ciudad de Cali y que hacen parte del plan de promoción nacional e internacional en eventos de turismo.

Otra de las acciones que los funcionarios de la administración departamental manifiestan son las actividades que se vienen adelantando con el sector turístico y todo su gremio, además, buscando nuevas rutas aéreas con aerolíneas de gran envergadura para hacer más atractivo el destino; también la participación en ferias de turismo como la de la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (Anato), en Bogotá, donde se presentó la marca

región. Se están promoviendo los municipios, sus atractivos turísticos, su gastronomía y la accesibilidad y seguridad del territorio, con muestras empresariales, gastronómicas y expresiones culturales propias de las ciudades que conforman el departamento.

Desde la Gobernación del Valle del Cauca, a partir de su Plan de Desarrollo “El Valle está en vos”, se diseñó la Política de Competitividad, de la cual se desprende el Plan de Competitividad, Emprendimiento e Innovación. Adicionalmente, como parte de ese plan se incluyó la internacionalización del departamento en una alianza estratégica con la Agencia de Promoción de Inversión en el Valle del Cauca - Invest Pacific. Con el anterior plan, se ha logrado que varias empresas lleguen al departamento, a municipios como Cali, Palmira, Caicedonia, Cartago, Tuluá, Buga, Zarzal, Yumbo y Buenaventura, para instalarse y así apoyar la generación de empleo en ellos.

Parte de la estrategia es trabajar con la Comisión Regional de Competitividad y los clústeres de cadenas productivas como la del turismo, de las frutas y el acompañamiento que se les hace a los emprendedores. Como prueba de lo anterior, se destaca la creación del “Buró del Turismo” donde la alianza público-privada constituyó parte fundamental para promover las bondades de las ciudades y los municipios y que de esa manera se les reconozca como destino de inversiones, congresos, convenciones, entre otros, para impulsar el desarrollo y el empleo de la región.

Sin lugar a dudas, otra de las estrategias que vienen funcionando desde el 2016 y que actualmente sigue vigente en el departamento son los Centros Valle Inn, que se ubican estratégicamente en los municipios para apoyar a los emprendedores en sus ideas de negocios, planes de negocios y hasta se les fortalece su iniciativa con un fondo de capital semilla, junto con el SENA. A raíz de la pandemia, se incluyeron asesorías y acompañamiento en la implementación de protocolos de bioseguridad. Muchos son los beneficiarios que han podido acudir a estos Centros Valle Inn, como, por ejemplo, mujeres cabeza de familia, jóvenes, adultos, comunidades desplazadas, afrodescendientes, entre otros, que han recibido recursos económicos, mobiliario, adecuaciones en sus instalaciones, publicidad, compra de maquinaria y equipos, insumos y materias primas, vehículos, asesorías en lo financiero y en lo legal para la sostenibilidad de sus emprendimientos.

De acuerdo con la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad (2020), de la Gobernación del Valle del Cauca, “entre los años 2016 y 2017 entregó en convenio con el SENA \$4.122.000.000 de capital semilla, generando 225 empleos en 41 empresas, mediante las convocatorias del Fondo Emprender. En el año 2018 el Fondo Valle INN entregó capital semilla a 38 empresas/ emprendimientos de la región y 4 empresarios ganadores de los premios innovación vallecaucana (PIV) por \$500.000.000, generando 55 empleos directos. En el año 2019 los resultados fueron: 224 emprendimientos beneficiados, generando 541 empleos directos” (p. 1). Las anteriores cifras son producto de las convocatorias específicas que lanza la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad del departamento para que aquellos interesados que cumplan con los requisitos en sus diferentes categorías participen con sus iniciativas emprendedoras y sean seleccionados tanto para recursos como para asesorías y acompañamiento en sus diferentes emprendimientos.

De otra parte, hay que resaltar que antes de la pandemia se venía trabajando en la configuración de un Centro de Innovación y Desarrollo para la Transformación Digital y la Industria 4.0 - CIDTI 4.0; sin embargo, esto se agiliza rápidamente en septiembre de 2020 para apoyar iniciativas relacionadas con lo digital; es así como se pone en funcionamiento este Centro de Innovación con el propósito de “acompañar a las empresas en su proceso de transformación digital, siguiendo la ruta hacia la industria 4.0 y así contribuir a la construcción de territorios inteligentes, más amigables con el medio ambiente, que garanticen una mejor calidad de vida a sus habitantes” (Gobernación del Valle del Cauca, 2020a, párr. 2). Para impulsar esta iniciativa se viene desarrollando desde la Secretaría de las Tecnologías de la Información y Comunicación de la Gobernación del Valle conversatorios virtuales gratuitos en los 42 municipios del departamento, con el ánimo de incentivar a los empresarios y ciudadanos del departamento a acercarse a estos centros para obtener más información en aspectos relacionados con realidad aumentada, ciberseguridad, analítica de datos e impresión 3D, entre otros.

Finalmente, desde la Gobernación del Valle del Cauca y la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad del Departamento en diciembre de 2020 se estableció un fondo de reactivación económica Valle INN Municipios por \$4.375 millones, donde \$1.377 millones es el aporte de los municipios y \$2.997 millones como contrapartida de la Gobernación del Valle del Cauca. Este fondo tuvo “como objetivo principal apoyar con insumos, maquinaria, equipos

y herramientas, las iniciativas empresariales de quienes se vieron afectados por la emergencia sanitaria COVID 19” (Gobernación del Valle del Cauca, 2020b, párr. 4). Lo importante de este fondo es que gran parte de estos recursos fueron financiados tanto por la Gobernación como por las Alcaldías; municipios como Alcalá, Bolívar, Buga, Bugalagrande, Dagua, Florida, Ginebra, Guacarí, Obando, Palmira, Roldanillo, Sevilla, Trujillo, Versalles y Vijes recibieron estos recursos y pudieron, de cierta manera, reactivar sus empresas.

Sin embargo, el panorama en las entrevistas y en los grupos focales cambia de forma drástica cuando la pregunta se traslada a los funcionarios de las alcaldías, puesto que, como se ha mencionado anteriormente, algunos manifiestan desconocimiento de la marca territorial en la subregión del norte del Valle del Cauca, otros creen haberla escuchado en algún momento, otros consideran que es un interés solo de la administración departamental, y algunos más únicamente hacen referencia al PCC. Lo anterior está muy relacionado con el despliegue que hacen en los departamentos vecinos de Risaralda y Caldas, así como a nivel nacional, donde se exalta ese territorio como patrimonio de la humanidad.

En el caso particular de la subregión del norte del Valle del Cauca, se encontró que las acciones de las administraciones municipales están encaminadas a promover sus actividades de carácter cultural y deportivo, sigue presente el trabajo individual por municipio, donde cada alcalde con su equipo de trabajo diseña estrategias para visibilizar su territorio, todo en función de las tradiciones que por años han marcado la imagen y la identidad del territorio; gran parte de esas tradiciones se traducen en eventos relacionados con sus festividades, con sus patronos (santos católicos) y encuentros musicales relacionados con sus ancestros; sin embargo, ninguna de ellas está articulada a la marca territorial de la subregión ni mucho menos con la marca región que plantea la Gobernación, básicamente porque son eventos anuales que se realizan en la misma época, con diversas actividades artísticas y religiosas, y que son reconocidas por sus habitantes y por sus visitantes. De otra parte, hay un reconocimiento indiscutible al PCC como una estrategia que puede impulsar la actividad económica de la subregión en algunos municipios, puesto que el cultivo del café ha estado presente en su forma de vida, en su gastronomía y en su actividad productiva; y, en otros casos, se hace mención a la Región BRUT; sin embargo, muchos de ellos solo hacen mención de estas marcas como nombres que en alguna oportunidad han podido escuchar pero no hay conocimiento de cómo articularse con ellas, ni

quiénes están a cargo del desarrollo de las mismas, ni cuáles son los beneficios que estas traen para sus municipios.

En lo pertinente a los empresarios y gremios, para las P5 y P6 (ver Apéndice H) se encontró de nuevo que no identifican acciones concretas de las administraciones públicas; ello, precisamente por el desconocimiento de la marca por parte de algunos actores, entre ellos las asociaciones y la comunidad. Adicionalmente, la ausencia de una comunicación efectiva de la marca territorial establecida por el departamento hace que no se identifiquen con ella y que sin lugar a dudas no se aproveche y mucho menos se articulen acciones específicas que vayan en pro de su fomento. Sin embargo, hay una sensibilidad alta frente a las condiciones favorables; aceptan que la disposición política siempre ha estado presente en los mandatarios estatales; además, reconocen que hay aspectos positivos del territorio que podrían explotarse con la marca, como su ubicación, su infraestructura, su patrimonio cultural, enmarcado no solo en el tema del turismo, sino de las grandes empresas que se encuentran instaladas y que generan empleo, aunque consideran que las pequeñas empresas requieren mucha inversión no solo económica sino técnica, para que puedan sacarle provecho a lo que la marca territorial les puede ofrecer.

En cuanto a las asociaciones, las que manifiestan su inconformidad en general son las asociaciones de campesinos, pues consideran que el apoyo que se les brinda es poco, y que tienen problemas con los cultivos, con el clima, con las plagas, con los intermediarios, con las carreteras, con los derrumbes, con el desbordamiento de los ríos... lo que hace que no sean competitivas, y manifiestan el temor de enfrentar mercados mucho más grandes no solo a nivel nacional sino internacional. Entonces, la falta de estándares de calidad en sus productos y procesos y la falta de recursos económicos para su crecimiento y expansión son condiciones que deben tenerse en cuenta a la hora de pensar en una marca territorial que pretenda darse a conocer al mundo. Para los campesinos, antes de pensar en una venta del territorio, debe realizarse mucha inversión de todo tipo en ellos, para alcanzar el objetivo propuesto por la marca: *“Los campesinos todavía no estamos preparados en cuestiones de calidad, de manejo de basuras, toda la cuestión de mandar productos al extranjero, todavía tenemos muchos problemas con el invierno y eso hasta que no se solucione es muy difícil entrar a promocionar algo que no se tiene”*.

En la anterior pregunta se hizo énfasis en las condiciones favorables desde el ámbito económico, político, cultural, ambiental y social; con la P7 (ver Apéndice H) se exploró si hay condiciones desfavorables para el aprovechamiento de la marca territorial. Para los empresarios sigue estando presente la seguridad como un elemento clave y crucial para promover el territorio y que debe mejorarse para darle garantías no solo a la comunidad en general sino a todos los visitantes y posibles inversionistas; además, aparecen aspectos como el transporte público municipal, intermunicipal y de carga, que deben mejorarse para establecer al menos condiciones más favorables de desplazamiento de personas y de carga dentro y fuera del departamento. No se queda atrás lo concerniente a la corrupción política, la falta de transparencia en la contratación, el desempleo y la falta de oportunidades para los pobladores, específicamente para los jóvenes, puesto que son necesidades sentidas de los empresarios que se encuentran afectados por dichas problemáticas y que a pesar de que hacen parte de su cotidianidad, insisten en que de no darse salida a ellas no habrá marca territorial que funcione: *“Hay que trabajarle bastante al tema de la seguridad, eso es algo que se le ha manifestado tanto a la gobernadora como al alcalde: sin seguridad en la ciudad, en las carreteras, en las casas, en los restaurantes, en los negocios, en toda parte, ninguna empresa o persona se quedaría”*.

En este apartado también resulta interesante resaltar cómo los mismos empresarios reconocen que en algunos casos la falta de cultura ciudadana, la falta de sentido de pertenencia con el lugar, como por ejemplo, la mala disposición de basuras, la intolerancia, los daños ambientales ocasionados por las invasiones a terrenos (asentamientos irregulares), la tala de árboles y la contaminación de los ríos, son aspectos que vienen presentándose de manera generalizada en el departamento y que los perjudica como territorio porque no ayudan al turismo ni a la inversión: *“A la cultura ciudadana hay que hacerle un esfuerzo grande, porque acá la gente arroja basura en cualquier parte, en los ríos, en las calles, a veces no hay tolerancia, civismo, aquí a veces hay mucha gente atravesada y eso perjudica a cualquier empresa o sitio que se visite aquí”*.

Se ha vuelto preocupante el problema de la migración de los ciudadanos venezolanos a nuestro país; los empresarios no ven con buenos ojos el que no haya soluciones prontas a este fenómeno que puede desbordarse y acabar con los pocos recursos que podrían destinarse a inversión pública en los municipios. Por un lado, una buena parte de estos dineros deben ser

destinados a garantizar la seguridad de los migrantes como condición humanitaria, pero, por otro lado, los empresarios afirman que muchas de estas personas para subsistir acuden a la informalidad y eso trae para ellos perjuicios en cuanto a sus negocios, ya que esto conllevaría al despido de sus empleados y en el peor de los casos al cierre de sus empresas, generando desempleo e incertidumbre en la comunidad, además que muchos de ellos han estado involucrados en bandas de delincuencia, agravando aún más su estigmatización en el país.

En esta pregunta vale la pena resaltar que desde la Cámara de Comercio de Cali se reconocen los esfuerzos que la Gobernación realizó a través del proyecto de Cierre de Brechas para mejorar la competitividad, puesto que ahí hay muchos aspectos que no contribuyen a mejorar su posición competitiva frente a otros departamentos en los últimos años; es así como todo lo relacionado con seguridad, transparencia de recursos, infraestructura, educación, son pilares cruciales, en los cuales se debe invertir para alcanzar un nivel de competitividad mayor, que además es un aspecto favorable para la marca. Porque de seguir perdiendo competitividad el departamento, la inversión local y extranjera buscará territorios cercanos, con mejores garantías para sus proyectos; y el empleo y las oportunidades podrían generar migraciones hacia estos lugares, donde se garanticen mejores condiciones para sus habitantes. Por ejemplo, el departamento de Risaralda, vecino del Valle del Cauca, ha venido mejorando sus índices de competitividad en épocas recientes, mientras que la pérdida de tres puestos en competitividad departamental es algo desfavorable para el Valle del Cauca y para todos los actores involucrados con el departamento y con la marca, específicamente.

Las cámaras de comercio, en general, claman para que se ataque el fenómeno de la corrupción pública; para ellas, hay que hacer un llamado urgente a las administraciones públicas actuales para que manejen de forma correcta las arcas estatales y las finanzas públicas; también afirman que los entes de control como la Contraloría y la Procuraduría de la nación tienen que estar más pendientes en cuanto a la revisión de los contratos para que cualquier indicio de corrupción se identifique y se enjuicie de manera penal a aquellos funcionarios que atenten contra los recursos públicos; puesto que la corrupción es un fenómeno que desvirtúa la esencia del Estado en la economía, en tanto que muchos proyectos que pueden ser encauzados para el desarrollo y el crecimiento económico del territorio quedan relegados por temas de contratación, desviación de recursos y por malversación de fondos públicos: *“Desde lo político la corrupción*

tan campante que hay en todo... muchos de los proyectos que se hacen en pro de todos se quedan a medias por la corrupción, o en muchos casos ni se hacen por la falta de transparencia en la contratación pública... ”.

Otra afirmación que fue muy enfática por el lado de las asociaciones y que refuerza de manera sustancial los aspectos desfavorables de la marca territorial, tiene que ver con lo social y lo económico, ya que la desigualdad que se presenta entre los diferentes municipios es evidente en vías, infraestructura, educación, salud; en algunos casos el desarrollo está más en las cabeceras municipales, mientras que en la zona rural, corregimientos y veredas es muy notorio el abandono del Estado. Para ellos estas desigualdades generan desplazamientos hacia las ciudades, lo que ocasiona que se queden sin población económicamente activa para sus actividades productivas agrícolas. En ese orden de ideas, las oportunidades para quienes se desplazan quedan en manos, en algunos casos, del microtráfico, la extorsión y la delincuencia organizada que medra en las áreas urbanas de los diferentes municipios de la subregión.

Para la Gobernación, en cuanto a la P7 (ver Apéndice G), la condición desfavorable que mayormente incide en la marca es la falta de seguridad, dado que no solo afecta al departamento sino a la región en general. Hay acciones conjuntas entre la Policía y la comunidad, pero no son suficientes; los indicadores en el departamento, específicamente en la subregión, evidencian altas tasas de homicidios en jóvenes, comparadas con otros lugares del país. Aunado a lo anterior está el problema del microtráfico y del narcotráfico, que afecta de manera negativa la imagen de la zona. No se puede desconocer que estos fenómenos han estado presentes por muchos años y que hay evidencias de acciones concretas para el desmantelamiento de estas bandas; sin embargo, el problema es global y cada vez más se establecen nuevas estructuras delictivas que hacen más compleja su ubicación y su desarticulación.

Otro de los aspectos que fue reiterado en los grupos focales fue lo concerniente al fenómeno climático; si bien cuando hay verano las sequías afectan el buen desempeño de lo agropecuario, el invierno destruye cosechas, desaparece viviendas y animales y, en general, desplaza comunidades a otros territorios debido a las situaciones de desbordamiento de ríos y a derrumbes de montañas que afectan el buen desempeño de las cosechas y de las fincas productivas; además, la obstrucción de las vías no permite la movilización y la comercialización de los productos, lo que genera pérdidas económicas enormes a los campesinos y

desabastecimiento en los centros de acopio de los municipios, lo que conlleva a alzas en los precios de los productos y al encarecimiento de la vida en la región. En este caso en particular se encontraron en los documentos de las alcaldías planes de contingencia que se realizan cada año, con recursos destinados para ellos; lo preocupante aquí es por qué se presenta cada año el mismo fenómeno y siguen habiendo hechos lamentables en la comunidad y en las empresas que llevan a pérdidas económicas considerables y al cierre de muchas fincas y empresas locales: *“Desde lo ambiental... el desbordamiento de los ríos cuando hay invierno afecta bastante a los campesinos, sus cosechas, sus casas, sus animales, los caminos y vías y eso atenta con el sostenimiento de las fincas... se ha trabajado con ellos en jarillones, en el manejo de residuos, de basuras, pero sigue estando presente mucha población afectada por el mal clima, eso es todos los años”*.

Si bien la clase dirigente y política del departamento ha estado involucrada en actos de corrupción —y ni se diga la subregión del norte del Valle del Cauca—, los mismos funcionarios públicos reconocen que la corrupción es algo que no los ha dejado avanzar como municipios, puesto que estos desfalcos han atentado con las posibilidades de generación empleo y de oportunidades para sus habitantes, la conformación e instalación de empresas, de mejores condiciones para la salud, de una excelente educación y de una competitiva infraestructura para el crecimiento del territorio. Aunado a lo anterior, la visibilidad del territorio en los medios de comunicación se enfoca en estos actos de corrupción que generan escándalos mediáticos, más que en evidenciar todas las actividades productivas del territorio que con mucho esfuerzo realizan los ciudadanos. Es claro que esa exposición negativa en los medios hace que se deteriore la imagen de municipios que luchan a diario por salir adelante de sus problemáticas. El sentir de los funcionarios públicos es que lastimosamente la publicidad, los medios de comunicación y las redes sociales se han encargado de mostrar más lo negativo que lo positivo del territorio, es así como encuentran en noticias nacionales y en los periódicos todo lo relacionado con el desfalco a las finanzas públicas realizado por un mandatario local que una noticia positiva relacionada con el Parque de la Uva, con los Bordados de Cartago, que son sitios y expresiones autóctonas propias, de tradición, que le hacen bien a su territorio.

De otra parte, desde la P14 y la P15 (ver Apéndice G) se preguntó: ¿qué se le viene a la mente, inicialmente, cuando le mencionan la subregión del norte del Valle del Cauca y el

departamento del Valle del Cauca? Aquí se busca encontrar los elementos relacionados con la identidad de la subregión y cómo ellos generan recordación en los actores involucrados. A nivel **público**, la Gobernación y las alcaldías manifestaron que el sector hortofrutícola, el cultivo de la caña de azúcar y el café en la subregión norte hacen parte de su tradición y es lo que en general las personas foráneas reconocen; para ellos, cada que se hace alusión a las frutas y al aroma del café tiene que salir a relucir el norte del Valle del Cauca. Aquí no se mencionan aspectos de carácter negativo; siempre los referentes de los grupos focales y de las entrevistas estuvieron relacionados con la actividad productiva referida al café, las frutas, la caña de azúcar; además, siempre se resaltó la amabilidad de su gente, su hospitalidad, su generosidad, es evidente el aprecio por lo bueno y positivo que los identifica y los llena de mucho orgullo: “*El Valle del Cauca es diversidad cultural y gente trabajadora, indistintamente en donde te encuentres...*”. Cabe destacar que es muy común resaltar el cultivo típico de cada uno de los municipios cuando se habla con sus representantes públicos, esto implica una identificación con el lugar, de ahí a que la mención se haga a partir de su relación directa con la actividad; por ejemplo, para unos el cultivo de la uva, para otros los cítricos, para otros el aguacate, para otros el café; es decir, cada uno resalta la actividad productiva que conoce, que se cultiva en el municipio y con la que interactúa a diario con sus problemáticas: “*Región cafetera y turística*”, “*Bordados de Cartago, gelatina y café*”, “*Viñedos, arte y religión*”.

Ya a nivel departamental el reconocimiento al territorio desde lo geográfico se evidencia cuando se hace referencia al valle como un lugar donde la tierra es plana y su asociación está ligada directamente al cultivo de la caña de azúcar: “*Valle es lo plano, verde, y lo verde con la caña y esa es nuestra industria representativa*”. Para ellos este cultivo representa la gran actividad productiva del departamento, que es reconocida nacional e internacionalmente; sin embargo, otros actores sí reconocen algunos problemas de carácter ambiental y social que este cultivo extensivo genera, como la desviación de ríos, uso excesivo de agua en el sistema de riego, contaminación ambiental, desaparición de humedales, sin contar con todos los perjuicios que ocasiona la quema de la caña en los habitantes que se encuentran cerca de los terrenos donde se siembra y se cosecha la caña. También es interesante cómo reconocen desde la Gobernación lo relacionado con Buenaventura y el Pacífico, su música, su gastronomía y el vínculo que este municipio genera con la comunidad afrodescendiente. En cuanto al norte del departamento la

asociación se hace específicamente con el cultivo del café y sus fincas; en particular, se relaciona cada municipio con algo típico, sea un cultivo o con lo cultural.

En lo que respecta a los empresarios, al hacerles la P14 y la P15 (ver Apéndice H), reconocieron inmediatamente lo relacionado con la caña de azúcar, su industria, algunas de las problemáticas que este cultivo genera a nivel departamental, puesto que consideran que son evidentes y que todos las conocen por su convivencia continua con este cultivo por todo el departamento. Desde otra perspectiva, se hace mención a lo cultural, una estrategia de todos los alcaldes en torno a sus ferias y fiestas, que se organizan no solo para difundir lo cultural sino para dar a conocer lo atractivo de sus territorios, puesto que es a través de estos espacios que se descubren todo tipo de expresiones culturales como la danza, la música, la gastronomía, sus paisajes, sus lugares emblemáticos, entre otros, que dan cuenta del desarrollo de sus ciudades y que son los atractivos para los turistas. También hubo un reconocimiento a las oportunidades que el departamento ofrece, precisamente por su geografía, y a todo lo que se deriva de ella, específicamente a sus ventajas comparativas. Para los empresarios los municipios se convierten en escenarios culturales y artísticos que pueden aprovecharse para atraer inversión, turismo y reconocimiento del territorio, aunque hacen un llamado a los alcaldes para que tengan en cuenta que no todos los visitantes vienen con esa intencionalidad de conocer y promover el territorio en sus aspectos positivos sino que, por el contrario, buscan diversión desmedida sin tener en cuenta el daño que se le puede causar a sus habitantes en el ámbito social: *“Viene tomando fuerza, fuera de la caña, lo cultural, muchas actividades culturales relacionadas con la salsa, la danza, el cine, el teatro, la gastronomía; eso es bueno para el departamento, puesto que cada municipio viene haciendo esfuerzos por invertirlo a lo cultural y a lo deportivo”*.

