



Deusto

Universidad de Deusto
Deustuko Unibertsitatea
University of Deusto

Marca territorial como herramienta para el desarrollo sistémico y sostenible

Fernando Villatoro

Tesis doctoral

JUNIO 2019



Marca territorial como herramienta para el desarrollo sistémico y sostenible

Doctorando: Fernando José Villatoro Hernández

Directora de tesis: Almudena Eizaguirre Zarza

Directora de tesis: Maria Luisa Amigo Fdez. de Arroyabe

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Doctorado en Ocio, Cultura y Comunicación para el Desarrollo Humano

Junio 2019

Marca territorial como herramienta para el desarrollo sistémico y sostenible

Dra. Maria Luisa Amigo
Fdez. de Arroyabe
Directora

Dra. Almudena
Eizaguirre Zarza
Directora

D. Fernando José
Villatoro Hernández
Doctorando

Junio 2019

Dedicado a

Los coherentes y consecuentes con las causas justas
Los que trabajan sin descanso para que un mundo mejor sea posible
Los que reparten esperanza
¡Los que resisten en pie!

Agradecimientos

Me encuentro a 4 años exactos desde que emprendí este viaje llamado doctorado y cada vez estoy más convencido de que mi vida cambio en el momento que mencionaste mi nombre.

A Mili, por su amor y por recorrer conmigo este camino llamado vida.

A mi hijo que, sin tener intenciones, llego un día a cambiar mi mundo y le dio un nuevo sentido.

A la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas de El Salvador que, a través del programa de Maestría en Desarrollo Territorial, especialmente a Sandrita, Roberto y Andrew, me enseñaron a creer que desde la academia se puede cambiar el mundo y que una institución puede tener una “opción preferencial por los pobres”.

A Sofía, Dilsia y Sergio, parte fundamental en este proyecto, pero, sobre todo, por sus muestras de amistad y cariño, por ser un ejemplo a seguir.

A la Universidad de Deusto, por acogerme.

A la Cátedra Unesco-Santander por la oportunidad que me brindaron y por el apoyo recibido.

A mis directoras, Marisa y especialmente a Almudena por su calidez y acompañamiento en este proceso de tantos años y de tantos retos intelectuales sobre los cuales me orientaron a tomar siempre la mejor decisión.

Al equipo de *Deusto cities lab Katedra*, en especial a Roberto, por enseñarme y por permitirme aprender de ellos en un ambiente profesional, dinámico y motivador.

A Iziar Basterretxea, por su cariño y dedicación, por ser nuestro primer referente en este nuevo mundo al que nos enfrentamos los que venimos a Bilbao con la maleta cargada de sueños e ilusiones.

A mi familia, Merce, Mario, Bety, Ceci, Miguel, Margarita y Caro por apoyarme y por ser parte esencial en mi vida.

A Diego, Angélica, Juliana, compañeros y compañeras de viaje doctoral, que me brindaron su energía y cariño para siempre seguir adelante.

A Roberto Deras y Francisco –Paco-, compañeros oportunos y con palabras sabias que me dieron aliento en los momentos difíciles.

A todos aquellos seres humanos que de una manera u otra han aportado a mi vida y sin los que seguramente no estaría hoy acá ¡muchas gracias!

I.	INTRODUCCIÓN	
i.	Presentación del tema objeto de estudio	13
ii.	Justificación de la elección del tema	14
iii.	Estado de la cuestión	16
iv.	Objetivos e hipótesis	19
v.	Metodología de la tesis	20
vi.	Estructura de la tesis	21
II.	DESARROLLO DE LA TESIS	
CAPÍTULO 1 SISTEMA Y DESARROLLO TERRITORIAL		
1.1	Introducción	31
1.2	Enfoque sistémico	32
1.2.1	¿Qué es un sistema?	33
1.2.2	Tipos de sistemas	38
1.2.3	Estructuras dentro de los sistemas	39
1.2.4	Subsistemas como partes del sistema	41
1.2.5	Elementos y productos de un sistema	42
1.2.6	Las interrelaciones entre subsistemas	44
1.2.7	Relación entre entorno y sistema	45
1.3	El territorio como sistema	48
1.3.1	Cómo entender el territorio	48
1.3.2	Dimensiones territoriales	50
1.3.3	Competitividad territorial	56
1.3.4	Sostenibilidad territorial	59
1.4	Conclusiones	61
1.5	Bibliografía	63
CAPÍTULO 2 MARCA TERRITORIAL		
2.1	Introducción	75
2.2	Públicos objetivos	78
2.3	La marca territorial	82
2.4	Conclusiones	93
2.5	Bibliografía	96
CAPÍTULO 3 GESTIÓN DE LA MARCA TERRITORIAL		
3.1	Introducción	105
3.2	Gestión estratégica de la marca territorial	106
3.2.1	Estrategias de marca	106
3.2.2	Geomarketing y segmentación de mercado	113
3.3	Identidad y posicionamiento de marca territorial	117
3.4	Elementos culturales, sociales y personales	124
3.5	Conclusiones	128
3.6	Bibliografía	129

CAPÍTULO 4 FACTORES RELEVANTES EN EL DESARROLLO TERRITORIAL SISTÉMICO Y SOSTENIBLE. ANÁLISIS PARA EL CASO DE LA RESERVA DE LA BIOSFERA TRIFINIO-FRATERNIDAD

4.1	Introducción	137
4.2	Objetivos y diseño de investigación	144
4.3	Elementos claves que se derivan de la literatura	146
4.4	Variables de clasificación en la investigación	148
4.5	Investigación exploratoria cualitativa	148
4.5.1	Objetivos de la fase exploratoria	148
4.5.2	Personas entrevistadas y guión de entrevista	148
4.5.3	Trabajo de campo e información recogida en la fase exploratoria	151
4.5.4	Análisis de la información recogida	154
4.5.5	Conclusiones de la investigación exploratoria	155
4.6	Fase cuantitativa	156
4.6.1	Objetivos de la fase cuantitativa	157
4.6.2	Elaboración del cuestionario	157
4.6.3	Validación de instrumentos	162
4.6.4	Confiabilidad y validez	165
4.6.5	La muestra: selección y características	167
4.6.6	Trabajo de campo	170
4.6.7	Análisis de datos	171
4.6.7.1	Tablas de frecuencia	171
4.6.7.2	Análisis Factorial Exploratorio (AFE)	180
4.6.7.3	Análisis de relación y significatividad de los factores	186
4.6.8	Conclusiones del apartado cuantitativo	195
4.7	Conclusiones del estudio empírico	196
4.8	Bibliografía	198

III. CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

IV. BIBLIOGRAFÍA

V. ANEXOS

Anexo 1	Cuestionario
Anexo 2	Municipios pertenecientes a la Reserva de Biosfera Trifinio Fraternidad
Anexo 3	Mapa de la Reserva de Biosfera Transfronteriza
Anexo 4	Mapa de uso de la Reserva de Biosfera Transfronteriza
Anexo 5	Declaración de Reserva de Biosfera Transfronteriza
Anexo 6	Características de los municipios de la muestra de estudio
Anexo 7	Validación y aplicación de instrumentos en la Reserva de Biosfera Transfronteriza Trifinio-Fraternidad

Tablas

<i>Tabla 4.1 Relación entre objetivo general y específicos del trabajo de investigación.....</i>	<i>148</i>
<i>Tabla 4.2 Relación entre hipótesis general y específica del trabajo de investigación</i>	<i>149</i>
<i>Tabla 4.3 Hipótesis específicas del trabajo de investigación.....</i>	<i>149</i>
<i>Tabla 4.4 Elementos identificados a partir de la literatura</i>	<i>151</i>
<i>Tabla 4.5 Perfil de personas entrevistadas</i>	<i>153</i>
<i>Tabla 4.6 Relación entre categoría y variables.....</i>	<i>162</i>
<i>Tabla 4.7 Preguntas correspondiente a la categoría Reserva de Biosfera</i>	<i>162</i>
<i>Tabla 4.8 Preguntas correspondiente a la categoría Plan Trifinio.....</i>	<i>163</i>
<i>Tabla 4.9 Resumen de la relación entre categorías, subsistema, preguntas</i>	<i>163</i>
<i>Tabla 4.10 Preguntas correspondientes a la categoría “marca”</i>	<i>164</i>
<i>Tabla 4.11 Preguntas correspondiente a la categoría Territorio</i>	<i>165</i>
<i>Tabla 4.12 Resumen de la relación entre categorías, subsistema, preguntas</i>	<i>165</i>
<i>Tabla 4.13 Alfa de Cronbach a Items de muestra piloto</i>	<i>170</i>
<i>Tabla 4.14 Valores de los coeficientes de Alfa para el instrumento de Marca territorial</i>	<i>170</i>
<i>Tabla 4.15 Ficha técnica de la investigación</i>	<i>172</i>
<i>Tabla 4.16 Muestra estadística por país para la prueba piloto y estudio de campo.....</i>	<i>173</i>
<i>Tabla 4.17 Items sociodemográficos</i>	<i>175</i>
<i>Tabla 4.18 Items referidos a la Reserva de Biosfera.....</i>	<i>176</i>
<i>Tabla 4.19 Items referidos al Plan Trifinio</i>	<i>176</i>
<i>Tabla 4.20 Items referidos a Marca y Territorio</i>	<i>176</i>
<i>Tabla 4.21 Variables de clasificación</i>	<i>177</i>
<i>Tabla 4.22 ¿Cuál es el problema más grave que está enfrentando el municipio?</i>	<i>178</i>
<i>Tabla 4.23 Preguntas relacionadas con la Reserva de Biosfera.....</i>	<i>179</i>
<i>Tabla 4.24 ¿"Trifinio" que es lo primero que se le viene a la mente?^a</i>	<i>179</i>
<i>Tabla 4.25 ¿Conoce o ha escuchado hablar sobre el programa Plan Trifinio?</i>	<i>180</i>
<i>Tabla 4.26 Sobre el Plan Trifinio y su contribución</i>	<i>180</i>
<i>Tabla 4.27 ¿Se debe prestar atención a las marcas de los productos y servicios?</i>	<i>180</i>
<i>Tabla 4.28 Los productos locales... ..</i>	<i>181</i>

<i>Tabla 4.29 Empresas del municipio ...</i>	<i>181</i>
<i>Tabla 4.30 Cultura, costumbres y tradiciones</i>	<i>182</i>
<i>Tabla 4.31 Política...</i>	<i>183</i>
<i>Tabla 4.32 ¿Qué actividades realiza cuando no trabaja?</i>	<i>183</i>
<i>Tabla 4.33 Prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y de Bartlett.....</i>	<i>185</i>
<i>Tabla 4.34 Comunalidades</i>	<i>185</i>
<i>Tabla 4.35 Varianza total explicada</i>	<i>186</i>
<i>Tabla 4.36 Matriz de componentes rotados</i>	<i>187</i>
<i>Tabla 4.37 Componentes seleccionados en los factores</i>	<i>189</i>
<i>Tabla 4.38 Frecuencia de los factores subyacentes</i>	<i>190</i>
<i>Tabla 4.39 Prueba de normalidad de las variables de estudio (Kolmogorov-Smirnov).....</i>	<i>190</i>
<i>Tabla 4.40 Hipótesis estadísticas para de acuerdo con los factores y a las variables</i>	<i>191</i>
<i>Tabla 4.41 Factores respecto al sexo.....</i>	<i>192</i>
<i>Tabla 4.42 Comprobación de hipótesis respecto al sexo</i>	<i>192</i>
<i>Tabla 4.43 Factores cultural e identidad de producto respecto al país.....</i>	<i>193</i>
<i>Tabla 4.44 Factores entorno territorial y gobernanza respecto al país</i>	<i>193</i>
<i>Tabla 4.45 Comprobación de hipótesis respecto al país.....</i>	<i>193</i>
<i>Tabla 4.46 Factores respecto a la zona</i>	<i>194</i>
<i>Tabla 4.47 Comprobación de hipótesis respecto a la zona.....</i>	<i>194</i>
<i>Tabla 4.48 Factor Cultural respecto a la edad</i>	<i>195</i>
<i>Tabla 4.49 Factor Identidad de producto respecto a la edad</i>	<i>195</i>
<i>Tabla 4.50 Factor Entorno territorial respecto a la edad</i>	<i>195</i>
<i>Tabla 4.51 Factor Gobernanza respecto a la edad.....</i>	<i>195</i>
<i>Tabla 4.52 Comprobación de hipótesis respecto a la edad.....</i>	<i>196</i>
<i>Tabla 4.53 Factor Cultural respecto al grado de estudios</i>	<i>197</i>
<i>Tabla 4.54 Factor Identidad de producto respecto al grado de estudios.....</i>	<i>197</i>
<i>Tabla 4.55 Factor Entorno territorial respecto al grado de estudios.....</i>	<i>197</i>
<i>Tabla 4.56 Factor Gobernanza respecto al grado de estudios</i>	<i>197</i>
<i>Tabla 4.57 Comprobación de hipótesis respecto al grado de estudios.....</i>	<i>198</i>
<i>Tabla 4.58 Resumen de hipótesis estadísticas para de acuerdo a los factores y a las variables ..</i>	<i>199</i>

Figuras

<i>Figura 1 Mapa de tesis.....</i>	<i>16</i>
<i>Figura 2 Relación entre objetivos e hipótesis</i>	<i>24</i>
<i>Figura 3 Conceptos principales del capítulo sistema y desarrollo territorial</i>	<i>34</i>
<i>Figura 4 Teoría de sistemas desde la Grecia antigua al siglo XX</i>	<i>39</i>
<i>Figura 5 Diversos autores que han aportado a la teoría de sistemas</i>	<i>40</i>
<i>Figura 6 Diversos autores que han aportado a la teoría de sistema</i>	<i>41</i>
<i>Figura 7 Relación entre sistema y subsistemas como categorías de análisis.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 8 Conceptos principales del capítulo Marca territorial</i>	<i>78</i>
<i>Figura 9 Esquema del capítulo Gestión de marca territorial</i>	<i>108</i>
<i>Figura 10 Esquema del capítulo de Estudios de Caso</i>	<i>140</i>
<i>Figura 11 Lógica de intervención del Plan Trifinio.....</i>	<i>144</i>
<i>Figura 12: Órganos implicados en el Programa MAB de la UNESCO</i>	<i>147</i>
<i>Figura 13 Municipios de los que se obtuvo la muestra de investigación.....</i>	<i>173</i>
<i>Figura 14 Relación entre objetivos e hipótesis (adaptada).....</i>	<i>208</i>

I. INTRODUCCIÓN

“ Es importante entender la marca territorial como una herramienta del desarrollo territorial sistémico. Pero más allá de entenderla, el reto está en traducir algo abstracto en algo pragmático, que pueda ser aplicado en un territorio y que funcione tomando en cuenta las características con las que cuenta un sistema territorial vivo. ”

Justificación de la elección del tema

Estado de la cuestión

Objetivos e hipótesis

Metodología de la tesis

Estructura de la tesis



Figura 1 Mapa de tesis

i. PRESENTACIÓN DEL TEMA OBJETO DE ESTUDIO

Los territorios son espacios constituidos por personas, instituciones públicas y privadas, ecosistemas y diversos actores o colectivos internos y externos que intervienen en dicho espacio. Cada uno de estos actores tiene diversos intereses que lo llevan a demandar bienes, servicios, educación, salud, protección, empleo, mejoras en su calidad de vida, etc. Por una parte, estas demandas se dirigen principalmente a las instituciones públicas como alcaldías, gobernaciones o diferentes instancias de gobierno. Por otra parte, se demanda también a instituciones privadas, organizaciones no gubernamentales (ONG), empresas, organizaciones de la sociedad civil, entre otras.

Este entramado de relaciones, que se traza entre las demandas de los actores y la capacidad de respuesta de las instituciones, se aborda desde un enfoque de sistema que permite analizar el territorio como un todo integrado, compuesto por estructuras conectadas entre sí en diferentes niveles y con diversas intensidades (Bran, 2013). Dentro de este sistema territorial se plantea la interacción entre los sub-sistemas ambiental, económico, institucional, social y cultural.

Un sistema territorial presenta dos retos importantes: la gobernanza entre quienes lo habitan y la gestión de los recursos de que dispone (Uribe-Muñoz, 2016).

La gobernanza requiere objetivos comunes y una visión compartida entre los habitantes. Esto permitirá orientar el camino que debe seguir cada uno de los públicos objetivos del territorio y ayudará a transitar del modelo de ocupación hacia el modelo de desarrollo que se desea construir (Naranjo, 2016). En cuanto a la gestión de los recursos que dispone el territorio, lo que se busca es maximizarlos mediante la creación de una marca territorial que sirva de herramienta para la internacionalización y posicionamiento del territorio, a la vez que da respuesta a los problemas actuales y enfrenta los desafíos futuros (López & Benlloch, 2005).

Planteamos la creación y gestión de una marca territorial a partir de elementos que permitan “rentabilizar la identidad” presentando los valores y atributos que la hacen diferente. La gestión de la marca territorial debería articularse en una estrategia general que recoja los objetivos comunes y la visión compartida a la que hayan llegado las diferentes organizaciones presentes en el territorio. Además, debe responder a las percepciones de los públicos objetivos y a sus necesidades (Oliveira, 2015; Paz, 2005).

ii. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA

Es importante entender la marca territorial como una herramienta del desarrollo territorial sistémico. Más que entenderla, el reto está en traducir algo abstracto en algo pragmático, que pueda ser aplicado en un territorio y que funcione tomando en cuenta las características de un sistema territorial vivo. Por tal motivo, debemos primero dar paso a la conceptualización de los conceptos “sistema territorial”, “marca” y “territorio” y, como segundo paso, aplicar los conceptos a una realidad concreta, de tal manera que podamos identificar los factores asociados a la marca territorial en territorios complejos y transfronterizos.

