

Impacto de las cadenas de valor en el marketing territorial para Santander y el Área Metropolitana de Bucaramanga

Luis Alfredo Rojas Lizcano. lrojas@unab.edu.co. 3165378849

Adolfo Segura Moya. asegura@unab.edu.co. 3112475007

Introducción

Las diferentes formas de creación de valor desde cadenas productivas determinan los elementos asociados a la identidad de un territorio, siendo en gran medida importantes aquellos que logran una diferenciación que conduzca a una mayor competitividad regional. El impacto de las cadenas productivas en la definición del territorio del Departamento de Santander establece una caracterización y clasificación de las mismas que conllevan a determinar su aporte en el desarrollo de la región, abordando aspectos de carácter económico como la generación de empleo, la participación en el sector económico y en el PIB, así como elementos asociados a la tradición y arraigo, sumado a actividades especializadas que definen los elementos diferenciadores del departamento.

A partir de la caracterización del territorio, de las entidades que están presentes y responden ante la búsqueda de una mayor competitividad regional, el diagnóstico de región, el plan estratégico y las políticas de gobierno se propone la cadena de valor del departamento de Santander, adoptando el modelo de Michael Porter acotado para empresas, esbozado en el territorio.

El proyecto propone un esquema de *cluster* a partir del potencial territorial en medicina y su incidencia en un tipo de actividad y turismo altamente especializado, sin desconocer la incidencia de las demás actividades económicas que por tradición han definido al territorio.

De forma paralela, se establecen parámetros de identificación de cada actividad y las compara en la construcción de valor para la región, entendiendo la necesidad de tener otras actividades que orienten el progreso regional, alternando elementos asociados a la economía tradicional del territorio con las potencialidades con las que cuenta el territorio para el aprovechamiento de la actividad turística, estableciéndolo como un complemento adecuado para la generación de valor regional, aportando, emprendimiento, empleo y llevando a proponer planes de mejora en infraestructura, inversión tanto pública como privada, además de establecer los parámetros para poder integrar el resto de las actividades en función del turismo.

Palabras claves: *Cluster*, innovación, marketing territorial, competitividad

La competitividad regional se mide desde diferentes ambientes a partir de la calificación de variables específicas que permiten procesos de comparación entre territorios, generando profundas reflexiones sobre las ventajas comparativas que se pueden llegar a tener.

En un espectro enfocado solo hacia los resultados, las ventajas comparativas se concentran en tener una puntuación alta en una escala definida, estableciendo que una situación positiva regional, se evidencia al estar mejor que otras regiones o al ver un proceso evolutivo en el mejoramiento de la calificación en el tiempo. Pero esta valoración por sí sola no logra explicar la naturaleza de una región, por lo tanto, se hace necesario un análisis desde los elementos que por tradición, por factores de entorno o por el simple hecho de lograr identificarlos como una oportunidad, definen, identifican y diferencian a un territorio de otro, llevando consigo la apuesta de la generación de valor y de identidad a partir de la aplicación del marketing.

Las dos dimensiones establecidas desde diferentes entidades proponen un análisis profundo de región conducente a proponer proyectos que determinen un mayor impacto en contextos donde la promoción del territorio se hace indispensable para el mejoramiento competitivo desde los requerimientos de los públicos presentes en una región y constructores de la identidad de región.

Santander se concibe como un departamento que desde lo económico está representado en servicios, industria, construcción y comercio, siendo un nodo de desarrollo su Área Metropolitana, la cual concentra al 52% del total del departamento. Una economía que desde la industria está fuertemente caracterizada por el aprovechamiento del petróleo (refinamiento), ha dado como resultado que en los últimos años se presente un crecimiento económico y urbano del municipio de Barrancabermeja, presenta una integración fragmentada de empresas de diferentes actividades, como proveedoras de servicios en la actividad principal.

La comparación a partir de factores propuestos por la CEPAL, muestran a Santander como un departamento bien ubicado frente al resto de los territorios nacionales, sin llegar a ser el líder en el País, pero estas valoraciones solo presentan una validación desde lo comparativo, abordando aspectos como su fortaleza económica, infraestructura, capital humano, ciencia y tecnología, gestión y finanzas públicas, así como la seguridad y competitividad.