En la subregión, los empresarios y las asociaciones identificaron la capacidad para salir adelante a pesar de las dificultades que afrontan con sus empresas y familias, es algo que rescatan absolutamente todos cuando se les pregunta por su territorio; es muy significativo que se insista en el valor y la integridad del habitante valluno, de su empuje, de su tenacidad para salir adelante ante la adversidad, de buscar soluciones en medio de la incertidumbre; para ellos, la lucha que han tenido que afrontar no solo por los embates del clima sino de la violencia, es un claro ejemplo de que se puede trabajar y luchar por tu territorio próspero. En otras palabras, es una comunidad resiliente, característica principal que se viene a la mente cuando se les habla

de su región. También, las asociaciones son contundentes en afirmar que el departamento acoge a muchas personas de otras regiones, que han sido beneficiadas de forma diversa por un territorio de oportunidades; reconocen que la problemática del desplazamiento en el territorio es fuerte, debido a los problemas de violencia de años atrás, que municipios aledaños han tenido y que a los gobernantes de turno les ha tocado enfrentar, de manera específica. Lo anterior puede afectar la marca, pues al tener migraciones de otros departamentos hacia la subregión llegan nuevas culturas, nuevas formas de ver el territorio y de acercarse a él. En algunos casos pueda que no lo sientan como propio porque en muchas ocasiones estos migrantes asumen el lugar como si fuese solo de paso; sin embargo, dejan huellas un poco difíciles de borrar en los territorios.

La imagen del territorio es importante y clave para el éxito de una marca territorial, desde la P16 y la P17 (ver Apéndice G), teniendo en cuenta lo **público**, se hace referencia a un reconocimiento no solo por las administraciones municipales sino por la administración departamental de la estigmatización que ha sufrido por años esta subregión, aunque resaltan que la mirada debería ser otra, dado que son más los aspectos positivos que los negativos que existen en el territorio y que no son aprovechados. Se evidencia de forma generalizada que los funcionarios de la Gobernación asumen que están haciendo bien la tarea para contrarrestar esa imagen negativa, esa siempre fue su posición: *“Eso depende de a quién se lo pregunte; para nosotros es positiva porque se viene desde la Gobernación realizando mucha inversión social y proyectos enfocados en sacar adelante la región, ese ha sido el propósito y se puede evidenciar en resultados tangibles en todo el departamento”*. Sin embargo, para los funcionarios de la Gobernación, la forma en que los medios periodísticos presentan los sucesos negativos del territorio y de la subregión —máxime ahora con la inmediatez y lo masivo de las redes sociales— es un factor que ha deteriorado la imagen de todo el departamento, puesto que se le da prioridad a lo negativo y no a lo positivo que desde las administraciones locales y departamentales se viene realizando: *“Claro está que a pesar de todas las inversiones que se hagan, no solo desde la administración local sino departamental, el tema de la prensa amarillista y las redes sociales no le hacen bien a la imagen de las regiones; siempre se le da prioridad a las noticias no tan positivas de esa zona que a las buenas, eso no vende”*.

En cuanto a las alcaldías, ellos reconocen que la imagen de la subregión se ha deteriorado, pero asumen que es más algo histórico, que quedó en el imaginario y no se ha

podido superar por muchos colombianos, que no representa lo que realmente sucede en sus municipios, aunque insisten en que no se puede desconocer esa realidad. Siempre hay una exaltación al talante de su gente y a sus fortalezas económicas, ambientales, turísticas, gastronómicas de tradición, que siguen siendo reconocidas en la región y en el país: *“No podemos decir mentiras, a nosotros nos catalogan de narcos, delincuentes, como si fuéramos todos; pero la verdad es otra, acá hay empresas, gente trabajadora que quiere salir adelante con sus hijos y familias, pero la verdad es que la imagen no es tan positiva que digamos; tenemos que mejorar ese aspecto y seguiremos trabajando en pro de cambiar con el tiempo esa imagen negativa”*.

A nivel departamental, la posición de los gobernantes acerca de la problemática de seguridad y narcotráfico no es desconocida, para ellos este fenómeno está presente en el departamento y esto, indiscutiblemente, influye de manera negativa en la imagen del lugar; sin embargo, son insistentes en que la imagen se ha venido mejorando y se puede mejorar aún más a través de la marca región, con el fin de destacar y rescatar lo positivo del territorio con miras a impulsar la inversión y la generación de empleo, que se respalda en las actividades turísticas, culturales, de emprendimiento y deportivas de la región, que la hacen grande y muy atractiva para todo tipo de inversión. Desde la Gobernación se infiere que la imagen se puede mejorar a través de la promoción de la región; por un lado, haciendo uso de todos los medios digitales como mecanismo que puede atraer la inversión extranjera; el permitir la apertura de nuevas rutas aéreas y la entrada de aerolíneas es fundamental para la llegada de turistas extranjeros e inversionistas; también consideran que el turismo de negocios, de aventura, de salud, son y pueden convertirse en una actividad económica atractiva, que puede aprovecharse para generar oportunidades de mejora de imagen; y, por otro lado, a través del posicionamiento de la marca región: *“Hemos mejorado ostensiblemente en nuestra imagen; precisamente la marca región busca eso; se han realizado videos, páginas web oficiales, redes sociales; con lo del Buró del Turismo queremos darle la vuelta a cualquier imagen negativa que tenga el departamento, en las ferias de la Anato a nivel nacional e internacional, en donde se promociona no uno sino todos los municipios del departamento con su gastronomía, sus lugares tradicionales, sus ríos, sus montañas, los eventos deportivos, entre otros”*.

Por su parte, las alcaldías aceptan que el fenómeno del narcotráfico es algo que no se puede desconocer en la subregión y por el cual han sido estigmatizados; sin embargo, plantean la necesidad de trabajar fuertemente en vender lo deportivo, lo cultural, lo religioso, la salud estética y aprovechar de manera especial el puerto de Buenaventura: “...*hay que trabajar muy fuerte para vender lo mejor del departamento, deporte, cultura, oportunidades, un puerto marítimo importante, falta mucho por vender del departamento*”. Adicional a lo anterior, se evidencia un marcado interés de cada uno de los representantes por vender su municipio, con sus cualidades, sus actividades económicas, su gastronomía, su ubicación, el clima, salen a relucir sus ancestros y todo lo que por tradición han logrado; es muy peculiar que en cada una de sus intervenciones siguen haciéndolo de manera individual, en donde se exalta su territorio, no el conjunto de municipios que conforman la región.

Cuando se revisa la imagen del territorio, con la P16 (ver Apéndice H), los empresarios y las asociaciones dan a entender que parecería que la ciudad capital es la imagen con la que relacionan al departamento. En ese orden de ideas, la gran mayoría hace referencia a “*Cali, capital de la salsa*”; sin embargo, sigue estando presente la insistencia de que cada municipio tiene algo diferente y que unir todos esos elementos en uno solo es muy complejo, puesto que cada lugar tiene algo característico que mostrar y vender, de ahí su imagen y su identidad: “*el Valle del Cauca es también Buenaventura, con el mar y el Pacífico; El Darién con su lago Calima; La Unión con la uva; Tuluá con lo agropecuario; Cartago con sus bordados; Buga con su Señor de los Milagros; Roldanillo con el museo y ahora con el deporte extremo y el parapente; en donde cada uno de ellos ofrece diversidad de sitios, fiestas muy distintas y que cada vez atraen más turistas extranjeros...*”. Significa lo anterior que el reconocimiento del lugar viene de la mano con el conocimiento del territorio, de su cotidianidad y de su historia, lo que hace que sea único y que se quede en el imaginario de sus habitantes, tanto lo bueno como lo malo.

Las cámaras de comercio insisten en que se vienen realizando talleres, seminarios, entre otros eventos, con los empresarios de la región, para que se reconozcan todas las cadenas productivas, los clústeres que se desarrollan en el departamento, y que sea la oportunidad para que indistintamente cualquier persona encuentre un Valle del Cauca de oportunidades para todos los actores: “*Por supuesto que sí es positiva, es el Valle de las oportunidades, todo tipo de*

industrias, empresas, que hacen visible al departamento; sin embargo, el Valle del Cauca es reconocido por la agroindustria de la caña de azúcar y todos sus derivados, y eso nos lo reconocen nacional e internacionalmente, siendo parte de la imagen positiva del departamento”.

En este caso, hay un especial énfasis en la mujer líder vallecaucana, que viene tomando fuerza en algunos escenarios del territorio, caso que no se evidenció en otras entrevistas, puesto que fue muy marcado hablar del talante y el empuje del vallecaucano, de ese trabajador valluno solidario, amable, colaborador. Se toma como referencia el liderazgo de la gobernadora y de su equipo de trabajo, lo que para ellos es fuente de orgullo y de ejemplo para futuras generaciones, puesto que en algunas entrevistas se muestra otra cara de ese vallecaucano como perezoso y marrullero. Aspectos como la corrupción y la inseguridad son reafirmados por las cámaras de comercio: *“La imagen no es tan buena que digamos a nivel internacional, desde afuera nos ven como un departamento muy inseguro, los indicadores no mienten”*; lo anterior, como un reflejo de los altos indicadores de hechos violentos en ciudades como Cali y Cartago.

En lo que respecta a la subregión, los funcionarios de las cámaras de comercio enfatizan en la imagen negativa que han dejado la violencia y el narcotráfico y que se ha ido superando con el desarrollo de otras actividades comerciales y de turismo que atraen a los turistas; sin embargo, no desconocen que su conexión cercana con el departamento del Chocó les genera un inconveniente adicional con el narcotráfico y el microtráfico: *“No es tan buena, a pesar de que hay muy buenas empresas, vías, producción y conexiones entre otros departamentos, pero en cuestión de imagen, les pega muy duro lo del narcotráfico y su conexión con el Chocó, por donde salen las drogas ilícitas”.*

6.5 Éxito o fracaso de la marca territorial

A partir del trabajo de campo se establecen de manera general los siguientes hallazgos, que son estructurales para identificar los elementos fundamentales que determinan el éxito o el fracaso de la marca territorial (Tablas 6.1 y 6.2).

Tabla 6.1.

Aspectos concluyentes del trabajo de campo frente a las proposiciones planteadas desde lo público.

Proposiciones de la investigación		
Los elementos del contexto macroeconómico y político de la subregión norte del Valle del Cauca, referidos a la política pública, inciden en el éxito de la marca territorial de la zona	El individualismo en los negocios y la baja asociatividad público-privada en la subregión norte del Valle del Cauca afectan negativamente la marca territorial de la zona	La poca credibilidad de la marca territorial en la subregión norte del Valle del Cauca está determinada por las condiciones económicas y sociales de los grupos de interés
A nivel público		
<i>Reconocimiento moderado</i>	<i>Reconocimiento moderado</i>	<i>Reconocimiento fuerte</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Del territorio y lo que ofrece. • Del cultivo de la caña de azúcar. • De una política pública de competitividad. • La falta de seguridad en la región. • Las altas tasas de desempleo juvenil en la subregión. • El marcado fenómeno del narcotráfico y del microtráfico. • Deterioro de la infraestructura vial. • Fenómeno climático. • Talante y empuje del trabajador vallecaucano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja articulación entre los programas de gobierno que presentan alcaldes y gobernador. • Dependencia alta de la corriente política. • Hay relaciones débiles entre las diferentes subregiones y sus actores. • Pocos espacios de concertación y discusión entre los diferentes actores. • Soluciones a problemáticas particulares. 	<ul style="list-style-type: none"> • La marca contribuye al fortalecimiento de la imagen y al aumento de la inversión. • Todo lo malo puede ser subsanado con la promoción y venta del territorio. • El narcotráfico es un fenómeno que golpea la región; sin embargo, expresiones culturales y el deporte, entre otros aspectos, contribuyen a mejorar la imagen del territorio.

Fuente: Elaboración propia.

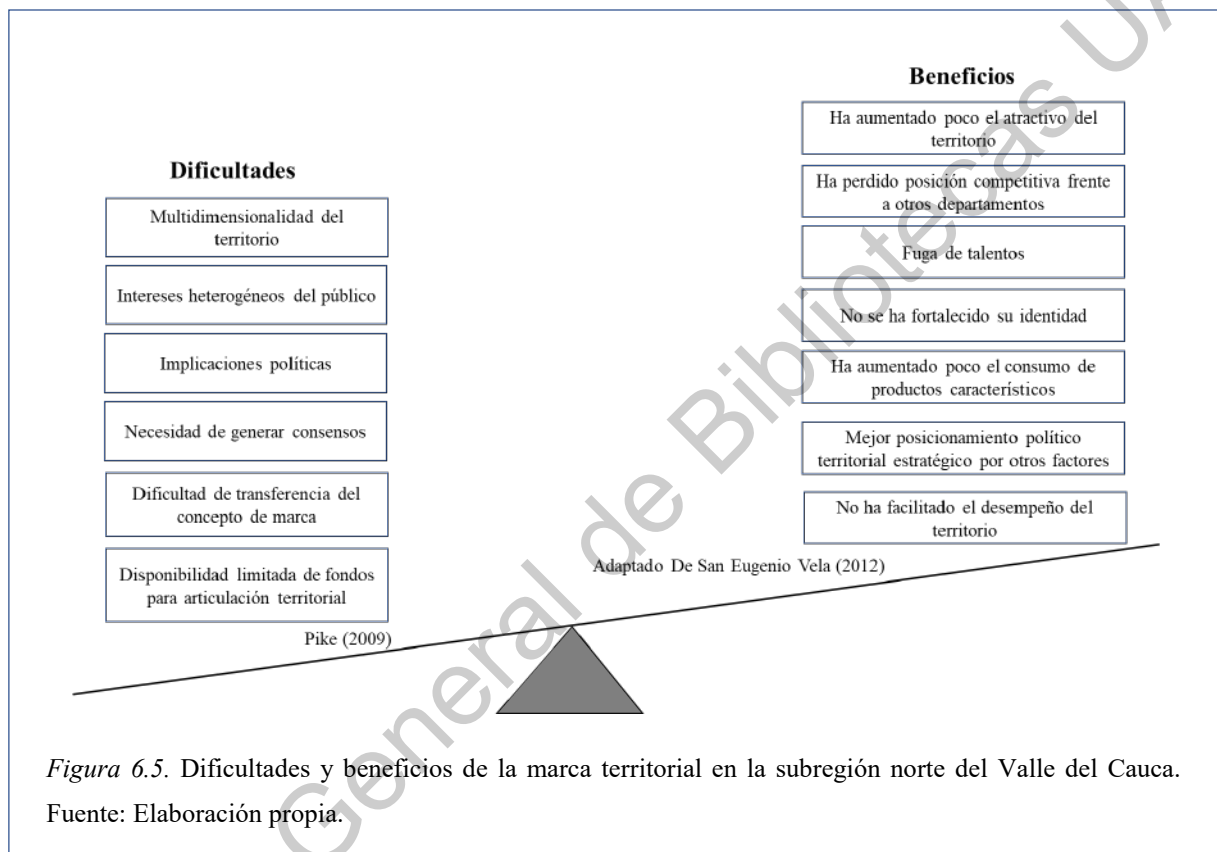
Tabla 6.2.

Aspectos concluyentes del trabajo de campo frente a las proposiciones planteadas desde lo privado.

Proposiciones de la investigación		
Los elementos del contexto macroeconómico y político de la subregión norte del Valle del Cauca, referidos a la política pública, inciden en el éxito de la marca territorial de la zona	El individualismo en los negocios y la baja asociatividad público-privada en la subregión norte del Valle del Cauca afectan negativamente la marca territorial de la zona	La poca credibilidad de la marca territorial en la subregión norte del Valle del Cauca está determinada por las condiciones económicas y sociales de los grupos de interés
A nivel privado		
<i>Reconocimiento fuerte</i>	<i>Reconocimiento fuerte</i>	<i>Reconocimiento fuerte</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Mala calidad de las vías y el transporte. • Alta corrupción política. • Falta de transparencia en la contratación. • Migración venezolana a la subregión. • La falta de políticas de prevención en torno a lo climático. • La inseguridad en la región. • La falta de oportunidades de empleo y de espacios para la venta de sus productos. • Marcado apoyo a ingenios azucareros por parte de las administraciones locales. • Festejos propios de cada municipio. • Mujer líder y emprendedora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarticulación entre los diferentes estamentos gubernamentales y municipales. • Su asociación es más por problemáticas propias del sector. • Débil articulación entre empresa-Estado-universidad. • El oligopolio del cultivo de la caña de azúcar. • Se responde al gobierno de turno. • No hay proyectos de largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen favorable en lo que respecta a sus ventajas comparativas, mas no a las ventajas competitivas. • Desconocimiento de la marca, de su creación e implementación. • Falta de inversión en educación, falta de oportunidades de empleo, y la deficiente infraestructura en la subregión. • Falta de apoyo al emprendimiento y a las empresas establecidas. • Favorabilidad para grandes empresas. • Impacto negativo del narcotráfico y de la violencia.

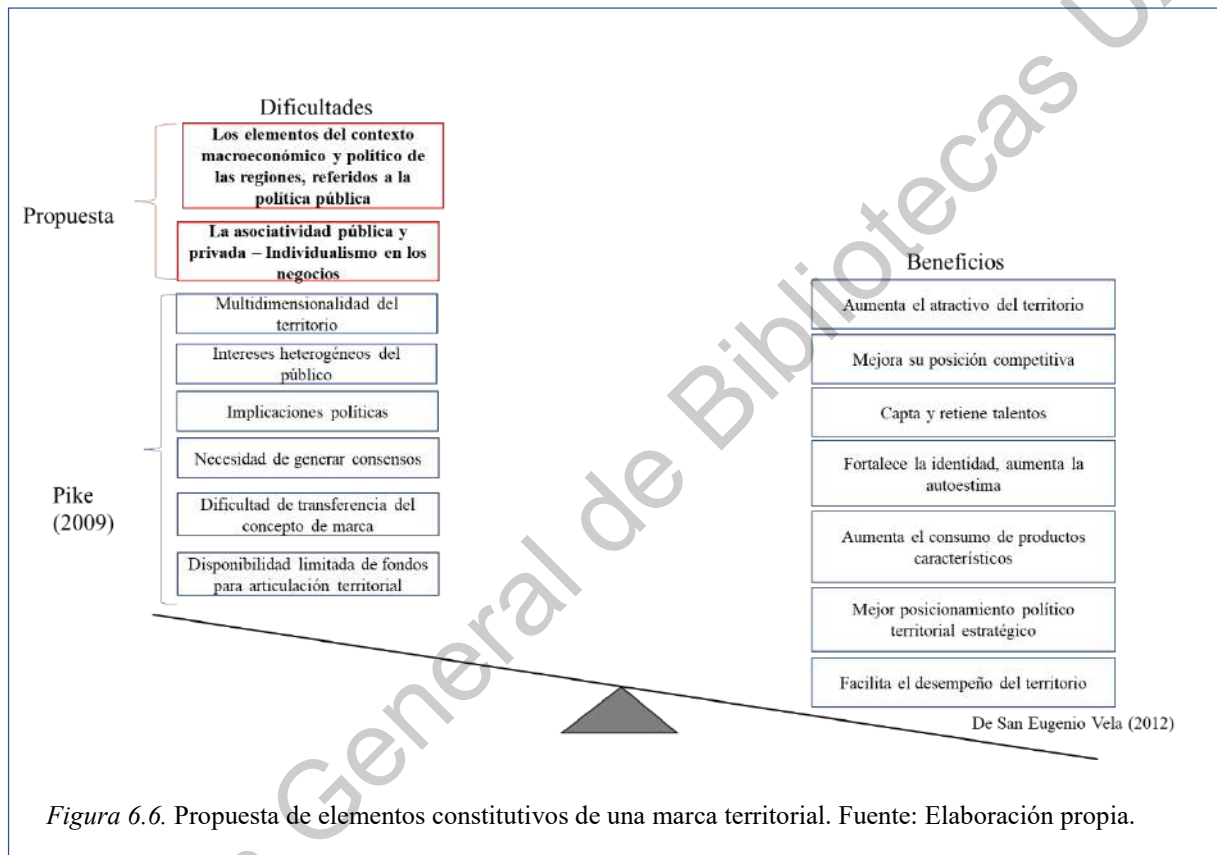
Fuente: Elaboración propia.

Según esto, se establece que desde Pike (2009) los pesos de las dificultades encontradas en la subregión del norte del Valle del Cauca son mucho mayores que los beneficios que esta provee; es así como frente a los beneficios que de San Eugenio Vela (2012) plantea, no se alcanza a sopesar ese cúmulo de inconvenientes que presenta la marca territorial, dejando de lado todas las posibles ventajas que ella trae consigo (Figura 6.5).



Para establecer elementos de análisis que permitan comprender las marcas territoriales y sus dificultades, como los plantea Pike (2009), frente los beneficios que aporta la marca, realizados por de San Eugenio Vela (2012), es clave entender el fenómeno evidenciado en la subregión del norte y todo lo que concierne a los elementos del contexto macroeconómico y político de cualquier región que se pretenda analizar y sobre todo lo referido a la política pública, ya que a partir de esos análisis se puede establecer qué tan probable es que una marca funcione con la debida articulación de todos los actores involucrados; además, cómo se configuran las diferentes relaciones entre lo público y lo privado, puesto que si existe una mayor asociatividad

pública y privada y a la vez se da un trabajo empresarial marcado por la colaboración, es muy probable que la marca territorial tenga éxito, de lo contrario seguirán estando presentes los intereses particulares frente a los grupales, dejando de lado los beneficios que esta provee de manera programada y proyectada. Todo lo anterior incluye elementos de análisis que deberían tenerse en cuenta a la hora de diseñar y proponer una marca territorial y que son clave para el desarrollo y la gestión de la misma (Figura 6.6).



Todo ejercicio que involucre la marca territorial es el resultado de un ejercicio sincero y franco de las fortalezas, debilidades, potencialidades y amenazas que tiene un territorio, en donde se pone al descubierto todo lo que el territorio es y tiene para ofrecer, en tanto que la propuesta de una marca territorial requiere de la identificación de actores clave tanto a nivel público como privado, que conozcan la región, se identifiquen con ella y sean involucrados en la construcción de la misma; también requiere de técnicas que permitan medir el verdadero impacto en el territorio para que su análisis posterior establezca cuál es la percepción e imagen

de los ciudadanos y de esa manera proponer planes de acción encaminados a preservar los recursos tangibles e intangibles de la región.

Todo atractivo de un lugar es una mezcla de factores económicos, sociales, culturales y políticos que buscan integrarse para generar actividades productivas acordes y sostenibles, con base en sus recursos potenciales; sin embargo, la intervención de los entes territoriales, desde la política pública, no puede ser tangencial, debe tener un grado de apropiación a partir del involucramiento de sus líderes políticos, sociales, empresariales, que puedan encaminar el rumbo del territorio a largo plazo, con proyectos visionarios que garanticen su permanencia, independiente del partido político o mandatario de turno.

La marca territorial por sí sola no se puede gestionar, requiere de recursos económicos que deben ser presupuestados por las administraciones locales; hay que realizar inversiones en los territorios, antes, durante y después de la marca, dado que se requiere una infraestructura que soporte y brinde confianza a todos los actores, en todos los aspectos; además, requiere de un plan de marketing que comunique de manera interna y externa todas las características, bondades y ventajas de las regiones para que se genere credibilidad de la marca y para que el público objetivo la comprenda y la posicione como propia; finalmente, se deben establecer los mecanismos de control que conlleven al seguimiento de la misma para evaluar compromisos adquiridos y objetivos propuestos con la marca, y también para la vigilancia de los canales de comunicación, sobre todo el más utilizado actualmente: las redes sociales, que pueden destruir en segundos el mensaje y la intencionalidad del lugar y de la región.

La utilización de una marca territorial es generar un valor para aquellos que visiten el lugar; lo que hay detrás de un territorio son espacios construidos por el hombre en el tiempo donde hay sueños, intencionalidades, tradiciones que se traducen en una identidad, la cual debe respetarse y preservarse con la marca territorial, porque los territorios no son solo lugares habitados por ciudadanos, son espacios de relaciones que se construyen a través de los años. Es por ello que una marca territorial no puede estar en manos de un solo actor, deben velar por ella todos los actores que configuran y dan cuenta de un territorio.

Finalmente, es la política pública la que debe estar presente en el sostenimiento de una marca territorial; esto es clave, porque el territorio se planea a través de sus planes de ordenamiento territorial; se proyecta a través de los planes de desarrollo de cada municipio,

departamento y país; se gestiona a través de políticas fiscales, monetarias, ambientales, de innovación y de competitividad, entre otras, que van en pro de un desarrollo económico local, ambiental, humano, sostenible.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Conclusiones

Las regiones como objeto del marketing

El marketing en los territorios es un tema relativamente nuevo, que viene ganando espacios en las investigaciones académicas y científicas en los últimos años; es así como se encuentran diversas subdivisiones relacionadas como el *place branding*, el *marketing city*, el marketing territorial, entre otras, y cada una de ellas con más subdivisiones, tanto que se pueden encontrar especificidades relacionadas con el marketing territorial y el turismo idiomático, por ejemplo; y detrás de todas esas aproximaciones conceptuales está un territorio, una región que provee significados. Tal como lo afirma Sánchez (2012), son producciones y reproducciones sociales materializadas por significados que constituyen un lugar, por lo que hay memorias, experiencias, símbolos que se crean y significan la identidad de un territorio.