El concepto de marca territorial es relativamente nuevo y poco estudiado y por lo tanto en la conceptualización de sus elementos se nutre de otras ciencias con mayor madurez (Monroy, 2016). Por ello, es importante que al momento de trabajar el concepto de marca territorial se recojan los aportes de diversos autores, con el fin de construir una teoría más sólida. Adicionalmente, aún es necesario aportar al análisis de este concepto con evidencias empíricas que logren trascender las fases habituales de exploración y descripción que han caracterizado este campo de estudio en los últimos años (Pujol, De Urquijo & Matilla, 2016). Nuestro aporte a la construcción teórica del concepto lo realizamos a través del análisis factorial exploratorio el cual nos permite proponer factores que subyacen del territorio y ayudan a realizar un análisis comparado entre diferentes territorios (Cleave & Arku, 2017).

El estudio de la marca territorial permite identificar y mostrar los activos tangibles e intangibles que poseen los territorios, garantiza las diferencias y la cooperación entre territorios y articular la economía con el tejido social (Herezniak & Anders-Morawska, 2015). La marca territorial debe contar con una visión estratégica y debe estar inserta en los circuitos económicos locales y en sus respectivos mercados. Además, debe lograr entablar relaciones de cooperación entre los diversos colectivos o públicos objetivos para garantizar la competitividad y cooperación territorial del lugar que pretende dinamizar (Zeraoui, 2016).

Por otra parte, consideramos que el estudio del concepto de “desarrollo territorial sistémico y sostenible” es necesario porque indaga en un conjunto de estructuras que contienen elementos, que se relacionan entre sí para determinar lo que sucede en el territorio.

Conocer los elementos con los que cuenta un territorio nos permitirá entender sus relaciones (Escolano, 2015). Estos tres aspectos -estructura, elementos y relaciones entre dichos elementos- determinan la capacidad de adaptación a los cambios con los que cuenta el territorio y garantizan su sostenibilidad. El concepto de desarrollo territorial sistémico y sostenible tiene un carácter interdependiente de los procesos de innovación, formación de capital social, fortalecimiento de las identidades locales, desarrollo endógeno y de la creación de redes, etc.

En otras palabras, pretendemos que los diversos públicos objetivos¹ sepan cómo aprovechar sus saberes, tradiciones y sentido de pertenencia al territorio con el fin de agregar valor a sus actividades económicas, sociales, culturales, medio ambientales e institucionales. Este proceso permitirá que los públicos objetivos se integren de mejor manera dentro del sistema territorial y su entorno (Delamaza & Thayer, 2016).

Desde la perspectiva espacial, la globalización tiende a incrementar la competencia entre los territorios (ciudades, comunidades y regiones) que buscan aprovechar sus recursos y atraer la inversión, la formación y desarrollo empresarial. La globalización incentiva la apuesta por potenciar los recursos propios de los territorios e impulsa procesos de desarrollo local encaminados a dinamizar la acción pública y privada de los actores en los diversos ámbitos (Sarabia-Sanchez & Cerda-Bertomeu, 2017).

Los sectores público y privado deben posicionar sus territorios, usando aspectos diferenciadores que generen valor agregado. Algunos de los elementos que se mencionan en la literatura, para lograr el posicionamiento territorial, son: la cultura, la identidad, el espacio biofísico, el saber hacer, la tradición, etc. (Martín & Hortelano, 2017). Dicho posicionamiento incrementará los ingresos, las oportunidades y mejorará el nivel de vida de los habitantes. Además, permite al territorio afrontar los retos futuros de una mejor forma.

Por último, buscamos demostrar que existen factores subyacentes asociados a procesos de cambio territorial porque esos factores adquieren especial importancia en el momento de promover iniciativas territoriales. Saber cuáles son los factores y cómo trabajar con ellos, se convierte en uno de los aportes que esperamos realizar a los estudios sobre marca territorial y desarrollo territorial sistémico y sostenible. Argumentaremos que la marca

¹ El concepto de “público objetivo”, usado para la presente tesis, se desarrolla en el capítulo dos.

territorial tiende a impulsar las relaciones entre los diversos agentes que se encuentran en el territorio, siempre y cuando esta sea abordada como un constructo multidimensional que toma en cuenta lo funcional, emocional, relacional y estratégico del territorio.

iii. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Nuestra investigación aborda principalmente dos grandes campos de estudio: el primero se relaciona con sistemas sociales y el segundo con marca territorial. Ambos campos de estudio se han desarrollado a lo largo de cuatro capítulos:

- El primer capítulo se refiere al desarrollo territorial sistémico y sostenible y consta de dos partes: el enfoque sistémico y el territorio como sistema.
- El segundo capítulo describe el concepto de la marca territorial abordando los públicos objetivos y los tipos de marca territorial que se recogen en la literatura.
- En el tercer capítulo se exponen los elementos relacionados con la gestión de la marca territorial: la gestión estratégica, la identidad y el posicionamiento de la marca territorial y, por último, los elementos culturales, sociales y personales de los consumidores.
- En el cuarto capítulo se presentan los objetivos y el diseño de la investigación, los elementos claves que se derivan de la literatura, las variables de la investigación, la investigación exploratoria cualitativa y la fase cuantitativa. De esta última fase se desprenderá la explicación estadística de los factores que integran la gestión de una marca territorial y que potencian el desarrollo territorial sistémico y sostenible.

El estado de la cuestión sobre Sistemas Sociales (capítulo uno) está vinculado principalmente a la Teoría General de Sistemas (TGS) propuesta por Ludwig Von Bertalanffy (Bertalanffy, 2014; Caws, 2015) y toma de referencia otros postulados o propuestas teóricas como las de desarrollo endógeno (Vázquez-Barquero, 2000; 2007), desarrollo sistémico (Boisier, 1999; 2001; 2005; 2011a; 2011b; Bran, 2013) y la de competitividad sistémica (Narváez, De Hurtado & Henríquez, 2013; Montero & Morris, 1999). De lo antes mencionado se deduce que nuestro planteamiento teórico se basa en un enfoque sistémico del territorio, de ahí que nos planteamos el término de “desarrollo territorial sistémico y sostenible” (Midgley & Wilby, 2015).

Primeramente nos preguntamos ¿Qué es un sistema territorial? y para responder a la pregunta seguimos las pistas del planteamiento de sistemas sociales de autores coetáneos como Parsons (1951; 1964; 1974) y Boulding (1956), que aunque no estudian los “sistemas

territoriales” propiamente, sí aportan a la teoría de sistemas. Otra parte importante dentro de nuestro marco epistemológico se fundamenta en los planteamientos de Luhmann (1976; 1982; 1983; 1998) y en los de diversos autores que contribuyen al conocimiento desde diferentes perspectivas (López, 2012; González, 1992; Ocampo, 2016; Urteaga, 2010).

Una vez que nos acercamos al planteamiento de sistemas territoriales, es importante entender que estos cuentan con estructuras, las cuales brindan un repertorio de posibilidades para realizar transformaciones en el tiempo y son necesarias para coordinar y sostener los procesos de desarrollo. Por ejemplo, la estructura institucional con la que cuenta un territorio le ayuda a establecer mecanismos de participación a sus actores locales (Moldogaziev & Resh, 2016; Pérez & Montenegro, 2015).

El territorio será entendido desde una perspectiva sociológica, es decir, como un espacio ocupado por comunidades con un patrón de asentamiento humano, con estructuras sociales, tecnológicas y económicas, con cultura e identidad propia.

Conocer las estructuras territoriales nos permitirá realizar transformaciones. Sin embargo, somos conscientes que las estructuras tienden a generar rigidez en los procesos. Por otra parte, los elementos y sus relaciones nos permitirán tener procesos territoriales flexibles para ir más rápido, evolucionar, adaptarnos y aprender. Desde el abordaje teórico de sistemas se plantea que las relaciones entre elementos son “catalizadores” que ayudan a dinamizar y a desarrollar un territorio (Klir, 2009). En definitiva, creemos que para que un territorio funcione debe contar con estructura, elementos y relaciones.

Una segunda pregunta que nos surge de este apartado es: ¿Cómo entender el territorio? La respuesta a esta pregunta nos lleva a la siguiente reflexión: el territorio será entendido desde una perspectiva sociológica, es decir, como un espacio ocupado por comunidades con un patrón de asentamiento humano, con estructuras sociales, tecnológicas y económicas, con cultura e identidad propia. Como un imaginario que tiende a ser materializado según las circunstancias históricas y sociales. No se trata necesariamente de un espacio geográfico o físico, sino de un espacio relacional, en el que prima la construcción social.

Los capítulos dos y tres abordan el tema de la marca territorial, su conceptualización y su gestión. Las publicaciones sobre estos temas nos aproximan a los conceptos sobre marca país, marca ciudad, marca territorio, gestión de marca y gerencia de marca. Entre los

autores que han abordado estas temáticas se encuentran (Achrol & Kotler, 2012; Fernández-Cavia, Nogué, & Jiménez-Morales, 2013; Fernández, 2010; Gacía & Real, 2013; Jelin & Langland, 2003; Kotler, Maesincee, & Jatusripitak, 1999; Lita & Osuna, 2005; Paz, 2010).

Gertner (2011a; 2011b) plantea que la temática de marca territorial se ha convertido en una disciplina académica desde hace poco tiempo. Él propone que actualmente se está construyendo una teoría fuerte y, por tanto, los académicos y profesionales deben aportar para que la disciplina siga creciendo como un espacio de investigación y práctica. En su estudio Pujol et al (2016) mencionan que un 37% de las investigaciones relacionadas a marca territorial carece de una metodología definida, seguido con un 34,1% por las investigaciones que utilizan el análisis de contenido como metodología y, por último, las investigaciones fundamentadas en entrevistas semi-estructuradas, encuestas y observación participante, las cuales fueron inferiores al 10% del total.

Por otra parte, Chan, Peters, & Marafa (2016) realizaron una revisión de tres de las principales revistas que recogen las publicaciones de marca territorial: 1) *Journal of Brand Management*, 2) *Place Branding y Public Diplomacy* y 3) *Journal of Place Management and Development*. En la investigación se analizaron 80 artículos, vinculados al desarrollo de marcas territoriales y publicadas entre los años 2000 y 2016. Los resultados demostraron que en dichas publicaciones sus investigadores trabajan principalmente en el potencial que tienen los territorios para crear marcas territoriales o para revitalizar algunas de las ya existentes (Mowery & Novak, 2016).

Por su parte Cleave & Arku (2017) proponen una revisión sistemática de siete bases de datos, utilizando una cadena de búsqueda definida, en la cual identificaron 39 artículos que intentan cuantificar la influencia de marca territorial. Dicho estudio permite revisar cómo los académicos han conceptualizado y medido la influencia de la marca de lugar y proporciona instrucciones para futuras investigaciones.

Los autores Medway, Swanson, Delpy, Pasquinelli, & Zenker (2015) en una sesión especial de *American Marketing Association* plantearon un debate sobre si la marca territorial es una pérdida de tiempo. Entre los argumentos a favor se plantearon que en muchas ocasiones los que dirigen los procesos de marca territorial creen que pueden tratar el territorio como un producto convencional, que solamente basta con elaborar un eslogan o un logo e incluso hay quienes tratan de cambiar los nombres de los territorios con el fin de volverlos más atractivos para turistas e inversores y otros públicos objetivos.

Mientras que los argumentos contrarios -marca territorial no es una pérdida de tiempo- plantean fomentar la creación de marca territorial coordinada y alineada a las estrategias y visiones compartidas del territorio. Martínez (2016) apunta que es necesario abrir debates de naturaleza política, social y geográfica vinculados al proceso desarrollo de marca territorial.

La gestión de marca debe facilitar la adaptación del territorio a nuevos entornos, es decir, nuevos mercados para sus productos y servicios. Dicha adaptación es un proyecto a largo plazo que establece un nuevo orden en el mercado y, por lo tanto, la estrategia a ejecutar debe de ser determinada en función de los tipos de productos y servicios que el territorio ofrece (Gatignon, Gotteland, & Haon, 2016).

Para terminar, nos referimos a la identidad y al posicionamiento como elementos de la gestión de marca territorial que permiten dinamizar los productos y servicios del territorio. La identidad, por un lado, esta relacionada con representaciones mentales, respeto de las tradiciones y costumbres e idiosincrasia local. Por otro lado, el posicionamiento se percibe en términos de marketing y, es decir, el posicionamiento de los diversos productos y servicios que el territorio ofrece.

iv. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

Nuestro objetivo general consiste en establecer los factores que integran la gestión de una marca territorial y que potencian el desarrollo territorial sistémico y sostenible.

Para alcanzar el objetivo general hemos planteado unos objetivos específicos. El primero, busca exponer la idea de un lugar como sistema territorial, teniendo en cuenta los subsistemas que lo integran, las interrelaciones entre subsistemas y la relación entre sistema y entorno. Mientras que el segundo describirá cómo el concepto de marca territorial resulta de utilidad para lograr la gestión sistémica de un lugar y para satisfacer los públicos objetivos del mismo. También, en el tercero identificaremos los elementos de gestión de marca territorial que favorecen el desarrollo territorial sistémico y sostenible. Por último, desarrollaremos la parte empírica de nuestro estudio al identificar los factores de gestión que subyacen a las Reservas de Biosfera Transfronterizas (RBT) y que permiten realizar una adecuada gestión de la marca territorial de dichas regiones.

A continuación, en la figura 2 se presenta el esquema de la tesis desde una perspectiva global donde cada capítulo responde a un objetivo y a una hipótesis. Las hipótesis son de

tipo descriptivo, es decir, son explicaciones tentativas de lo que vamos a investigar y a comprobar empíricamente. Posteriormente, en el capítulo 4, desarrollamos una serie de hipótesis estadísticas.

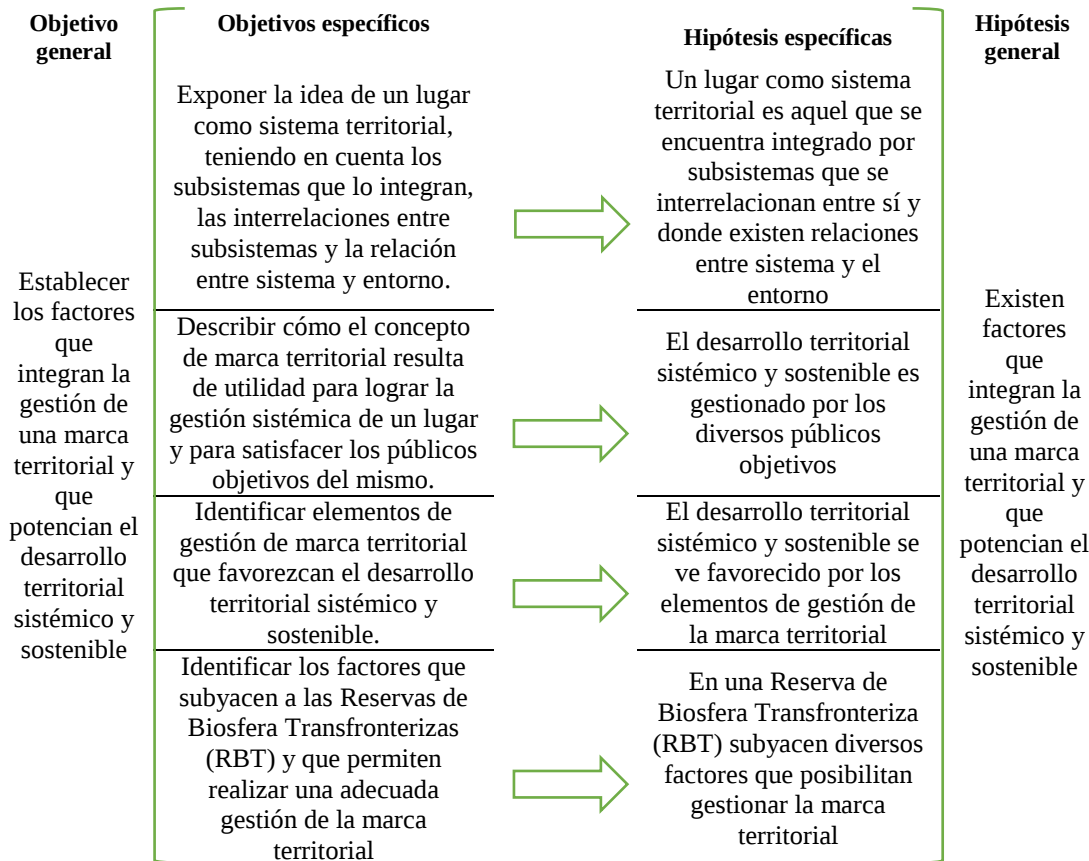


Figura 2 Relación entre objetivos e hipótesis

v. METODOLOGÍA DE LA TESIS

La metodología de la primera parte de la tesis (capítulos 1, 2 y 3) será una revisión bibliográfica de toda la literatura científica en torno a los conceptos de lugar como sistema, subsistemas que componen un lugar, la aplicación de marca territorial a un lugar determinado, etc.