Tabla N. 1 Calificación del departamento a partir de los factores de competitividad evaluados por la CEPAL

Factor	Variables	Calificación
Fortaleza económica	Estructura económica, internacionalización comercial, servicios financieros y calidad de vida	63.8
Infraestructura	Dotación de servicios domiciliarios y salud pública, transporte y TIC's	86.2
Capital	Cobertura, años y calidad de la educación,	80.3

humano	cobertura de salud, habilidades en idiomas y deporte	
Ciencia y tecnología	Número de recursos en actividades científicas, institucionalidad y producción	44.7
Gestión y finanzas públicas	Finanzas públicas, gestión pública, eficiencia judicial y gobierno abierto	82.6
Seguridad y competitividad	Índice de homicidios, secuestros y población desplazada	94.6

Fuente: CEPAL. Escalafón de competitividad por departamentos 2012-2013

A pesar de ello, su proceso comparativo no logra establecer elementos diferenciadores de territorio, por lo cual se hace necesario un análisis desde variables específicas que caractericen al departamento y le terminen generando una verdadera identidad territorial que trascienda los límites fronterizos de un país.

Cada cadena productiva presente en un territorio, presenta impactos económicos asociados a generación de empleo, participación en el PIB, desarrollo e innovación, aglomeración de negocios relacionados entre otros. Pero no todas las cadenas se convierten en baluartes de diferenciación territorial.

Un estudio realizado desde la Agencia de Desarrollo Local – ADEL Metropolitana en 2008 logró evidenciar ventajas competitivas conducentes a diferenciación regional al partir de cadenas productivas que de manera tradicional habían identificado al territorio, productos desarrollados a partir de la manufactura que daban identidad territorial pero no lograban potencializarla.

En Santander, las cadenas productivas no son consideradas aún como *clusters* a pesar de contar con estrategias encaminadas lograr su consolidación. Son diversos los motivos por los cuales no se presenta la aglomeración esperada, pero en general se condiciona al hecho de faltar eslabones, a la debilidad asociada a investigación, desarrollo e innovación y en especial a la frágil relación entre instituciones hacen parte de cada cadena y que pueden formar un *cluster*.

A pesar de ello, el impacto que genera cada cadena productiva se ve reflejada desde indicadores económicos de diversas maneras, caracterizando el comportamiento de cada una en la región. Para el caso del sector industrial en el departamento, este se ve explicado en un 80% desde las actividades relacionadas con la extracción y refinación del petróleo, además de llevar hacia la integración de otras actividades y concentrar a 434 empresas, demandando los servicios de centros de investigación (ICP) y de capital humano calificado para las operaciones propias de la actividad en referencia, lo cual se traduce en una demanda de profesionales expertos en el tema petrolero y energético, conllevando a que la oferta educativa debe estar ajustada a los requerimientos de la actividad empresarial.

En una proporción muy inferior dentro del mismo sector se encuentran las confecciones y el calzado, actividades que por tradición han identificado al

territorio, pero su impacto en el PIB es bajo comparado con el petróleo. Aun así, estas dos actividades permiten explicar parte de la generación de empleo en especial en el Área Metropolitana, donde se concentra la mayor parte de la población del departamento y ayudan en alto grado a caracterizarlo desde la percepción tanto de residentes como foráneos, los cuales tienen mentalmente concebido que Santander es un territorio especializado en estas dos actividades económicas.

En el sector agropecuario, Santander se caracteriza por la producción de una variedad de productos, siendo los de mayor relevancia desde lo económico los cultivos de palma de aceite, la producción avícola. Las dos actividades además de concentrarse en determinadas regiones del departamento, logran explicar una alta cantidad de personas empleadas, pero con el caso de la palma de aceite y su concentración geográfica en plantas productoras en un municipio determinado, termina generando una fuerte dependencia del mismo, evidenciando fuertes incidencias económicas y sociales en esa zona.