Cada territorio se debe analizar de manera particular, puesto que es “un espacio delimitado y con significados de poder” (Sánchez, 2012, p. 129); es por eso que la subregión del norte del Valle del Cauca la conforman 14 municipios, de los 42 que conforman el departamento del Valle del Cauca, y cada uno de ellos ha construido su “propia territorialidad”, en donde hay actividades productivas propias, reglas de juego para residentes y para foráneos, expresiones culturales que se manifiestan en su gastronomía, su música, sus festejos municipales, sus mitos, ritos, entre otros, que hacen del territorio algo único. El norte del Valle del Cauca es un territorio que se ha consagrado a varias actividades de carácter agrícola, pecuario, de servicios, que lo hacen una subregión rica en actividades relacionadas con el café, la uva, los cítricos, el aguacate, la caña de azúcar y la panela, como muestra de su grandiosa variabilidad climática, que le permite cultivar infinidad de frutas, verduras y hortalizas a menor escala.

Sin embargo, tal como lo manifiesta Hiernaux (2020), los seres humanos construyen y destruyen con el objetivo de un mayor bienestar, lo que se evidencia en la zona objeto de estudio, donde hay uso intensivo de la tierra por parte de los ingenios azucareros, que en el ejercicio productivo han destruido a su paso ríos, humedales, hábitats naturales, en la búsqueda de mayores beneficios y utilidades económicas, desplazando los cultivos de pancoger y los cultivos tradicionales de la región como el café, producto que hace parte de la cultura no solo del

departamento sino del país, y es un producto tradicional de la balanza exportadora de Colombia. El café ha ido perdiendo terreno en la subregión; por un lado, las crisis cafeteras de años atrás llevaron a los caficultores al alquiler de sus tierras a los ingenios y, por otro lado, la mano de obra fue migrando en búsqueda de mejores oportunidades a otros departamentos cercanos como el Quindío y Risaralda. Lo anterior es consecuente con lo planteado por Hiernaux (2020), quien afirma que los humanos reorganizan su territorio hacia aquello que le genere réditos y esto los lleva a fragmentar la naturaleza, el espacio y hasta la misma humanidad.

Entonces, para vender un territorio donde se ofrezcan sus potencialidades, se requiere contar con muchos servicios de apoyo que respalden el bienestar no solo de sus habitantes sino de los visitantes que llegan al lugar; adicionalmente, toda la infraestructura que se financie desde los entes territoriales debe ser diseñada y realizada para garantizar el sostenimiento del territorio a largo plazo, con el fin de preservar las bondades por las cuales se llegó a pensar en esa venta de la región; es por ello que el territorio se debe planificar acorde a sus propias dinámicas, para que todos los actores involucrados se organicen a partir de sus intereses y se puedan movilizar soportados en proyectos colectivos que tengan significado para sus habitantes.

De acuerdo con lo anterior, la manera como se promuevan los factores productivos hará que una región se diferencie de otra, lo que en virtud del marketing puede ser aprovechado para su venta. Es así como en la subregión del norte del Valle del Cauca todas esas ventajas comparativas que han sido utilizadas por muchos años han sido objeto del diseño de tres marcas territoriales que, en general, no han sido explotadas, ni apropiadas por los habitantes de estos municipios, en razón a que son desconocidas, no han sido socializadas, ellos no han sido involucrados, ni mucho menos han participado en su construcción como actores pertenecientes al territorio. Cabe resaltar que son marcas que han sido diseñadas en periodos diferentes, por agentes foráneos que, si bien previamente han hecho diagnósticos del territorio, con el ánimo de identificar sus potencialidades, son personas externas, encargadas de realizar este tipo de ejercicios en cualquier lugar donde se les contrate.

Es claro que lo anterior no se ha realizado con un propósito negativo; por el contrario, las marcas en la subregión han sido presentadas como un mecanismo que impulsa el crecimiento económico de la región; sin embargo, los actores no evidencian unas mayores inversiones en sus territorios, no observan que se haya mejorado el empleo, que haya habido más oportunidades

para la población, no encuentran que se les haya reflejado en un mejor nivel de vida y una mayor calidad de vida. Sin lugar a dudas, cualquier transformación que se quiera establecer en una región, y más a partir de una marca territorial, debe estar acompañada por políticas públicas que fortalezcan y potencialicen no solo las ventajas comparativas sino las competitivas, para que exista una dinámica territorial en pro de un desarrollo local y regional que beneficie redes de cooperación entre los diferentes actores de todos los municipios que están involucrados con la marca territorial.

Tal y como lo plantea Abalos (2000), todo municipio debe establecer convenios con sus principales actores para transformar su territorio; por un lado, para que exista capacidad de autoorganización y, por otro, para que todos de una u otra manera puedan plantear no solo sus problemáticas sino las soluciones que el territorio requiera, claro está, con una participación activa y propositiva por parte de los involucrados. En la subregión se evidencia que, en general, los actores están dispuestos a participar en pro de su municipio, en busca de propuestas articuladas y relacionadas con lo que realmente ellos consideran importante y relevante para su localidad; sin embargo, les preocupa que ese tipo de espacios se han presentado antes, en distintos momentos, y que no hay evidencias de qué ha sucedido con los encuentros, compromisos, discusiones que años atrás se han realizado y en las cuales siempre se han expuesto las inconformidades y las posibles soluciones; en esto, se observa un desgaste de la comunidad y también desconfianza en cualquier iniciativa que logre impulsarse en el territorio, puesto que sus anteriores experiencias demuestran que no ha sucedido absolutamente nada con lo planteado.

A continuación se presentan las conclusiones por cada una de las proposiciones planteadas en la investigación:

Proposición uno: Los elementos del contexto macroeconómico y político de la subregión norte del Valle del Cauca, referidos a la política pública, inciden en el éxito de la marca territorial de la zona

Una marca territorial no es solo un conjunto de elementos y símbolos que se utilizan para mercadear un lugar en aras de buscar una diferenciación única frente a otros; hoy la marca es un punto de referencia que revela la identidad del lugar, que aporta información y que ayuda a la toma de decisiones de los agentes económicos porque reduce la incertidumbre; es aquella

que genera valor para todos los actores involucrados y es la que provee confianza al turista, al visitante, al inversionista.

Detrás de una marca hay una valoración del territorio y de lo que él provee, es por eso que todos aquellos componentes económicos, sociales, ambientales e históricos del territorio deben tenerse en cuenta para su creación, además de que es importante conocer y escuchar a quienes viven en el lugar, qué hacen, sus vivencias, su cotidianidad, sus iniciativas productivas, entre otros aspectos que son fundamentales para entender el contexto de la región.

Lo anterior se enmarca en un diagnóstico competitivo de la región y de cada uno de sus municipios, puesto que entender el entorno y las diferentes relaciones y articulaciones determina cómo sus habitantes pueden potenciar a futuro sus ventajas comparativas; en ese orden de ideas, la subregión del norte del Valle del Cauca posee unas condiciones muy favorables en cuanto a la producción de alimentos; su condición geográfica le permite ser una gran subregión en cuanto a la producción y comercialización hortofrutícola, así como también están presentes los cultivos de café, caña de azúcar y plátano, que hacen parte de la actividad económica del territorio; sin embargo, es una región que presenta a través de su historia muchos antecedentes relacionados con el narcotráfico y el Cartel del Norte del Valle, el microtráfico, estructuras sicariales, grupos al margen de la ley y la violencia política entre los partidos políticos liberales y conservadores (Medina, 2012).

De acuerdo con el Programa Presidencial de Derechos Humanos y DIH (2006), la subregión tiene nuevas organizaciones delincuenciales que son el resultado de un largo proceso de transformación de la dinámica social en el norte del Valle, al igual que muchas otras regiones del país, donde sectores particulares de la población acuden al uso de la violencia y la amenaza como forma de imponer sus intereses y ejercer control sobre los diferentes actores y factores que pueden afectar sus propósitos. Es así como para Medina (2012) todos esos tipos de carteles, no sólo en el norte del departamento sino en el Valle del Cauca en general, han nacido como producto en gran parte de las crisis económicas que por décadas han vivido los habitantes. El desempleo, la falta de oportunidades para los jóvenes ha hecho que se desencadenen economías ilegales que permean todas las actividades productivas de la región, aprovechándose de las necesidades de estos jóvenes que en su mayoría son reclutados por este tipo de estructuras.

La subregión también enfrenta otro de los males más perversos, que obstaculizan su progreso y su desarrollo, y es la corrupción pública; gran parte de sus mandatarios locales han sido destituidos y judicializados por actos de corrupción y desfalcos al erario público; aunado a lo anterior, se han dado prácticas políticas tradicionales que están mediadas por alcaldes elegidos con compra de votos, lo que lleva a un círculo vicioso en la contratación y al fomento de prebendas y comisiones económicas a particulares, que benefician a unos cuantos y afectan a la población.

En cuanto a los indicadores de seguridad, la subregión también es azotada en muchos de sus municipios con homicidios, siendo la violencia interpersonal la que mayor participación presenta y esto es en respuesta a venganzas, ajustes de cuentas, riñas, entre otros indicadores que aportan a esos hechos violentos no solo en el norte sino en todo el departamento. Lo preocupante de estos indicadores por homicidios es que en su gran mayoría son jóvenes entre 18 y 28 años, siendo esta población muy vulnerable a participar no solo en la delincuencia, sino que son víctimas también de la confrontación de muchas estructuras ilegales en el departamento.

En consideración a lo anterior, el contexto del territorio da cuenta de las condiciones económicas, sociales, políticas, ambientales por las que atraviesa la región y que son clave para el diseño y configuración de una marca territorial, puesto que cualquier estrategia de comunicación de la marca territorial implica mostrar no solo su infraestructura, sus servicios, sus equipamientos, sus zonas productivas y comerciales, su medio ambiente biodiverso, su patrimonio histórico y arquitectónico, sus tradiciones y costumbres, entre otros aspectos que constituyen el territorio, sino también reconocer que hay un entorno socioeconómico por el que se dinamiza toda la actividad económica de la región y que en muchas ocasiones no es el mejor ni con el que sus habitantes quieren que se les identifique. En otras palabras, hay que reconocer que este tipo de elementos negativos siempre han atravesado la construcción del lugar y hacen parte de su historia, lo que puede determinar el éxito de una marca territorial; en ese orden de ideas, la subregión del norte ha sido por muchos años golpeada por el narcotráfico y la violencia interpartidista, lo que constituye un temor adicional para el visitante y para el inversionista, dado que pueden considerar que no se cuenta con las garantías para permanecer en el lugar como turista o como empresario; sin embargo, el involucramiento de los actores en la construcción de la marca y el enfrentar este tipo de elementos negativos del contexto los alienta a apropiarse de

una marca que les ayudaría a mostrar lo positivo, lo que en verdad el territorio puede ofrecer y de esa manera se daría una mejor perspectiva de la subregión, dado que todos trabajarían en pro de la construcción de significados articulados al territorio; lo anterior, enmarcado en lo que plantea Sanz de la Tejada (2002): lo que el territorio es, lo que dice de sí mismo que es y lo que el público que se relaciona con él cree que es. Además, el marketing territorial puede alterar la imagen negativa del lugar, puesto que puede transformar lo negativo en positivo, promoviendo la imagen y transmitiendo mensajes positivos de la localidad (Rebollo, 2008).

Proposición dos: El individualismo en los negocios y la baja asociatividad público-privada en la subregión norte del Valle del Cauca afectan negativamente la marca territorial de la zona

El marketing territorial es considerado por algunos autores como una herramienta de planificación estratégica de los municipios, de las regiones, etc., que busca la satisfacción de las necesidades y demandas de todos los actores involucrados. Muchos de estos actores, en especial los empresarios, encuentran en el territorio no solo recursos naturales y humanos fundamentales para su actividad económica sino también infraestructura, vías, seguridad, entre otros, que son requeridos para su beneficio particular. Es así como los empresarios buscan regiones en donde se ofrezcan las garantías por parte de las administraciones públicas locales para ejercer cualquier actividad productiva sostenible.

Adicional a lo anterior, las empresas, en la búsqueda de alcanzar y mejorar su competitividad, se apoyan en ciudades y regiones que tengan potencial internacional, puesto que les interesa cumplir sus objetivos estratégicos y financieros de forma particular, entendiendo su contexto y los logros a futuro que desean alcanzar; para los empresarios, en últimas, el territorio se convierte en una palanca que les ofrecerá condiciones económicas, políticas, legales, ambientales, culturales y tecnológicas suficientes para mejorar y competir a nivel global.

Sin embargo, las prioridades productivas de un territorio dependen en su gran mayoría de los intereses de los entes territoriales y de sus planes de desarrollo enfocados en los cuatro años de gestión que les impone la Constitución Política en Colombia; cada ente territorial, como

agente principal, define hacia dónde direcciona sus recursos y hacia qué dimensiones enfocará su plan de gobierno.

La marca territorial requiere fundamentalmente que el territorio se destaque sobre la multitud y que las regiones con sus potencialidades atraigan capital e ingresos, por lo que la marca debe estructurarse con base en la participación de todos los actores que la configuran. En ese orden de ideas, los gobernantes deberán, en sus planes de desarrollo, destinar recursos para su gestión y sostenimiento. Pero, cuando los actores involucrados trabajan por separado, atendiendo a sus propios intereses, la región no avanza y la marca no funciona, lo que se convierte en un aspecto negativo para su éxito.

En la subregión del norte del Valle del Cauca, y en general en todo el país, cada gobierno de turno establece un plan de desarrollo donde se resalta un sector económico en particular, o una obra de infraestructura específica por la que se dejará huella y por la que será reconocida la administración pública. En ese orden de ideas, al departamento lo configuran 42 municipios, cada uno con su plan de desarrollo, y un plan de desarrollo adicional departamental, o sea que se estaría hablando de un total de 43 planes de desarrollo para el departamento, sin contar con el plan de desarrollo nacional, que también tiene sus propios intereses y directrices. La subregión contempla 14 municipios, y en sus 14 planes de desarrollo no hay mención alguna a la marca territorial de la subregión, ni hay mención a la marca departamental; además, no hay ninguna dimensión de esos planes que establezca un trabajo conjunto entre los diferentes mandatarios, que les permita pensar mancomunadamente en una subregión que adolece de las mismas problemáticas y que desea en general impulsar el mismo sector productivo: el turismo.

Pensar en la marca territorial de una subregión es pensar en una visión integrada del territorio y de todos los elementos que lo constituyen, razón por la cual se requiere una reflexión profunda de quienes deben impulsarla y en particular de los entes territoriales a través de sus alcaldes, quienes son los encargados de planear por cuatro años su municipio; si estos mandatarios establecen estrategias de carácter individual, serán estrategias desarticuladas que van en contra de la región, lo que deteriora la posibilidad de proyectar una oferta productiva sostenible e integrada de la subregión.

Como se mencionó anteriormente, los alcaldes de la subregión desean y no desconocen que es importante trabajar de manera conjunta con los otros mandatarios; sin embargo, no es

claro quién debe liderar ese acercamiento y la realidad muestra que los dirigentes políticos ocupan sus agendas en la visibilidad de sus obras particulares y de sus intereses políticos. Lo anterior también evidencia que los empresarios desean ser involucrados en los proyectos que desde los entes territoriales se quieran alcanzar; sin embargo, hay mucha inconformidad con ese tipo de acercamientos que desde lo público se ha realizado por años. Para los empresarios, han sido muchas las veces que los han convocado desde las diferentes administraciones locales, pero nunca saben qué pasó con esas iniciativas, por lo que les genera desconfianza cualquier otro proyecto que se quiera realizar con ellos.

En la subregión hay una característica, que se hizo manifiesta en el trabajo de campo: los mandatarios no realizan proyectos de largo plazo, cada gobernante llega y gobierna por cuatro años y el que lo sucede desconoce lo que este y otros han logrado y se dedica a destacar solo su gestión. La marca territorial no es una propuesta de cuatro años, es una secuencia de estudios y de intervenciones que se hacen en el tiempo y que van en pro de convertir lugares poco atractivos en lugares de interés para todos los actores, puesto que minimiza las debilidades y fortalece toda la actividad económica del lugar.

Por el lado de los pequeños empresarios, la conformación de asociaciones les ha permitido alcanzar ciertos propósitos ante los entes territoriales que, de haberlo hecho de manera individual, no hubieran podido lograr. Sin embargo, ellos sostienen que una asociación implica un desgaste y un *lobby* que muchos de ellos no están dispuestos a asumir, lo que los lleva a desistir en muchos casos de este tipo de colectividades; reconocen que si se unieran más podrían obtener mejores y mayores beneficios, pero sus actividades productivas demandan tiempo que no están dispuestos a sacrificar por reuniones que posiblemente no dan los frutos esperados en el corto plazo.

Es claro que en la región el gremio de los ingenios azucareros es muy poderoso; de hecho, Asocaña tiene gran poder no solo departamental sino nacional, puesto que los ingenios son un oligopolio bastante fuerte en el país, poseen una de las industrias más fortalecidas y en términos generales direcciona sus recursos hacia proyectos políticos que favorecen sus intereses, por lo que asociarse con pequeños empresarios no es importante ni mucho menos relevante para sus propósitos; para ellos el vínculo se establece con la administración pública en todos los niveles.

En conclusión, la marca territorial busca conseguir un posicionamiento geoestratégico a través de la planificación de la región a largo plazo, con base en un trabajo conjunto entre todos los actores; sin embargo, sus mandatarios locales trabajan en función de sus cuatro años de gestión; los ingenios buscan consolidar su industria cada vez más, fortaleciendo el cultivo de la caña, con rendimientos por hectárea cada vez más grandes, que les permiten mayores utilidades, la marca no les interesa; por otro lado se encuentran los pequeños empresarios, que no tienen la fuerza de cohesión para trabajar en proyectos conjuntos de largo plazo con la administración local y departamental, puesto que ello requiere de mucha persistencia y perseverancia, que se va diluyendo en el tiempo por estar dedicados a actividades prioritarias, lo que dificulta aún más el éxito de la marca territorial. Por lo anterior, debe darse un trabajo conjunto entre lo político y lo empresarial, como lo proponen Kavaratzis (2005), Anholt (2010) y Freire (2009), quienes establecen que la población local es relevante para un proceso de construcción de marca de lugar, puesto que los residentes no solo son beneficiarios pasivos sino socios activos y coproductores de bienes, servicios y políticas públicas que van en pro de su territorio. Kotler et al. (2007) afirman que el marketing de un lugar requiere el apoyo activo de instituciones públicas y privadas, grupos de interés y ciudadanos, puesto que actividades como el desarrollo de una imagen fuerte y atractiva para la comunidad, el establecimiento de incentivos tanto para empresarios como para usuarios, la entrega de productos y servicios en forma eficiente y accesible y la promoción del lugar, requieren de un trabajo de planeación conjunta entre los ciudadanos, la comunidad empresarial y el gobierno local, regional y nacional, puesto que el potencial de un lugar cada vez depende menos de su ubicación, clima y recursos naturales y más de su voluntad humana, destrezas, valores y organización entre los diferentes actores.

Proposición tres: La poca credibilidad de la marca territorial en la subregión norte del Valle del Cauca está determinada por las condiciones económicas y sociales de los grupos de interés

Kavaratzis y Hatch (2013) afirman que Zenker y Braun entienden el marketing de un lugar como una red de asociaciones en la mente de los consumidores basada en la expresión visual, verbal y de comportamiento de un lugar, que se materializa a través de los objetivos, la

comunicación, los valores y la cultura general de los grupos de interés de ese lugar, lo que implica para la construcción de la marca territorial descubrir y redescubrir todas las potencialidades que la región posee y que la hacen diferente y única en relación con los otros lugares, por lo que cada territorio hace uso de sus elementos de identidad para establecer lazos emocionales entre las personas que viven, trabajan y visitan el territorio.

Rebollo (2008) afirma que el territorio ha pasado a ser un sujeto y pilar que respalda productos y servicios, de ahí la importancia de la imagen del territorio a partir de lo que se comunica del lugar, ya que muchas de esas imágenes se construyen en la mente del consumidor, por lo que es necesario consolidar una imagen clara, fuerte y positiva del territorio. Es así como la marca territorial se concibe como un símbolo que refleja y comunica elementos propios que contribuyen a la identidad de un lugar.

Cabe recordar que todos aquellos símbolos que se asocian con la marca le confieren un valor, puesto que le dan significados a todo aquel que acude al lugar, lo que implica que entre más valor añadido le genere la marca al consumidor, mayor credibilidad tendrá en la marca y serán muchas más las asociaciones y los significados que provea el lugar a otros, generando capital de marca, lo que implica lealtad y un activo muy valioso para el territorio.

Como se ha mencionado, las marcas territoriales en la subregión no han sido identificadas por los principales actores del territorio, lo que influye negativamente en su asociación y en su credibilidad; en primer lugar, porque su construcción, a pesar de que tiene elementos de identidad que la constituyen, no fue participativa, lo que implica desconocimiento y poca asociación con lo planteado; en segundo lugar, porque hay un contexto socioeconómico muy complejo en la subregión, que conlleva a asociaciones negativas más que positivas de la zona; en tercer lugar, porque las asociaciones y elementos de identidad se hacen de manera individual, por municipio, aprovechando su cultura y su tradición. Por ejemplo, al municipio de Cartago lo asocian con los bordados, a La Unión con el cultivo de la uva, a Ansermanuevo con sus ferias del Calado, a Argelia con sus artesanías en bejuco y su desfile de carros Jeep Willys, a Bolívar con sus fiestas del Agua, a El Cairo con sus famosos balcones, donde se aprecia el PCC de la zona; a Versalles se le conoce como el Pesebre y Paraíso de Colombia, por sus senderos ecológicos, que muestran sus hermosos paisajes; en general, cada uno de estos

pequeños municipios utiliza sus cualidades y sus recursos para promocionar su territorio para el turismo.

Los actores en el norte del Valle del Cauca, cuando se les mencionó cuáles eran esas asociaciones que tenían en cuanto a la marca región del departamento “Valle del Cauca. Vive el ritmo del Pacífico”, no encontraban relación alguna con su zona, para ellos el Pacífico tiene mucha más relación con el mar, con Buenaventura, con la cultura afrodescendiente, que con ellos, que se consideran arrieros, cultivadores de café, que viven entre montañas, que exploran senderos, que disfrutan de paisajes exuberantes... Lo anterior denota desconocimiento de la marca; por ende, sus asociaciones no son fuertes, no son favorables y no son únicas, como lo plantea Keller (1993), por lo que no están ligadas a lo que ellos consideran que refleja su territorio, lo que no constituye un activo estratégico para el territorio ni tampoco un apalancamiento para las empresas que están constituidas y asentadas en la subregión.

Consideraciones finales

Hoy el mundo atraviesa por una pandemia, causada por el COVID-19, situación que ha llevado a los gobernantes a redireccionar sus planes de desarrollo, sus recursos, sus inversiones hacia la mitigación de los efectos adversos que ha dejado y sigue dejando la pandemia en cada uno de los países que ha tocado este virus. Ninguno de los mandatarios tenía en mente que esto podría generar tantos impactos negativos en el empleo, en algunos sectores económicos y en la cotidianidad de los habitantes, cambiando formas de relacionarse, de trabajar, de interactuar y hasta de transar en los mercados; uno de los sectores más golpeados por el COVID-19 ha sido el turismo, las restricciones en aeropuertos, lugares emblemáticos, parques, ríos, restaurantes, hoteles, comercio, entre otros, han generado incertidumbre y desasosiego para algunos empresarios que han tenido que cerrar sus negocios y otros han cambiado de actividad económica para el sostenimiento de sus gastos y de sus familias.

Cada uno de los territorios ha cerrado de cierta manera sus fronteras para evitar el contagio y la mortalidad que causa este virus entre sus habitantes, por lo que se han establecido medidas drásticas para transitar y realizar actividades dentro de cada región. Colombia, y específicamente el Valle del Cauca, ha establecido planes de contingencia para salvaguardar a

muchas empresas relacionadas con el turismo; es así como se han instaurado protocolos de bioseguridad en establecimientos de gastronomía, comercio y lugares de ocio, para permitir que estos empresarios puedan continuar con su actividad; sin embargo, muchos de ellos manifiestan que las pérdidas son incalculables y que la recuperación solo podría empezar a darse a finales del 2022, cuando la vacuna haya hecho sus efectos.