En la segunda parte (capítulo 4) abordaremos el estudio empírico de este trabajo de investigación. En concreto, presentaremos los resultados y el análisis realizado para identificar los factores que subyacen a una Reserva de Biosfera Transfronteriza, de forma que dicha identificación nos permitirá realizar una adecuada gestión de la marca territorial.

En nuestra tesis doctoral hemos optado por la aproximación metodológica mixta (análisis cualitativo y análisis cuantitativo). Esto nos permite neutralizar o eliminar sesgos de determinados métodos cuando éstos se utilizan de forma aislada. También facilita que los resultados de un método contribuyan al desarrollo del proceso de investigación, convirtiéndose en una especie de subproceso de otro método, proporcionando datos sobre diferentes niveles o unidades de análisis. De acuerdo a Hernández, Fernández, & Baptista (2014) este enfoque permite tener una percepción integral, completa y holística y que además aprovecha las fortalezas y debilidades de ambos métodos (cuantitativo y cualitativo).

Esta metodología toma en cuenta el enfoque cualitativo al utilizar la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de investigación y el enfoque cuantitativo en la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Baptista et al., 2014; Lloret-Segura, Ferreres-Traver, Hernández-Baeza, & Tomás-Marco, 2014).

Comenzaremos la parte empírica de esta tesis recabando información cualitativa exploratoria, fundamentalmente de líderes comunitarios, representantes de sectores determinantes, autoridades locales, entidades con presencia local en la Reserva de Biosfera Transfronteriza Trifinio-Fraternidad y de otras reservas con las mismas características. Pretendemos con ello tener una descripción general del sistema territorial, de los subsistemas, de los elementos y de las relaciones que se dan en una Reserva de Biosfera Transfronteriza. Posteriormente, recolectaremos y analizaremos datos cuantitativos (Baptista et al., 2014) de los distintos públicos objetivos del territorio, para determinar cuáles son los factores para la gestión de marca territorial que subyacen en una reserva de biosfera. Finalmente, este proceso nos permitirá estudiar la significatividad entre factores y variables sociodemográficas (país, sexo, zona, educación y edad) con el propósito de realizar una adecuada gestión de la marca territorial en la RBT.

vi. ESTRUCTURA DE LA TESIS

La estructura de la tesis cuenta con cuatro grandes apartados: introducción, desarrollo (capítulos 1-4), conclusiones y bibliografía.

- Introducción: presenta, a manera de resumen ejecutivo, el tema de estudio que nos anima a involucrarnos en esta investigación.

Claramente, nos interesa que el territorio se entienda como “espacios construidos por personas” que demandan diversos bienes y servicios a diversas instituciones. Ese proceso de oferta -por parte de las instituciones- y de demanda -por parte de los ciudadanos- lleva a un complejo entramado de relaciones entre los diferentes actores que habitan un territorio.

También es de nuestro interés estudiar la marca territorial como un proceso que permite involucrar a la mayor cantidad de públicos objetivos y logra que estos se apropien del proceso y del concepto. Por otra parte, la justificación del tema de investigación nace de la afirmación: la conceptualización de marca territorial es nueva, podríamos decir que está en un proceso de evolución. Las evidencias empíricas aún son pocas para decir que es un tema consolidado.

Durante el desarrollo de esta tesis se han publicado investigaciones que pretenden aportar a la conceptualización de la marca territorial pero siempre desde metodología exploratoria y, en muy pocos casos, metodologías descriptivas. Por lo anterior, creemos que una tesis que se atreva a plantear un análisis factorial exploratorio o probar hipótesis de tipo estadístico puede aportar evidencias empíricas y enriquecer la teoría.

En cuanto al estado de la cuestión, es importante establecer cuál será el camino que recorreremos. Se reconoce el enfoque teórico y se dejan claros los planteamientos a los que nos interesa dar seguimiento. Se reconocen los intentos de establecer teorías sobre el territorio sistémico tomando de base los planteamientos de la Teoría de Sistemas Sociales o la Teoría General de Sistemas. Por último, en este apartado reconocemos los más recientes planteamientos que surgen de los diversos estudios empíricos, pero que siempre refieren a las teorías anteriormente citadas.

Posteriormente, se desarrollan los objetivos y las hipótesis de la investigación. Este apartado busca orientar al lector desde el primer momento sobre qué se pretende investigar en cada uno de los capítulos y cuáles son nuestros supuestos –hipótesis- iniciales. Como último punto hemos presentado una breve descripción de la metodología, y de la estructura en general.

- Desarrollo: Se estructura a partir de cuatro capítulos.

Capítulo 1. Sistema y desarrollo territorial

En este capítulo profundizaremos sobre el concepto de desarrollo territorial sistémico y sostenible a través del planteamiento de subsistemas. Expondremos que los subsistemas de

un territorio se dinamizan cuando las interrelaciones entre ellos funcionan de manera coordinada y holística. Además, plantearemos la necesidad de analizar los problemas a partir del conjunto de las partes y no dividirlos para tratar de entenderlos.

Se expondrá la idea de un lugar, entendido como un sistema territorial, en el cual se dan relaciones condicionadas por el sistema y por el entorno. Para exponer estas ideas primero nos preguntamos: ¿Qué es un sistema territorial? y ¿Cómo funciona dicho sistema territorial? Un sistema territorial está integrado por subsistemas, los cuales cuentan con estructuras y elementos que se relacionan entre sí. Es el conjunto de relaciones que se dan entre los elementos lo que moldea las estructuras y al sistema territorial. Precisamente ese “conjunto de relaciones” es lo que convierte a un sistema territorial en un sistema complejo.

Capítulo 2. La marca territorial

Se precisará el concepto de marca territorial como herramienta para la gestión sostenible y sistémica de un lugar. Luego plantearemos la evolución que este concepto ha tenido hasta llegar a los elementos que se toman en un proceso de este tipo. En este capítulo, se establecerá el término “públicos objetivos” para referirnos a actores, agentes, inversores, *stakeholder*, turistas, habitantes del territorio, etc.

Es importante entender que todos los públicos objetivos tienen diferentes fines e intereses. Además, se planteará la creación de un grupo gestor de marca territorial que dé legitimidad a los procesos y sirva como espacio de participación y de representación. Dicho grupo debe estar formado por representantes de los diversos públicos objetivos que, voluntariamente o por invitación, se encuentren participando en el territorio.

Capítulo 3. Gestión de la marca territorial.

Consideramos que una marca territorial debe contar con una gestión estratégica que permita planificar, diseñar productos, identificar mercados, coordinar, pronosticar comportamientos de clientes y, sobre todo, velar por que las utilidades serán redistribuidas de buena manera. Dado que una marca territorial tiene una filosofía y valores diferentes a una marca comercial, el desarrollo territorial sistémico y sostenible se ve favorecido por los elementos de gestión de la marca territorial.

La gestión estratégica de la marca territorial se debe desarrollar con el fin de generar una marca fuerte, que busque crear o reforzar una identidad local entendida como representaciones mentales de las tradiciones y costumbres locales. Además, aprovechando

este sentimiento de identidad, se debe promocionar y posicionar entre los diversos públicos objetivos e integrar las actividades productivas que se dan en el territorio. Por otra parte, consideramos como acciones importantes a realizar, por parte de los gestores de la marca territorial, las siguientes: organizar la arquitectura de la marca y definir los valores e identidad de la marca. Los públicos objetivos deben ser los primeros en interiorizar los valores y la identidad que se haya definido para el territorio.

Capítulo 4. Factores relevantes en la gestión de una marca territorial- la Reserva de la Biosfera Trifinio-Fraternidad.

En esta investigación se analiza el territorio de la triple frontera entre Guatemala, El Salvador y Honduras, denominado como “La Reserva Trifinio-Fraternidad”. El desarrollo territorial en esta área se está fomentando desde hace 30 años, a través de diversos programas nacionales. En el año 2011 la Reserva Trifinio-fraternidad fue declarada reserva de la biosfera por la UNESCO y este hecho fue el detonante para iniciar un proceso de definición de marca territorial a partir del enfoque de desarrollo territorial sistémico y sostenible. Dada la importancia que tiene dicha Reserva de la biosfera en nuestro análisis, dedicamos unas páginas a describirla, exponer su historia y el grado de relación con otras redes similares.

La metodología aplicada en la presente tesis doctoral es de carácter mixto y se explica en detalle en este capítulo. En la primera parte hemos desarrollado una revisión sistemática de la literatura académica y luego hemos contrastado los elementos identificados en la literatura, realizando una medición empírica de 35 variables en el territorio de Reserva de la Biosfera Trifinio-Fraternidad.

En concreto en este capítulo recorreremos los siguientes siete pasos:

- 1) Clarificaremos los objetivos de investigación e hipótesis a testar y expondremos el diseño de la investigación;
- 2) Recopilaremos los elementos clave de los factores a tener en cuenta en la gestión territorial a la luz de la literatura y los agruparemos en cinco factores clave;
- 3) Propondremos las variables de clasificación a considerar a la hora de realizar una medición con residentes de un sistema territorial;
- 4) Reportaremos el proceso de investigación exploratoria;
- 5) Desarrollaremos la investigación cuantitativa y describiremos el diseño de la encuesta utilizada con residentes en el sistema territorial;
- 6) Aplicaremos el análisis factorial exploratorio (AFE);
- 7) Presentaremos las conclusiones del estudio empírico.

- Conclusiones y líneas futuras de investigación

En este apartado recogeremos las conclusiones que surjan del análisis del marco teórico con relación a la propuesta de aplicación y las conclusiones planteadas al final de cada uno de los capítulos. Asimismo, recogemos las conclusiones del estudio empírico realizado y las líneas futuras de investigación. El objetivo de estas líneas es dejar una pista para futuros estudios relacionados a las temáticas abordadas en la presente tesis.

- Bibliografía

Acá se recogen los libros, los artículos, páginas web consultadas, etc. que han facilitado la realización de esta tesis doctoral. Aún a riesgo de parecer repetitivo, también se incluirá un apartado de bibliografía al final de cada uno de los capítulos con el fin de lograr que las referencias bibliográficas puedan ser más específicas, en caso de que futuros investigadores quieran profundizar en las temáticas propuestas para cada capítulo. En el capítulo uno, dedicado a la gestión de un lugar como sistema territorial, las referencias bibliográficas serán de autores que plantean teorías que se han consolidado a lo largo de los años. Uno de los aportes significativos de este capítulo es hacer un recorrido de la bibliografía a lo largo de los últimos años. Nuestra epistemología sobre territorio y sistemas se nutre de teorías ya consolidadas.

En los capítulos dos y tres sobre marca territorial y gestión de la marca territorial respectivamente, hemos buscado equilibrar el periodo de citación, incorporando referencias de investigaciones recientes que apoyen a la conceptualización de las temáticas expuestas. Vale la pena resaltar que en muchas de las ocasiones hemos seguido los pasos hasta las citas referenciadas, por lo cual, si encontramos una idea en documentos recientes, hemos seguido los pasos hasta los planteamientos iniciales. Además, ambos capítulos son una propuesta equilibrada entre planteamientos clásicos desde el mundo empresarial, pero muy novedosos para aplicar a un territorio, ofreciendo un enfoque creativo y ejemplos de buenas prácticas descritos en los estudios empíricos más recientes.

El último capítulo tiene una bibliografía desde la práctica. Es decir, se basa en los manuales de metodología, documentos oficiales e institucionales y algunos artículos de investigación que han servido de inspiración. La riqueza de este capítulo es llevar la teoría de los tres capítulos anteriores a la aplicación práctica que busca identificar los factores relevantes en la gestión de una marca territorial.

II. DESARROLLO DE LA TESIS

**CAPÍTULO 1:
SISTEMA Y DESARROLLO TERRITORIAL**

**CAPÍTULO 2:
MARCA TERRITORIAL**

**CAPÍTULO 3:
GESTIÓN DE LA MARCA TERRITORIAL**

**CAPÍTULO 4:
FACTORES RELEVANTES. ANÁLISIS PARA EL
CASO DE LA RESERVA DE LA BIOSFERA
TRIFINIO-FRATERNIDAD**

1

CAPÍTULO

SISTEMA Y DESARROLLO TERRITORIAL

Introducción

Enfoque sistémico

El territorio como sistema

Conclusiones

Enfoque sistémico

“Las relaciones pueden ser complejas y se dan, preferentemente como partes de una red en donde las partes se relacionan para configurar el sistema” (Bertalanffy, 1987, p.17)

El territorio como sistema

Es un espacio ocupado por comunidades o sociedades estables, con un patrón de asentamiento humano discernible, con estructuras sociales, tecnológicas y económicas, con cultura e identidad (Boisier, 2011)

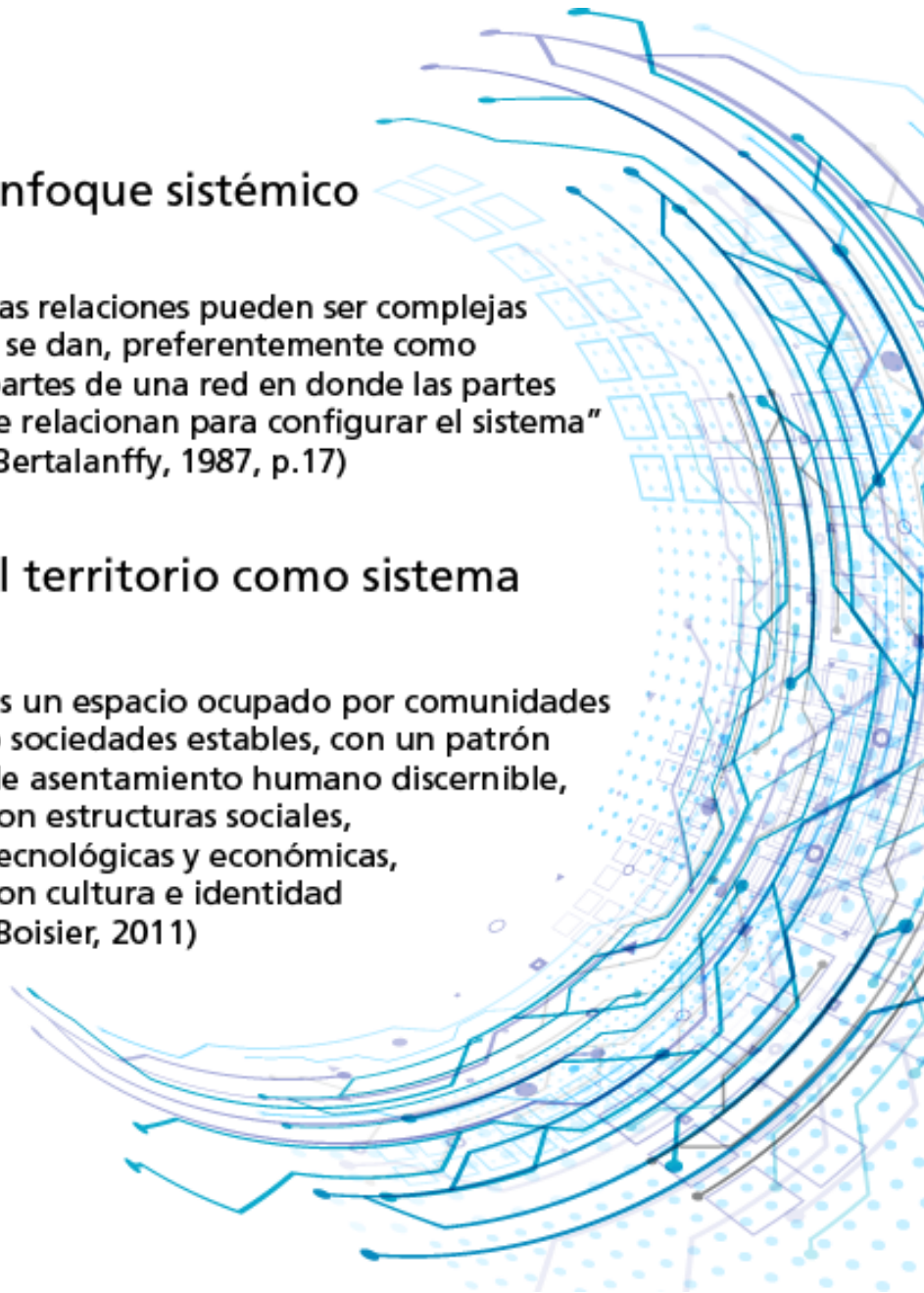


Figura 3 *Conceptos principales del capítulo sistema y desarrollo territorial*

1.1 INTRODUCCIÓN

La necesidad de entender cómo funciona el mundo es antigua e innata en los seres humanos. Esta necesidad la podemos apreciar en los niños cuando quieren entender el porqué de las cosas que nos rodean. Sin embargo, a medida que crecemos nos vamos conformando con las explicaciones que siempre se nos han dado y la curiosidad infantil va muriendo poco a poco.

Damos inicio a este capítulo denominado “Sistema y Desarrollo Territorial” con la curiosidad de un niño que admira su juguete nuevo y disfruta el placer que le produce jugar, pero se pregunta en su interior ¿cómo funciona? Cada persona conoce el sistema social en el territorio en que ha nacido; lo ha aprendido desde niño en las escuelas, a través de sus padres o simplemente por el hecho de vivir en él.