La actividad avícola, se encuentra ubicada en los alrededores del Área Metropolitana, también aporta una importante visibilidad regional al catalogarse como el segundo departamento en producción de pollo y huevo, representando al 25% y 27% del mercado nacional, siendo visible a nivel nacional desde lo empresarial pero no para el individuo común y corriente, debido a que su producto final no tiene elementos que se puedan asociar con la identidad del territorio.

Queda solo el sector servicios y ciertas actividades que pueden generar identidad de territorio y aprovechar aspectos relacionados con el entorno para diferenciar al territorio. Bajo ese juicio, Santander presenta una alternativa que varias regiones adoptan para ser visibles, generar identidad y atraer inversión traducida en mejoramiento de las condiciones competitivas de los territorios. Desde los servicios asociados al turismo Santander se proyecta aprovechando condiciones geográficas e involucra otras actividades para que sean atractivas para la actividad mencionada.

Aunque desde hace varios años ya se había empezado el aprovechamiento a partir del paisaje, se construyó una imagen de territorio adecuado para la práctica de deportes extremos, la proyección de la actividad turística va más allá, hasta llegar hacia una fuerte especialización de la actividad, asociándola a tratamientos médicos de alta complejidad y buscando establecer los mecanismos para acondicionar al territorio a la oferta de estos servicios.

Tabla N. 2 Impacto de las principales actividades económicas de Santander en la construcción de su identidad territorial

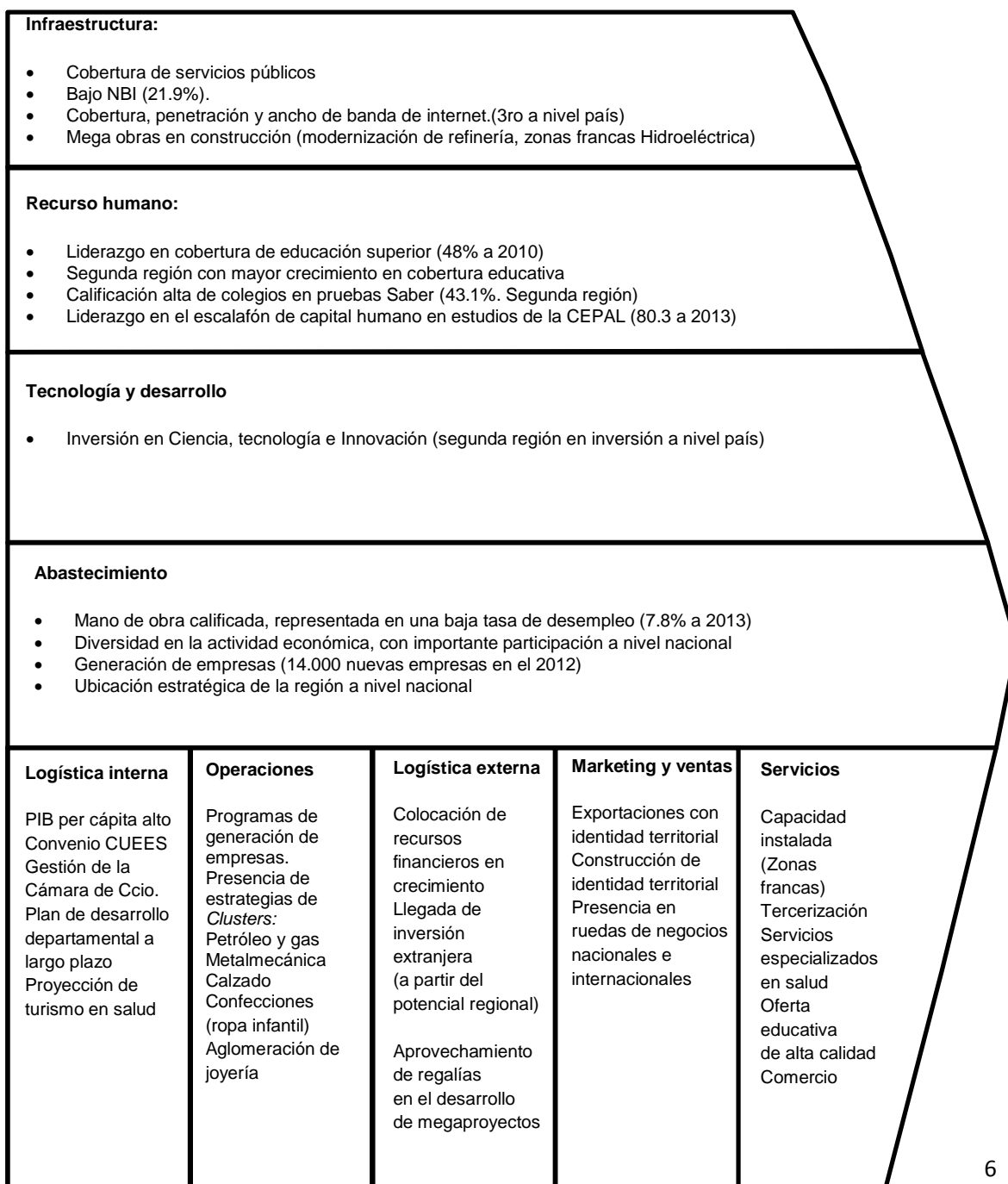
Sector / Actividad	Impacto Económico	Impacto en identidad territorial
Petróleo, gas, energía	Alto impacto económico a describir más del 80% del total del comportamiento del sector industria en el departamento. Fuerte componente de integración de	Impacto medio al considerar que logra dar visibilidad a parte del territorio, pero lo representa desde el ambiente productivo.