Tal como lo plantean Kavaratzis y Hatch (2013), el marketing de un lugar les debe permitir a las personas del territorio expresar las características culturales que hacen parte de su identidad, brindándole la confianza no solo a la comunidad local sino a la comunidad en general; sin embargo, a raíz de la pandemia, muchas de estas expresiones culturales se han visto afectadas por las restricciones, como se mencionó anteriormente, establecidas por los gobiernos locales, tratando de salvaguardar a su comunidad.

Pensar en la recuperación económica es lo que viene para muchos territorios, por lo que las marcas territoriales se convierten en una gran oportunidad para los mandatarios locales, puesto que a partir de ellas pueden enviar mensajes positivos a todos los grupos de interés, procurando recuperar la confianza y a su vez permitiéndoles a los empresarios y a los turistas convertirse en unos grandes embajadores del territorio. Además, todas estas transformaciones que se han dado en el mundo, de cierta manera obligarán a los gobernantes a generar relaciones con otras ciudades, con instituciones, con organismos internacionales, con el gobierno central, para el establecimiento de redes estratégicas, en procura de proyectos colectivos que los beneficien no solo a nivel privado sino público.

Es así como, de acuerdo con Baker (2012), las ciudades deben adaptarse constantemente a las circunstancias cambiantes, manteniendo al mismo tiempo un equilibrio entre lo que quiere proyectar y los valores y la visión de sus residentes, puesto que será el bienestar de la población en últimas el que se afectará de forma positiva o negativa. Por lo que, teniendo en cuenta a Baker (2012), la ciudad debe tener claro lo que es, lo que hace, lo que la hace interesante y lo que en verdad les importa a las audiencias específicas; y es lo ocasionado por la pandemia lo que llevará a una gran reflexión de todos los actores involucrados en cuanto a su territorio y las implicaciones no solo sobre la marca territorial sino sobre lo que esperan de esta para su recuperación económica.

No se puede desconocer que con la pandemia el uso de las nuevas tecnologías de la información y de la Internet fue la clave para el sostenimiento de muchos trabajos, por lo que el teletrabajo se constituyó en una oportunidad para las empresas en nuestro país y para el sostenimiento de muchos empleados que no requerían la presencialidad dentro de la organización; para la marca territorial el uso de plataformas digitales y de las redes sociales para la promoción del territorio es clave, porque a partir de allí se puede consolidar una imagen clara, fuerte y positiva del territorio, estableciendo redes de asociaciones específicas que aumenten la credibilidad de la marca y que ayudarán en el tiempo a la consolidación del lugar como un territorio atractivo no solo para el turismo sino para la inversión.

Aunque la marca territorial se puede apoyar en las redes sociales y las plataformas digitales para su difusión, no se debe olvidar que es una herramienta que requiere de la gestión pública, puesto que detrás de ella hay motivaciones diferentes, que muchas veces no son las mismas para las partes involucradas, por lo que es importante establecer políticas públicas enfocadas primero en fortalecer todo aquello que dé soporte al residente, visitante e inversionista y, segundo, en fortalecer el sentido de pertenencia y ciudadanía, lo que en últimas, como lo plantea Kavaratzis (2012), fortalecerá la comunicación entre todos los actores y las autoridades del lugar, por lo que las asociaciones público-privadas serán los principales vehículos para la implementación de la marca territorial.

Referencias

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. The Free Press.
- Abalos, J. A. (2000). *El fomento al desarrollo productivo local: orientaciones, actores, estructuras y acciones. La situación en Chile en los noventa*. Proyecto CEPAL/GTZ “Desarrollo económico local y descentralización en América Latina”.
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/31403>
- Aguirre-García, J. C. y Jaramillo-Echeverri, L. G. (2012). Aportes del método fenomenológico a la investigación educativa. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 8(2), 51-74.
- Albuquerque, F. (2003). *Desarrollo económico local: estrategia de cooperación público-privada*. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Instituto de Economía y Geografía. Madrid. <https://docplayer.es/18158527-1-limitaciones-del-ajuste-estructural-aplicado-en-america-latina-y-el-caribe.html>
- Albuquerque, F. (2007). *Reflexiones sobre desarrollo y territorio en América Latina*.
<https://studylib.es/doc/7887427/reflexiones-sobre-desarrollo-y-territorio-en-am%C3%A9rica-latina>
- Alexander, J. (1990). La centralidad de los clásicos. En A. Giddens y J. Turner (comps.) (1990), *La teoría social hoy*. CNCA-Alianza.
- Álvarez, R. D. y Rendón, J. A. (2010). El territorio como factor del desarrollo. *Semestre Económico*, 13(27), 39-62.
- Álvarez-Gayou, J. L. (2009). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Paidós.
- Anholt, S. (2007). *Competitive identity; the new brand management for nations, cities and regions*. Palgrave MacMillan.
- Anholt, S. (2010). *Places: Identity, Image and Reputation*. Palgrave Macmillan.

- Anuario Estadístico del Valle del Cauca (2020). *Estadísticas en Excel*.
<https://www.valledelcauca.gov.co/documentos/11575/anuario-estadistico/>
- Ashworth, G. J. y Kavaratzis, M. (eds.) (2010). *Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions*. Edward Elgar.
- Ashworth, G. y Voogd, H. (1990). *Selling the city. Marketing approaches in public sector urban planning*. Bellhaven Press.
- Asocaña, (2020). *Balance azucarero colombiano Asocaña 2000 - 2020 (toneladas)*.
<https://www.asocana.org/modules/documentos/vistadocumento.aspx?id=5528>
- Baker, B. (2012). *Destination Branding for Small Cities*. Second edition. Creative Leap Books.
- Banco de la República (2018). *Boletín Económico Regional IV Trimestre de 2018. Suroccidente*.
https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9663/ber_suroccidente_iv_trim_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Banco de la República (2019). *Boletín Económico Regional. III Trimestre de 2019. Suroccidente*.
https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9781/ber_Suroccidente_III_trim_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bardin, L. (2002). *El análisis de contenido*. Akal.
- Barysheva, G. y Kashchuk, I. (2015). Improving the socio-emotional well-being of the older generation through the implementation of territorial marketing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 166, 62-68. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.12.484
- Björn, J. (2012). Place brand equity: a model for establishing the effectiveness of place brands. *Journal of Place Management and Development*, 5(3), 253-271.
<http://dx.doi.org/10.1108/17538331211269657>
- Boisen, M., Terlouw, K. y Van Gorp, B. (2011). The selective nature of place branding and the layering of spatial identities. *Journal of Place Management and Development*, 4(2), 135-147.

- Boisier, S. (1988). Las regiones como espacios socialmente contruidos. *Revista de la Cepal*, 35, 39-54. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/11702>
- Boisier, S. (2006). La imperiosa necesidad de ser diferente en la globalización. *Revista Territorios*, 15, 71-85.
- Bonilla-Castro, E. y Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Grupo Editorial Norma y Universidad de los Andes.
- Braun, E. (2008). *City Marketing: Towards an Integrated Approach*. Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam. ERIM PhD Series in Research and Management, 142.
https://www.researchgate.net/publication/277159538_City_Marketing_Towards_an_Integrated_Approach
- Braun, E., Kavaratzis, M. y Zenker, S. (2013). My city - my brand: the different roles of residents in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 6(1), 18-28. <https://doi.org/10.1108/17538331311306087>
- Broomhall, S. y Spinks, J. (2016). *Early Modern Women in the Low Countries: Feminizing Sources and Interpretations of the Past*. Routledge.
- Burrell, G. y Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis. Elements of the sociology of corporate life*. Ashgate Publishing Company.
- Cárdenas, H. M. (Octubre 23 de 2011). Valle del Cauca, la región con más alcaldes destituidos en el último periodo. *El País*. <https://www.elpais.com.co/valle/del-cauca-la-region-con-mas-alcaldes-destituidos-en-el-ultimo-periodo.html>
- Caroli, M. (2006). *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*. Franco Angeli.
- Castro, S. (2012). *A importância dos novos media para a elaboração de uma estratégia de marketing territorial*. Universidade do Minho.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw-Hill.

Creswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.

Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario (2019). *Índice Departamental de Competitividad 2019*. <https://compite.com.co/indice-departamental-de-competitividad/>

Cuervo, L. M. (2003). *Pensar el territorio: los conceptos de ciudad-global y región en sus orígenes y evolución*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) y CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7293/1/S0311780_es.pdf

Dallabrida, V. R. (2016). *Território, governança e desenvolvimento territorial: indicativos teóricometodológicos, tendo a indicação geográfica como referência*. LiberArs.

Dallabrida, V. R., Tomporoski, A. A. y Sakr, M. R. (2016). Do marketing territorial ao branding de território: concepções teóricas, análises e perspectivas para o Planalto Norte Catarinense. *Interações*, 17(4), 671-685. [http://dx.doi.org/10.20435/1984-042X-2016-v.17-n.4\(10\)](http://dx.doi.org/10.20435/1984-042X-2016-v.17-n.4(10))

DANE (2020). *La información del DANE en la toma de decisiones de los municipios del país. Candelaria, Jamundí, Palmira, Yumbo - Valle del Cauca*. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-desarrollo-territorial/100320-Info-Alcaldias-Candelaria-Yumbo-Jamund%C3%AD-Palmira.pdf>

de San Eugenio Vela, J. (2012). *Teoría y métodos para marcas de territorio*. Editorial UOC.

de San Eugenio Vela, J. (2013). Del Estado-nación al Estado-marca. El rol de la diplomacia pública y la marca de país en el nuevo escenario de las relaciones internacionales. *Revista de Estudios Sociales*, 46, 145-157.

Denzin, N. y Lincoln, Y. S. (2012). *Paradigmas y perspectivas en disputa*. En Manual de investigación cualitativa. Volumen II. Gedisa.

Díaz, J. C. y Ascoli, J. F. (2006). Reflexiones sobre el desarrollo local y regional. URL-KFW. <http://biblio3.url.edu.gt/PROFASR/Modulo-Formacion/05.pdf>

- Díaz, M. (2020). Las cifras récord que el 2019 le dejó al turismo en Colombia. *El Espectador* 24 de febrero de 2020. <https://www.elespectador.com/especiales/mundo-destinos/las-cifras-record-que-el-2019-le-dejo-al-turismo-en-colombia-articulo-906186/>
- Diccionario de americanismos (2010). *Definición de verraco*. <https://lema.rae.es/damer/>
- Erdem, T. y Swait, J. (1998). Brand equity as a signaling phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*, 7(2), 131-157.
- Espíndola, A. L. (2003). *Marketing territorial como estrategia de desarrollo local*. ESIC.
- Fernández, J. M. (2013). Capital simbólico, dominación y legitimidad. Las raíces weberianas de la sociología de Pierre Bourdieu. *Papers*, 98(1), 33-60.
- Ferrás, C., Macía, C., García, Y. y García, P. (2001). El territorio como mercancía. Fundamentos teóricos y metodológicos del marketing territorial. *Rde - Revista de Desenvolvimento Econômico*, 5, 68-79.
- Flores, M. (2007). La identidad cultural del territorio como base de una estrategia de desarrollo sostenible. *Opera - Observatorio de políticas, ejecución y resultados de la Administración Pública*, 35-54.
- Fondo de Promoción Turística de Colombia (2012). *Plan de Desarrollo Turístico del Valle del Cauca 2012-2015*. http://www.citur.gov.co/upload/publications/documentos/186.Plan_de_desarrollo_turistico_del_Valle_del_Cauca.pdf
- Freire, J. R. (2009). 'Local People' a critical dimension for place brands. *Journal of Brand Management*, 16, 420-438. doi: 10.1057/palgrave.bm.2550097
- Galeano, M. E. (2010). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro de la mirada*. La Carreta Editores.
- George, P. (1970). La región, tema geográfico de la organización del espacio. En *La acción del hombre y el medio geográfico* (pp. 169-178). Península.
- Gergen, K. (1996). *Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social*. Paidós.

- Giménez, G. (2012). El problema de la generalización en los estudios de caso. En *Cultura y representaciones sociales*, 7(13), 40-62.
- Gobernación del Valle del Cauca (2020a). *Primer Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico en el país comenzó a operar hoy, impulsado por la Gobernación del Valle*. <http://bit.ly/3c7Jdra>
- Gobernación del Valle del Cauca (2020b). *Primer Fondo de Reactivación Valle INN Municipios por \$4.375 millones*. <http://bit.ly/2QweWtJ>
- Gold, J. R. y Ward, S. V. (1994). *Place promotion: the use of publicity and marketing to sell towns and regions*. John Wiley & Sons.
- Guba, E. y Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. En N. Denzin y Y. S. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 105-117). Thousand Oaks.
- Guba, E. y Lincoln, Y. S. (2012). Controversias paradigmáticas, contradicciones y confluencias emergentes. En N. Denzin y Y. S. Lincoln (comps.), *Manual de investigación cualitativa. Paradigmas y perspectivas en disputa. Volumen II*. Gedisa.
- Hankinson, G. (2004). Relational Network Brands: Towards a Conceptual Model of Place Brands. *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), 109-121.
- Hanna, S. y Rowley, J. (2008). An analysis of terminology use in place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(1), 61-75.
- Hatem, F. (2007). *Le marketing territorial : principes, méthodes, pratiques*. Editions EMS. <https://www.fabricehatem.fr/fh-medias/economie/mks.pdf>
- Hiernaux, D. (2010). La geografía del turismo en México: entre lo dicho y lo no dicho. En Hiernaux, D. (dir.), *Construyendo la Geografía Humana. El estado de la cuestión desde México* (pp. 171-186). Anthropos y Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.
- Hiernaux, D. (2020). El ordenamiento del territorio: Una relectura desde la geografía humanista. *Punto Sur*, 2, 111-126. <http://revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/RPS/article/view/8093/7107>

- Hincapié, R., Becerra, S. M. y Zapata, C. A. (2013). *Paisaje Cultural Cafetero del Valle del Cauca. Patrimonio de la Humanidad*. Universidad del Valle.
- Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC) (2017). *Mapas departamentales físico políticos*. <https://geoportal.igac.gov.co/contenido/mapas-departamentales-fisico-politicos>
- Jiménez, W. G. (2015). Internacionalización, desarrollo y gestión pública territorial. Experiencias en Colombia. *Innovar*, 25(55), 23-39. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v25n55.47194>
- Kavaratzis, M. (2005). Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models. *The Marketing Review*, 5(4), 329-342.
- Kavaratzis, M. (2012). From 'necessary evil' to necessity: stakeholders' involvement in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 5(1), 7-19. <http://dx.doi.org/10.1108/17538331211209013>
- Kavaratzis, M. y Hatch, M. (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing Theory* 13(1), 69-86. <https://doi.org/10.1177/1470593112467268>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- Keller, K. (1998). Branding Perspectives on Social Marketing. *Advances in Consumer Research*, 25, 299-302.
- Kotler, P. y Gertner, D. (2002). Country as a brand, product and beyond: A place marketing and Brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9(4-5), 249-261.
- Kotler, P., Gertner, D., Rein, I. y Haider, D. (2007). *Marketing internacional de lugares y destinos*. Pearson Educación.
- Leal, N. (2000). El método fenomenológico: principios, momentos y reducciones. *Revista Electrónica de Investigación Científica, Humanística y Tecnológica*, 1(5), 52-60.
- Lincoln, Y. S. y Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage.

- Lucarelli, A. y Berg, P. O. (2011). City Branding: A State-of-the-Art Review of the Research Domain. *Journal of Place Management and Development*, 4(1), 9-27.
- Medina, C. (2012). Mafia y narcotráfico en Colombia. En A. Vargas (coord.), *El prisma de las seguridades en América Latina* (pp. 139-170). CLACSO.
- Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. Joseey-Bass.
- Morgan, N., Pritchard, A. y Pride, R. (2002). *Destination branding: creating the unique destination proposition*. Butterworth-Heinemann.
- Muñiz, N. y Cervantes, M. (2009). Identidad y marketing de ciudades y marcas territoriales: Place branding. *Ábaco*, 60/61, 26-47. <http://www.jstor.org/stable/41558370>
- Nates, B. y Velásquez, P. (2009). Territorios en mutación Crisis cafetera, crisis del café. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 6(63), 11-33. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/desarrolloRural/article/view/1181>
- Ocke, M. A. de M. e Ikeda, A. A. (2014). Marketing de lugar: estado da arte e perspectivas futuras. *R.Adm.*, 49(4), 671-683. doi: 10.5700/rausp1176
- Paisaje Cultural Cafetero (2017). *¿Qué es el Paisaje Cultural Cafetero?* <http://paisajeculturalcafetero.org.co/>
- Páramo, P. (2008). La entrevista. En P. Páramo (comp.), *La investigación en las ciencias sociales. Técnicas de recolección de información* (pp. 119-130). Universidad Piloto de Colombia.
- Páramo, P. y Duque, G. E. (2008). Observación participante. En P. Páramo (comp.), *La investigación en las ciencias sociales. Técnicas de recolección de información* (pp. 159-168). Universidad Piloto de Colombia.
- Páramo, P. y Gómez, M. (2008). Confiabilidad y validez. En P. Páramo (comp.), *La investigación en las ciencias sociales. Técnicas de recolección de información* (pp. 47-52). Universidad Piloto de Colombia.
- Páramo, P. y Otálvaro, G. (2006). Investigación alternativa: Por una distinción entre posturas epistemológicas y no entre métodos. *Cinta de Moebio*, 25, 1-7.

- Perafán Cabrera, A., Peña Salamanca, E. y Buitrago Bermúdez, O. (2018-05-02.). *Los humedales vallecaucanos: escenario natural de cambios históricos de ocupación y transformación*. Programa Editorial, Universidad del Valle.
- Perafán, A., Peña, E. J. y Buitrago, Ó. (2018). *Los humedales vallecaucanos: escenario natural de cambios históricos de ocupación y transformación*. Programa Editorial, Universidad del Valle.
- Pike, A. (2009). Geographies of brands and branding. *Progress in Human Geography*, 33(5), 1-27. <https://doi.org/10.1177/0309132508101601>
- Plan de Marketing Territorial Norte del Valle (2011). *Diseño y desarrollo de un plan de marketing territorial como estrategia de fortalecimiento del desarrollo local en 3 regiones de Colombia (Complejo Cenagoso de la Zapatosa, Hoya del Río Suárez, Zona Norte del Valle del Cauca*. <https://es.scribd.com/document/95293885/Plan-de-Marketing-Territorial-del-Norte-del-Valle-del-Cauca>
- Londoño, C. A., Falla, M., Van-Der-Huck, C., Torres, P. y Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2016). *Plan de Ordenamiento Territorial Departamental del Valle del Cauca. Segundos y Terceros Talleres Subregionales. Ejes Territoriales del Modelo de Ocupación Territorial 2017-2037*. https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/7._cartilla_segundos_y_terceros_talleres_subregionales_.pdf
- Plumed, M. (2013). Marketing adaptado al territorio: Place Marketing como herramienta de gestión de la imagen de destino. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 23, 133-147.
- Ponce, M. G. (2013). Pobreza y bienestar: una mirada desde el desarrollo. *Cuadernos del Cendes*, 30(83), 1-21. <http://www.scielo.org.ve/pdf/cdc/v30n83/art02.pdf>
- Programa Presidencial de Derechos Humanos y DIH (2006). *Dinámica reciente de la violencia en el Norte del Valle*. Vicepresidencia de la República - Observatorio del Programa Presidencial de Derechos Humanos y DIH.

- Raffo, L. y Gómez, D. (2017). Redes criminales y corrupción en la era del microtráfico y el narcomenudeo. *Revista de Economía Institucional* 19(37), 227-261.
<https://doi.org/10.18601/01245996.v19n37.12>
- Rebollo, E. (2008). Comunicación y desarrollo local: el rol de los gobiernos y actores locales en la gestión de la imagen de un territorio. *Prisma*, 22, 131-148.
- Revista Valle es Valle (2014). *Región BRUT ¡para poblear y disfrutar!*
<http://www.valleesvalle.com/web/index.php/component/k2/item/267-region-brut-para-poblear-y-disfrutar>
- Rodríguez-Villamizar, M. Y. (2014). Construcción marca-ciudad como relevancia antropológica en el desarrollo innovador de una identidad socioeconómica de un territorio. *Estrategias*, 12(22), 29-36.
<https://pdfs.semanticscholar.org/0328/4d1cc74255319e9a2c60c12357f3c59b5843.pdf>
- Sánchez, L. (comp.) (2012). *Geografía humana: conceptos básicos y aplicaciones*. Universidad de los Andes.
- Sandoval, C. (2014). Métodos y aplicaciones de la planificación regional y local en América Latina. Serie Desarrollo Territorial No. 17. CEPAL.
http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36967/S201436_es.pdf?sequence=1
- Sanz de la Tejada, L. (2002). *La integración de identidad y de la imagen de la empresa*. ESIC.
- Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad (2020). *Términos de referencia. Convocatoria Fondo ValleINN*. Gobernación Valle del Cauca y Fondo ValleINN.
<https://www.valledelcauca.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=viewpdf&id=40848>
- Sierra, R. (2001). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Paraninfo Thomson Learning.
- Srivastava, R., Shervani, T. y Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis. *Journal of Marketing*, 62, 2-18.

- Trejo, F. (2012). Fenomenología como método de investigación: Una opción para el profesional de enfermería. *Enf Neurol(Mex)*, 11(2), 98-101.
- Urdinola, Z., Vallejo, J. G. y Ballesteros, P. P. (2010). Las dinámicas urbanas en el corredor Tuluá-Cartago: una propuesta de integración regional. *Scientia et Technica*, XVI(44), 66-71. <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/1771/1181>
- Vásquez-Barquero, A. (2000). Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual. Proyecto CEPAL/GTZ “Desarrollo económico local y descentralización en América Latina”. http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/31392/S00020088_es.pdf
- Wally, O. (2002). Branding the nation, the historical context. *Journal of Brand Management*, 9(60), 241-248.
- Yoo, B. y Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52, 1-14.
- Zenker, S. y Braun, E. (2010). Branding a city - a conceptual approach for place branding and place brand management. *Proceedings of the 39th European Marketing Academy Conference, Copenhagen, Denmark*. <https://research.cbs.dk/en/publications/branding-a-city-a-conceptual-approach-for-place-branding-and-plac>
- Zenker, S. y Erfgen, C. (2014). Let them do the work: a participatory place branding approach. *Journal of Place Management and Development*, 7(3), 225-234. <https://doi.org/10.1108/JPMD-06-2013-0016>

Apéndices

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Apéndice A.

Orígenes del narcotráfico en Colombia y en el Valle del Cauca

Para Medina (2012), los orígenes del narcotráfico en Colombia se localizan a comienzos de la segunda mitad del siglo XX, como consecuencia de cinco factores: 1) las crisis de producción agrícola; 2) la crisis de producción textil; 3) el desarrollo de la actividad del contrabando; 4) la violencia política; y 5) la lógica demanda-prohibición-adicción-consumo. Sin embargo, Medina (2012) afirma que en últimas lo que impulsa a que el narcotráfico se establezca como una economía boyante es la declaración de ilegalidad del consumo y la producción de narcóticos.

Para Raffo y Gómez (2017), Colombia, desde los años setenta, es uno de los principales productores de drogas ilícitas, puesto que en esta época —señala Medina (2012)— se finaliza el ciclo de la marihuana dando paso al de la cocaína; convirtiendo hoy día al país en el primer productor de cocaína (según la UNODC, 2015-2016, como lo señalan Raffo y Gómez, 2017). Adicionalmente, frente a esta problemática, a nivel interno se consolidan el microtráfico y el narcomenudeo de drogas ilícitas que constituyen subprocesos fundamentales del encadenamiento productivo, por lo que Raffo y Gómez (2017) advierten que el microtráfico se convierte en el principal desafío que tienen las autoridades nacionales y locales para frenar dichas actividades.

Aunado a lo anterior, el incremento del consumo de cocaína en el mundo en los ochenta, afirma Medina (2012), dispara el negocio del narcotráfico en Colombia y en esa misma medida propicia el surgimiento y auge de los carteles de la droga (de Medellín, de Cali y del norte del Valle del Cauca), consolidándolos como organizaciones mafiosas, con un modelo criminal de acumulación capitalista que compromete no solo la economía y la sociedad sino el Estado en general.