Para abordar el funcionamiento de un territorio, retomaremos el enfoque de sistemas y trataremos de entender cómo funciona un sistema social complejo en un territorio determinado, cuáles son las relaciones que existen entre sistema y entorno y qué tipo de estructuras sostiene el sistema territorial.

En nuestra opinión, la sociedad está constituida por personas, instituciones públicas y privadas, ecosistemas y diversos colectivos internos y externos que se relacionan en un espacio físico determinado. Cada uno de estos actores tiene diversos intereses que lo llevan a demandar bienes, servicios, educación, salud, protección, empleo y mejoras en su calidad de vida. Esta concepción social es reflejo del estructuralismo y del materialismo histórico que se ha desarrollado por décadas en las ciencias sociales. Somos conscientes de que la realidad cambia constantemente y que ahora se nos ha trastocado lo aprendido sobre la sociedad a partir de los cambios en las relaciones entre espacio y tiempo.

Estos cambios los podemos tomar como una invitación a renovar nuestra concepción de lo social y a pensar en estructuras diferentes, más fluidas, líquidas e incluso invisibles, siempre y cuando, estas estructuras den soporte a la sociedad y garanticen su desarrollo y su sostenibilidad.

Puede ser que estemos viviendo en un momento de transición en las estructuras sociales o que simplemente todo siga como siempre. A lo largo del capítulo identificamos las distintas definiciones de sistemas, desde una perspectiva sociológica, con el fin de entender las interacciones sociales producto de las relaciones entre elementos, sistemas y entorno.

Posteriormente introducimos la definición de sistemas complejos, los cuales son interdependientes y difíciles de separar dado que las interacciones entre sus componentes determinan el futuro de las estructuras y los elementos del sistema.

Para terminar, interpretamos el territorio como un espacio donde se desarrollan dinámicas de relaciones sociales y lo acotamos, no por la delimitación político-administrativa, sino a partir de los diversos subsistemas que lo conforman.

1.2 ENFOQUE SISTÉMICO

El enfoque sistémico tiene sus orígenes en la Grecia antigua, en el marco de la filosofía presocrática y, especialmente, dentro del pensamiento de filósofos como Anaxágoras y Empédocles quienes predicaban el pluralismo. Anaxágoras planteó que todo está compuesto por múltiples elementos, ordenados por el *Nous* que se entiende como la mente. Mientras que Empédocles planteó que todos los objetos están compuestos por cuatro elementos básicos llamados raíces: agua, fuego, aire y tierra. La idea de raíces fue desarrollada posteriormente por Demócrito, añadiendo que los cuatro elementos básicos estaban compuestas por átomos (Cappelletti, 1984; Reale & Antiseri, 2007)

Además de la cultura griega, otras culturas también desarrollaron ideas similares: por ejemplo, desde hace cientos de años las escuelas filosóficas de la India desarrollan el concepto del Karma estableciendo una relación de causa-efecto entre lo que hemos hecho y lo que haremos. Este concepto también implica que nada existe por sí solo y que todo está relacionado (Gershenson, 2015d). La cultura china también estableció filosofías relacionadas a sistemas y como ejemplo sirve lo planteado por Zou Yan. Su concepto de Yin-Yang entiende que existen dos fuerzas opuestas que se complementan para lograr un balance. Para Gershenson (2015d) muchos conceptos relacionados con sistemas se han manejado en filosofía desde la antigüedad, pero es solo recientemente, que se han incorporado en la ciencia.

Sin embargo, la ciencia tal como se conoce hoy en día, definida en tiempos de autores como Galileo, Newton y Descartes, ha tratado de dividir y simplificar los fenómenos con el fin de analizar cada una de sus partes. Este método reduccionista permitió que la ciencia madurara y que ahora pueda integrar el concepto de sistemas (Gershenson, 2015d).

Como resultado de la madurez del pensamiento científico a mediados del siglo XX se desarrolla la teoría general de sistemas propuesta inicialmente por Ludwig Von Bertalanffy.

Este concepto unificador y con diversos niveles de análisis permite entender los sistemas sociales complejos a partir de la suma de sus elementos como un todo. Debido a las fortalezas que muestra esta perspectiva, en el presente trabajo de investigación optamos por elaborar nuestro marco epistemológico a partir del enfoque de sistemas.

1.2.1 ¿Qué es un sistema?

El concepto de sistema se puede aplicar a seres vivos microscópicos como a algo tan grande y complejo como al sistema planetario o el universo en sí. En las siguientes páginas haremos una acotación hacia los sistemas sociales. Con el fin de establecer significados y ser más precisos con nuestra aproximación conceptual presentamos una serie de ideas y definiciones que ayudarán a acercarnos más íntimamente al concepto objeto de estudios.

Las investigaciones afines a sistemas sociales se han desarrollado aceleradamente durante los últimos dos siglos, lo que ha generado una discusión de la teoría sociológica desde diversas disciplinas relacionadas con ella. Dicha discusión ha provocado cambios profundos y abstracciones complicadas e inusuales en las discusiones sociológicas. Una de las definiciones más comunes y sencillas fue la postulada por Aristóteles sobre sistema: “un todo compuesto de partes”. Esta definición se puede ir complicando más en la medida que se habla del “todo” y se dice que el sistema es dinámico y con ciertas características o al profundizar sobre las “partes” independientes, pero que se relacionan entre sí influenciando al sistema. La definición anterior toma en cuenta que la totalidad debe ser pensada de dos maneras: como parte de un todo superior y como totalidad de partes inferiores.

Antiguamente se suponía que las sociedades estaban constituidas por hombres y mujeres individuales que eran partes del todo (sociedad), por tanto, hombres y mujeres debían ser capaces de reconocer la totalidad a la que pertenecían y estar dispuestos a orientar su vida según dicho conocimiento. Esto debió considerarse como condición de su ser social, de su inclusión en la sociedad, de su participación y, con ello, de su naturaleza (Luhmann, 1998)

Por su parte Tobey (2007) define el sistema como un todo dinámico que tiene determinadas características y comportamientos, compuesto de partes que están interrelacionadas entre sí y ninguna parte es independiente de las demás. La visión anterior de este autor implica que el comportamiento del todo este influenciado por las interrelaciones entre las partes.

Rovaletti (1989) plantea al sistema como un conjunto de elementos relacionados entre sí de un modo específico y Bertalanffy (2014) lo define como un todo integrado por sus partes. En otras palabras, un sistema es un conjunto de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí y que mantienen al sistema directa o indirectamente unido de modo más o menos estable mientras que persiguen un objetivo (Cathalifaud & Osorio, 1998; Moldogaziev & Resh, 2016).

Casi todas las definiciones coinciden en que un sistema es un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos (Gallicchio & Grotiuz, 2017). El enfoque sistémico se evidencia en el modelo cíclico para destacar la noción que “las relaciones pueden ser complejas y se dan, preferentemente, como partes de una red en donde las partes se relacionan para configurar el sistema” (Bertalanffy, 2014, p. 17)

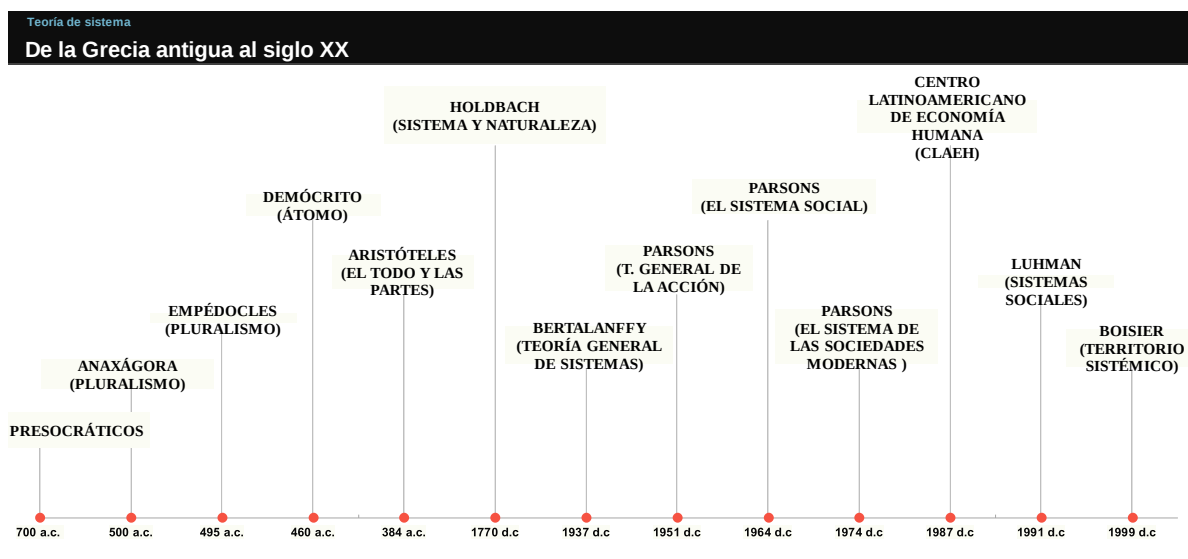
Los rasgos básicos para organizar la existencia y el funcionamiento de los sistemas son: totalidad o estructura (Parsons & Shils, 1951; Parsons, 1964; Parsons, 1974); jerarquía u organización (Moldogaziev & Resh, 2016; Ocampo, 2016; Rovaletti, 1989); límites o frontera (Luhmann, 1982; Midgley & Wilby, 2015; Opazo & Rodríguez, 2017).

Por su parte Parsons (1964, p. 7) plantea un sistema social como una “pluralidad de actores individuales que interactúan entre sí en una situación que tienen, al menos, un aspecto físico o de medio ambiente”. Estos actores se ven motivados por una tendencia a obtener un óptimo de gratificación bajo relaciones que están mediadas y definidas por un sistema de símbolos culturalmente estructurados y compartidos. Mientras que para Castells (1997), en la sociedad red, la identidad se organiza en una identidad primaria que enmarca al resto de identidades. Dicha identidad primaria se sostiene por sí misma a lo largo del tiempo y el espacio.

El sistema social, el sistema de personalidad de los actores individuales y el sistema cultural conforman la estructura de un sistema total al que Parsons denomina sistema de acción social (Parsons 1951; 1964; 1974). Mientras que para Luhmann (1998) el sistema social es planteado a través de la teoría general de la sociedad con sus dimensiones del sentido temporal, social y objetivo. Habermas, citado por González (1992), propone la teoría crítica de la sociedad con su legitimización de las sociedades modernas, la reconstrucción del materialismo histórico y la teoría crítica.

Nuestro análisis estará centrado en teorías específicas de sistemas sociales, en donde se evidencie la interrelación de diferentes actores y organizaciones sociales, pero sin dejar de lado las premisas generales de la teoría general de sistemas. También nos será de mucho interés determinar el espacio en el que dichas interrelaciones se llevan a cabo. En la segunda parte de este capítulo analizamos el concepto de “territorio” como una construcción social y temporal, como un espacio relacional en donde se construye un proyecto a través de los imaginarios colectivos y se materializa tomando en cuentas las circunstancias históricas y sociales (Gallicchio & Grotiuz, 2017; Urquieta, Mariñez, & Jorquera, 2017; Villatoro, 2017).

Figura 4 Teoría de sistemas desde la Grecia antigua al siglo XX



Fuente: Elaboración propia

En la figura 4 se muestran planteamientos relacionados a la Teoría General de Sistemas realizados por diferentes pensadores desde la Grecia antigua hasta el siglo XX. Es de mencionar que, aunque no se presenta en la figura, se reconocen los planteamientos de los llamados “padres de la sociología” como Comte, Marx, Durkheim y Weber bajo el entendido de que sus planteamiento son la base para consolidar la sociología como ciencia, la cual se desarrolla y madura a lo largo de los siglos XVIII y XIX.

Nuestra base teórica está principalmente fundamentada en la Teoría General de Sistemas que se desarrolló a mitad del siglo XX. Además de los grandes autores que emplearon su obra para fortalecer los planteamientos de esta teoría, también se encuentran diversos autores que han investigado y escrito sobre las implicaciones concretas de la teoría en sistemas específicos. A continuación, en las figuras 5 y 6, se muestran los diversos

autores, abordados a partir de los últimos 30 años, que han contribuido a consolidar las premisas teóricas de la teoría de sistemas.

Figura 5 *Diversos autores que han aportado a la teoría de sistemas*

Autor	Planteamiento	Idea principal
Rovaletti, M. L. (1989)	Teoría general de los sistemas	Un sistema es un conjunto de elementos relacionados entre sí de un modo específico.
Forrester, J. W. (1990)	<i>Principles of systems</i>	Define <i>sistema cerrado</i> como aquel cuya corriente de salida (producto) modifica su corriente de entrada (insumos). Mientras que <i>sistema abierto</i> será aquél cuya corriente de salida no modifica a la corriente de entrada.
Ashby, W. R. (1991).	<i>Principles of the self-organizing system. Facets of systems science</i>	Incluso las formas simples de estructuras evolucionan cuando funcionan en combinación con un entorno favorable ya que sus posibilidades están prácticamente detenidas, listas para el momento en que una combinación casual de sistema y entorno les brinde la oportunidad de realizarse.
Johansen, O. (1993)	Introducción a la teoría general de sistemas	Un sistema es un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos.
Cathalifaud, M., y Osorio, F. (1998)	Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas	Un sistema es un conjunto de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí y que mantienen al sistema directa o indirectamente unido de modo más o menos estable mientras que persiguen un objetivo.
Tobey, R. (2007)	El encuentro intercultural visto con un enfoque sistémico.	Sistema: un todo dinámico que tiene determinadas características y comportamientos, compuesto de partes que están interrelacionadas entre sí y ninguna parte es independiente de las demás.
Beriain, J., y Iturrate, V. (2008)	Para comprender la teoría sociológica	Teoría sociológica, planteamiento de diversos autores clásicos.
Boisier (1999)	El desarrollo territorial a partir de la construcción del capital sinérgico. Una contribución al tema del capital intangible y del desarrollo	Denomina capital sinérgico: económico, cognitivo, simbólico, cultural, institucional, psicosocial, social, cívico, humano.
Gershenson, C., y Heylighen, F. (2003)	<i>When can we call a system self-organizing? Advances in artificial life</i>	Las interacciones entre los componentes de los sistemas [o subsistemas] en cada una de las escalas deben de ser mayores a otros elementos fuera del sistema.
Boisier (2004)	Una (re)visión heterodoxa del desarrollo (territorial)	Introduce el concepto de <i>Sinapsis neuronal</i> a partir de la interconexión de seis subsistemas.

Fuente: Elaboración propia

Figura 6 Diversos autores que han aportado a la teoría de sistema

Autor	Planteamiento	Idea principal
Innerarity, D. (2004)	La sociedad invisible	La comunidad ya no debe ser entendida como un entramado local de relaciones y plantea la existencia de nuevos vecindarios psíquicos ya que ahora la vida esta repartida en múltiples redes.
Klir, G. (2009)	<i>W. Ross ashby A pioneer of systems science</i>	Cualquier caso mínimo de sistema se determina por la cantidad de relaciones entre elementos, esta cantidad de relaciones va aumentando en la medida que aumentan los elementos del sistema y se vuelve más compleja en la medida que crece el sistema.
Montero, C., y Morris, P. (1999)	Territorio, competitividad sistémica y desarrollo endógeno. metodología para el desarrollo de los sistemas regionales de innovación	Sobre los sistemas regionales de innovación para generar competitividad sistémica.
Mascareño, A., y Büscher, C. (2011)	Sociología del territorio	El territorio como una construcción social y temporal, es decir, como un espacio relacional en el que se prima la construcción social.
Boisier (2011a)	<i>¿Si el desarrollo fuese una emergencia sistémica?</i>	Desarrolla el concepto de Sinapsis neuronal a partir de la interconexión de seis subsistemas.
Boisier (2011b)	El territorio en la contemporaneidad (la recuperación de las políticas territoriales)	El territorio como un espacio ocupado por comunidades o sociedades estables, con un patrón de asentamiento humano discernible, con estructuras sociales, tecnológicas y económicas, con cultura e identidad.
Vergara, N. (2012)	"Significación social" y "territorio": Aproximaciones epistemológicas.	Propone entender el territorio como la construcción de un proyecto-trayecto que no está dado sin más, sino que es construido, creado imaginativamente. Este imaginario tiende a ser materializado según las circunstancias históricas y sociales.
Barker, V. (2015)	<i>9 border protests. Rethinking Border Control for a Globalizing World: A Preferred Future</i>	Algunos límites de sistemas sociales no son analíticamente tan claros como los límites políticos administrativos de un municipio, pero se debe considerar la demarcación de los sistemas más allá de una mera determinación analítica.
Shafritz, J., Ott, J., y Jang, Y. (2015)	<i>Classics of organization theory Cengage Learning</i>	Existen disposiciones que hacen posible que el sistema otorgue una mayor velocidad a sus procesos, en comparación con los procesos del entorno para ellas relevantes.
Gershenson, C. (2015)	Curso sobre pensamiento sistémico. UNAM, México	Una interacción es relevante si determina, aunque sea parcialmente, el futuro de un componente. Dicha interacción puede ser relevante a una escala, pero irrelevante a otra.
(Moldogaziev y Resh, 2016)	<i>A Systems Theory Approach to Innovation Implementation: Why Organizational Location Matters</i>	Sus resultados empíricos ofrecen evidencia de que las relaciones, verticales y horizontales simultáneamente, existe en las instituciones del sector público.
(Gallicchio y Grotiuz, 2017)	Desarrollo local y descentralización: evolución y nuevos escenarios.	Las referencias teóricas y metodológicas en desarrollo local y descentralización, y sobre prácticas y agentes de transformación.