	otras actividades económicas entorno a la extracción, refinamiento, generación de energía, por lo cual tiene un alto impacto en generación indirecta de empleo en municipios aledaños a los procesos productivos.	
Avicultura	Alto impacto económico desde la generación de empleo a nivel regional. Alto impacto a partir de la participación productiva a nivel nacional en la actividad en referencia.	Impacto medio al desligar la actividad de otras actividades que puedan permear la identidad territorial. Desde el ambiente agropecuario, genera elementos de visibilidad territorial.
Ganadería	Bajo impacto a pesar de que todas las provincias tienen potencial ganadero. Bajo impacto desde su participación en el PIB departamental. Bajo impacto desde una deficiente actividad de investigación y desarrollo, lo que lleva a no tener una caracterización de la actividad.	Bajo impacto al considerar que no involucra otras actividades económicas como dinamizador de identidad territorial.
Palmicultura	Impacto medio al considerar que representa la principal actividad para municipios como Puerto Wilches y Sabana de Torres, ubicando en el departamento a seis de las diez plantas productoras de aceite de palma de toda la zona central.	Impacto bajo a solo depender de procesos productivos y no integrar a otras actividades para aprovechar el potencial del territorio.
Calzado	Impacto bajo al brindar soluciones desde la generación de empleo a pesar de su baja participación en el comportamiento del PIB regional	Alto impacto a tener productos que permiten generar una identidad territorial, a pesar de no tener elementos diferenciadores como producto individual.
Confección	Bajo impacto a partir de la participación en el comportamiento del PIB, sin embargo es solucionador de problemáticas a generar oportunidades de empleo en la región.	Alto impacto a pesar de que solo el 26% de las empresas ubicadas en la región se encuentran especializadas en confección de ropa infantil, siendo este elemento el diferenciador y generador de identidad territorial a partir de una manufactura especializada.
Joyería	Bajo impacto desde el aspecto económico, una pequeña participación en el comportamiento del PIB regional.	Impacto medio debido a lo atomizado del sector, destacando la tradición de la actividad, lo que refleja que se aprovecha de la identidad del territorio desde la historia, pero no evoluciona.
Turismo	En la actualidad un impacto medio desde el aprovechamiento de potencialidades naturales de la región. Generador de empleo y articulación con otras actividades económicas para el mejoramiento de la infraestructura y oferta turística. Débil impacto en la caracterización de la economía regional.	Alto impacto al generar una identidad a la región y al tipo de turismo que se puede desarrollar en el territorio. Alto impacto a partir de la integración con otras actividades y la proyección frente a un tipo de turismo especializado.