Cuando se habla de la subregión del norte del Valle del Cauca no se puede desconocer el Cartel del Norte del Valle y su influencia. Para Medina (2012), este cartel se localiza en una zona de transición entre el departamento de Antioquia y el Valle del Cauca, zona que a través de los años se caracterizó por la Violencia política interpartidista y por la existencia de agentes

no institucionalizados que controlan el territorio. Para el Programa Presidencial de Derechos Humanos y DIH (2006), esa Violencia interpartidista entre liberales y conservadores se presenta porque la mayoría de los pobladores de la región del norte del Valle del Cauca eran conservadores, específicamente grandes terratenientes, comerciantes, líderes políticos provenientes de familias antioqueñas, boyacenses y tolimenses, frente a las minorías liberales provenientes de Caldas y de otras regiones del Valle del Cauca.

Cabe destacar que, posteriormente, la historia del departamento evidencia otro tipo de violencia, otro tipo de organizaciones con enorme poder económico y con fuertes vínculos con la clase política del departamento; es el caso de las organizaciones del narcotráfico, estructuras sicariales y grupos al margen de la ley. Al respecto, el Programa Presidencial de Derechos Humanos y DIH (2006) afirma que estos nuevos actores son el resultado de un largo proceso de transformación de la dinámica social en el norte del Valle, al igual que muchas otras regiones del país, donde sectores particulares de la población acuden al uso de la violencia y la amenaza como forma de imponer sus intereses y ejercer control sobre los diferentes actores y factores que pueden afectar sus propósitos.

El origen de este cartel del norte del Valle, tal como lo señala Medina (2012), está unido al desarrollo del narcotráfico en el departamento del Valle del Cauca, a comienzos de los años setenta, consolidándose luego en tres subregiones del departamento: en el norte, en el centro y en el Pacífico colombiano, identificados como “la mafia valluna” (Programa Presidencial de Derechos Humanos y DIH, 2006). Todos estos carteles en el Valle del Cauca surgen en contextos de crisis, específicamente, como lo anota Medina (2012): las crisis regionales agrarias soportadas en el café y la caña de azúcar, que desembocaron en altas tasas de desempleo en la población joven y las pocas oportunidades de desarrollo económico para la clase media, entre otros aspectos, que fueron el caldo de cultivo para el auge de las economías ilegales en el departamento.

Teniendo en cuenta lo anterior, la consolidación de estos carteles en el departamento se da por la utilización de prácticas políticas tradicionales, como el chantaje, la corrupción, el soborno y el control territorial a través de la violencia y el terror (Medina, 2012), toda vez que también hubo complicidad con las autoridades militares del país, específicamente la policía, puesto que casi el 60 % de la policía local figuraba en la nómina de pago de las mafias.

El Programa Presidencial de Derechos Humanos y DIH (2006) afirman que el cartel del norte del Valle del Cauca toma su mayor fuerza en los años noventa, cuando se desmantela el Cartel de Cali, apoderándose de rutas y de la experiencia acumulada de sectores de la población que convivían con el negocio ilícito.

En la subregión del norte del Valle del Cauca este fenómeno permea todas las estructuras sociales, económicas y políticas, puesto que, como se mencionó anteriormente, las crisis económicas de los sectores tradicionales de la economía regional dieron paso al reclutamiento de jóvenes para conformar las estructuras sicariales y de seguridad de los narcotraficantes emergentes que hoy, a través de subprocesos como el microtráfico y el narcomenudeo, tienen en aprietos a las autoridades de las ciudades intermedias y de los municipios no solo del Valle del Cauca sino de todo el país.

Dirección General de Bibliotecas UAO

Apéndice B.

Consentimiento informado de la investigación

CONSENTIMIENTO INFORMADO AUTORIDAD / DIRIGENTE COMUNIDAD

Estimado/a Señor/a:

Usted ha sido invitado/a participar en la investigación “**MARCA TERRITORIAL Y DINÁMICA REGIONAL. EL CASO DEL NORTE DEL VALLE DEL CAUCA, COLOMBIA**”, dirigido por el Prof./Dr. Alejandra Elizabeth Urbiola Solís, Ph. D., académico de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro (México). El objetivo de esta investigación es: Aportar elementos que permitan comprender la dinámica regional del norte del Valle del Cauca en relación con el éxito o con el fracaso de la marca territorial. Investigación que se realizará durante los años 2018-2019.

Por intermedio de este documento se le solicita, en su calidad de autoridad (dirigente) de la comunidad, su autorización y respaldo al desarrollo de esta investigación en su territorio y con las personas integrantes de la comunidad. Su autorización es clave para el propósito de la investigación.

Su participación, como la de los integrantes de la comunidad es voluntaria y consistirá en responder una entrevista y permitir observaciones directas en los predios de la comunidad.

La participación en esta investigación no involucra ningún daño o peligro para la salud física o mental y es voluntaria. Cabe destacar que la información obtenida en la investigación será confidencial, ni su nombre, Rut u otro tipo de información personal será publicada o presentada en informes de investigación, estos datos serán reemplazados por códigos y números que serán manejados por el investigador responsable. El almacenamiento de la información se realizará en el repositorio de la Universidad Autónoma de Querétaro y solo se utilizará por la investigadora y para objetivos de la investigación.

Usted puede negarse a participar o dejar de participar total o parcialmente en cualquier momento, lo cual no la perjudicará ni tendrá consecuencias para usted. Puede retirarse del estudio o suspender su participación cuando así lo desee, no requiere de explicación, no existiendo ningún tipo de consecuencias para usted.

Una vez finalizada la investigación los participantes tendrán derecho a conocer los resultados de la misma, para lo cual se realizarán presentaciones de los principales resultados a los participantes. Si usted desea, se le entregará un informe ejecutivo con los resultados obtenidos ya sea en papel o de forma electrónica.

El participar en esta investigación no tiene costos para usted y su participación no contempla ningún tipo de compensación o beneficio monetario por parte del proyecto.

Los resultados del estudio serán utilizados con fines científicos, divulgación en revistas científicas, ponencias en congresos, clases y conferencias académicas, para generar los informes

de resultados. Los resultados se presentarán haciendo referencia a grupos de personas, sin que se entregue ningún dato que pueda identificarle como parte del estudio.

Si tiene dudas o consultas respecto de la participación en la investigación puede contactar con el investigador responsable, Prof./Dr. Verena González-Cabo, quien trabaja en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Buenaventura, Cali al celular 315-388 93 60, correo electrónico verenagon@gmail.com.

Si durante la investigación usted tiene algún comentario o preocupación relacionada con la conducción de la investigación o preguntas sobre sus derechos al participar en el estudio, puede dirigirse al Presidente del Comité Ético Científico de la Universidad Autónoma de Querétaro.

Parte del procedimiento normal en este tipo de investigación es informar a los participantes y solicitar su autorización (consentimiento informado). Para ello le solicitamos contestar y devolver firmada la hoja adjunta, a la mayor brevedad.

Agradezco desde ya su colaboración, y le saludo cordialmente.

Quedando claros los objetivos del estudio, las garantías de confidencialidad y la aclaración de la información, acepto voluntariamente participar de la investigación, firmo la autorización.

ACTA CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo,....., autoridad de la comunidad....., autorizo el desarrollo de esta investigación “MARCA TERRITORIAL Y DINÁMICA REGIONAL. EL CASO DEL NORTE DEL VALLE DEL CAUCA, COLOMBIA”, dirigida por la Sra. VERENA GONZÁLEZ-CABO, autora del PROYECTO DE INVESTIGACIÓN de la Universidad Autónoma de Querétaro, en espacios de la comunidad y que sus integrantes puedan participar de esta si así lo desean.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación que se me solicita en mi calidad de autoridad/dirigente comunitario. Declaro haber aceptado que mis respuestas sean escritas y luego analizadas por los investigadores.

Declaro saber que la información entregada será confidencial. Entiendo que la información será analizada por los investigadores en forma grupal y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de modo personal. Por último, la información que se obtenga será guardada y analizada por el equipo de investigación, resguardada en dependencias de la Universidad, en su repositorio y solo se utilizará en los trabajos propios de esta investigación.

Declaro además haber sido informado/a que la participación en este estudio no involucra ningún daño o peligro para mi salud física o mental, que es voluntaria y que puedo

negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna.

Este documento se firma en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada una de las partes.

Nombre Participante

Nombre Investigador

Firma

Firma

Fecha:

Fecha:

Cualquier pregunta que desee hacer durante el proceso de investigación podrá hacerla a la siguiente persona y dirección: Sra. Verena González-Cabo, estudiante de la Facultad de Administración y Contaduría, de la Universidad Autónoma de Querétaro. Correo electrónico: verenagon@gmail.com

Testigo Lectura Consentimiento Informado.

En caso de que el participante (autoridad/dirigente comunidad) no sepa leer.

He sido testigo de la lectura exacta del documento de consentimiento informado para el potencial participante, el cual ha tenido la posibilidad de hacer preguntas. Confirmando que esta persona ha dado su consentimiento libremente.

Nombre del Testigo _____

Firma del Testigo _____

Fecha: dd/mm/aa

Apéndice C.

Respuestas obtenidas en las entrevistas y en los grupos focales.

Proposición 1, desde lo público

A continuación, las respuestas obtenidas en las entrevistas y en los grupos focales relacionados con la proposición 1: *Elementos del contexto macroeconómico y político de la subregión norte del Valle del Cauca desde lo público.*

Preguntas	Gobernación y dependencias	Alcaldías y dependencias	Inferencias
<p>P3. ¿Cuáles factores de carácter</p> <ol style="list-style-type: none"> Cultural Social Político Económico <p>de la zona permiten promocionar el territorio hacia otros lugares y países?</p>	<p>Cultural: “El Valle del Cauca es rico en diversidad cultural; hay expresiones de todo tipo en el departamento; hay gastronomía diversa, folclor, deporte, música, festivales, ferias... Antes no se hacían conversatorios sobre cultura; hoy, en Cali, por ejemplo, se genera alrededor de cualquier evento cultural conversatorios con personas involucradas con la temática, sean de música, de danza, de teatro...”.</p> <p>Social: “El trabajador valluno se le mide a lo que sea, la gente del Valle es muy amable, generosa y solidaria; no falta el que la embarra y sale en las noticias a nivel nacional, pero en general lo servicial es lo que destaca al habitante valluno”.</p> <p>Político: “El departamento ha venido ganando espacio a nivel nacional en lo referente a lo político y eso se debe no solo a la gobernadora actual, sino a los congresistas que han venido luchando por los ingresos de la nación para</p>	<p>Cultural: “Muchísimos, cada uno de nosotros, como municipio, cuenta con su feria, donde se promueve el emprendimiento, el esparcimiento con la familia, el deporte, lo religioso; se destacan, por ejemplo, festivales de cine, de danza, del agua, del vino, de parapente, de poesía, entre otros”.</p> <p>Social: “Somos muy solidarios en la zona, unidos, cordiales y 'camelladores'; los campesinos en la zona son gente muy trabajadora y buena gente, también somos muy religiosos; mire en Cartago, por ejemplo, la cantidad de iglesias católicas y no católicas; en general, somos muy hospitalarios”.</p> <p>Político: Lastimosamente, hemos tenido gobernadores corruptos que han abandonado el departamento y se han robado la plata y han dejado solos a los</p>	<p>Hay un reconocimiento del territorio de manera específica en cada uno de los aspectos mencionados, es así como en lo cultural hay énfasis en sus ferias y fiestas, lo que involucra la gastronomía, el folclor, el deporte, el teatro, entre otras.</p> <p>Desde lo social, se identifican los valores del trabajador vallecaucano, así como el carisma generoso, hospitalario, servicial y cordial de su gente. A pesar de que el Valle del Cauca posee diferentes tipos étnicos, distintas culturas de otras regiones debido a migraciones provenientes de departamentos cercanos como Caldas, Nariño, Cauca, Risaralda, Chocó, Huila y Tolima, entre otros, a nivel de las administraciones locales y departamental no hay distinción; por el contrario, hay acogida de estas colonias, y los planes y programas se diseñan para todos, en su conjunto.</p> <p>En cuanto a lo político, hay un reconocimiento de</p>

	<p>que se inviertan más en el territorio; sin embargo, a nivel político siempre hay corrientes políticas distintas que velan por sus intereses y eso generalmente estropea los proyectos futuros del departamento”.</p> <p>Económico: “El departamento ha venido perdiendo competitividad en los últimos años, es por eso que la actual administración se ha puesto a la tarea de realizar un plan de acción incluyente para que todos participen, especialmente empresarios, dirigentes políticos, líderes comunitarios, universidades, la cámara de comercio, entre otros, para que todos demos ideas, propuestas y nos articulemos para sacar adelante al departamento en competitividad, innovación y emprendimiento y seamos como años atrás un departamento líder no solo en la caña de azúcar sino en investigación, turismo, emprendimiento...”.</p> <p>“Desde la Gobernación se promueve un plan de acción para el turismo, apoyado con el Ministerio de Turismo y algunos gremios para sacar adelante el turismo, dado que poseemos una cantidad de atractivos en la región y una infraestructura, que atraen turistas extranjeros; ahí también está incluido el tema del turismo de negocios”.</p>	<p>municipios, aunque también el norte se ha caracterizado por mucha corrupción de alcaldes anteriores que han saqueado las arcas del municipio. Por eso estamos como estamos, con pocos recursos y poca inversión. En lo político todo mundo sabe que si el alcalde no es de la corriente política del gobernador, no hay plata para el municipio. Además, entre los diferentes alcaldes hay una comunicación eventual para resolver asuntos puntuales de cada municipio; tener una comunicación permanente es muy complicado, pues el alcalde mantiene muy ocupado, atendiendo las solicitudes y necesidades de cada corregimiento y cada vereda; la verdad, a veces les queda muy difícil”.</p> <p>Económico: “Siempre ha estado presente todo el tema agrícola en la zona; tenemos frutas, flores, hortalizas, aunque el café, la uva y la caña de azúcar son cultivos de años atrás, también la ganadería y la producción de lácteos; el tema de la pesca viene creciendo. De un tiempo para acá viene promocionándose el turismo de la zona”.</p>	<p>las diferencias políticas que cada administrador público debe afrontar a su llegada al cargo, y cómo esa diferencia política afecta la consolidación de políticas públicas conjuntas que ayuden a mejorar la región y luego a promocionarla. También se resalta por parte de ellos que no hay un diálogo permanente entre los diferentes alcaldes debido a sus ocupaciones y a las prioridades que cada uno procura solucionar en su municipio, lo que dificulta establecer acciones conjuntas que vayan en pro de todo el territorio.</p> <p>Finalmente, en lo económico, se evidencia que no hay un trabajo articulado entre los diferentes actores que pertenecen a la región, razón por la cual el departamento ha venido perdiendo competitividad en los últimos años. Sin embargo, para las administraciones municipales hay una actividad que prevalece y es la que está ligada a lo agropecuario, que involucra no solo la caña de azúcar sino lo hortofrutícola, la ganadería y la piscicultura. Tanto para la Gobernación como para las alcaldías la actividad turística viene tomando fuerza en el departamento y en la zona en los últimos años, por lo que se quieren establecer planes y acciones encaminados a fortalecer esa actividad.</p>
<p>P4. ¿Cuáles cree usted que son los elementos en común que tienen las diferentes</p>	<p>“La Gobernación ha caracterizado las subregiones a través del Plan de Ordenamiento</p>	<p>“El tema de la subregión es complicado, porque en la parte rural hay todo lo relacionado con las</p>	<p>Existe un reconocimiento claro de la actividad agropecuaria en el departamento. Para la</p>

<p>subregiones del departamento y que le permiten configurar la región del Valle del Cauca?</p>	<p>Territorial y puede verse en ese plan que cada subregión es diferente y que los intereses que cada una tiene son diferentes; por ejemplo, para el norte está todo el tema de lo hortofrutícola, para el centro la idea es consolidarlo como un nodo logístico, para la subregión pacífico todo el tema de Buenaventura y su patrimonio biodiverso y ambiental; y el sur, encaminado como un polo de servicios”.</p> <p>“...el tema de las subregiones debe impulsarse porque somos diferentes y los intereses económicos de cada una de ellas son diferentes... y si eso se consolida trae beneficios para todos”.</p> <p>“A nivel general creemos que lo que hay en común tiene que ver con la agroindustria y todo el tema de la caña de azúcar, además del turismo ecológico, deportivo, extremo, cultural, en todo el departamento”.</p>	<p>frutas, hortalizas, café, caña, plátano y eso es común en todos nosotros acá...”</p> <p>“... aunque es muy común el tema del narcotráfico y eso ha perjudicado enormemente no solo a la zona sino al departamento y al país...”</p> <p>“...me parece que puede ser lo del turismo... aunque eso todavía está muy crudo como región... cada uno jala para su lado porque eso es plata para cada municipio”.</p>	<p>Gobernación la existencia de planes de ordenamiento y de desarrollo son el soporte para hablar de subregión; sin embargo, hacen alusión a lo turístico como una actividad en común que puede ser considerada fundamental en los próximos años para consolidar la región. A nivel municipal sigue siendo explícito lo concerniente al narcotráfico, no solo en el departamento sino a nivel nacional; lo asumen como parte del reconocimiento que hacen los otros de las subregiones; sin embargo, coinciden con la administración departamental en que la agroindustria y el turismo es lo que los identifica no solo como subregión sino como una gran región.</p>
<p>P5. ¿Cree usted que existen en el departamento acciones concretas de carácter</p> <ol style="list-style-type: none"> Económico Legal Político Ambiental Cultural <p>por parte de las administraciones públicas (municipales y departamental) para fomentar y aprovechar la marca territorial?</p>	<p>“Por supuesto que sí, en todo; la Gobernación, en su plan de desarrollo, incluye todas las acciones no solo con programas, sino con metas e indicadores que se han venido desarrollando durante el periodo de gobierno para garantizar la promoción del departamento y la consolidación de un territorio atractivo para la inversión”.</p> <p>“...basta con mirar todo el tema de la política pública de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación para el Valle del Cauca</p>	<p>“Desde la parte municipal tratamos en lo posible de abarcar todos esos tópicos para impulsar la región, mas no para lo relacionado con la marca”.</p> <p>“... ¿de qué marca territorial hablamos?... No la conozco”.</p> <p>“...tenemos entendido que eso lo lidera la Gobernación... pero, la verdad, no estamos enterados de eso fuertemente”.</p>	<p>En cuanto a acciones concretas, los actores a nivel departamental hacen énfasis en todo lo concerniente a la política pública de Competitividad, Ciencia y Tecnología del Valle del Cauca, que fue presentada este año ante la comunidad académica, empresarial, sectorial y gremial como una herramienta de transformación productiva y social, que permitirá la articulación regional, con una perspectiva global en los focos de Biodiversidad, Agropecuario-Agroindustrial, Servicios-</p>

	<p>aprobada este año, hasta el 2032, que busca incrementar los niveles de formación, retención del talento humano, innovación, transferencia de tecnología, apropiación social del conocimiento, entre otros, que no solo será para este gobierno sino para proyectar el departamento a nivel nacional e internacional”.</p> <p>“... en este punto vale resaltar lo de la marca porque hay varias acciones encaminadas a ello como, por ejemplo, lo del tema del <i>Valle, apuesta productiva y el Valle global</i> que impulsa la Gobernación; ahí, en conjunto con la Comisión Regional de Competitividad, se viene trabajando todo el tema de turismo para consolidar una marca región que involucre el impulso de plataformas empresariales como puertos, zonas francas, parques industriales, para incentivar la inversión”.</p>	<p>“...por esta zona siempre se habla del Paisaje Cultural Cafetero, y queremos impulsar ese mecanismo para atraer turistas a municipios del Valle”.</p> <p>“Hace muchos años se tenía como fuerte la consideración de la Zona BRUT, pero ahora solo se le está haciendo fuerza a lo del Paisaje Cultural Cafetero”.</p>	<p>Logística, Salud, Energía, Turismo y Educación. También se observa que se hace mucho énfasis en la marca territorial que la misma Gobernación viene impulsado a través de varios eventos y actividades en la ciudad de Cali. Sin embargo, en las entrevistas y en los grupos focales se pudo evidenciar que en la subregión del norte del Valle del Cauca algunos desconocen totalmente la marca, otros creen haberla escuchado en algún momento, otros consideran que es un interés solo de la administración departamental, y únicamente hacen referencia al PCC. Lo anterior está muy relacionado con el despliegue que hacen en Risaralda y en Caldas, así como a nivel nacional, donde se exalta ese territorio como patrimonio de la humanidad.</p>
<p>P6. ¿Cree usted que hay condiciones</p> <ol style="list-style-type: none"> Económicas Políticas Culturales Ambientales Sociales <p>favorables para aprovechar la marca territorial del departamento?</p>	<p>“Sin lugar a dudas, claro que sí. Todos los funcionarios de la Gobernación, secretarios, proveedores, empleados, estamos direccionados a trabajar duro para garantizar condiciones de todo tipo para el empresario, inversionista, turista y hasta para la misma gente habitante”.</p> <p>“...cada secretario tiene que estar articulado con su equipo de trabajo para brindarle al departamento todas las garantías en todo sentido”.</p> <p>“...aquí no hay diferencias ni egoísmos, todos debemos trabajar en lo económico,</p>	<p>“Independiente de la marca que se haga, la región tiene con qué... tiene recursos, tiene gente, tiene clima, tiene ríos, tiene todo para aprovechar, el problema que se ve es cómo, es muy difícil”.</p> <p>“La dificultad más grande que hay está en la imagen que se tiene de la zona por lo de los carteles de la droga y que todo el tiempo salimos muy mal parados en las noticias”.</p> <p>“El norte tiene que aprovechar todo lo relacionado con el Paisaje Cultural</p>	<p>Según los funcionarios de la administración departamental todo está dado para el aprovechamiento de la marca desde todos los ámbitos; sin embargo, no se evidencia que haya un involucramiento de los alcaldes de otros municipios, exceptuando Cali, que sean incluidos en el aprovechamiento de la marca. Adicionalmente, la mayoría de las administraciones municipales manifiestan el desconocimiento de la marca territorial, el no establecimiento de planes conjuntos con la Gobernación para el aprovechamiento de la</p>

	<p>ambiental, social, cultural... indistintamente de la dependencia, la idea es que exista un trabajo mancomunado para lograr el posicionamiento de la marca”.</p> <p>“...cada grano de arena suma, y eso se está haciendo con todos, con las universidades, con el Sena, con los empresarios, con los gremios, con las asociaciones... todos jalamos para el mismo lado... esa es la idea”.</p>	<p>Cafetero, tiene las fincas, las carreteras, la gente, los ríos y el cultivo del café para mostrarse; hace falta más visibilidad ante otros para que no se queden solo en el Quindío”.</p>	<p>misma, la desarticulación de proyectos conjuntos que vayan en pro de la región. Reconocen que el PCC es una alternativa desde lo cultural, ambiental y económico que se puede aprovechar para la subregión; sin embargo, no tienen la suficiente claridad acerca de cómo hacerlo.</p>
<p>P9. El Valle del Cauca en la medición del Índice Departamental de Competitividad (IDC) ha venido perdiendo posiciones frente a otros departamentos; es así como ha pasado del puesto 3 hace años al puesto 6 en el 2017. ¿Cuáles de los siguientes elementos cree usted que debería mejorar el departamento para aprovechar sus ventajas comparativas y competitivas en torno a la región?, ¿por qué?</p> <ol style="list-style-type: none"> Instituciones Mercado laboral Seguridad Infraestructura física Educación superior Conectividad Innovación Medio ambiente Otro 	<p>“Para nosotros este ha sido un tema fundamental que viene atrasando al departamento, es por esa razón que desde la Secretaría de Planeación se llevó a cabo un estudio de Cierre de Brechas de la Competitividad para el Valle del Cauca hace tres meses, validado por la Universidad del Rosario, de Bogotá, en conjunto con la Universidad de San Buenaventura Cali. Para cada uno de esos aspectos que mencionas hay un plan de acción encaminado a mejorarlo, porque aquí no hay que definir cuál o por qué va primero, todos son prioridad y se está trabajando con todos los actores del ecosistema para que se incluyan en las estrategias que desde la Gobernación se vienen realizando”.</p> <p>“...incluye a lo anteriormente mencionado lo de la política pública en Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación que ya se mencionó”.</p> <p>“...en el plan de desarrollo del departamento fueron tenidos en cuenta esos</p>	<p>“Lo supimos hace poco; sin embargo, no hemos revisado bien el documento que dice eso”.</p> <p>“...de lo que planteas pensaríamos que es prioridad la seguridad y lo de la educación”.</p> <p>“...hay que mejorar en todo, pero creo que lo mejor para el departamento es la seguridad y el empleo de la gente, muchas personas se están yendo a otros departamentos por la falta de oportunidades en la región”.</p>	<p>El que la administración departamental reconozca que hay aspectos de la competitividad que deben mejorarse en su conjunto es positivo para la marca, dado que, sin las condiciones de infraestructura, talento humano, educación, conectividad, entre otros, difícilmente se podría sacar provecho de las condiciones físicas y humanas del territorio. Además, hay acciones concretas que apenas se están poniendo en marcha con el objetivo de ofrecer garantías a los turistas, inversionistas y pobladores; lo curioso es que a nivel municipal desconocen lo que sucede a nivel departamental sobre todo porque para medir esos indicadores se tienen en cuenta los datos de los 42 municipios del departamento; además, a pesar del desconocimiento se observa que hacen énfasis de nuevo en la seguridad y en la educación como ejes centrales que fortalecerían la competitividad del territorio.</p>

	indicadores para su mejoramiento”.		
<p>P18. ¿Cuáles considera usted que son los elementos del contexto</p> <p>a. Económico</p> <p>b. Político</p> <p>c. Otro</p> <p>que deberían tenerse en cuenta en el territorio para el posicionamiento de la marca de la subregión en el norte del Valle del Cauca?</p>	<p>“Es crucial lo económico; sin embargo, debe trabajarse duro en el tema de seguridad, porque no habrá un turismo atractivo ni inversionistas atraídos para instalarse allí si no hay garantías de ese tipo”.</p> <p>“Hay que trabajar el tema de la corrupción política, porque eso tiene muy minado cualquier intento de marca que se quiera hacer en esa subregión”.</p>	<p>“Desde lo económico hay que trabajar en fortalecer y capacitar toda esta gente joven de la zona, así como las empresas que siguen creyendo y siguen luchando día a día a pesar de las dificultades para mantenerse y no desfallecer”.</p> <p>“En lo político, hay que buscar alianzas con otros municipios, no solo del Valle del Cauca sino con Risaralda, Caldas, Chocó, Huila, para que pensemos en estrategias conjuntas y posicionar de manera eficaz el PCC”.</p>	<p>Los enfoques son diferentes en este caso; por un lado, la administración departamental piensa más en el tema de seguridad y corrupción, mientras que las administraciones municipales desean enfocar sus esfuerzos en formación de su talento humano, apoyo a sus empresas locales y en alianzas estratégicas no solo con los municipios de la subregión sino con otros municipios aledaños de otros departamentos que también sufren problemáticas similares y que pueden aprovechar las condiciones geográficas análogas, para promover e impulsar actividades productivas de la región.</p>
<p>P19. ¿Cuáles considera usted que son los elementos del contexto</p> <p>a. Económico</p> <p>b. Político</p> <p>c. Otro</p> <p>que deberían tenerse en cuenta en el territorio para el posicionamiento de la marca en el Valle del Cauca?</p>	<p>“La marca región del Valle del Cauca cuenta con todos los elementos para posicionarse como un territorio de cultura, inversión, deporte, agroindustria, investigación, innovación y esto ya está listo desde lo económico, lo político, lo social, lo único que nos falta es más promoción de la marca”.</p>	<p>“Primero, deben darla a conocer a todos, porque no la conocemos; segundo, si nos llaman para que participemos ahí estaremos, dado que estamos supuestamente involucrados y no hemos sido convocados”.</p> <p>“Para el posicionamiento de esa marca se requiere mucha inversión para promocionarla, pero ante todo deben ofrecer garantías económicas, subsidios, beneficios, o algo así para que haya atractivo para las empresas y por otro lado seguridad para que el turista se sienta seguro y quiera venir”.</p>	<p>Sigue siendo reiterativo por los actores municipales el desconocimiento de la marca territorio para el Valle del Cauca; sin embargo, coinciden en que se requiere más visibilidad, más comunicación de la misma pero soportada con proyectos específicos que involucren a todos los actores, para que existan beneficios no solo para el empresario sino para los residentes en la zona y para el turista.</p>

Apéndice D.