Fuente: Elaboración propia

1.2.2 Tipos de sistemas

En este apartado presentamos dos tipos de sistemas: cerrados y abiertos. Esta división es la más aceptada y generalizada por diversos autores con algunas diferencias en las definiciones específicas. Forrester (1990) define como sistema cerrado a aquel cuya corriente de salida (producto) modifica su corriente de entrada (insumos). Mientras que sistema abierto será aquel cuya corriente de salida no modifica a la corriente de entrada.

Para Johansen (1993), sistema cerrado es aquel que no intercambia energía ni información con su medio, mientras que sistema abierto es aquel que intercambia energía e información entre subsistemas y su entorno.

Un sistema es cerrado cuando ningún elemento de afuera entra y ninguno sale del sistema. En ocasiones el término sistema cerrado es también aplicado a sistemas que se comportan de una manera fija, rítmica o sin variaciones. Por otra parte, los sistemas abiertos importan y procesan elementos (energía, materia, información) de sus ambientes. Esta es una característica propia de todos los sistemas vivos (Cathalifaud & Osorio, 1998).

La mayoría de los autores y estudiosos de la Teoría General de Sistemas aceptan las características enunciadas por Bertalanffy (2014) que señalan que un sistema cerrado es aquel que no intercambia energía con su medio (ya sea de importación o exportación) y el sistema abierto es el que transa con su medio.

Para los efectos de nuestra tesis, analizaremos el sistema social como un “invento complejo organizado por los humanos”, que contiene subsistemas que también son complejos, con fines sociales (Luhmann, 1998).

De acuerdo con las definiciones antes enunciadas, los sistemas abiertos serían, en general, todos los sistemas vivos (plantas, insectos, células, animales, hombres, grupos sociales,

etc.) mientras que los sistemas cerrados estarían representados por todos los sistemas físicos (máquinas, minerales, y en general, objetos que no contienen materias vivas).

Para los efectos de nuestra tesis, analizaremos el sistema social como un “invento complejo organizado por los humanos”, que contiene subsistemas que también son complejos, con fines sociales (Luhmann, 1998). Esta organización humana (en palabras de Luhmann) será analizada como un sistema abierto, es decir, aquel que interactúa con su medio importando energía para luego transformarla y exportarla con el fin de establecer

intercambios permanentes con su ambiente. Dicho proceso determina su equilibrio, su capacidad reproductiva y su continuidad, en otras palabras sostenibilidad.

1.2.3 Estructuras dentro de los sistemas

Para ordenar y reforzar las relaciones que se dan en un sistema en crecimiento, Luhmann (1998) hace referencia al “proceso” y a la “estructuración”. Los procesos y las estructuras se condicionan mutuamente estableciendo una relación que se distingue con el tiempo.

Los procesos marcan acontecimientos irreversibles y las estructuras brindan un repertorio de posibilidades para realizar transformaciones, ya que estas permiten conectar elementos dentro del sistema. Un sistema que dispone de procesos y estructuras propias puede coordinar todos los elementos que produce y reproduce (Vázquez-Barquero, 2007).

Incluso las formas más sencillas de estructuras se encuentran en los sistemas complejos. La complejidad es balance entre el cambio (procesos) y la estabilidad (estructuras). Si hubiese cambios constantemente en un sistema no se podrían mantener los patrones sociales y si solo se tuviese estructura, el sistema no sería capaz de evolucionar, adaptarse y de aprender (Gershenson, 2015b). Por su parte Ashby (1991) señala que estas formas simples de estructuras evolucionan cuando funcionan en combinación con un entorno favorable ya que sus posibilidades están prácticamente detenidas, listas para el momento en que una combinación casual de sistema y entorno les brinde la oportunidad de realizarse.

Existen disposiciones que hacen posible que el sistema otorgue una mayor velocidad a sus procesos, en comparación con los procesos del entorno. La superioridad en la velocidad puede usarse para fines muy diversos, por ejemplo, para el simulacro de posibles sucesos en el entorno, para la preparación de eventualidades, pero también para evitar una especialización demasiado extrema y dependiente del entorno (Shafritz, Ott, & Jang, 2015).

Los sistemas complejos se deben entender como procesos circulares que tienen la capacidad de regularse a ellos mismos y generar cambios. Esta regulación se da porque al interior del sistema se generan procesos entrópicos, los cuales tienden al caos; al desorden y a la desorganización, y procesos de entropía negativa que se apoyan en energía que proviene del entorno (Carpintero, 2012).

Los cambios entre procesos entrópicos y entropía negativa tienden a generar equilibrio y a organizar el sistema territorial. Bouldin (1956) por su parte plantea esta tendencia hacia la organización definiéndola como “cualquier cosa que no es caos”. Esta organización

dentro del sistema territorial permite definir conscientemente sus objetivos y después cambiarlos, autocuestionándose, con fin de cambiar el propio sistema interviniendo en su entorno (Tobey, 2007).

Los sistemas complejos necesitan adaptarse a su entorno y a su propia complejidad, para poder afrontar eventos casuales e insuficiencias internas. Dicha adaptación también les permite desarrollarse con relación a su entorno y a su propia complejidad. Solo así es explicable que los sistemas no puedan seguir, sin interrupción, los cambios realizados en el entorno (Morín, 2013).

Durkheim (1985) plantea que la sociedad no es una simple suma de individuos, sino que es un sistema formado por asociaciones que representan una realidad específica con caracteres propios. Para lograr conciencias colectivas es necesario que las conciencias individuales se encuentren combinadas, pensando, sintiendo y obrando de manera diferente que sus miembros si estuvieran aislados. Por otra parte, Parsons (1964) plantea como estructurar los tipos de orientación de la acción: instrumental, expresiva y moral.

La acción instrumental alienta la consecución de una meta; meta que puede tener cualquier grado deseado de especificidad o generalidad. A través de la acción instrumental se regulan los términos de intercambio entre los elementos de las estructuras, es decir, los bienes o acciones que serán transables. A los bienes transables se les llama “posesión”. Las posesiones son dedicadas a la producción de otros productos (especies de materia primas) que son suministrados por los diversos elementos y entre subsistemas. Los intercambios entre elementos, subsistemas y sistemas están enmarcados en estructura de derechos que definen las condiciones en que se dispone o se tienen posesiones. Sin embargo, dichas estructuras no siempre se pueden establecer en un sistema social complejo y, sobre todo, para cada caso particular de intercambio.

La acción expresiva es una de las propiedades críticas de la cultura, ya que permite su transmisibilidad a través de sus conocimientos, sus criterios morales y sus símbolos. En consecuencia, un cambio en la tradición cultural puede ser perpetuado y servir de base para nuevos cambios. Esta acción expresiva está clasificada en contenido a partir de la tradición cultural en tres apartados: sistemas de creencias, sistemas de símbolos expresivos y sistemas de orientación de valor.

1.2.4 Subsistemas como partes del sistema

Un subsistema es el conjunto de elementos y relaciones que responden a estructuras y funciones especializadas dentro de un sistema mayor. Es importante recordar que el enfoque de sistema está compuesto por subsistemas integrados y organizados entre sí y con diferentes estructuras (Bertalanffy, 2014; Caws, 2015).

Parsons (1951) plantea una interdependencia entre los subsistemas de la personalidad de actores, la cultura y el sistema social. Para Parsons (1974) cualquier sociedad es analíticamente divisible en cuatro subsistemas primarios: comunidad societal, mantenimiento de patrones, constitución política y economía. Por otra parte, Luhmann (1998) plantea su análisis a partir de lo que él denomina las dimensiones del sentido: social, temporal y objetiva.

Identificar las partes de un sistema ayuda a definir el grado de complejidad del sistema; para nuestro caso, las partes del sistema las denominaremos subsistemas, los cuales a su vez están conformados por elementos más específicos. Boisier (2004; 2011a) introduce el concepto de sinapsis neuronal a partir de la interconexión de seis subsistemas. A continuación, describimos cada uno de los subsistemas:

- Axiológico, contiene valores universales (libertad, justicia, paz, equidad, ética, estética, alteridad, democracia, etc.) y singulares, (los que definen la pertenencia a un territorio y que lo distinguen de otros territorios). Dichos valores cuentan con la capacidad de influir en aquello en lo que creemos y lo que somos.
- Acumulación de capital, de progreso técnico y de capital humano. En este subsistema se debe llamar la atención sobre dos hechos adicionales. Primero, al ubicarnos en una escala diferente a la nacional (territorio como construcción social), se debe tener en cuenta el proyecto político que afecta a las relaciones sociales. Segundo, la nueva propuesta de desarrollo sistémico lleva a replantear la forma de hacer gobierno, en donde se tome en cuenta las relaciones sociales, más que las relaciones espaciales. Lo anterior, obliga al gobierno a jugar un papel proactivo en la endogeneización de las nuevas decisiones, bajo el enfoque territorial.
- Decisional (agentes individuales, corporativos y colectivos). Acá nos interesará conocer el proyecto político de cada agente del territorio, junto con la cuota de poder

con la que cuenta cada uno de ellos. Lo anterior nos ayudara a definir una estrategia que compatibilice las visiones no coincidentes.

- Organizacional, este buscara detectar el “clima de relaciones interorganizacionales” prevaleciente en el pasado reciente a fin de establecer una suerte de coeficiente de cooperación o de conflicto.
- Subsistema procedimental referido a los procedimientos de la administración pública en el territorio: 1) la prestación de servicios a las personas; 2) el manejo de información; y 3) la ayuda al territorio para optimizar su posicionamiento en la globalización. Este subsistema se plantea el reto de convertir los altos flujo de información desordenada (entrópica) que llega al territorio para convertirla en favor de la propuesta del territorio. De esta manera lograría reducir la incertidumbre y los costos de transacción.
- Subsistema subliminal capitales intangibles (cognitivo, simbólico, cultural, social, cívico, institucional, psicosocial, mediático, humano) considerados factores clave del desarrollo.

1.2.5 Elementos y productos de un sistema

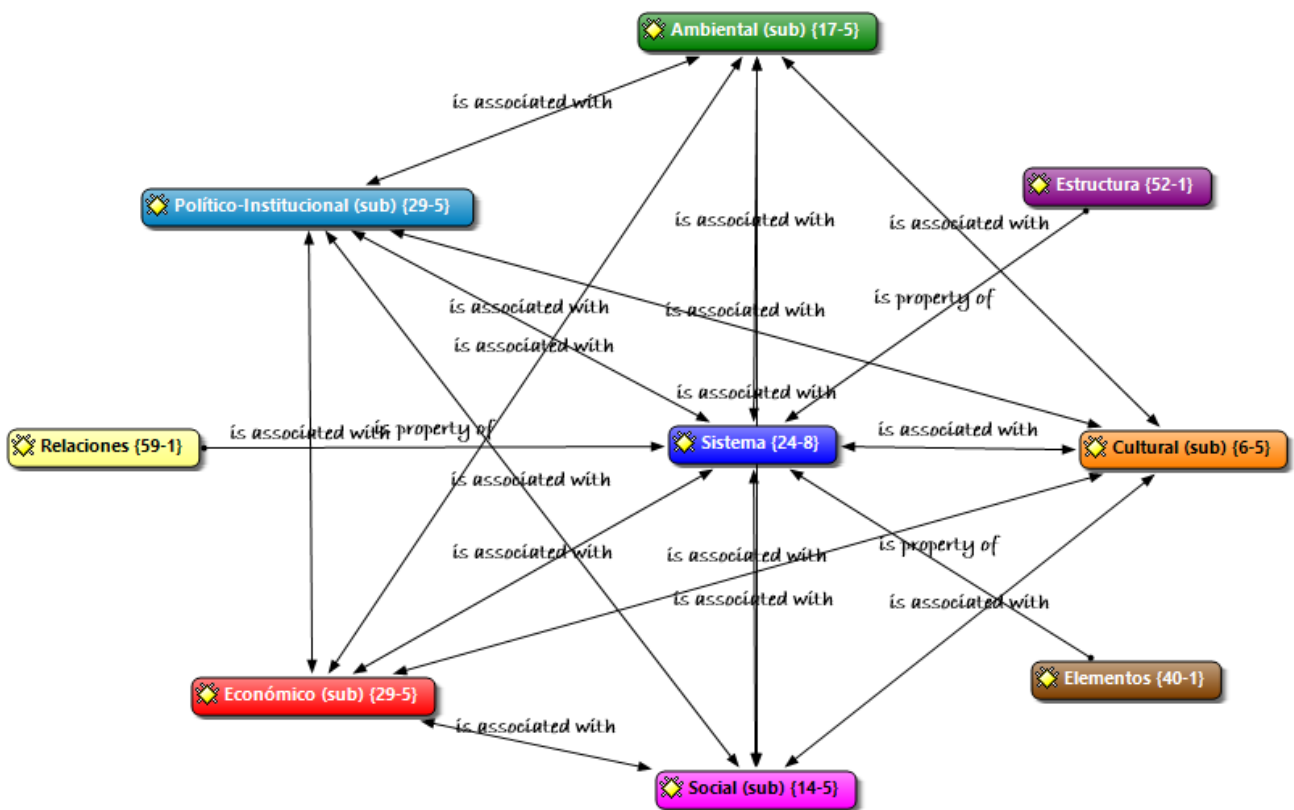
Ya en 1980 se plantea que el sistema esta conformado por los elementos que sobre él actúan y, una vez determinado el sistema, este actúa sobre los elementos; por consiguiente se puede decir que se produce una mutua determinación (Pareto, Braga, & López Pacheco, 1980). Por lo tanto sean pequeño o grande el número de elementos que consideremos, estos constituyen un sistema social (Ceroni, Fonseca, Schön, & Domínguez, 2016; Scheel, 2012; Villatoro, 2018). Desde el abordaje teórico de sistemas también se plantea que las relaciones y sus conexiones deben estar reglamentadas, pero también debe existir la presencia de catalizadores que ayude a dinamizar las relaciones entre los elementos que componen el sistema.

Por otra parte, cualquier caso mínimo de sistema se determina por la cantidad de relaciones entre elementos, esta cantidad de relaciones va aumentando en la medida que aumentan los elementos del sistema y se vuelve más compleja en la medida que crece el sistema (Klir, 2009).

A continuación, presentamos una revisión sistemática de información cualitativa exploratoria que fue obtenida a través de entrevistas semi-estructuradas y participando en reuniones de planificación estratégica entre líderes y representante de instituciones. Lo anterior nos brindó una descripción general de los subsistemas, elementos y relaciones que se dan en el territorio. Para entender los elementos y productos del sistema analizamos, con el apoyo de la herramienta Atlas ti., versión 7.19, diversos instrumentos de planificación estratégica de Reservas de Biosferas Transfronterizas. Dicho análisis bibliográfico también lo acompañamos con la información obtenida en entrevistas, participación en talleres con públicos objetivo local y externos de Reservas Biosferas Transfronterizas.

En la figura 7 se puede observar las relaciones obtenidas por el programa Atlas ti, respecto a dos tipos de categorías. El primer tipo de categoría se refiere a las características del sistema territorial y son: estructura, elementos y relaciones. El segundo tipo de categoría se refiere a los subsistemas del sistema territorial y son: ambiental, económica, político-institucional, social y cultural.

Figura 7 Relación entre sistema y subsistemas como categorías de análisis



Fuente: Elaboración propia con Atlas ti., versión 7.19

Por tanto, se pueden observar en la figura las categorías que presentan mayor grado de saturación son: relaciones, estructura y elementos. Las estructuras brindan un repertorio de posibilidades para realizar transformaciones, mediante la conexión de diversos elementos. Como lo menciona Vázquez-Barquero (2007) un sistema que dispone de estructuras y procesos propios puede seleccionar todos los elementos que produce y reproduce. Para que un sistema funcione es necesario que cuente con estructura, elementos y relaciones.

1.2.6 Las interrelaciones entre subsistemas

Al inicio de este apartado definimos los sistemas como un conjunto de partes interrelacionadas, pero sin hacer alusión a qué tipo de relaciones nos referimos. Para Johansen (1993) las relaciones son aquellas que amarran al sistema, son los lazos de interacción a través de los cuales las partes modifican a otras y son modificadas a su vez, dando como resultado la conducta del sistema.

Por lo anterior, las interrelaciones se convierten en parte esencial del sistema y su ruptura puede llevar a la ruptura del sistema como tal. Sin embargo, en todo sistema existen subsistemas que guardan relación con otros subsistemas dentro del mismo sistema, provocando fuerzas de atracción y de repulsión o relaciones de cooperación y de conflictos. Para que existan interrelaciones deben existir enlaces entre las partes, por lo tanto, comprender cuáles son los enlaces nos ayuda a entender si existen interrelaciones, incluso podríamos determinar el tipo de interrelaciones a partir del tipo de enlaces. Los enlaces no se deben entender bajo una relación lineal, sino como una red que genera procesos circulares, es decir, que no tienen principio ni fin.