Fuente: Construcción propia a partir de la investigación

El impacto de cada una, frente a las intenciones y proyecciones del departamento permite construir un análisis de la región aplicando el modelo de valor propuesto por Michael Porter, asociando el hecho de que el departamento es una organización que se encuentra en un ambiente de alta competitividad, por lo cual se requiere que establezca procesos y actividades que conduzcan a la generación de valor a los públicos que son objetivo.

Figura N. 1 Cadena de valor del departamento de Santander



Fuente: Construcción propia a partir de la investigación

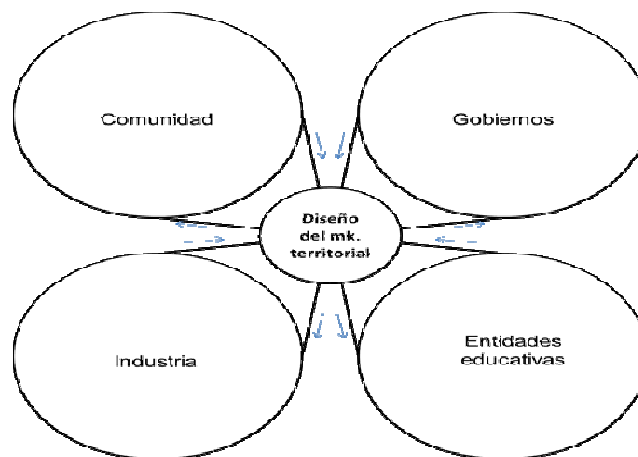
Una aproximación hacia la configuración de la cadena de valor que se proyecta para el departamento se soporta en indicadores de competitividad del territorio, los cuales han sido resultado de intenciones que desde entidades de gobierno han leído el comportamiento de la economía del departamento, sumándose a ello, otras entidades que buscan también un mayor grado de competitividad del territorio.

Santander al tener una economía enfocada en diversas actividades, propone un territorio multivariado que tiene impactos de diferente orden en el concepto que puede desarrollarse de marketing territorial. Para empezar se debe tener en cuenta que en la actualidad la apuesta del departamento en cuanto a generación de negocios, se concentra en siete sectores estratégicos como lo son: energía, petróleo y gas, salud, ICT: *software*, turismo, industria: confecciones, calzado, joyería, metalmecánica, agropecuario: Avícola, ganadería, cultivo de palma, tabaco, y servicios: BPO, *Offshoring*¹.

Una mirada desde la adaptación del modelo de cadena de valor propuesto por Michael Porter en función de la construcción del marketing territorial para una región determinada, establece que son diferentes los públicos que se pueden catalogar como clientes, a los cuales se les genera valor desde la concepción del modelo, pero al mismo tiempo son ellos los generadores del engranaje en la competitividad regional. Por lo cual, estos clientes, llamados actores de la construcción del marketing territorial establecen ciertos parámetros relacionados a requerimientos y oferta desde su potencial para que se genere identidad territorial.

Figura N. 2 Actores dentro de la construcción del marketing territorial

¹ Informe de Cámara de Comercio de Bucaramanga. (s.f.). Siete razones para creer en Santander. Compite 360. Pág. 16