Respuestas obtenidas en las entrevistas y en los grupos focales.

Proposición 1, desde lo privado

En este apéndice se listan las respuestas obtenidas en las entrevistas y en los grupos focales relacionados con la proposición 1: *Elementos del contexto macroeconómico y político de la subregión Norte del Valle del Cauca desde lo privado.*

Preguntas	Empresarios - Gremios	Asociaciones y Cámaras de Comercio	Análisis
<p>P3. ¿Cuáles factores de carácter</p> <ol style="list-style-type: none"> Cultural Social Político Económico <p>de la zona permiten promocionar el territorio hacia otros lugares y países?</p>	<p>Cultural: "...aunque hay muchos sitios en el Valle para promover y visitar, falta la mano del gobierno para que invierta en esos lugares".</p> <p>Social: "...hay que considerar que a nivel social hay mucho desempleo y eso ha fomentado la informalidad que nos tiene azotadas a las empresas; eso hay que mejorarlo, porque las personas desempleadas acuden no solo a la informalidad sino a la delincuencia cuando no tienen oportunidades... esa imagen negativa afecta a la promoción del territorio".</p> <p>"...hay que tener en cuenta que muchas personas que vienen y compran productos de empresas no formales se llevan cosas de mala calidad y eso afecta en el exterior la imagen del país...".</p>	<p>"A través de la Cámara de Comercio de Cali, hace muchos años, se viene trabajando en lo que respecta a escenarios de futuro sobre posibilidades de desarrollo económico para la región a partir de las potencialidades del territorio, denominado Estrategia de Competitividad "Un Valle que se Atreve".</p> <p>"Lo anterior se respalda desde lo político y económico, dado que en esta estrategia participaron la ANDI, el Comité Intergremial y Empresarial del Valle, el Comité Universidad Empresa Estado Valle, Fenalco, el Grupo Empresarial Vallecaucano, el Grupo Multisectorial, Invest Pacific, la RUIV, Sistema Regional de Responsabilidad Social, la Unidad de Acción Vallecaucana, la Cámara de Comercio de Cali...".</p> <p>"El Valle del Cauca está sobrediagnosticado,</p>	<p>El ejercicio que plantea la Cámara de Comercio de Cali es un trabajo que se adelanta desde el 2015 con recursos públicos de la Gobernación del Valle del Cauca e iNNpulsa Colombia. Dicho trabajo de la Narrativa Estratégica involucró diferentes actores del sector privado, público y académico, para un total de 12 instituciones pensando y reflexionando para mejorar las condiciones económicas del Valle del Cauca; sin embargo, este ejercicio se realiza en Cali, la capital del departamento, y es considerado por otras cámaras de comercio y otros sectores de la región como una apuesta para la subregión del sur, no para el norte del departamento; es más, algunos lo desconocen y consideran necesaria una mayor divulgación de este tipo de proyectos que impactan el territorio.</p>

	<p>Económico: "...si el gobierno no soluciona la informalidad eso no ayuda a la imagen del territorio, puesto que las personas que vienen se llevan productos de mala calidad; además, eso perjudica al empresario legal que paga sus impuestos y también a futuros visitantes".</p> <p>Político: "al gobierno departamental le falta ser más incisivo para exigir al gobierno nacional que apoye los proyectos de infraestructura del Valle que a la larga benefician a todo el país... no es sino ver a Buenaventura y su puerto y requiere no solo inversión social sino en infraestructura para volvernos más competitivos".</p> <p>"...se han hecho cosas, pero los empresarios nos sentimos a veces solos luchando contra la corriente a nivel político".</p> <p>"... no solo esos factores, pensaría que hay que tener en cuenta la educación y lo ambiental... hay sectores de Cali y de otros municipios que tienen serios problemas con los desechos, basuras, residuos y eso no es bueno para la imagen de la ciudad y del Valle".</p>	<p>todos sabemos cuáles son sus males, solo falta más decisión política para mejorar".</p> <p>"...ese ejercicio del que hablan ellos de las narrativas fue solo para Cali y sus alrededores, no hemos sido partícipes ni conocemos cuáles son sus beneficios".</p>	
<p>P4. ¿Cuáles cree usted que son los elementos en común que tienen las</p>	<p>"Los elementos comunes son su gente, en general, pero cada</p>	<p>"Con la configuración de los clústeres priorizados para el Valle</p>	<p>Las afirmaciones en este caso dependen mucho de la situación y del</p>

<p>diferentes subregiones del departamento y que le permiten configurar la región del Valle del Cauca?</p>	<p>una de las partes que conforman el departamento somos diferentes; de un lado hay industrias, en unos lados hay ingenios, en otros trilladoras de café, en otros cultivos de frutas, en otros flores, y así, hasta la comida típica es diferente, eso depende de la tradición del pueblo o municipio”.</p> <p>“...el comercio es algo en común en todos; sin embargo, no se puede comparar el comercio de Cali con el de los pueblos pequeños, de la misma manera que lo financiero depende mucho de lo grande o pequeño del municipio”.</p> <p>“...cuando se habla de problemas sí somos iguales en todo, tenemos robos, accidentes, secuestros, extorsión, y eso no solo es del Valle del Cauca, es de todo el país”.</p>	<p>del Cauca se hizo una especie de selección de empresas exportadoras vallecaucanas en sectores como proteína blanca, sistema moda, excelencia clínica, macrosnacks, belleza y cuidado personal y bioenergía, ahí están las apuestas productivas del departamento y las que contribuyen de cierta medida al PIB departamental y que configuran una región vallecaucana”.</p> <p>“...en el caso de nosotros que nos dedicamos a lo de las frutas, hay un plan frutícola para el Valle del Cauca, si bien hay intenciones de la Gobernación para capacitar en aspectos técnicos de los cultivos a los pequeños productores, hace falta el fortalecimiento en cuestión de producción con miras a la exportación. Si nos quitamos un peso de encima con los intermediarios, ahora queremos y necesitamos que se hagan proyectos enfocados a la exportación, eso podría ser algo que se pueda mostrar de la región del norte y del Valle del Cauca en general”.</p>	<p>lugar donde se ubiquen; por un lado, la Cámara de Comercio de Cali defiende sus apuestas productivas para el Valle del Cauca a través de los clústeres; por otro lado, las asociaciones consideran que podrían ser incluidas dentro del contexto de la subregión; sin embargo, algunos empresarios manifiestan que cada una tiene elementos distintivos no solo a nivel cultural sino en la actividad productiva; se rescata en este aspecto la gente, es decir, sus habitantes, como elemento clave e importante para configurar el territorio. Así mismo, no se descarta lo negativo de la región como elemento común y que afecta al territorio departamental y nacional; además, sigue siendo reiterativo lo concerniente a la obligación del gobierno de garantizar condiciones favorables para los empresarios en torno a la seguridad, empleo e infraestructura para la configuración de una región.</p>
<p>P5. ¿Cree usted que existen en el departamento acciones concretas de carácter</p> <ol style="list-style-type: none"> Económico Legal Político Ambiental Cultural <p>por parte de las administraciones públicas</p>	<p>“¿Cuál es la marca territorial? desconocemos qué se ha hecho ahí; la verdad, apenas nos enteramos de la misma... por eso no te podemos expresar qué pueden haber hecho en ese caso”.</p>	<p>“Nosotros desde la CCC venimos promoviendo lo de las Narrativas Estratégicas como una forma de impulsar lo que se hace en el departamento; sin embargo, sí estuvimos presentes en el lanzamiento de la nueva marca región para el</p>	<p>El desconocimiento por parte de algunos actores, específicamente empresarios y asociaciones, lleva a considerar que no se ha dado una comunicación efectiva de la marca territorial establecida por el departamento, de ahí a que no se</p>

<p>(municipales y departamental) para fomentar y aprovechar la marca territorial?</p>	<p>“...en sí la marca territorial no la conocemos, sabemos que se promociona el municipio con ferias, fiestas, cabalgatas, y otras cosas, pero eso se hace desde acá, no tenemos presente el nombre ni su objetivo”.</p> <p>“...hemos escuchado algo del Pacífico, pero no sabemos a ciencia cierta en qué consiste”.</p>	<p>Valle del Cauca, y nos parece que es una opción para mostrar no solo lo productivo del departamento sino todas las opciones que desde el turismo se pueden hacer dado el gran patrimonio cultural, religioso y natural con que cuenta el Valle”.</p> <p>“En cuanto a acciones, no sabemos específicamente los detalles que tiene pensados la Gobernación para fomentar la marca; sabemos que hay algunos proyectos desde Planeación y la oficina de Desarrollo Económico, pero hasta ahí sabemos”.</p> <p>“Ahora que lo mencionas, sería bueno pensar en una estrategia en conjunto para promover con todos los involucrados acciones para aprovechar eso de la marca”.</p>	<p>identifiquen con ella y que no se aproveche. Siguen siendo la CCC y algunas agremiaciones las que reconocen la existencia de la misma, pero sin encontrar acciones específicas que lleven a su fomento. El conocer solo el nombre y no sus acciones es preocupante en este caso, pues no hay apropiación, credibilidad y adherencia a la marca territorial. Además, es manifiesto siempre lo que hace la CCC como parte de sus logros y acciones, evidencia clara de un trabajo individual que no está tan articulado con las propuestas de carácter departamental y municipal.</p>
<p>P6. ¿Cree usted que hay condiciones a. Económicas b. Políticas c. Culturales d. Ambientales e. Sociales favorables para aprovechar la marca territorial del departamento?</p>	<p>“Desde lo económico se tienen algunas, por ejemplo, la ubicación geográfica, el mar, los lugares reconocidos en el departamento que se pueden visitar, las buenas vías, las comidas típicas, mucha microempresa que podría vivir de eso, hay hoteles, hay muchos ríos, zonas de montaña que se pueden aprovechar, a diferencia de otros pueblos y departamentos donde no los hay”.</p> <p>“Las grandes empresas en el Valle estarían</p>	<p>“Disposición política siempre ha habido, todos los gobernantes quieren sacar adelante sus municipios, creemos que hay una oportunidad interesante con el tema del turismo, además hace poco lanzaron el Buró del Turismo y eso de cierta manera contribuye a pensar el departamento no solo desde lo cultural, sino desde lo económico, con una mirada social y ambiental”.</p> <p>“Los campesinos todavía no están preparados en</p>	<p>Hay una sensibilidad alta frente a las condiciones favorables; aceptan que la disposición política siempre ha estado presente en los mandatarios estatales; además, reconocen que hay aspectos positivos del territorio que podrían explotarse con la marca, como su ubicación, su infraestructura, su patrimonio cultural, enmarcado no solo en el tema del turismo, sino de las grandes empresas, aunque consideran que las pequeñas empresas requieren mucha</p>

	<p>preparadas de entrada para ofrecer garantías a nivel internacional; sin embargo, a las pequeñas les falta todavía mucho para entrar en mercados internacionales, ahí creemos que las condiciones no están dadas y podrían salir muy afectadas al promover una marca”.</p>	<p>cuestiones de calidad, de manejo de basuras, toda la cuestión de mandar productos al extranjero, todavía tenemos muchos problemas con el invierno y eso hasta que no se solucione es muy difícil entrar a promocionar algo que no se tiene”.</p> <p>“Algunas asociaciones no cuentan con recursos económicos para expandirse, creemos que lo mejor es fortalecer lo económico”.</p>	<p>inversión no solo económica sino técnica, para que puedan sacarle provecho a lo que la marca territorial les puede ofrecer.</p>
<p>P9. El Valle del Cauca en la medición del Índice Departamental de Competitividad (IDC) ha venido perdiendo posiciones frente a otros departamentos; es así como ha pasado del puesto 3 hace años al puesto 6 en el 2017. ¿Cuáles de los siguientes elementos cree usted que debería mejorar el departamento para aprovechar sus ventajas comparativas y competitivas en torno a la región?, ¿por qué?</p> <ol style="list-style-type: none"> Instituciones Mercado laboral Seguridad Infraestructura física Educación superior Conectividad Innovación Medio ambiente Otro 	<p>“Estamos muy mal en innovación, infraestructura, seguridad y educación... sin eso no es posible competir”.</p> <p>“Fundamental la institucionalidad, cómo se manejan los recursos del país que son claves para el desarrollo de proyectos de inversión e infraestructura del departamento”.</p> <p>“Hay que sacar adelante el puerto de Buenaventura y el municipio como tal, sin eso, nos arriesgamos a seguir perdiendo competitividad”.</p> <p>“No se ve el indicador de salud, es una vergüenza cómo se está muriendo la gente sin atención médica en nuestro país”.</p> <p>“Tienen que ayudarnos a acabar con tanta informalidad que</p>	<p>“Tres cosas fundamentales, la institucionalidad, el mercado laboral más calificado y la seguridad; sin embargo, la educación superior debe estar articulada con la innovación; las empresas se quejan a diario de la falta de creatividad e innovación y la falta de preparación de las carreras profesionales, el bilingüismo en todos los niveles y no puede faltar lo de infraestructura, casi indispensable para que nuestros empresarios optimicen al máximo sus costos de producción”.</p> <p>“Infraestructura vial y seguridad; nos queda muy complicado sacar nuestros productos de las veredas para comercializarlos y la inseguridad por tanta delincuencia de todo tipo”.</p>	<p>Aunque algunos desconocen el indicador, consideran que todos los aspectos que valida la medición son importantes de sacar adelante. La CCC reconoce los esfuerzos de la Gobernación para mejorar estos indicadores a través del proyecto Cierre de Brechas; sin embargo, hay inconformidades con la informalidad empresarial, con la falta de calificación de la mano de obra, la no articulación empresa-Estado-universidad, la tramitología en cuanto a creación de empresas, así como su carga tributaria y, sin lugar a dudas, la salud como variable de mejoramiento fundamental crítica, que requiere atención por parte del gobierno nacional.</p>

	<p>tampoco lo veo explícitamente, eso es lo que nos va a hacer desaparecer, la falta de controles de la DIAN, el contrabando, y ni se diga las <i>vacunas</i> que todavía tienen que pagar algunos a la delincuencia común y a grupos al margen de la ley para poder trabajar”.</p> <p>“La cantidad de trámites que tiene que sacar una persona para crear empresa y a eso súmele los impuestos; nadie quiere volverse formal con esa carga tributaria tan alta”.</p>		
<p>P18. ¿Cuáles considera usted que son los elementos del contexto</p> <ol style="list-style-type: none"> Económico Político Otro <p>que deberían tenerse en cuenta en el territorio para el posicionamiento de la marca de la subregión en el norte del Valle del Cauca?</p>	<p>“Consecuente con lo anterior, mejorar la seguridad y combatir la corrupción”.</p> <p>“Hay que trabajarle a la informalidad, eso no es bueno para la economía vallecaucana”.</p> <p>“Si se quiere posicionar una marca, lo mejor es convocar a todos, porque todos podemos dar soluciones para el mejoramiento del departamento”.</p>	<p>“Para el posicionamiento de la marca se requiere mayor voluntad política que la hay actualmente; sin embargo, los empresarios necesitan más ayuda, más inversión real, en capacitaciones, en impuestos, en infraestructura para que puedan aprovechar la marca y sea un activo más para ellos; de lo contrario, seguirá siendo solo buenas intenciones”.</p> <p>“Hay que fortalecer el tema educativo y la innovación para que las empresas y los procesos productivos nos volvamos más eficientes, de lo contrario no podemos competir”.</p>	<p>La voluntad política a nivel departamental es reconocida por unos actores empresariales; sin embargo, se reafirma el interés de ser convocados para poder participar; además, insisten en que se tienen que realizar inversiones en infraestructura, en educación, entre otros muchos aspectos, para mejorar la formalidad empresarial y ofrecer garantías a todos los miembros del territorio.</p>

Apéndice E.

Respuestas obtenidas en las entrevistas y en los grupos focales.

Proposición 2, desde lo público

Respuestas obtenidas en las entrevistas y en los grupos focales relacionados con la proposición 2: *El individualismo en los negocios y la baja asociatividad público-privada en la subregión norte del Valle del Cauca desde lo público.*

Preguntas	Gobernación y dependencias	Alcaldías y dependencias	Inferencias
P1. Desde la relación espacio y lugar, ¿cuáles considera usted que son esas relaciones cruciales en el territorio que permiten el desarrollo de actividades productivas y comerciales en la zona?	“El departamento del Valle del Cauca, a través de su plan de desarrollo, ofrece garantías para que se desarrolle cualquier actividad productiva y comercial en la zona”.	“... nuestro territorio tiene el clima, la gente, los ríos, las laderas que permiten reconocer el norte como un territorio productivo, a pesar de todos los problemas por los que hemos atravesado en muchas ocasiones”.	Es claro que, para los funcionarios de la Gobernación, el espacio y el lugar son lo mismo; se apoyan en los proyectos de la actual administración a través de su plan de desarrollo. En cuanto a las administraciones municipales, hay una aproximación al concepto de lugar y espacio, hacen alusión a la vocación de su territorio, relacionada con su población y sus ventajas comparativas, hay implícitamente un significado del lugar, lo que les permite reconocer no solo lo bueno sino también sus dificultades, lo que estaría relacionado con su costo de oportunidad.
P2. ¿Cree usted que dentro de las actividades de carácter productivo y comercial hay relaciones de poder entre los diferentes actores? Sí, ¿cuáles? No, ¿por qué?	“No existen” “En el departamento cualquier persona puede crear empresa, montar su propio negocio, dentro del marco legal; de todas maneras, hay situaciones complejas en algunos municipios, que a través de los planes de acción de la Gobernación se vienen atacando”	“Sí, en parte; en la zona hay muchas empresas 'dueños de hace años' de tierras, negocios que son los únicos y si un pequeño productor quiere entrar, de poder puede, el problema es cómo compite si no tiene la plata para poder hacerlo; termina quebrándose”.	El reconocimiento por parte de las administraciones municipales del territorio como un espacio de poder se establece de muchas formas: por un lado, aceptan que el territorio les brinda unas garantías desde lo comercial; sin embargo, manifiestan que hay empresarios que poseen los recursos e

	<p>“Cada alcalde puede apoyar de manera eficaz e indistinta los proyectos productivos de su municipio, desde la Gobernación brindamos el apoyo, en la medida de lo posible, para que puedan fomentar el empleo y el emprendimiento de sus habitantes”.</p> <p>“Nosotros, como Gobernación, no definimos quiénes ni cómo; son los alcaldes, con sus equipos y su comunidad, los que potencializan a sus empresarios”.</p>	<p>“... en la parte comercial es más fácil, porque la gente en el garaje de su casa coloca su negocio y vende cosas y no hay tanto problema”.</p> <p>“...de todas maneras no se puede desconocer que hay narcotráfico en la zona, microtráfico, <i>vacunas</i>, hay zonas vedadas para producir o vender algo y eso la comunidad lo sabe”.</p>	<p>imponen no solo la actividad productiva de la zona sino que establecen el dominio en lo productivo; también está presente el problema de orden público, el narcotráfico y el microtráfico en manos de ciertas personas, identificadas por la comunidad, que limitan el territorio en el aprovechamiento de sus recursos humanos, naturales, productivos, entre otros.</p> <p>Por otro lado está la Gobernación, que reconoce de manera muy superficial que las actividades ilícitas en la región generan impedimentos para el desarrollo de actividades productivas. Para ellos, hay libertad en la creación de empresas, el desarrollo del emprendimiento, la movilidad de recursos y que son las administraciones municipales las encargadas de velar por que esas relaciones de carácter productivo y comercial prosperen de manera efectiva. La administración departamental no influye para promover o privilegiar cualquier actividad productiva en el departamento, no decide la vocación productiva de los municipios; sin embargo, ofrece apoyos específicos a las cadenas productivas que promueve la CCC y las que se incluyen en el plan de desarrollo departamental.</p>
<p>P8. ¿Cree usted que las decisiones que se han tomado en el territorio en torno a la marca han sido a partir de la</p>	<p>“Desde la Gobernación te puedo decir que sí; todos los involucrados tenemos conocimiento de la marca y la gobernadora ha sido</p>	<p>“Nosotros, que yo sepa, por acá a nivel municipal nunca hemos sido llamados a hablar de una marca territorial”.</p>	<p>Se evidencia que en los municipios hay un desconocimiento de la marca por parte de sus funcionarios, no solo en cuanto a la existencia de</p>