Para ejemplificar el proceso circular en situaciones cotidianas de la vida, Tobey (2007) propone un ejemplo de un proceso circular en una conversación entre sujeto “A” y sujeto “B”. En donde A le dice algo a B; B contesta y A reacciona a la respuesta con otro comentario. Y así, cada nuevo comentario de uno influye en el comentario del otro y viceversa.

En el diálogo entre A y B ambos se pueden ver influenciados entre los comentarios que el otro realice, de tal manera que el diálogo puede lograr consenso o puede generar conflicto entre ambos. En un escenario más complejo, como en un territorio donde existen una gran cantidad de interrelaciones entre los elementos de cada subsistema, también se pueden generar influencia entre elementos de la misma manera que en el caso de la conversación entre A y B.

Los cambios que se dan en los elementos de los subsistemas, a partir de las interrelaciones, determinan la calidad del sistema y de sus subsistemas. Estos cambios aumentan en la medida que aumenta su complejidad y se vuelven impredecibles dado la subjetividad de los actores o colectivos que componen el sistema social. Para Gershenson (2015a) una interacción es relevante si determina, aunque sea parcialmente, el futuro de un componente y que esta puede ser relevante a una escala, pero irrelevante a otra. Cuando existen muchas interacciones relevantes es muy difícil predecir los acontecimientos de un sistema, más bien el comportamiento está parcialmente determinado por nosotros mismos y por el contexto en el que nos encontremos.

1.2.7 Relación entre entorno y sistema

Nuestro abordaje de sistemas sociales nos obliga a establecer, como punto de partida, una diferencia entre sistema y entorno. Actualmente existe cierto consenso específico sobre la aproximación entre sistema y entorno, pues los sistemas están estructuralmente orientados al entorno y sin él no podrían existir. Por lo tanto, no se trata de un contacto ocasional ni tampoco de una mera adaptación.

Todo sistema tiene un entorno que lo contiene y todo sistema contiene subsistemas, que a su vez contiene elementos que se interrelacionan en diferentes niveles. A esto le precede la tesis de que para cada sistema existe un entorno más complejo que genera un excedente. Dicho excedente de complejidad permite la evolución del sistema, por lo tanto, existe coevolución entre sistema y entorno (Luhmann, 1998).

Emery y Trist (2012) plantean que si el entorno no muestra ninguna “distribución causal” y está estructurado a través de los otros sistemas del entorno, sus sistemas tendrán una alta complejidad. A partir de este planteamiento, Luhmann (1998) concibe la relación de complejidad entre entorno y sistema como una relación de gradación y rebalanceamiento y establece la pregunta siguiente: ¿qué factores determinan esta gradación y rebalanceamiento?

Cada sistema pertenece a un mundo exterior del cual a su vez es un elemento. “Esta relación entre sistema y entorno permite que uno influya en el otro y viceversa” (Tobey, 2007, p. 170). Es indispensable diferenciar entre sistema y entorno estableciendo una frontera (aunque sea de manera subjetiva) que nos ayude a determinar “qué está dentro o fuera del sistema” (Johansen, 1993, p. 63).

Se debe establecer la diferencia entre sistema y entorno “cortando con una línea divisoria que permita establecer la relación existente entre ellos” (Luhmann, 1998, p. 13). Además, el sistema se determina a partir del objeto de análisis y por tanto el entorno se presenta a partir del punto de vista del sistema.

Los sistemas se constituyen y se mantienen mediante la creación y la conservación de la diferencia con el entorno y utilizan sus límites para regular dicha diferencia. Al respecto Grinker (1956) plantea que los sistemas tienen límites y estos establecen la diferencia entre el concepto de sistema y estructura. Los límites deben ser pensados desde un detrás (dentro del sistema) y un delante (fuera del sistema, pero dentro del entorno). Dicho planteamiento es mencionado por Guillaume de Greef (1908) en su obra *La structure générale des sociétés* a inicios del siglo XX al mencionar la doble función de separación y unificación entre sistema y entorno. Esta doble función es fácil de observar “cuando los límites están definidos con exactitud, los elementos deben atribuirse al sistema o al entorno. Las relaciones, en cambio, pueden acontecer entre sistema y entorno” (Luhmann, 1998, p. 51).

Entonces podemos afirmar que un límite separa elementos, pero no necesariamente separa relaciones; separa acontecimientos, pero deja fluir efectos causales. Los límites permiten abrir o cerrar sistemas, a través de dos tipos de relaciones: internas (dentro del sistema) y de interdependencia (entre sistema y entorno) generando una función de acoplamiento o separación (Morin, 2013).

La demarcación de los límites (visibles o invisibles) se da por las relaciones que se establecen en la organización interna del sistema, reduciendo de esta manera la complejidad interna y externa del mismo sistema. Esta demarcación de límites sugiere que en el interior del sistema se crean medios de comunicación implícitos o explícitos que ayudan a la regularización de esa indeterminación (Luhmann, 1976)

Shadis y Cook (1998) hablan de límites autogenerados (*self generated boundaries*) que en la práctica son, muros, puertas, puestos fronterizos, posiciones de contacto, etc. Algunos límites de sistemas sociales no son analíticamente tan claros como lo son los límites políticos administrativos de un municipio, pero se debe considerar la demarcación de los sistemas más allá de una mera determinación analítica (Barker, 2015).

Las relaciones con el extranjero, económicas, políticas, científicas, educativas, ya no pueden ser definidas mediante los mismos límites, con los que con frecuencia los estados

conciben sus límites estableciendo relaciones entre estados (Barker, 2015; Luhmann, 1982; Martín y Hortelano, 2017; Silva-Rodríguez, 2018).

Entonces, los límites ahora son determinados desde adentro del sistema por medio de su propio modo de operar y su forma de establecer los contactos con su entorno. Estos toman en cuenta los diferentes niveles de la realidad y se subordinan a las posibilidades operativas del sistema (Easton, 1969). Ni el entorno depende del sistema, ni el sistema dispone del entorno. Debido a la complejidad entre sistema y entorno, ninguno puede ser totalmente dependiente del otro (Luhmann, 1998). Sin embargo, existen dos tipos de relaciones de dependencia: a) entre entorno y sistema y b) entre los sistemas.

Estos dos tipos de relaciones cambian los antiguos planteamientos de amo/esclavo (en referencia a la relación entre entorno y sistema). Cuando un sistema domina a otro, depende sobre todo de cómo cada uno de los sistemas se encuentra en relación de dependencia respecto de su entorno (Luhmann, 1983). Por otra parte, Parsons (1964) plantea que los actores individuales se encuentran implicados (instrumental y expresivamente) en un sistema complejo de relaciones con otros actores. La composición de este sistema responde en gran medida, a la idiosincrasia del actor, porque ninguna persona ocupa exactamente el mismo lugar que otra en la sociedad total.

El conjunto de actores conforma la colectividad (considerada como un objeto de adhesión) e influye en los actores individuales, a través de un sistema de simbolismo expresivo (banderas, emblemas, edificios y líderes) que, aplicada al actor individual, le hace sentir su condición de miembro, proporcionando un estatus dentro de la colectividad (Kuzma, 2015). Por último, Gershenson (2015c) propone como regla general tomar en cuenta que “las interacciones entre los componentes de los sistemas [o subsistemas] en cada una de las escalas deben de ser mayores a otros elementos fuera del sistema”.

Como conclusión, podemos afirmar que las estructuras y los elementos de un sistema son importantes, pero lo que determina su supervivencia son las relaciones que se dan al interior del sistema y entre el sistema y el entorno.

Pasamos a continuación a establecer cuáles son las estructuras, elementos y relaciones que existen en un sistema concreto como es el territorio, es decir, a estudiar el territorio como un sistema.

1.3 EL TERRITORIO COMO SISTEMA

Nos centramos en esta parte del capítulo en un sistema concreto: el territorio. El abordaje que realizaremos de territorio es a partir de estructuras que contienen elementos cuya relación determina lo que sucede en el territorio. Esta relación permite que el territorio como sistema tenga la posibilidad de adaptarse a los cambios del entorno y garantizar así su sostenibilidad. Al conjunto de ideas y conceptos expuestos a lo largo de este capítulo le denominaremos *Desarrollo territorial sistémico y sostenible*.

1.3.1 Cómo entender el territorio

Concebimos el territorio como un espacio ocupado por comunidades o sociedades estables, con un patrón de asentamiento humano discernible, con estructuras sociales, tecnológicas y económicas, con cultura e identidad (Boisier, 2011a). Es precisamente el lugar donde el ser humano nace, se educa, trabaja, forma su familia, requiere servicios varios y, probablemente, termina por ser sepultado. La relación de las personas con el territorio es tal que si el territorio crece y se desarrolla, sus habitantes tienen más probabilidades de tener buenas condiciones de vida, en cambio, si el territorio se estanca en su proceso de desarrollo, esas probabilidades disminuyen (Delamaza & Thayer, 2016).

Por lo anterior, y a la luz de cómo se entiende el territorio, se debe realizar un cambio radical de enfoque dando paso a un paradigma que considere el desarrollo como una propiedad emergente de un sistema territorial complejo; es decir, habrá que pensar en una “ingeniería de las intervenciones territoriales” que genere, efectivamente, el desarrollo (Boisier, 2004). Para Vergara (2012) se debe entender el territorio como la construcción de un *proyecto-trayecto* que no está dado sin más, sino que está construido, creado imaginativamente. Este imaginario tiende a ser materializado según las circunstancias históricas y sociales. En este sentido, el territorio es parte de un sueño colectivo en el que han de concretarse sus fines y valores. Bajo la lógica de desarrollo como propiedad emergente, algunos autores sugieren desarrollar un enfoque para la gestión medio ambiental urbana como: *Urban emptiness as a resource for sustainable urban development* es decir, el vaciado urbano como recurso para el desarrollo urbano sostenible (Petrova & Nenko, 2018).

Mientras que Belkis (2007) plantea que la vocación del territorio está determinada por los recursos, las potencialidades, nivel de desarrollo, visión compartida de sus habitantes, modo de vida de las personas que lo habitan, cultura local, historia de sus instituciones y el

papel que juega en el ámbito regional, nacional e internacional. Otros autores identifican y caracterizan cuatro perspectivas: la primera es económica y entiende el territorio a partir de las relaciones de producción y de las fuerzas productivas; la segunda es la dimensión geopolítica del territorio; la tercera considera las dinámicas políticas, culturales y simbólico-identitarias, y, la cuarta, que gana fuerza a partir de 1990, pone el acento en las discusiones sobre la sustentabilidad ambiental y al desarrollo local (Ceroni et al., 2016). Tomar en cuenta estas perspectivas servirá de base para el ordenamiento territorial y para la promoción económica y social que realicen los diversos actores.

Por su parte, García y Acevedo (2010) sostienen que los elementos de orden histórico, social, político, cultural son los que permiten la construcción de la región, mientras que las concepciones

La comunidad ya no debe ser entendida como un entramado local de relaciones sino como nuevos vecindarios psíquicos, ya que ahora la vida está repartida en múltiples redes.

(Innerarity, 2004)

de región, desde un enfoque sociológico, retoman elementos de la economía, la política, la cultura e incluso del mismo territorio. Sin embargo, Innerarity (2004) va más allá al asegurar que la comunidad ya no debe ser entendida como un entramado local de relaciones y refiere la existencia de nuevos vecindarios psíquicos ya que ahora la vida está repartida en múltiples redes. Para Madoery (2009) el proceso de relaciones de actores es posible a partir de un proyecto de ciudad, de región, de país y, por tanto, el desarrollo es un desafío político. De esta manera podemos entender el territorio como un ámbito y el desarrollo como un proceso de construcción política.

Por su parte Albuquerque (2015) asegura que un espacio territorial determinado es el ámbito del proyecto en donde se define a los diferentes actores participantes, es decir, se trata de una localidad territorial específica. Dicha localidad no solo es un espacio geográfico o físico ambiental sino, sobre todo, es el “actor” principal de la iniciativa de desarrollo. Por último, Albuquerque menciona que el concepto de “territorio” no se limita en este caso a la geografía, sino que constituye el sujeto principal de la iniciativa emprendida.

Desde nuestra perspectiva coincidimos con la concepción de territorio de Mascareño y Büscher (2011) quienes plantean el territorio como una construcción social y temporal, es decir, como un espacio relacional en el que se prima la construcción social. De la misma

manera Schroer (2006) sostiene que al abordar el territorio como un espacio relacional se acentúan las posibilidades y las oportunidades de los actores en la constitución, construcción y configuración de ese espacio que ellos habitan.

1.3.2 Dimensiones territoriales

Boisier (2004) afirma que el desarrollo territorial hay que entenderlo como un fenómeno que se presenta en, por lo menos, cuatro planos que se entrelazan entre sí: a) político, como una creciente capacidad local de diseñar y ejecutar políticas de desarrollo, y sobre todo, la capacidad de negociar con los elementos que definen el entorno del territorio, b) económico, se refiere a la apropiación y reinversión local de parte del excedente a fin de diversificar la economía local, dándole al mismo tiempo una base permanente de sustentación en el largo plazo, c) científico y tecnológico como la capacidad interna de un sistema -en este caso, de un territorio organizado- para generar sus propios impulsos tecnológicos de cambio, capaces de provocar modificaciones cualitativas en el sistema mismo y, d) cultural, como una matriz generadora de la identidad socio-territorial.

Para Aranguren y Wilson (2014) las dimensiones económicas, sociales y medio ambientales son inseparables en un nuevo concepto de competitividad territorial. Vázquez-Barquero (2007) establece el desarrollo como un proceso complejo que transforma el territorio desde diferentes planos: productivo, tecnológico, social, cultural y político. Es posible interpretar dichos planos gracias al concepto de *desarrollo endógeno*, este toma como punto de partida las características internas de los territorios.

Para Albuquerque, Dini, y Pérez (2008) el territorio socialmente organizado y sus rasgos sociales, culturales e históricos propios, son aspectos muy importantes desde la perspectiva del desarrollo territorial. Estos rasgos particulares hacen que la sociedad local no se adapte de forma pasiva a los grandes procesos y transformaciones existentes, sino que despliega iniciativas propias, a partir de sus particularidades territoriales en los diferentes niveles: económico, político, social y cultural.

Para Madoery (2009) el enfoque del desarrollo endógeno territorial, pone énfasis en las capacidades creativas del sistema de actores territoriales y permite que el desarrollo surja de sus propias capacidades y no como algo impuesto desde fuera de la sociedad. Este énfasis en las capacidades locales permite crear relaciones al interior del sistema territorial y volver a los actores protagonistas de su propio desarrollo, más que espectadores pasivos (Vázquez-Barquero, 2007).

El desarrollo endógeno puede ser visto desde diferentes puntos de vista; Madoery (2009) expone tres:

- 1) Social y axiológico se refiere a la confianza como fundamento de la interacción y el compromiso.
- 2) El conocimiento se entiende como un conjunto de procesos de aprendizaje colectivo en el que participan los decisores, técnicos y trabajadores, en colaboración con otros actores territoriales. En este punto se juntan los conocimientos de carácter global, pero se valorizan los conocimientos locales.
- 3) Político institucional se relaciona con el establecimiento de reglas de juego y con la generación de incentivos orientados al consenso y a los acuerdos.

Para que el desarrollo endógeno sea eficiente debe existir una sinergia entre las acciones externas que promuevan el cambio estructural y las acciones locales que promuevan el desarrollo territorial (Madoery, 2009). Las acciones locales deben tener en cuenta la comunicación y el desarrollo de los sistemas de símbolos estables; es decir, debe tener la capacidad de abstraer el significado local, reproducirlo entre los individuos y preservarlo a través del tiempo. Lo anterior da como resultado un sistema de símbolos compartidos que funcionan en la interacción. Dicho sistema es lo que Parsons llama *tradición cultural*.

Por tanto, el territorio se debe entender como un conjunto de relaciones que cambian y se desarrollan, con un enfoque integrado, capaz de vincular iniciativas y sectores tanto fuera como dentro del territorio, con el fin de lograr mejores resultados en los diferentes ámbitos territoriales (Costamagna & Rozzi, 2015). A continuación, presentamos los cuadros 1.1 y 1.2 con las dimensiones que diversos autores han tomado en cuenta en sus planteamientos.

Cuadro 1. 1

Subsistemas territoriales propuesto por diversos autores entre 1950 y 2000

Parson (1951)	Parson (1964)	Parson (1974)	Cuervo y González (1998)	Luhmann (1998)	Boisier (1999)
<i>Teoría general de la Acción</i>	<i>Orientación a la acción</i>	<i>Las sociedades modernas</i>	<i>Ciudades en la era de la mundialización</i>	<i>Las dimensiones del sentido</i>	<i>Capital sinérgico</i>
Personalidad de los autores Social Cultural	Moral Expresivo Instrumental	Comunidad societal Economía Constitución política Mantenimiento de los patrones	Tecnológico. Humano Social Cultural Institucional Físico	Social Temporal Objetiva	Humano Social Cultural Institucional Económico Cognitivo Cívico Simbólico Psicosocial

Fuente: elaboración propia

Cuadro 1.2

Subsistemas territoriales propuesto por diversos autores entre 2000 y 2015

Boisier (2004)	Vázquez-Barquero (2007)	Albuquerque, Dini y Pérez (2008)	Boisier (2011)	Aranguren y Wilson (2014)	Costamagna y Rozzi (2015)
<i>Sinapsis neuronal</i>	<i>Desarrollo endógeno</i>	<i>Desarrollo económico territorial</i>	<i>Desarrollo sistémico</i>	<i>Competitividad territorial</i>	<i>Desarrollo territorial</i>
Subliminal Subliminal Organizacional Acumulación Axiológico Decisional Procedimental	Tec. Social Cultural Político Productivo	Social Culturales Político Económico	Tec. Cultural Político Económico	Medio ambientales Social Economía	Sustentable Tec. Humano Social Cultural Político Económico

Fuente: elaboración propia

Los subsistemas que con mayor frecuencia se encuentran en la literatura son: social, cultural, político-institucional y ambiental. Este último no es tan explícito como los otros subsistemas, sin embargo, en la literatura revisada también se plantean tomar en cuenta las condiciones del entorno, haciendo clara referencia a la sostenibilidad de los procesos en función de la sostenibilidad del medioambiente.