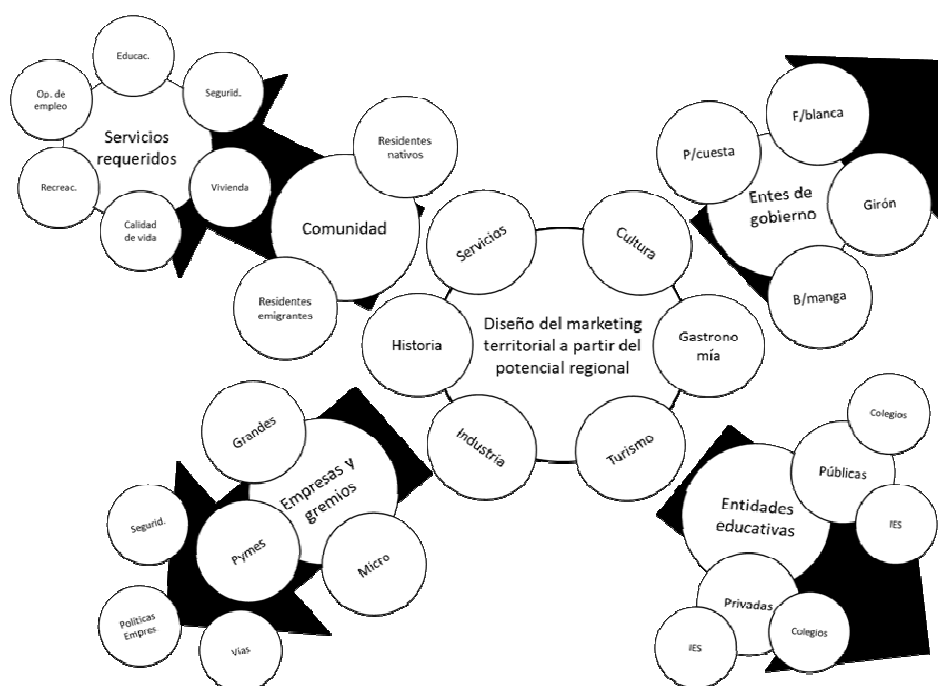
Fuente: Vargas, M., Toro, R., Segura, A. (2013). Diseño del modelo de integración de *cluster* como elemento competitivo para la aplicación del marketing territorial en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

A partir de la caracterización de las formas de creación de valor en las actividades económicas que diferencian y proyectan al territorio en el modelo de cadena de valor de Santander, se evidencia la necesidad de integración de los diversos públicos que deben participar en la construcción del marketing territorial, llevando consigo la búsqueda de beneficios colectivos como lo son el mejoramiento de calidad de vida, mayores oportunidades para los habitantes de la región, y sobretodo estimando tener en la región características propias para fortalecer la competitividad frente a mercados externos, generando recordación de marca como territorio.

A pesar de estar concentrada la actividad del Área Metropolitana en la prestación de servicios, donde la industria es poco desarrollada a pesar de contar con actividades que tienen un reconocimiento regional como lo es el caso de confecciones y calzado, su impacto en el desarrollo no es alto debido a la baja tecnificación de los procesos tanto de producción como de comercialización².

Figura N. 3 Descripción del marketing territorial en el Área Metropolitana de Bucaramanga

² Vargas, M., Toro, R., Segura, A. (2013). Diseño del modelo de integración de *cluster* como elemento competitivo para la aplicación del marketing territorial en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Pág. 63



Fuente: Vargas, M., Toro, R., Segura, A. (2013). Diseño del modelo de integración de *cluster* como elemento competitivo para la aplicación del marketing territorial en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

La proyección del Área Metropolitana en función del desarrollo regional implica tener una mirada diferente en elementos que pueden convertirse en diferenciadores de otros territorios, desatacándose atributos asociados a aspectos relacionados con la identidad histórica y cultural complementada con la prestación de servicios, la apuesta turística enfocada en turismo de negocios, deportes extremos y en salud.

Una apuesta hacia una mayor diversidad económica e industrial del territorio, solo puede materializarse desde la generación de políticas busquen el beneficio de todos los municipios que conforman el Área Metropolitana, permitiendo tener las condiciones adecuadas para que inversionistas consideren al territorio como una opción interesante para ubicar sus empresas. La realidad actual presenta una gran cantidad de microempresas, pequeñas y medianas empresas, que pueden verse afectadas por empresas de mayor tamaño que terminen ubicadas en la región, por lo cual las políticas deberán ser equitativas y propositivas para buscar una sintonía entre ellas.