<p>concertación de todos los agentes involucrados en el desarrollo y establecimiento de esta? Sí o no, ¿por qué?</p>	<p>reiterativa en que debe ser así”.</p> <p>“... el inicio ha sido complicado, llevamos poco tiempo de haberla implementado, estamos promocionándola y acercándonos a empresarios y gremios para que entiendan la importancia de ella, puesto que si la marca la reconocen a nivel nacional e internacional eso nos beneficia a todos”.</p> <p>“... hay todavía desconocimiento por algunos sectores, puesto que está muy nueva, pero estamos en eso, lo puedes evidenciar en el plan de desarrollo y ese es el resultado de un trabajo de reconocimiento de todos y para todos”.</p>	<p>“En una reunión en la Gobernación nos contaron sobre eso; me parece bueno que se haga, pero nosotros no participamos de ningún taller o algo por el estilo para esa formulación”.</p> <p>“En lo del PCC sí recuerdo alguna vez que nos llamaron, pero del Quindío, para revisar algo sobre cómo podíamos participar, pero del Valle del Cauca no sabría decirte”.</p>	<p>ella sino porque no pudieron participar en su construcción, desarrollo e implementación; esto justifica por qué no hay una identificación con la misma. Aunque la administración departamental argumenta que por ser una marca relativamente nueva aún no se conoce. Según estos funcionarios de la Gobernación, se están realizando acciones de comunicación de la marca, aunque todavía muy incipientes; sin embargo, los funcionarios de los municipios tampoco tienen presente algún material o comunicación reciente que haga alusión a la marca.</p>
<p>P10. ¿Cree usted que en el Valle del Cauca hay sinergias entre los diferentes actores del territorio para crear escenarios de oportunidades para la región? Sí, ¿cuáles? No, ¿por qué?</p>	<p>“Siempre han existido, lo que sucede es que hay muy pocas personas que se involucran en el tema, es una cuestión más de funcionarios de alto nivel, del sector privado y público, que en ocasiones solo le reportan a la Gobernadora para lo público y, por el otro lado, estas propuestas de sinergias se quedan en la cabeza del empresario o del funcionario sin que trasciendan a otros niveles”.</p> <p>“Hay que dar a conocer el trabajo que se viene realizando desde la Gobernación con todos los actores del departamento, no puede hacerse una política pública si no hay el acercamiento, la divulgación con todos los que pertenecen al ecosistema”.</p>	<p>“Las sinergias que se dan por acá son más el trabajo con las comunidades, porque sinergias con la Gobernación son más para temas de seguridad y salud, que nos tiene agobiados actualmente”.</p> <p>“... con algunas empresas hacemos sinergias para que generen empleos a los habitantes de acá”.</p> <p>“... se hacen jornadas de empleo para jóvenes y técnicos; también hay talleres con empresas para cursos; también se hacen eventos acá en los municipios para que a través de la alcaldía aprovechen los espacios para promover sus emprendimientos”.</p>	<p>Si bien la Gobernación del departamento afianza todas sus estrategias en pro de evidenciar su gestión en cuanto a las sinergias que han realizado en este periodo de gobierno, hay una gran participación de empresas y actores de carácter local, específicamente de la ciudad de Cali; en muy pocas ocasiones se habla de las sinergias con actores de otros municipios que tienen empresas, son comunidad y hacen parte del territorio, de ahí que en la subregión sea evidente el desconocimiento de estos espacios. Solo en una ocasión se hace mención a la subregión y tiene que ver con el sector frutícola, que involucra a campesinos de la región a través del Programa Integral Frutícola; sin embargo, en lo municipal no hay referencia alguna a</p>

	<p>“... se están haciendo comunicados televisivos, de prensa, redes sociales, página web, para dar a conocer todo lo que desde la Gobernación se viene trabajando para sacar adelante el departamento”</p> <p>“...frente a lo que estás planteando aquí se debe hablar de la creación de los centros de desarrollo Valle Inn, aquí hay un trabajo fuerte que vienen realizando la Agencia de Promoción de Inversión en el Valle del Cauca, Invest Pacific, puesto que fueron para el 2017 cerca de 17 empresas que llegaron al departamento a generar oportunidades de inversión, y no solo en Cali, sino en municipios como Palmira, Yotoco, Cartago, Bugalagrande, La Unión y Buga; con el Sena también se ha realizado un trabajo duro, de ahí que nacieran 24 empresas de emprendimiento con capital semilla”.</p> <p>“...otro aspecto que hay que resaltar es la creación del Buró de Turismo reciente; éste es un ejercicio público-privado interesante que busca la promoción del destino no solo a nivel de vacaciones sino atraer turismo de negocios, convenciones, congresos, eventos internacionales que atraigan desarrollo y empleo, para lo cual hay una infraestructura considerable”.</p> <p>“...también se han realizado reuniones con campesinos vinculados a asociaciones referente a lo frutícola, con miras a mejorar la tecnificación y a</p>		<p>este programa, sigue siendo un trabajo individual de las administraciones municipales con sus comunidades y empresas de la región para sacar adelante los proyectos de emprendimiento que surgen en sus territorios.</p>
--	--	--	---

	capacitarlos para que mejoren su productividad”.		
P11. ¿Cree usted que en el Valle del Cauca hay sinergias entre los diferentes alcaldes de los municipios o entre estos y la Gobernación para crear escenarios de oportunidades para la región? Sí, ¿cuáles? No, ¿por qué?	<p>“Siempre se convoca a los alcaldes para concertar programas, proyectos e inversiones que desde la Gobernación se ejecutan; sin embargo, entendemos que concertar las agendas de todos los 42 alcaldes al mismo tiempo es muy complicado, por lo que se hacen reuniones para hablar temas específicos que involucran a cada uno de ellos en el desarrollo de sus planes y problemáticas, además los secretarios están muy pendientes de las necesidades puntuales que requieren estos municipios”.</p> <p>“...existen sobre el papel intenciones, pero se hacen reuniones puntuales de trabajo”.</p>	<p>“Existe algo denominado el G-11, pero eso es allá, en el sur, acá ninguno de nosotros pertenece a ese grupo; es más, hemos pensado en tener un grupo para hacer propuestas conjuntas pero no se ha podido; por un lado, por las diferentes corrientes políticas, y por otro, es que hay muchas dificultades para concertar las agendas”.</p> <p>“...hubo alguna vez esa intención con lo de la región BRUT, pero en eso solo participan algunos municipios”.</p> <p>“...con la Gobernación es complicado por la distancia y por las dificultades de desplazamiento... se ha tratado de establecer conexiones y equipos de trabajo, pero la verdad es muy complicado reunirnos permanentemente; cada uno tiene una agenda muy complicada y aquí salen problemas todos los días”.</p>	<p>Desde la Gobernación hay un trabajo articulado con las alcaldías en cuanto a resolver problemáticas que son prioridad, así como asignar recursos de inversión que en la mayoría de los casos están direccionados a solucionar inconvenientes del territorio; sin embargo, son muy pocos los espacios de concertación y discusión ligados a crear escenarios de oportunidad, precisamente por las dificultades propias de cada uno de estos municipios que llevan a los alcaldes a buscar el respaldo departamental para subsanar dichas problemáticas puntuales. Aunque hay acercamientos de algunos municipios, para este tipo de ejercicios de concertación, en la práctica manifiestan que la reunión permanente es casi imposible debido a los compromisos que adquieren los funcionarios públicos con sus comunidades; además, es evidente que se convoca solo a los alcaldes interesados o involucrados en la solución de situaciones puntuales, no se convoca al consenso para pensar a futuro los posibles escenarios de oportunidades para el territorio.</p>
P12. ¿Cree usted que en el Valle del Cauca hay sinergias entre los diferentes actores del territorio para crear escenarios de oportunidades para el aprovechamiento de la marca territorial? Sí,	<p>“Muy complicado por el momento, dado que la marca región es nueva y apenas se está desarrollando e impulsado a través de diferentes programas”.</p> <p>“En la medida en que los programas se hagan visibles, en esa misma</p>	<p>“Evidentemente no es así; primero, porque no sabíamos de la existencia de la marca, y segundo, porque tratamos desde nuestros municipios de impulsar las actividades productivas y de turismo de la subregión de</p>	<p>El desconocimiento de la marca región planteada por la Gobernación evidencia que no hubo ni hay acercamientos con las personas que conforman el territorio para el aprovechamiento de la marca como un ejercicio de participación y esfuerzo</p>

¿cuáles? No, ¿por qué?	medida la marca se posiciona”.	manera particular, no a través de la marca”.	por parte de todos los actores involucrados; aquí se hace presente que cada uno de ellos está trabajando de manera individual a nivel municipal, tratando de aprovechar las ventajas comparativas propias de cada uno de sus territorios, con sus propios recursos.
P13. ¿Cree usted que en el Valle del Cauca hay sinergias entre los diferentes alcaldes de los municipios o entre estos y la Gobernación para crear escenarios de oportunidades para el aprovechamiento de la marca? Sí, ¿cuáles? No, ¿por qué?	“Esa es la idea, empezar con los alcaldes, pero la verdad ha sido muy complicado reunirlos para este tipo de ejercicios”.	“Nosotros no hemos sido convocados por la Gobernación en lo que respecta a la marca; sin embargo, el día que nos convoquen asistiremos porque eso beneficia al departamento y a la subregión”. “Tenemos la intención de reunirnos, entre nosotros los alcaldes, pero falta que alguien tome la vocería y convoque”.	Se evidencia un interés de ambas partes por trabajar en escenarios de oportunidad para el aprovechamiento de la marca; sin embargo, sigue estando presente la dificultad en tiempos y desplazamientos. También dejan la posibilidad de convocatoria abierta; es decir, alguien tiene que tomar el liderazgo y eso no ha sido posible, por ninguno de ellos.

Apéndice F.

Respuestas obtenidas en las entrevistas y en los grupos focales.

Proposición 2, desde lo privado

Respuestas obtenidas en las entrevistas y en los grupos focales relacionados con la proposición 2: *El individualismo en los negocios y la baja asociatividad público-privada en la subregión norte del Valle del Cauca desde lo privado.*

Preguntas	Empresarios - Gremios	Asociaciones y Cámaras de Comercio	Análisis
P1. Desde la relación espacio y lugar, ¿cuáles considera usted que son esas relaciones cruciales en el territorio que permiten el desarrollo de actividades productivas y comerciales en la zona?	<p>“Las relaciones cruciales se establecen cuando el gobierno, junto con sus políticas, se encuentra articulado con las empresas”.</p> <p>“No hay manera de establecer relaciones válidas si no hay condiciones económicas, físicas y sociales en los pueblos y en la ciudad que le garanticen a uno como empresario que puede sacar adelante su producción”.</p>	<p>“Nosotros buscamos ser unos intermediarios en esas relaciones, puesto que nuestra labor es hallar puntos de encuentro entre el gobierno y los empresarios”.</p> <p>“Cuando trabaja cada uno por su cuenta, le toca aguantarse todo lo que pasa al lado de uno y no hay manera de protestar; pero en el momento en que nos asociamos tenemos más fuerza ante el alcalde para exigir cosas, es por eso que toca unirse para que se den las cosas, beneficios para producir y vender”.</p>	<p>El reconocimiento del espacio y del lugar para estos actores está relacionado con las condiciones y garantías que el gobierno establece, además de lo que el territorio les puede ofrecer tanto en recursos humanos como geográficos, físicos y ambientales.</p> <p>Por su parte, las asociaciones y cámaras de comercio creen que su papel en ese tipo de relaciones es más de intermediario entre los diferentes actores; para estos, son el puente entre el gobierno y los empresarios.</p> <p>Si bien las cámaras de comercio tienen un lugar en varias instancias gubernamentales, ellas ofrecen sus servicios a las empresas que se encuentran afiliadas; sin embargo, aquellas empresas que son informales quedan por fuera de esos acuerdos, precisamente por su condición; lo mismo sucede con las</p>

			asociaciones: ellos saben que la manera de exigir condiciones favorables para su actividad productiva está en unirse y generar propuestas únicas ante el gobierno.
P2. ¿Cree usted que dentro de esas relaciones de carácter productivo y comercial hay relaciones de poder entre los diferentes actores? Sí, ¿cuáles? No, ¿por qué?	<p>“Las empresas no tenemos poder por sí solas, se requiere siempre la presencia del gremio para hacer propuestas o realizar exigencias al gobierno; el poder siempre está en el gobierno, a nosotros nos toca acatar cualquier disposición que ellos realicen”.</p> <p>“Lastimosamente hay grupos al margen de la ley, la delincuencia común que nos tiene azotados no solo en la ciudad sino en los pueblos y veredas”.</p> <p>“...otro de los aspectos que hay que considerar acá son los bancos, ellos tienen el poder económico... muchas empresas no han podido cumplir con sus obligaciones bancarias y han cerrado, prácticamente se han quebrado por los intereses y por la situación económica del país”.</p>	<p>“Definitivamente el gobierno, no solo local sino nacional, establece unas disposiciones para los empresarios muy duras que hacen que muchos de ellos no sigan en la actividad productiva; gran parte de las empresas informales en Colombia se establecen así por la cantidad de requerimientos, impuestos y normas que impone el gobierno, cada rato ellos manifiestan que hasta cuando el gobierno va a pensar en ellos de una manera favorable”.</p>	<p>Se evidencia que tanto para los empresarios como para los gremios y asociaciones el gobierno es el que determina las condiciones no solo legales sino de acceso para la actividad productiva. Aunque muy superficialmente se habla de grupos al margen de la ley, delincuencia común y organizada, otro actor que se considera clave en las relaciones es el sector financiero, específicamente los bancos, los cuales desde su condición de intermediarios promueven la actividad productiva y comercial.</p>
P8. ¿Cree usted que las decisiones que se han tomado en el territorio en torno a la marca han sido a partir de la concertación de todos los agentes involucrados en el desarrollo y el establecimiento de esta? Sí o no. ¿Por qué?	<p>“Podemos dar fe que no es así, eso son intereses de carácter político del departamento, el cual no ha sido concertado con ninguno de nosotros”.</p> <p>“No entendemos por qué no fuimos convocados, no hay</p>	<p>“Desde la CCC hemos participado en reuniones cada vez que nos convoca la Gobernación, estuvimos presentes en el lanzamiento”.</p> <p>“Para lo de Cierre de Brechas participamos en los talleres, en las entrevistas y ya</p>	<p>En este caso el interés político del gobierno departamental ha sido evidente en las respuestas, parecería que el tema de la marca es una apuesta individual del gobierno de turno, esto se debe al no reconocimiento por parte de empresas, gremios y asociaciones</p>

	<p>explicación; como todo acá, hacen cosas y después dicen que ha sido exitoso y que fuimos consultados, pero hasta allí”.</p> <p>“Siempre son convocados los mismos con las mismas, las grandes empresas, las pequeñas nunca tendremos asiento en eso”.</p>	<p>socializaron los resultados y cómo cada uno de nosotros podemos participar para sacar adelante el departamento”.</p> <p>“Desde las asociaciones te podemos decir que no conocíamos eso, ni fuimos convocados, esa es la derecha de las cosas... ¿el por qué?, no sabemos la razón”.</p>	<p>que manifiestan su descontento porque debieron ser convocados, puesto que son sus recursos los que están en juego y además que no tienen claro por qué no fueron llamados a tan importante decisión de inversión, posicionamiento y visibilidad del territorio.</p>
<p>P10. ¿Cree usted que en el Valle del Cauca hay sinergias entre los diferentes actores del territorio para crear escenarios de oportunidades para la región? Sí, ¿cuáles? No, ¿por qué?</p>	<p>“No las hay, cada uno trabaja por su lado y para su lado”.</p> <p>“Las hay, pero pocas, y a veces somos convocados para buenas iniciativas, pero nunca sabemos luego qué pasó con eso”.</p> <p>“Algunos empresarios hemos visto buenas intenciones por parte del gobierno, pero es muy complicado darle gusto a todo el mundo”.</p>	<p>“Indiscutiblemente que sí, desde la CCC siempre hemos participado con nuestras preocupaciones ante los estamentos públicos, además que brindamos asesorías, apoyos a los empresarios, indicadores, hacemos estudios donde mostramos la realidad de las empresas; sin embargo, nunca es suficiente”.</p> <p>“Es fundamental que el gobierno municipal y departamental sean los llamados a convocar, porque sin ellos no se puede hacer nada, de lo contrario se queda solo en buenas intenciones de parte de nosotros; ya lo hemos vivido, se requiere que el gobierno le meta la ficha a eso para cualquier proyecto”.</p>	<p>Las sinergias para los actores deben nacer, principalmente, desde el gobierno, ya que sin ellas sus esfuerzos como empresarios y asociaciones se quedan en buenas intenciones que de no ser respaldadas por la institucionalidad no saldrían adelante. Para las cámaras de comercio sí han existido, pero consideran que no son suficientes y menos cuando hay departamentos que están liderando en competitividad a pesar de que no cuentan con tantas ventajas comparativas y competitivas como el departamento del Valle.</p>
<p>P11. ¿Cree usted que en el Valle del Cauca hay sinergias entre los diferentes alcaldes de los municipios o entre estos y la Gobernación para crear escenarios de oportunidades para la región? Sí, ¿cuáles? No, ¿por qué?</p>	<p>“Acá eso no funciona así, los alcaldes van por un lado y los gobernadores por otro y eso es normal, cada uno quiere mostrar resultados”.</p> <p>“Ese es el deber ser, pero eso no funciona aquí, al menos en lo que hemos podido</p>	<p>“No es tan evidente esa relación; es más, hemos evidenciado en reuniones muchas diferencias no solo desde lo político entre ellos sino en las mismas concepciones que tienen sobre las políticas, aunque la CCC ha brindado los espacios para que los</p>	<p>Es evidente cómo las posibles sinergias que se puedan dar para generar escenarios de oportunidad para el territorio están mediadas por las diferencias políticas de sus gobernantes; aquí los intereses son diversos y eso hace que no se generen proyectos en</p>

	<p>evidenciar; los intereses de cada funcionario son particulares y eso afecta; además, añádele a eso las diferencias políticas, peor...”</p> <p>“No se sabe si cuatro años de gobierno son poquitos o mucho para conocerse y plantear soluciones... cada uno llega poniendo su gente, sus políticas y disposiciones, eso depende de la corriente política”.</p>	<p>congresistas, los alcaldes, con gobernadora a bordo y diversos funcionarios discutan las problemáticas que aquejan el departamento y planteen soluciones, pero es complicada la situación por las diferencias políticas”.</p> <p>“Reconocemos la labor del alcalde, hasta ahí, pero de allí a que dialoguen no lo sabemos, los vemos juntos cuando entregan una obra y listo, de lo contrario no hemos visto esa sinergia de esa manera, de pronto que el alcalde vaya al concejo y presente sus ideas y soluciones, pero eso depende de cuántos concejales lo apoyen, de lo contrario, no hay nada visible así que digamos en esos términos”.</p>	<p>conjunto que vayan de la mano con la comunidad para brindarle soluciones adecuadas y oportunas al municipio. Adicionalmente, cada gobierno de turno desconoce lo que sus antecesores han hecho y arranca de cero, a no ser que sea de su misma corriente política; sin embargo, al tomar posesión del cargo, sus intereses políticos quedan de lado y se da prioridad a dejar su propia huella, independientemente de que existan desde años atrás programas y proyectos que fueron concebidos en el marco de un proyecto político.</p>
<p>P12. ¿Cree usted que en el Valle del Cauca hay sinergias entre los diferentes municipios o entre estos y la Gobernación departamental para afrontar las problemáticas propias de la región? Sí, ¿cuáles? No, ¿por qué?</p>	<p>“Posiblemente sí, pero de manera puntual; es decir, si mi vecino me perjudica en mi gestión o en algo, voy y lo busco, de lo contrario el problema es suyo y mire a ver qué hace... eso es lo que uno evidencia”.</p> <p>“Pensamos que es así, pero no sabemos cuándo lo hacen”.</p>	<p>“Desde la subregión sur se puede ver que ha sido muy reiterativo reunirse para dialogar entre ellos por temas de movilidad, seguridad y empleo. Sin embargo, no sabemos en qué momento lo hacen y cuándo lo hacen”.</p> <p>“A veces lo hacen cuando tenemos el problema de cierre de vías en las veredas, o el problema del desbordamiento de los ríos o por la sequía”.</p>	<p>Es el deber ser para ellos como actores; sin embargo, creen que solo se dan estos espacios de diálogo si existe algo en particular que los afecta, de lo contrario cada uno se dedica a sus problemáticas particulares y a dar respuesta a su comunidad.</p>
<p>P14. Cuando a usted le mencionan la subregión del norte del Valle del Cauca, ¿qué se le viene a la mente, inicialmente? ¿Por qué?</p>	<p>“Por un lado el cultivo de frutas; por otro, el cartel del norte del Valle, eso no es mentira”.</p> <p>“Región cafetera y turística”.</p>	<p>“Es una subregión destacada por la parte hortofrutícola; allá hay empresas e ingenios importantes que jalonan el crecimiento y el desarrollo de la región”.</p>	<p>Se destacan elementos positivos de identidad productiva, como el café, las frutas, el azúcar, grandes empresas, liderazgo de sus mujeres, tierra fértil, entre otros, aunque lo</p>

	<p>“Bordados de Cartago, gelatina y café”.</p> <p>“Viñedos y religión”.</p> <p>“Inseguridad, desplazamiento, miedo, peligro, narcotráfico”.</p>	<p>“Mujeres cabezas de familia sacando adelante sus hijos y sus negocios”.</p> <p>“Todo lo que tenga que ver con frutas, es una tierra muy fértil y productiva”.</p> <p>“Hace muchos años, el narcotráfico, ahora el microtráfico y la inseguridad como lo malo, pero en general es un buen vividero”.</p>	<p>negativo no deja de estar presente como el narcotráfico, el microtráfico y la inseguridad.</p>
--	---	--	---

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Apéndice G.

Respuestas obtenidas en las entrevistas y en los grupos focales.