El subsistema ambiental está considerado hoy en día como una dimensión vital en el desarrollo territorial y es de importancia estratégica para la administración, conservación, uso y renovación de los recursos naturales o artificiales utilizados en procura del equilibrio ecológico, la mitigación de riesgos y la preservación de un patrimonio esencialmente comunitario (Gallopín, 2003). Sobre todo se pretende satisfacer las necesidades presentes

y futuras de la población con el uso adecuado de los recursos naturales y ambientales (Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, 1992). Un territorio necesita establecer alianzas estratégicas y éticas en donde el desarrollo territorial y la sostenibilidad puedan dialogar (Antonella & Stefania, 2017).

El subsistema económico propugna, esencialmente, implementar cambios en la situación económica vinculada directamente con la producción de bienes y servicios; en otras palabras, esta dimensión requiere explorar las potencialidades productivas locales (Madoery, 2009). Se puede definir como un proceso de crecimiento y cambio estructural que, mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a elevar el bienestar de la población de una localidad o una región (Albuquerque, 2015; Albuquerque et al., 2008; Aranguren & Wilson, 2014; Boisier, 1999; Costamagna & Rozzi, 2015; García & Acevedo, 2010; Porter & Martín, 1991).

El término *desarrollo económico territorial* hace referencia al traslado de la toma de decisiones sobre la promoción económica y el empleo, a los niveles territoriales. De este modo, la definición de los problemas, circunstancias concretas y actores implicados puede realizarse de forma más precisa, sin las desventajas que ofrecen los estilos centralistas o alejados de la realidad territorial. En este subsistema se requiere que las estrategias sean elaboradas a partir de la movilización y participación de los actores territoriales, desde un enfoque surgido “desde abajo”, no elaborado “desde arriba” por las instancias centrales del Estado.

El subsistema político-institucional trata el marco de referencia de la administración pública local con sus grandes líneas estratégicas de trabajo, sus actores, sus mecanismos y el contexto legal. Boisier (2001) plantea que una de las características de complejidad creciente que puede mostrar el territorio, es la del “territorio organizado”. Dicha característica denota la existencia de actividades de mayor complejidad, sistemas de asentamientos humanos, de redes de transporte, etc. Un territorio organizado debe contar, sobre todo, con:

“La existencia de una comunidad que se reconoce y que tiene como autoreferencia primaria el propio territorio y que está regulada mediante un dispositivo político-administrativo que define las competencias de ese territorio y su ubicación y el papel en el ordenamiento jurídico nacional, es decir, un territorio organizado tiene una estructura de administración y, en algunos casos, también de gobierno” (Boisier, 1999, p. 7).

Mientras que Arocena (2001) lo plantea como: a) la autonomía y la eficiencia de la gestión local, en donde se deben superar las relaciones clientelistas y lograr el fortalecimiento institucional; b) la agenda pública sobre el desarrollo local, se refiere a espacios de debate y negociación públicos; c) la planificación local, debe llevarse a cabo mediante procesos, procedimientos institucionalizados y fuertemente legitimados, además se requiere de una visión estratégica iluminada por un proyecto colectivo compartido; d) la gestión pública privada, plantea que solo habrá desarrollo territorial si existen individuos y grupos capaces de asumir riesgos inherentes a la iniciativas económicas (Pressacco, Valenzuela, & Soto, 2017).

El subsistema social o humano está asociado a la movilización de las instancias comunitarias, acá se reflejan las acciones de orden educativo, de salubridad, de seguridad y de cualquier otro servicio público que promueva el desarrollo ciudadano desde una perspectiva eminentemente colectiva. En este subsistema se busca a) la superación de las carencias básicas en las que sea posible la generación de los servicios de infraestructura que mejoren la calidad de vida; b) la integración social plantea la superación de todas las formas de exclusión; c) la participación y la organización social expone que solo un alto grado de protagonismo de las organizaciones sociales hará posible una auténtica planificación local que tome en cuenta los aspectos específicos de cada realidad social y económica y d) debe existir un alto grado de articulación entre las élites locales capaces de conducir el proceso y así lograr la madurez (Arocena, 2001).

En este subsistema será necesario que “las políticas de desarrollo emprendan acciones para mejorar el acceso a la educación, la nutrición, la salud, mejorar la distribución del ingreso, la inclusión social, fortalecer el mercado interno y mejorar la calidad del trabajo local” (Albuquerque, 2015, p. 22). Por otra parte, se debe fortalecer: el papel de la mujer en la sociedad; atender a colectivos vulnerables y fomentar las formas de economía social y solidaria o cooperativa como parte de las estrategias de desarrollo territorial.

El subsistema cultural está determinado a través de los valores y las estructuras sociales como: la familia, la iglesia, la escuela, etc. Otro aspecto importante dentro de este subsistema es el sentimiento de pertenencia o identidad respecto a una comunidad local diferenciada. Este sentimiento suele estar tan fuertemente arraigado que se sobrepone al sentimiento de clase, modificando las relaciones laborales y limitando los conflictos sociales. Martín-Baró (1995) plantea que la conciencia de pertenecer a un grupo o comunidad local afecta lo que las personas son y hacen.

Martín-Baró, Blanco, & Chomsky (1998) afirman que la identidad nacional se compone de una base objetiva de elementos compartidos por una población más una conciencia sobre las características comunes que moviliza a las personas como grupo nacional. Para Castells “la gente se resiste al proceso de individualización y atomización social, y tiende a agruparse en organizaciones territoriales que, con el tiempo, generan un sentimiento de pertenencia y en muchos casos, una identidad cultural y comunal” (Castells, 1997, p. 83).

Desde una perspectiva sociológica, todas las identidades son construidas. Sin embargo, debemos preguntarnos ¿cómo, por quién y para qué se construyen las identidades? La respuesta a estas interrogantes puede ser “la historia, la geografía, la biología, las instituciones productivas y reproductivas, la memoria colectiva o, simplemente, las fantasías personales, los aparatos de poder y las revelaciones religiosas” (Castells, 1997, p. 29).

Pero los individuos, los grupos sociales y las sociedades procesan todos esos materiales y los reordenan en su sentido, según las determinaciones sociales y los proyectos culturales implantados en su estructura social, en su marco espacial y temporal (Castells, 1997). La construcción social de la identidad siempre tiene lugar en un contexto marcado por las relaciones de poder, Castells propone una distinción entre tres formas y orígenes de la construcción de la identidad:

- a) Identidad legitimadora consiste en extender y racionalizar la dominación frente a los actores sociales; esta identidad está introducida por las instituciones dominantes de la sociedad
- b) Identidad de resistencia es la que construyen los actores que se encuentran en posiciones/condiciones devaluadas o estigmatizadas por la lógica de la dominación, por lo que construyen trincheras de resistencia y supervivencia basándose en principios diferentes u opuestos a los que impregnan las instituciones de la sociedad
- c) Identidad proyecto se da cuando los actores sociales, basándose en los materiales culturales de que disponen, construyen una nueva identidad que redefine su posición en la sociedad y, al hacerlo, buscan la transformación de toda la estructura social

Por su parte Arocena (2001) también plantea diversos tipos de identidades, entre la que se encuentran:

- a) Identidad proyecto son los procesos de identidad colectiva que articulan el pasado, el presente y el proyecto territorial ya que cuando la identidad queda en la nostalgia de un pasado mejor, se convierte en un obstáculo al desarrollo
- b) Identidad integración tiene la capacidad de establecer un horizonte colectivo del proyecto territorial
- c) Identidad cultura de la iniciativa significa que los actores son capaces de asumir riesgos, superar los comportamientos pasivos basados en la dependencia
- d) Identidad cultura de la información permite que en los procesos de desarrollo territorial se aumenten los niveles de conocimiento e información generados a nivel del territorio

Para finalizar Albuquerque (2015) plantea que existe una relación mutua entre todos estos aspectos o dimensiones del desarrollo territorial y que el punto de partida debe ser el desarrollo y movilización política, cultural e institucional en el territorio con el fin de garantizar la obtención de un excedente económico que soporte el desarrollo territorial, el cual no se limita a un mero crecimiento económico cuantitativo.

1.3.3 Competitividad territorial

Se habla de competencia cuando las metas de un sistema solo pueden alcanzarse acosta de las metas de otros sistemas. Para Luhmann (1998) las situaciones de competencia pueden presentarse entre sistemas psíquicos y sistemas sociales y se hacen patentes siempre que un sistema puede deducir de sus metas que el alcanzarlas quitará a los otros sistemas la oportunidad de realizar sus propias metas, o por lo menos las reducirá.

Entre los nuevos planteamientos de los años más recientes sobre competitividad podemos mencionar el de Porter (1991), con su obra *Ventaja competitiva de las naciones*, le ha dado a la competitividad un espacio esencial en la teoría económica, en los negocios pero ante todo en las estrategias de crecimiento y desarrollo para las naciones o, si se prefiere, para los territorios. Para Vázquez-Barquero (2007) el territorio será un agente de desarrollo siempre que se mantenga y se muestre interés en los procesos de crecimiento y cambio estructural por parte de la comunidad territorial. Los territorios por si solos no son competitivos, sino que cuentan con potenciales que se pueden aprovechar a partir de las decisiones y del seguimiento que se le de a la visión territorial (García & Acevedo, 2010). La competitividad se puede lograr con la ayuda del “capital acumulado” planteado por Cuervo y González (1998), o el “capital sinérgico” desarrollado por Boisier (1999). Son muchas las propuestas que plantean que el territorio debe retomar los elementos internos

del mismo territorio para lograr ser competitivo de cara a otras regiones, economías o simplemente de cara al mundo.

Para lograr la competitividad también es necesario incorporar “el sistema político e institucional, la movilización y participación de los actores, el sistema territorial de formación de recursos humanos, el sistema territorial de innovación, el medioambiente y la sostenibilidad” (Albuquerque, 2015, p. 28). El conjunto de estos elementos lo denominamos *competitividad sistémica territorial*. Dos de los aspectos claves en la competitividad sistémica territorial son: la innovación y el conocimiento del tejido productivo. Estos aspectos permiten fomentar economías internas, externas y de escala. Dichas economías generan un aumento en la productividad y en la competitividad en el sistema productivo territorial (Vázquez-Barquero, 2007). Para Montero y Morris (1999) los territorios son elementos poco volátiles y con un alto potencial de desarrollo, por tanto, ayudan a equilibrar internamente las zonas de desarrollo desde una perspectiva social.

Se debe diferenciar la competitividad de una empresa y el enfoque desde el territorio. Ante esto se plantea lo siguiente:

“Definir la competitividad de una nación es mucho más problemático que definir la de una corporación. El punto de equilibrio de una corporación es literalmente su punto de equilibrio: si una corporación no es capaz de pagar a sus trabajadores, proveedores y tenedores de bonos, saldrá del mercado” (Krugman, 1994, p. 20).

Cuando se dice que una empresa no es competitiva, no se refiere a que esta ha terminado sus operaciones, sino que se plantea que su posición de mercado es insostenible y que, a menos que mejore su gestión, esta empresa quedará en banca rota y saldrá del mercado. Pero los países no quiebran, como lo hacen las empresas, sino pueden ser felices o infelices con su gestión económica y siguen existiendo, aunque no tengan un punto de equilibrio bien definido. Como resultado, el concepto de competitividad nacional es evasivo. Ante esto Aranguren y Wilson (2014) plantean que el concepto de *competitividad territorial* presenta un significado, una medición y unos determinantes que difieren de los de la competitividad aplicada a la empresa. En esencia, se entiende que un territorio es competitivo cuando es capaz de proporcionar un alto nivel de bienestar a sus ciudadanos y de que tal bienestar crezca en el tiempo

García y Acevedo (2010) incorporan, en el análisis sobre competitividad territorial, un conjunto de elementos de orden institucional que hacen más competitivos el recurso humano, las empresas y las localidades, sin olvidar, obviamente, que estos se territorializan, es decir, su actuación se realiza en un espacio geográfico concreto con la interacción de actores sociales, empresas e instituciones.

La liberación internacional del comercio, la revolución tecnológica y otros elementos clave en el proceso de globalización, han permitido que las empresas en el ámbito mundial se beneficien de una enorme gama de posibilidades para localizar sus negocios y acceder a mercados que antes parecían impenetrables mediante técnicas convencionales. Consecuentemente, las naciones necesitan competir por atraer o retener las empresas. García y Acevedo (2010) nos mencionan que existe una visión bastante extendida sobre lo que se entiende por competitividad.

Por otra parte, se plantea la construcción de objetivos comunes y visión compartida del territorio que permitan orientar el camino que deben seguir cada uno de los involucrados para lograr que el territorio en su conjunto sea competitivo. La competitividad territorial depende de: a) funcionamiento integrado del sistema urbano-regional; b) inserción de los sistemas de información y comunicación globales; c) recursos humanos calificados; d) apoyo estatal a la creación de sinergias y a los procesos de innovación; e) solidez institucional y gobernabilidad con participación ciudadana y f) definición de un proyecto de ciudad o territorio (Borja, Castells, Belil, & Benner, 1997; Narváez et al., 2013).

Por su parte Sierra (2001) y Paz (2005) agregan que la competitividad sistémica territorial debe lograr: a) la atracción residencial y el desarrollo de proveedores locales; b) un sector terciario avanzado; c) accesibilidad a los mercados externos; d) acceso al capital-riesgo; e) infraestructura física y científico-tecnológica; f) fuerte vinculación institucional en la producción y difusión tecnológica.

Creemos que lo planteado, respecto a la competitividad sistémica, se puede lograr mediante la creación de una marca territorial que sirva de herramienta para llegar a la internacionalización y el posicionamiento de un territorio que de respuesta a los problemas actuales y enfrente los desafíos futuros. La marca territorial también permite identificar diferencias antropológicas y culturales y trascender de la dimensión económica. (Antonella & Stefania, 2017; Botschen, Promberger, & Bernhart, 2017; Choi, 2017; Dibb, 2017).

La gestión de la marca territorial deberá ser articulada a una estrategia general de las organizaciones que están presentes en el territorio, contar con liderazgos y compromisos para mantenerse con vitalidad y generar confianza en el proceso. Además debe saber cómo responder a las percepciones de los clientes y a sus necesidades (Echeverri, Estay-Niculcar, & Rosker, 2012; Melewar, Dennis, Mauri, Lindridge, & Lindridge, 2016; Oliveira, 2015).

Sin embargo, para nuestra tesis entenderemos competitividad territorial como la relación compleja que se da entre múltiples elementos a distintos niveles. Entre estos elementos se encuentran la política económica, los factores culturales, la organización política, las políticas de largo plazo -como infraestructura, educación y tecnología- las estructuras sociales, entre otras. Este concepto también será abordado en los capítulos 2 y 3 al incluir los elementos y las prácticas empresariales, en términos de la gestión de recursos humanos, innovación, cooperación, estrategia, etc.

Finalmente, creemos que la gestión adecuada de una marca territorial permitirá que se incrementen las relaciones entre los elementos territoriales. Dicho incremento de relaciones entre elementos será lo que hará que el territorio sea más competitivo.

1.3.4 Sostenibilidad territorial

Al hablar de desarrollo territorial sistémico y sostenible, hablamos básicamente de un desarrollo que debe estar basado en estructuras que interactúen entre sí, mientras que la sostenibilidad es garantizar las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, 1992).

En el informe titulado *Nuestro futuro común* la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo (WCED por sus siglas en inglés) estableció que el desarrollo sostenible consta de tres pilares que buscan desarrollar o proteger de manera equilibrada los subsistemas: económico, social y medio ambiental. Esta normativa fue ratificada por los jefes de Estado y de Gobiernos y los representantes de alto nivel al expresar su “compromiso en pro del desarrollo sostenible y de la promoción de un futuro económico, social y ambientalmente sostenible para nuestro planeta y para las generaciones presentes y futuras” (Río de Janeiro, 2012). Judge (2015) hace referencia a *Laudato Si' on Care of Our Common Home* donde se plantea “el desafío urgente de proteger nuestra casa común

incluye la preocupación de unir a toda la familia humana en la búsqueda de un desarrollo sostenible e integral, pues sabemos que las cosas pueden cambiar” (p. 5).

Por otra parte, también se han escuchado algunas voces en el mundo que proponen la cultura como un cuarto pilar de desarrollo sostenible (Hawkes, 2001). La red de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos y diversos autores desde diferentes países (CGLU, 2015a; CGLU, 2015b; Coll-Serrano, Vila-Lladosa, Blasco-Blasco, & Carrasco-Arroyo, 2013; Duxbury & Gillette, ; Mills, 2008; Throsby, 2008).