En general, todos, residentes nativos y emigrantes buscan condiciones de vida adecuadas para su subsistencia. Teniendo en cuenta que el ingreso de empresas al territorio conlleva la demanda personal capacitado para desarrollar actividades especializadas, la comunidad ha de demandar educación adecuada y alineada a las necesidades industriales, permitiendo la vinculación en las empresas, por lo tanto, se presenta una mayor disposición a capacitarse en instituciones que garanticen el desarrollo de habilidades específicas para las labores empresariales,

independiente del nivel o cargo dentro de las estructuras jerárquicas organizacionales³.

Por último, en la construcción de un modelo de marketing territorial a partir de la identificación y definición del potencial de cualquier región, implica generar sinergias entre los principales actores, dando como resultado el aprovechamiento (no explotación) de las oportunidades de un territorio desde su diversidad económica, minimizando el impacto económico y social que se pueda generar desde la dependencia de una actividad económica.

Conclusiones

La investigación desarrollada presenta un análisis territorial partir de los factores que diferentes autores identifican como de alta relevancia y contribuye al mejoramiento de calidad de vida de una región a partir de la definición de sus potencialidades, buscando un aprovechamiento adecuado para la generación de desarrollo.

Es oportuno advertir que pueden existir potencialidades en una región que se encuentran limitadas por políticas que fragmentan al territorio en intereses propios de las municipalidades que le conforman; aspecto que va en detrimento del desarrollo y beneficio colectivo regional, generando desarticulación y retrasos en proyectos de gran magnitud.

Haciendo referencia al concepto de marketing territorial y su incidencia en el desarrollo regional, este no puede fundamentarse solo en planes de comunicación desligados del estado de avance del aprovechamiento de las potencialidades de la región; por el contrario, debe servir como elemento para la creación y consolidación de una identidad territorial, sumada a planes que garanticen obtener un beneficio en pro de atraer inversión, progreso y mejoramiento de condiciones de vida; aspectos que repercuten en una revolución de esquema de pensar solo desde los municipios para los municipios, a proyectarse como región en el mejoramiento de las condiciones para quienes hacen parte de la misma, teniendo incidencia en cambios culturales desde lo empresarial, desde lo individual hacia lo colectivo⁴.

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

³ Vargas, M., Toro, R., Segura, A. (2013). Diseño del modelo de integración de cluster como elemento competitivo para la aplicación del marketing territorial en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Pág. 64

⁴ Vargas, M., Toro, R., Segura, A. (2013). Diseño del modelo de integración de *cluster* como elemento competitivo para la aplicación del marketing territorial en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Pág. 82

aspectos relacionados con su geografía o condición climática y aprovechar aspectos de marketing territorial asociados al desarrollo y transformación del entorno en actividades económicas, sociales y culturales para la generación de negocios y bienestar.

La investigación desarrollada muestra que el impacto de las cadenas de valor en la construcción del marketing territorial permite afinar la apuesta que propone una región para su desarrollo competitivo, llevando a pensar en identidad, diferenciación y estableciendo parámetros para pasar de estrategias de *clusters* a su materialización a partir de un compromiso de integración de diferentes actores para la solución de problemáticas en beneficio de la región.

Bibliografía

Aranda Y., Combariza J., (2007). Las marcas territoriales como alternativa para la diferenciación de productos rurales. Revista Agronomía Colombiana. Universidad Nacional. Volumen 25 (2).

Banco de la República de Colombia (2013). Informe de coyuntura económica regional - Santander 2012. Descargado el 20 de noviembre de 2013 en: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_santander_2012.pdf

Becattini, G. (1998). *Dal distretto industriale allo sviluppo locale. Svolgimento e difesa di una idea*. Ed. Bollati Boringhieri.