Proposición 3, desde lo público

Respuestas obtenidas en las entrevistas y en los grupos focales relacionados con la proposición 3: *La poca credibilidad de la marca territorial en la subregión norte del Valle del Cauca desde lo público.*

Preguntas	Gobernación y dependencias	Alcaldías y dependencias	Inferencias
<p>P5. ¿Cree usted que existen en el departamento acciones concretas de carácter</p> <ol style="list-style-type: none"> Económico Legal Político Ambiental Cultural <p>por parte de las administraciones públicas (municipales y departamental) para fomentar y aprovechar la marca territorial?</p>	<p>“Por supuesto que sí, en todo; la Gobernación, en su plan de desarrollo, incluye todas las acciones no solo con programas, sino con metas e indicadores que se han venido desarrollando durante el periodo de gobierno para garantizar la promoción del departamento y la consolidación de un territorio atractivo para la inversión”.</p> <p>“...basta con mirar todo el tema de la política pública de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación para el Valle del Cauca aprobada este año, hasta el 2032, que busca incrementar los niveles de formación, retención del talento humano, innovación, transferencia de tecnología, apropiación social del conocimiento, entre otros, que no solo será para este gobierno sino para proyectar el departamento a nivel nacional e internacional”.</p> <p>“... en este punto vale resaltar lo de la marca porque hay varias acciones encaminadas a ello como,</p>	<p>“Desde la parte municipal tratamos en lo posible de abarcar todos esos tópicos para impulsar la región, mas no para lo relacionado con la marca”.</p> <p>“... ¿de qué marca territorial hablamos?... No la conozco”.</p> <p>“...tenemos entendido que eso lo lidera la Gobernación... pero, la verdad, no estamos enterados de eso fuertemente”.</p> <p>“...por esta zona siempre se habla del Paisaje Cultural Cafetero, y queremos impulsar ese mecanismo para atraer turistas a municipios del Valle”.</p> <p>“Hace muchos años se tenía como fuerte la consideración de la Zona BRUT, pero ahora solo se le está haciendo fuerza a lo del Paisaje Cultural Cafetero”.</p>	<p>En cuanto a acciones concretas, los actores a nivel departamental hacen énfasis en todo lo concerniente a la política pública de Competitividad, Ciencia y Tecnología del Valle del Cauca, que fue presentada este año ante la comunidad académica, empresarial, sectorial y gremial como una herramienta de transformación productiva y social, que permitirá la articulación regional, con una perspectiva global en los focos de Biodiversidad, Agropecuario-Agroindustrial, Servicios-Logística, Salud, Energía, Turismo y Educación. También se observa que se hace mucho énfasis en la marca territorial que la misma Gobernación viene impulsado a través de varios eventos y actividades en la ciudad de Cali. Sin embargo, en las entrevistas y en los grupos focales se pudo evidenciar que en la subregión del norte del Valle del Cauca algunos desconocen totalmente la marca, otros creen haberla escuchado en algún momento, otros</p>

	<p>por ejemplo, lo del tema del <i>Valle, apuesta productiva y el Valle global</i> que impulsa la Gobernación; ahí, en conjunto con la Comisión Regional de Competitividad, se viene trabajando todo el tema de turismo para consolidar una marca región que involucre el impulso de plataformas empresariales como puertos, zonas francas, parques industriales, para incentivar la inversión”.</p>		<p>consideran que es un interés solo de la administración departamental, y solo hacen referencia al PCC. Lo anterior está muy relacionado con el despliegue que hacen en Risaralda y en Caldas, así como a nivel nacional, donde se exalta ese territorio como patrimonio de la humanidad.</p>
<p>P6. ¿Cree usted que hay condiciones</p> <ol style="list-style-type: none"> Económicas Políticas Culturales Ambientales Sociales <p>favorables para aprovechar la marca territorial del departamento?</p>	<p>“Sin lugar a dudas, claro que sí. Todos los funcionarios de la Gobernación, secretarios, proveedores, empleados, estamos direccionados a trabajar duro para garantizar condiciones de todo tipo para el empresario, inversionista, turista y hasta para la misma gente habitante”.</p> <p>“...cada secretario tiene que estar articulado con su equipo de trabajo para brindarle al departamento todas las garantías en todo sentido”.</p> <p>“...aquí no hay diferencias ni egoísmos, todos debemos trabajar en lo económico, ambiental, social, cultural... indistintamente de la dependencia, la idea es que exista un trabajo mancomunado para lograr el posicionamiento de la marca”.</p> <p>“...cada grano de arena suma, y eso se está haciendo con todos, con las universidades, con el Sena, con los empresarios, con los gremios, con las asociaciones... todos jalamos para el mismo lado... esa es la idea”.</p>	<p>“Independiente de la marca que se haga, la región tiene con qué... tiene recursos, tiene gente, tiene clima, tiene ríos, tiene todo para aprovechar, el problema que se ve es cómo, es muy difícil”.</p> <p>“La dificultad más grande que hay está en la imagen que se tiene de la zona por lo de los carteles de la droga y que todo el tiempo salimos muy mal parados en las noticias”.</p> <p>“El norte tiene que aprovechar todo lo relacionado al Paisaje Cultural Cafetero, tiene las fincas, las carreteras, la gente, los ríos y el cultivo del café para mostrarse; hace falta más visibilidad ante otros para que no se queden solo en el Quindío”.</p>	<p>Según los funcionarios de la administración departamental todo está dado para el aprovechamiento de la marca desde todos los ámbitos; sin embargo, no se evidencia que haya un involucramiento de los alcaldes de otros municipios, exceptuando Cali, que sean incluidos en el aprovechamiento de la marca. Adicionalmente, la mayoría de las administraciones municipales manifiestan el desconocimiento de la marca territorial, el no establecimiento de planes conjuntos con la Gobernación para el aprovechamiento de la misma, la desarticulación de proyectos conjuntos que vayan en pro de la región. Reconocen que el PCC es una alternativa desde lo cultural, ambiental y económico que se puede aprovechar para la subregión; sin embargo, no tienen la suficiente claridad acerca de cómo hacerlo.</p>

<p>P7. ¿Cree usted que hay condiciones</p> <ol style="list-style-type: none"> Económicas Políticas Culturales Ambientales Sociales <p>desfavorables para aprovechar la marca territorial del departamento?</p>	<p>“Para nadie es un secreto que el tema de la seguridad es algo que ha permeado no solo al departamento sino al país, y el Valle del Cauca no es ajeno a ello, pero ahí hay que rescatar que se vienen adelantando consejos de seguridad con los municipios que han sido azotados por la delincuencia y debe tenerse como prioridad en todo porque eso no favorece en ningún aspecto al territorio”.</p>	<p>“Por supuesto que sí, desde lo político la corrupción en estos últimos años en la subregión, desfalcos al erario público que no permiten invertir en las soluciones de empleo, salud y educación de los habitantes”.</p> <p>“A nivel social preocupa grandemente lo relacionado con el microtráfico, el sicariato, las casas de cobro, que ahuyentan a cualquiera, pero eso se da en todo el país; acá se viene trabajando lo de los cuadrantes de policía, las alarmas comunitarias, para que haya denuncias, pero el miedo de la gente puede más que cualquier otra cosa”.</p> <p>“Desde lo ambiental... el desbordamiento de los ríos cuando hay invierno afecta bastante a los campesinos, sus cosechas, sus casas, los caminos y vías y eso atenta con el sostenimiento de las fincas... se ha trabajado con ellos en jarillones, en el manejo de residuos, de basura, pero sigue estando presente mucha población afectada por el mal clima”.</p>	<p>En lo que respecta a condiciones desfavorables que inciden en la marca, los actores reconocen que la falta de seguridad afecta no solo al departamento sino a la región. Hay acciones conjuntas entre la Policía y la comunidad, pero no son suficientes, de ahí a que los indicadores en general en el departamento y específicamente en la subregión evidencian altas tasas de homicidios en jóvenes, comparadas con otros lugares del país. Aunado a lo anterior está el problema del microtráfico y del narcotráfico, que afecta de manera negativa la imagen de la zona. Otro de los aspectos que fue reiterado en los grupos focales es lo concerniente al fenómeno climático; si bien cuando hay verano las sequías afectan el buen desempeño de lo agropecuario, el invierno destruye cosechas y desplaza comunidades debido a las situaciones de desbordamiento de ríos y a derrumbes de montañas que afectan el buen desempeño de las cosechas y las fincas productivas, además de no permitir que se saquen los productos de ellas, por la obstrucción de las vías.</p>
<p>P14. Cuando a usted le mencionan la subregión del norte del Valle del Cauca, ¿qué se le viene a la mente, inicialmente? ¿Por qué?</p>	<p>“Todo lo relacionado con las frutas, la uva, los campesinos, en general todo el tema hortofrutícola del Valle del Cauca”.</p> <p>“...la despensa y reserva agrícola por naturaleza del Valle del Cauca”.</p>	<p>“Aroma de café, frutas, hortalizas, gente trabajadora, sol, tierra, heliconias, bordados, empuje, fincas, descanso, caña de azúcar y panela, en fin...”.</p>	<p>Está muy presente en ambos actores el sector hortofrutícola, así como el cultivo de la caña de azúcar y el café. Aquí no se hace mención a aspectos de carácter negativo, siempre los referentes de los grupos focales estuvieron relacionados con la identidad del café, las frutas, caña de azúcar, así como de su gente.</p>

<p>P15. Cuando a usted le mencionan el departamento del Valle del Cauca, ¿qué se le viene a la mente, inicialmente? ¿Por qué?</p>	<p>“Aquí sí es caña de azúcar 100 %, dulces, salsa, deporte, rumba, gente amable, alegre...”.</p> <p>“Valle es lo plano, verde, y lo verde con la caña”.</p>	<p>“El Valle del Cauca es diversidad cultural y gente trabajadora, indistintamente en donde te encuentres; sin embargo, estamos invadidos por la caña de azúcar y por los problemas que esta genera en cuanto al uso del agua y al monopolio de tierras... ese es el distintivo”.</p>	<p>El reconocimiento al territorio desde lo geográfico se evidencia cuando hacen referencia al Valle como un lugar donde la tierra es plana y su asociación está ligada directamente al cultivo de la caña de azúcar y a algunos problemas de carácter ambiental y social que este cultivo extensivo genera.</p>
<p>P16. ¿Cree usted que la imagen de la subregión del norte del Valle del Cauca es positiva o negativa? ¿Por qué?</p>	<p>“Eso depende de a quién se lo pregunte; para nosotros es positiva porque se viene desde la Gobernación realizando mucha inversión social y proyectos enfocados a sacar adelante la región”.</p> <p>“Claro está que a pesar de todas las inversiones que se hagan no solo desde la administración local sino departamental, el tema de la prensa amarillista y las redes sociales no le hacen bien a la imagen de la subregión, siempre se le da prioridad a las noticias feas de esa zona que a las buenas, eso no vende”.</p>	<p>“No podemos decir mentiras, a nosotros nos catalogan de narcos, delincuentes, como si fuéramos todos, la verdad es otra, acá hay empresas, gente trabajadora que quiere salir adelante con sus hijos y familias, pero la verdad es que la imagen no es tan positiva que digamos; tenemos que mejorar ese aspecto”.</p>	<p>Evidentemente hay un reconocimiento no solo por las administraciones municipales sino por la departamental, de la estigmatización que ha sufrido por años esta subregión, aunque resaltan que la mirada debería ser otra, dado que son más los aspectos positivos que los negativos que existen en el territorio y que no son aprovechados por ellos mismos.</p>
<p>P17. ¿Cree usted que la imagen del Valle del Cauca es positiva o negativa? ¿Por qué?</p>	<p>“Hemos mejorado ostensiblemente, precisamente la marca región busca eso, se han realizado videos, páginas web oficiales; con lo del Buró del Turismo queremos darle la vuelta a cualquier imagen negativa que tenga el departamento”.</p> <p>“Aunque no hemos tenido conflicto armado fuerte como en el departamento del Cauca, sí nos azota un poco el tema de la seguridad, pero seguimos trabajando en eso para que se llegue a mirar todo lo positivo de la región y haya mucha inversión extranjera en el departamento”.</p>	<p>“Lamentablemente nos castigan como departamento por la seguridad y el narcotráfico, esos son los caballitos de batalla en toda parte”.</p> <p>“...hay que trabajar muy fuerte para vender lo mejor del departamento, deporte, cultura, oportunidades, un puerto marítimo importante, falta mucho por vender del departamento”.</p>	<p>Hay un reconocimiento por parte de los gobernantes de la problemática de seguridad y narcotráfico presente en el departamento que influyen en la imagen negativa del lugar; sin embargo, son insistentes en que la imagen se puede mejorar y el vehículo sería a través de la marca región, con el fin de rescatar lo positivo del territorio con miras a impulsar la inversión y la generación de empleo.</p>

Apéndice H.

Respuestas obtenidas en las entrevistas y en los grupos focales.

Proposición 3, desde lo privado

Respuestas obtenidas en las entrevistas y en los grupos focales relacionadas con la proposición 3: *La poca credibilidad de la marca territorial en la subregión norte del Valle del Cauca desde lo privado.*

Preguntas	Empresarios - Gremios	Asociaciones y Cámaras de Comercio	Análisis
<p>P5. ¿Cree usted que existen en el departamento acciones concretas de carácter</p> <ol style="list-style-type: none"> Económico Legal Político Ambiental Cultural <p>por parte de las administraciones públicas (municipales y departamental) para fomentar y aprovechar la marca territorial?</p>	<p>“¿Cuál es la marca territorial? desconocemos qué se ha hecho ahí; la verdad, apenas nos enteramos de la misma... por eso no te podemos expresar qué pueden haber hecho en ese caso”.</p> <p>“...en sí la marca territorial no la conocemos, sabemos que se promociona el municipio con ferias, fiestas, cabalgatas, y otras cosas, pero eso se hace desde acá, no tenemos presente el nombre ni su objetivo”.</p> <p>“...hemos escuchado algo del Pacífico, pero no sabemos a ciencia cierta en qué consiste”.</p>	<p>“Nosotros desde la CCC venimos promoviendo lo de las Narrativas Estratégicas como una forma de impulsar lo que se hace en el departamento; sin embargo, si estuvimos presentes en el lanzamiento de la nueva marca región para el Valle del Cauca, y nos parece que es una opción para mostrar no solo lo productivo del departamento sino todas las opciones que desde el turismo se pueden hacer dado el gran patrimonio cultural, religioso y natural con que cuenta el Valle”.</p> <p>“En cuanto a acciones, no sabemos específicamente los detalles que tiene pensados la Gobernación para fomentar la marca; sabemos que hay algunos proyectos desde Planeación y la oficina de Desarrollo Económico, pero hasta ahí sabemos”.</p>	<p>El desconocimiento por parte de algunos actores, específicamente empresarios y asociaciones, lleva a considerar que no se ha dado una comunicación efectiva de la marca territorial establecida por el departamento, de ahí a que no se identifiquen con ella y que no se aproveche. Siguen siendo la CCC y algunas agremiaciones las que reconocen la existencia de la misma, pero sin encontrar acciones específicas que lleven a su fomento. El conocer solo el nombre y no sus acciones es preocupante en este caso, pues no hay apropiación, credibilidad y adherencia a la marca territorial. Además, es manifiesto siempre lo que hace la CCC como parte de sus logros y acciones, evidencia clara de un trabajo individual que no está tan articulado con las propuestas de carácter departamental y municipal.</p>

		“Ahora que lo mencionas, sería bueno pensar en una estrategia en conjunto para promover con todos los involucrados acciones para aprovechar eso de la marca”.	
<p>P6. ¿Cree usted que hay condiciones</p> <p>a. Económicas</p> <p>b. Políticas</p> <p>c. Culturales</p> <p>d. Ambientales</p> <p>e. Sociales</p> <p>favorables para aprovechar la marca territorial del departamento?</p>	<p>“Desde lo económico se tienen algunas, por ejemplo, la ubicación geográfica, el mar, los lugares reconocidos en el departamento que se pueden visitar, las buenas vías, las comidas típicas, mucha microempresa que podría vivir de eso, hay hoteles, hay muchos ríos, zonas de montaña que se pueden aprovechar, a diferencia de otros pueblos y departamentos donde no los hay”.</p> <p>“Las grandes empresas en el Valle estarían preparadas de entrada para ofrecer garantías a nivel internacional; sin embargo, a las pequeñas les falta todavía mucho para entrar en mercados internacionales, ahí creemos que las condiciones no están dadas y podrían salir muy afectadas al promover una marca”.</p>	<p>“Disposición política siempre ha habido, todos los gobernantes quieren sacar adelante sus municipios, creemos que hay una oportunidad interesante con el tema del turismo, además hace poco lanzaron el Buró del Turismo y eso de cierta manera contribuye a pensar el departamento no solo desde lo cultural, sino desde lo económico, con una mirada social y ambiental”.</p> <p>“Los campesinos todavía no están preparados en cuestiones de calidad, de manejo de basuras, toda la cuestión de mandar productos al extranjero, todavía tenemos muchos problemas con el invierno y eso hasta que no se solucione es muy difícil entrar a promocionar algo que no se tiene”.</p> <p>“Algunas asociaciones no cuentan con recursos económicos para expandirse, creemos que lo mejor es fortalecer lo económico”.</p>	<p>Hay una sensibilidad alta frente a las condiciones favorables; aceptan que la disposición política siempre ha estado presente en los mandatarios estatales; además, reconocen que hay aspectos positivos del territorio que podrían explotarse con la marca, como su ubicación, su infraestructura, su patrimonio cultural, enmarcado no solo en el tema del turismo, sino de las grandes empresas, aunque consideran que las pequeñas empresas requieren mucha inversión no solo económica sino técnica, para que puedan sacarle provecho a lo que la marca territorial les puede ofrecer.</p>
<p>P7. ¿Cree usted que hay condiciones</p> <p>a. Económicas</p> <p>b. Políticas</p> <p>c. Culturales</p> <p>d. Ambientales</p>	<p>“Hay que trabajarle bastante al tema de la seguridad, eso es algo que se le ha manifestado tanto a la gobernadora como al</p>	<p>“En general sus dirigentes deben pensar en la seguridad y en mejorar todos los indicadores de competitividad que el</p>	<p>Sigue estando presente la seguridad como un elemento clave y crucial para promover el territorio, además aparecen aspectos como</p>

<p>e. Sociales desfavorables para aprovechar la marca territorial del departamento?</p>	<p>alcalde: sin seguridad en la ciudad, en las carreteras, en las casas, en los restaurantes, en toda parte, ninguna empresa o persona se quedaría”.</p> <p>“A la cultura ciudadana hay que hacerle un esfuerzo grande, porque acá la gente arroja basura en cualquier parte, en los ríos, en las calles, a veces no hay tolerancia, civismo, aquí a veces hay mucha gente atravesada y eso perjudica a cualquier empresa o sitio que se visite aquí”.</p> <p>“El transporte es algo que se debe mejorar y la movilidad en las ciudades, una ciudad caótica, ¿quién la visita?... de otra parte, ahora el problema tan grande que hay con los venezolanos, están en toda parte, en los semáforos, en las calles, en los parques, algunos delinquiendo, eso no es bueno para vender una ciudad, además que se afectan los recursos públicos, que son de todos”.</p>	<p>departamento ha venido perdiendo frente a otros... es más, la Secretaría de Planeación viene trabajando en el proyecto de Cierre de Brechas de la competitividad del departamento; eso es bueno, porque ahí hay varios aspectos que tiene que atender el gobierno departamental y que lo harán visible y atraerán la inversión”.</p> <p>“Desde lo político la corrupción tan campante que hay en todo... muchos de los proyectos que hacen en pro de todos se quedan a medias por la corrupción, la falta de transparencia en la contratación pública...”.</p> <p>“Hay que mejorar los aspectos sociales, el desempleo, la falta de oportunidades para las personas de todo tipo y empresas del departamento, muchos de ellos tienen interés por emprender, muchos se van para otros lugares fuera del país, a trabajar en cualquier cosa, dejando familias, hijos... en la parte rural, gracias a Dios se ha venido mejorando el tema de orden público que también tenía azotados a los campesinos; sin embargo, por ahí hay algunos casos de violencia que todos sabemos que no traen cosas buenas a los pueblos”.</p>	<p>el transporte público municipal, intermunicipal y de carga, que deben mejorarse para establecer al menos condiciones más favorables de movilidad de personas y de carga dentro y fuera del departamento. No se queda atrás lo concerniente a la corrupción política, la falta de transparencia en la contratación, el desempleo y la falta de oportunidades, puesto que son necesidades sentidas de los empresarios que se encuentran afectados por dichas problemáticas. Se ha vuelto explícito el problema de migración por parte de los venezolanos a nuestro país y los empresarios no ven con buenos ojos el que no haya soluciones prontas a este fenómeno que puede desbordarse y acabar con los pocos recursos públicos, que podrían destinarse a inversión pública en los municipios.</p>
<p>P14. Cuando a usted le mencionan la subregión del Norte del Valle del</p>	<p>“Por un lado el cultivo de frutas; por otro, el cartel del norte del</p>	<p>“Es una subregión destacada por la parte hortofrutícola; allá hay</p>	<p>Se destacan elementos positivos de identidad productiva, como el</p>

<p>Cauca, ¿qué se le viene a la mente, inicialmente? ¿Por qué?</p>	<p>Valle, eso no es mentira”.</p> <p>“Región cafetera y turística”.</p> <p>“Bordados de Cartago, gelatina y café”.</p> <p>“Viñedos y religión”.</p> <p>“Inseguridad, desplazamiento, miedo, peligro, narcotráfico”.</p>	<p>empresas e ingenios importantes que jalonan el crecimiento y el desarrollo de la región”.</p> <p>“Mujeres cabezas de familia sacando adelante sus hijos y sus negocios”.</p> <p>“Todo lo que tenga que ver con frutas, es una tierra muy fértil y productiva”.</p> <p>“Hace muchos años, el narcotráfico, ahora el microtráfico y la inseguridad como lo malo, pero en general es un buen vividero”.</p>	<p>café, las frutas, el azúcar, grandes empresas, liderazgo de sus mujeres, tierra fértil, entre otros, aunque lo negativo no deja de estar presente como el narcotráfico, el microtráfico y la inseguridad.</p>
<p>15. Cuando a usted le mencionan el departamento del Valle del Cauca, ¿qué se le viene a la mente, inicialmente? ¿Por qué?</p>	<p>“Ese es otro cantar, ese es caña de azúcar y más caña, por donde quiera que usted vaya hay caña, que ha desplazado a los demás cultivos”.</p> <p>“Alegría, rumba, salsa y mujeres hermosas”.</p> <p>“Viene tomando fuerza, fuera de la caña, lo cultural, muchas actividades culturales relacionadas con la salsa, la danza, el cine, el teatro; eso es bueno para el departamento, puesto que cada municipio viene haciendo esfuerzos por invertirle a lo cultural”.</p>	<p>“Un valle de oportunidades en todos los sentidos, eso precisamente se construyó con el ejercicio de la narrativa, que involucra todo lo que hacemos, desde su gente hasta la industria más fuerte en el departamento que es la caña de azúcar”.</p> <p>“El Valle es valle y lo demás es loma, como dirían algunos, aquí el tema es que es plano, pero eso es cuento, plano para la caña, que ocupa toda el agua y todas las tierras, pero nosotros que estamos en veredas y corregimientos a veces es difícil salir de la loma a vender los productos”.</p>	<p>Reconocen inmediatamente lo relacionado con la caña de azúcar, su industria y algunas de las problemáticas que este cultivo genera; adicionalmente viene de la mano lo cultural, que ha sido una estrategia de todos los alcaldes en torno a sus ferias y fiestas, que se organizan para hacer conocer lo atractivo de sus territorios.</p>
<p>P16. ¿Cree usted que la imagen de la subregión del norte del Valle del Cauca es positiva o negativa? ¿Por qué?</p>	<p>“... es característico del colombiano darle más importancia a lo negativo que a lo positivo, esa es una subregión como todas las de acá, con mucho potencial, pero la tienen estigmatizada</p>	<p>“No es tan buena, a pesar de que hay muy buenas empresas, vías, producción y conexiones entre otros departamentos, pero en cuestión de imagen, les pega muy duro lo del narcotráfico y su</p>	<p>La capacidad para salir adelante a pesar de las dificultades es algo que rescatan todos cuando se les pregunta por la subregión; sin embargo, la mancha de años atrás del narcotráfico y ahora del microtráfico es algo</p>

	con la inseguridad y el narcotráfico”.	conexión con el Chocó, por donde salen las drogas ilícitas”. “Hemos venido cambiando poco a poco la imagen de la región, a través de las asociaciones de cultivadores, de las comunidades, mostrándole a los demás que a pesar de las dificultades nos hemos sobrepuesto; muchos no somos de aquí del Valle, venimos desplazados por la violencia de otros lugares y aquí nos han recibido y acogido, aquí la gran mayoría ha tenido sus hijos y los ha sacado adelante a fuerza, pero es muy duro cuando los problemas sociales y de delincuencia son mostrados a otros, que no son mentiras, como lo único que somos y hacemos”.	que vende a esta subregión de manera negativa, no solo al resto del país sino a nivel internacional.
P17. ¿Cree usted que la imagen del Valle del Cauca es positiva o negativa? ¿Por qué?	“Para el caso del valluno, algunos piensan que es marrullero, perezoso, rumbero y poco trabajador, pero viene tomando fuerza lo de la mujer emprendedora en el Valle”. “Lastimosamente, al Valle siempre lo relacionan con Cali, y de ahí que solo hablen de salsa y rumba, pero el Valle del Cauca es también Buenaventura, con el mar, El Darién con su lago Calima, La Unión con la uva, Tuluá con lo agropecuario, Cartago con sus bordados, Buga con su Señor de	“Por supuesto que sí es positiva, es el Valle de las oportunidades, todo tipo de industrias, empresas, que hacen visible al departamento; sin embargo, el Valle del Cauca es reconocido por la agroindustria de la caña de azúcar y todos sus derivados, y eso nos lo reconocen a nivel nacional e internacional, siendo parte de la imagen positiva del departamento”. “En lo que respecta a imagen es buena, los problemas los hay en todos los departamentos; eso es como todo, en una	Parecería que la ciudad capital es la imagen con la que relacionan al departamento, hay una insistencia en que cada municipio tiene algo diferente y que unir todos esos elementos en uno solo es muy complejo; cada lugar tiene algo característico que mostrar y vender, de ahí su imagen e identidad. En este caso, hay un especial énfasis en la mujer líder vallecaucana que viene tomando fuerza en algunos escenarios del territorio, caso que no se evidenció en otras entrevistas; adicionalmente, siempre se hizo énfasis en el

	<p>los Milagros, Roldanillo con el museo y ahora con el deporte extremo, en donde cada uno de ellos ofrece diversidad de sitios, fiestas muy distintas y que cada vez atraen más turistas extranjeros, pero Cali es la capital y la que ofrece más atractivos que otros lugares. Nos falta vender mejor todo el departamento”.</p> <p>“La imagen no es tan buena que digamos a nivel internacional, desde afuera nos ven como un departamento muy inseguro”.</p>	<p>familia una cosa es de la puerta para fuera, y otra cosa es de la puerta para adentro; tenemos que mejorar la imagen de seguridad, de ciudadanía y de trabajo en equipo, eso nos falta, aunque algunos quieran tapar el sol con un dedo”.</p> <p>“Todo suena muy bonito, pero no olvidemos la corrupción tan berraca que ha habido por años en el departamento y eso también ha influido en la imagen negativa del departamento, aunque eso es nacional también”.</p>	<p>trabajador vallecaucano solidario, amable, colaborador; pero también se da el caso contrario, donde se muestra otra cara, como perezoso y marrullero.</p> <p>Aspectos como la corrupción y la inseguridad son reconocidos como parte de la imagen negativa que tiene el departamento.</p>
--	--	--	--