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

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

Casellas, A. (noviembre de 2005). Las limitaciones del modelo Barcelona: una lectura desde *Urban Regime Analysis*. University of Utah. College of architecture and planning. Descargado el 15 de septiembre de 2013 en: <http://www.raco.cat/index.php/DocumentsAnalisi/article/viewFile/72653/82963>

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

Cámara de Comercio de Bucaramanga (2013). Siete razones para creer en Santander. Descargado el 20 de noviembre de 2013 en: http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/7%20razones/7_razones_2013%20abril.pdf

Cámara de Comercio de Bucaramanga (Octubre de 2013). Producto Interno Bruto: Santander 2012. Descargado el 10 de diciembre de 2013 en: http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2013/PIB_2012.pdf

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

Comisión Regional de Competitividad - Santander Competitivo (diciembre de 2008). Informe final: Plan regional de competitividad de Santander. Descargado el 12 de mayo de 2013 en: <http://educon.javeriana.edu.co/ofi/documentos/regionalizacion/Planes%20Desarrollo%20H-Z/Planes%20de%20competitividad/SANTANDER%20-%20Plan%20regional%20de%20competitividad%20-%202008.pdf>

Departamento Nacional de Planeación DNP (Agosto de 2007). Documento sectorial: metales y piedras preciosas, joyería y bisutería. Agenda interna para la productividad y la competitividad. Descargado el 15 de octubre de 2013 en: <http://metono032009.wikispaces.com/file/view/metales.pdf>

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

Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite – Fedepalma (diciembre de 2013). Boletín estadístico mensual del sector palmero. Descargado el 09 de enero de 2014 en: <http://publicaciones.fedepalma.org/index.php/Bolmenestadisticas/article/view/10836/10828>

Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite – Fedepalma (2013). *Minianuario estadístico 2013: Principales cifras de la agroindustria de la palma de aceite en Colombia*. Descargado el 05 de enero de 2014 en: http://fedepalma.portalpalmero.com/bigdata/fedepalma/pdf/minianuario_estadistico_2013.pdf

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (mayo de 2009). Desarrollando sectores de clase mundial. Descargado el 13 de noviembre de 2012 en: <http://www.mincit.gov.co/minindustria/descargar.php?id=23172>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (noviembre de 2010). Turismo como motor de desarrollo regional. Descargado el 03 de enero de 2013 en: <http://www.mincit.gov.co/minturismo/descargar.php?id=47624>.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (noviembre de 2013). Informe turístico. Descargado el 10 de enero de 2014 en: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16590>

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

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

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

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

Ramírez, J., Parra-Peña, R., Corredor, A., González, L., (2013). Escalafón de competitividad de los departamentos de Colombia 2012 – 2013: Escalafón global de competitividad. CEPAL. Descargado el 15 de enero de 2014 en: http://www.cepal.org/colombia/noticias/documentosdetrabajo/6/51446/Escalafon_d_e_la_Competitividad_2012-2013.pdf.

Rodríguez, A (2006). Cadenas productivas en el Mercosur. Los foros de competitividad del Mercosur: una herramienta para la integración productiva y la cooperación regional. Informe técnico N. 017/06. Descargado el 29 de octubre de 2012 de:

http://www.mercosur.int/msweb/00_Dependientes/FCM/ES/docs/IT%20%20017-06-Cadenas-Foros-Ago06-CE%20ES.pdf

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA (2005). Caracterización ocupacional de la cadena productiva de la joyería. Mesa sectorial de joyería. Descargado el 20 de enero de 2014 en: <http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/JOYERIA.pdf>

Universidad Industrial de Santander UIS, grupo de investigación sobre desarrollo regional y ordenamiento territorial GIDROT (2011). Santander 2019 – 2030: Síntesis ejecutiva del diagnóstico para la formulación de la visión prospectiva de Santander 2019 – 2030. Descargado el 03 de enero de 2014 en: <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/investigacionExtension/documentos/docInteres/Tomo%20V%20%20Sintesis%20del%20diagnostico.PDF>

Vargas, M., Toro, R., Segura, A. (2013). Diseño del modelo de integración de cluster como elemento competitivo para la aplicación del marketing territorial en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Proyecto de maestría en administración de empresas. Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Vázquez, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías políticas de desarrollo territorial. Asociación española de ciencia regional. Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. N. 11. Pp. 183-210. ISSN 1695-7253. Descargado el 15 de noviembre de 2012 en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=28901109>

Vásquez Barquero, A. (2005). Las nuevas fuerzas del desarrollo. Antoni Bosh.

Valls J., (1992). La imagen de marca de los países. Mc Graw Hill. Madrid.

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