El desarrollo de cada uno de los subsistemas, así como la interrelación de estos, es lo que se esboza como desarrollo territorial sistémico y sostenible. Por su parte Vázquez-Barquero (2007) propone que el desarrollo hace referencia a los procesos de crecimiento y acumulación de capital de una localidad o un territorio, que tiene cultura e instituciones que le son propias y en las que se basan las decisiones de ahorro e inversión.

Para Sen (1998) se debe combinar la acción del Estado, la función del mercado y el papel de las organizaciones comunitarias, para proporcionar un desarrollo a toda la población brindando las oportunidades necesarias para vivir dignamente y ejercer una plena libertad. Por su parte Boisier proyecta el capital sinérgico a la capacidad societal de promover acciones en conjunto dirigidas a fines colectivos y democráticamente aceptados. Es una capacidad que genera toda sociedad organizada.

También, al hablar de sostenibilidad se debe tomar en cuenta el principio de subsidiariedad. Según Tapia (2003) se define como: entrega de bienes materiales, dinero u otros beneficios por parte del Estado como extensiones, devoluciones de impuestos o tasas.

Por su parte Stöhr (1999) sostiene que el principio de subsidiariedad se manifiesta en territorios específicos, donde las condiciones no son favorables para sus habitantes y se deben cubrir necesidades elementales tanto personales como sociales. Ocasionalmente estas condiciones se agravan de acuerdo con factores geográficos (relieve, obstáculos físicos para la movilidad, etc.) y en consideración de la infraestructura y tecnología disponible (transporte, comunicaciones, etc.).

La subsidiariedad intenta resolver los problemas relacionados con el bien común universal en el orden económico, social, político o cultural, ya que estos problemas, por su extrema gravedad y urgencia inmediata son problemas que se deben resolver por cada ciudad o Estado (Guitian, 2014).

1.4 CONCLUSIONES

Nos orientaremos, en primer lugar, al enfoque de sistemas que abordamos al inicio. Este enfoque pone de manifiesto la necesidad de entender los planteamientos de la teoría general de sistema, que en su definición más aceptada se basa en un todo (sistema) integrado por partes (subsistemas).

Pero al sumergirnos en esas partes encontraremos que al todo le rodea un entorno y que dentro del todo existen partes denominadas subsistemas; a su vez, los subsistemas contienen elementos que se relacionan al interior de los subsistemas y entre subsistemas y entorno. El hecho de establecer una estructura sugerente nos permitirá reducir la complejidad. Sin embargo, nos queda el reto de identificar cuáles son los elementos que, dentro de una estructura social, se encuentran mayormente vinculados a los sistemas que queremos estudiar.

Además, deberemos identificar el tipo de relaciones (cooperación, conflicto, morales, comunicacionales, simbólicas, etc) que se establecen entre elementos en los diferentes niveles y la incidencia que provocan estas relaciones (dentro del subsistema, en el sistema, en el entorno).

La segunda parte de este capítulo la hemos dedicado al territorio y determinamos que el territorio es un espacio ocupado por comunidades con patrones de asentamientos humanos que se han forjado debido a una construcción social en un espacio relacional.

Dicho espacio relacional posibilita desarrollar un enfoque integrado, capaz de vincular iniciativas y sectores, que van construyendo su propia experiencia y aprendiendo de ella con el fin de mejorar. Este proceso circular o sistémico es el que permite a los territorios plantearse un nuevo tipo de desarrollo territorial sistémico y sostenible que les hará competitivos.

Por último, vemos la necesidad de pronunciarnos al respecto de las dimensiones territoriales o los subsistemas sobre los cuales estableceremos nuestro planteamiento de desarrollo territorial sistémico y sostenible. Entenderemos por sistema un territorio dado y configurado a través de relaciones resultantes de la interacción entre las dimensiones territoriales: ambientales, económicas, políticas-institucionales, sociales y culturales.

Las dimensiones territoriales propuestas para nuestro posterior análisis recogen lo planteado por diversos autores mencionados a lo largo del presente capítulo y representan

una propuesta que tiene la intencionalidad de volverse operativa al intentar estandarizar los abordajes del territorio.

1.5 BIBLIOGRAFÍA

- Achrol, R., & Kotler, P. (2012). Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 35-52. 10.1007/s11747-011-0255-4
- Albuquerque, F. (2015). *Enfoque de desarrollo económico territorial*. Conectadel (Ed.), Enfoque, estrategias e información para el desarrollo territorial (pp.15). Buenos Aires.
- Alburquerque, F., Dini, M., & Pérez, R. (2008). *Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial* Instituto de Desarrollo Regional, Universidad de Sevilla.
- Antonella, S., & Stefania, V. (2017). Ethical strategic alliances for the sustainable recovering of a territory. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 17(2), 230-249. 10.1108/CG-04-2016-0093 Retrieved from: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/CG-04-2016-0093>
- Aranguren, M., & Wilson, J. (2014). Competitividad territorial. *Boletín de Estudios Económicos*, 69(213), 517-532.
- Arocena, J. (2001). Una investigación de procesos de desarrollo local. Universidad Católica de Uruguay (Ed.), *El desarrollo local: Un desafío contemporáneo* (pp. 201-229). Uruguay: Santillana. Retrieved from: http://www.ecominga.uqam.ca/ecominga_2011/pdf/bibliographie/guide_lecture_1/2/2.arocena.pdf
- Ashby, W. R. (1991). *Principles of the self-organizing system*. Facets of systems science (pp. 521-536) Springer.
- Baptista, P., Fernández, C., & Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México, DF.
- Barker, V. (2015). *9 border protests. Rethinking Border Control for a Globalizing World: A preferred Future*, 133. Routledge.
- Béjar, R. C., & Silvestre, E. G. (2002). La marca país como ventaja competitiva. El valor de la marca España. *ICE, Revista de Economía*, (799). 101-114.
- Belkis, C. (2007). La ciudad democrática como ámbito, sistema y poder de integración social y cultural: Nuevos desafíos para los gobiernos locales. (Spanish). *Provincia*, (18), 81-95. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=32649399&lang=es&site=ehost-live>
- Bertalanffy, L. (2014). *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones* (20.th ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Boisier, S. (1999). *El desarrollo territorial a partir de la construcción del capital sinérgico*. Universidad del Bio-Bio (Ed.), pp. 273-298). Santiago, Chile.

- Boisier, S. (2001). *Desarrollo (local): ¿De qué estamos hablando?* Estudios Sociales, 103
- Boisier, S. (2004). Una (re)visión heterodoxa del desarrollo (territorial): Un imperativo categórico. *Territorios*, (11), 71.
- Boisier, S. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? *Revista de La CEPAL*, (86), 47-62.
- Boisier, S. (2011a). *¿Si el desarrollo fuese una emergencia sistémica?* Cuadernos de Administración, 19(29), 47-80.
- Boisier, S. (2011b). El territorio en la contemporaneidad (la recuperación de las políticas territoriales). *Revista LIDER*, 19, 9-24. Retrieved from: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=67262144&lang=es&scope=site>
- Borja, J., Castells, M., Belil, M., & Benner, C. (1997). Castells M., Belil M. and Benner C. (Eds.), *Local and global: The management of cities in the information age*. London: Earthscan.
- Botschen, G., Promberger, K., & Bernhart, J. (2017). Brand-driven identity development of places. *Journal of Place Management and Development*, 10(2), 152-172.
- Boulding, K. E. (1956). *General systems theory - the skeleton of science*. Management Science (Pre-1986), 2(3), 197. Retrieved from: <https://search.proquest.com/docview/205821099>
- Bran, S. (2013). *Desarrollo, territorio y gestión territorial: Una mirada desde la academia*. Unpublished manuscript.
- Cappelletti, A. J. (1984). *La filosofía de Anaxágoras* Sociedad. Venezolana de Filosofía.
- Carpintero, O. (2012). Kenneth E. boulding, Más allá de la economía. *Revista de Economía Crítica*, (14), 303-319.
- Castells, M. (1997). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*. vol. 2 el poder de la identidad. 441 2 1 Cic-Ucab/0392 20040218 Gr,
- Cathalifaud, M., & Osorio, F. (1998). *Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas*. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10100306>
- Caws, P. (2015). *General systems theory: Its past and potential*. Systems Research & Behavioral Science, 32(5), 514-521. 10.1002/sres.2353 Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ssf&AN=109304473&lang=es&scope=site>
- Ceroni, M., Fonseca, A. d., Schön, F., & Domínguez, A. (2016). Territorio estratégico y segregación: La región noreste del área metropolitana de montevideo. *Economía, Sociedad y Territorio*, 16(51), 403-427.

- CGLU. (2015), *Cultura 21: Acciones que renuevan la agenda 21 de La Cultura*, Retrieved from http://www.uclg.org/sites/default/files/cumbre_bilbao_spa_af.pdf
- CGLU. (2015b). *Cumbre de cultura*. Retrieved from <http://www.uclg-culturesummit2015.org/index.php/es/>
- Chan, C., Peters, M., & Marafa, L. M. (2016). An assessment of place brand potential: Familiarity, favourability and uniqueness. *Journal of Place Management and Development*, 9(3), 269-288.
- Chiva, E. M., Sala, J. Q., & Vázquez, V. Q. (2017). Análisis SIG para el diseño de un producto turístico: La localización del municipio y del pueblo a mayor altitud de España. *Cuadernos de Turismo*, (39), 367-388.
- Choi, S. C. (2017). Defensive strategy against a private label: Building brand premium for retailer cooperation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 335-339.
- Cleave, E., & Arku, G. (2017). Putting a number on place: A systematic review of place branding influence. *Journal of Place Management and Development*, 10(5), 425-446.
- Coll-Serrano, V., Vila-Lladosa, L., Blasco-Blasco, O., & Carrasco-Arroyo, S. (2013). El barómetro cultural local (báculo): Una herramienta para el seguimiento y la evaluación de las políticas culturales locales. *Sociedade E Cultura*, 16(1), 141-152.
- Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo. (1992). *Nuestro futuro común* (1.th ed.). Madrid: Alianza.
- Costamagna, P., & Rozzi, P. (2015). *Enfoque, estrategias e información para el desarrollo territorial*. Buenos Aires.
- Cuervo, L., & González, J. (1998). Industria y ciudades en la era de la mundialización. un enfoque socioespacial . EURE (Santiago) - *Revista Latinoamericana De Estudios Urbano Regionales*, 24(73), 119-121. 10.4067/S0250-71611998007300007
- De San Eugenio, J., Fernández-Cavia, J., Nogué, J., & Jiménez-Morales, M. (2013). Características y funciones para marcas de lugar a partir de un método delphi. (Spanish). *Revista Latina de Comunicación Social*, 16(68), 656-675. 10.4185/RLCS-2013-995 Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=93246907&lang=es&scope=site>
- Delamaza, G., & Thayer, L. E. (2016). Percepciones políticas y prácticas de participación como instrumento para la gobernanza de los territorios. *EURE* (Santiago), 42(127), 137-158.
- Dibb, S. (2017). *Changing times for social marketing segmentation*. Segmentation in social marketing (pp. 41-59) Springer.
- Durkheim, E. (1985). *Las reglas del método sociológico*. Barcelona: Orbis.

- Duxbury, N., & Gillette, E. (2007). *Culture as a key dimension of sustainability. Exploring concepts, themes and models*. Retrieved from www.cultureandcommunities.ca/downloads/WP1-Culture-Sustainability.pdf
- Easton, D. (1969). *Esquema para el análisis político*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Echeverri, L. M., Estay-Niculcar, C., & Rosker, E. (2012). *Estrategias y experiencias en la construcción de marca país en américa del sur*. Estudios y Perspectivas en turismo, 21(2), 288.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (2012). *Towards a social ecology: Contextual appreciations of the future in the present*. Springer Science & Business Media.
- Escolano, S. L. M. (2015). Los problemas de la planificación y el desarrollo territorial en la comarca de tabernas (almería). *Ager. Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural*, (19), 147-180. 10.4422/ager.2015.11
- Forrester, J. W. (1990). *Principles of systems* (1st repr. ed.). Portland, Oregon: Portland, Oregon: Productivity.
- Gallicchio, E., & Grotiuz, I. (2017). *Desarrollo local y descentralización: Evolución y nuevos escenarios*; Cuadernos Del Claeh, 36(105), 257-288. Retrieved from: <http://publicaciones.claeh.edu.uy/index.php/cclaeh/article/view/294>
- Gallopin, G. C. (2003). *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: Un enfoque sistémico* CEPAL. Retrieved from: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5763/S033120_es%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- García, D. G., & Real, E. R. (2013). Calidad y desarrollo rural: una propuesta metodológica para la evaluación de marcas de calidad territorial. *Revista española de estudios agrosociales y pesqueros*, 234, 127-157.
- García, R. D. Á, & Acevedo, J. A. R. (2010). El territorio como factor del desarrollo. *Semestre Económico*, 13(27), 39-62. Retrieved from: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=57085556&lang=es&scope=site>
- Gatignon, H., Gotteland, D., & Haon, C. (2016). Marketing launch. *Making innovation last: Volume 2* (pp. 377-439) Springer.
- Gertner, D. (2011a). A (tentative) meta-analysis of the 'place marketing' and 'place branding' literature. *Journal of Brand Management*, 19(2), 112-131. [//dx.doi.org/10.1057/bm.2011.13](http://dx.doi.org/10.1057/bm.2011.13) Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/896975256?accountid=14529>
- Gertner, D. (2011b). Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(2), 91-106. [//dx.doi.org/10.1057/pb.2011.7](http://dx.doi.org/10.1057/pb.2011.7) Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/874850802?accountid=14529>

- González, L. (1992). Teoría crítica versus teoría de sistema: La confrontación habermas-luhmann. Realidad. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 41, 785-811.
- Grinker, R. R. (Ed.). (1956). Toward a unified theory of human behavior. Oxford, England: Basic Books.
- Guitian, G. (2014). Juan XXIII y la encíclica pacem in terris: *La relación entre bien común y subsidiaridad*. (Papás santos del siglo XX)(Ensayo crítico).46(2), 381.
- Hawkes, J. (2001). *The fourth pillar of sustainability: Culture's essential role in public planning*. Melbourne, Vic: (at): Cultural Development Network.
- Herezniak, M., & Anders-Morawska, J. (2015). City brand strategy evaluation: In search of effectiveness indicators. *Journal of Place Management and Development*, 8(3), 187-205.
- Innerarity, D. (2004). *La sociedad invisible*. Madrid: España.
- Jelin, E., & Langland, V. (2003). *Las marcas territoriales como nexo entre pasado y presente*. Monumentos, Memoriales y Marcas Territoriales. Siglo XXI Editores pp. 1-18.
- Jiménez, M. I. M., & Mínguez, L. A. H. (2017). Cohesión y convergencia en la frontera de Castilla y León con Portugal (1986-2016): Población, economía y territorio. In *Anales de Geografía de la Universidad Complutense* (Vol. 37, No. 1, p. 183). Universidad Complutense de Madrid. doi:10.5209/AGUC.55962 Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1899475291>
- Johansen, O. (1993). Introducción a la teoría general de sistemas Editorial Limusa. Retrieved from: [http://artemisa.unicauca.edu.co/~cardila/Introduccion__Teoria_General_Sistemas_\(Oscar_Johansen\).pdf](http://artemisa.unicauca.edu.co/~cardila/Introduccion__Teoria_General_Sistemas_(Oscar_Johansen).pdf)
- Judge, A. (2015). Papal concern for climate change and refugee care. Retrieved from: <https://www.laetusinpraesens.org/docs10s/climrefu.php>
- Klir, G. (2009). W. ross ashby: A pioneer of systems science. *International Journal of General Systems*, 38(2), 175-188. 10.1080/03081070802601434
- Kotler, P., Maesincee, S., & Jatusripitak, S. (1998). *El marketing de las naciones: Una aproximación estratégica a la creación de la riqueza nacional*. Paidós Ibérica.
- Krugman, P. (1994). *Competitividad: Una peligrosa obsesión*. Foreign Affairs-New York 73, 28.
- Kuzma, Z., Claudia. (2015). *Estado nacional e identidad nacional en América Latina*. Repertorio Americano, 1(22), 129-148. Retrieved from <http://www.repositorio.una.ac.cr/handle/11056/9363>
- Lita, R. L., & Osuna, M. T. B. (2005). De la marca comercial a la marca territorio. *Recerca: revista de pensament y anàlisi*, (5), 87-100.

- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A., & Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: Una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, 30(3), 1151-1169.
- López, d. L. (2012). *Lenguaje y sistemas sociales: La teoría sociológica de Jürgen Habermas y Niklas Luhmann* (1ª ed.). Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- López, L. R., & Benlloch, M. (2005). *De la marca comercial a la marca territorio*. Retrieved from: <http://www.e-revistas.uji.es/index.php/recerca/article/view/239/221>
- Luhmann, N. (1976). *Funktionen und folgen formaler organisation* (3. Aufl.. ed.). Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1982). *Territorial borders as system boundaries. Cooperation and Conflict in Border Areas*, 235-244.
- Luhmann, N. (1983). *Insistence on systems theory: Perspectives from germany-an essay. Social Forces*, 61(4), 987-998. 10.2307/2578274
- Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general* (Vol. 15). Anthropos Editorial.
- Madoery, O. (2009). *Interrogantes fundamentales del desarrollo endógeno*. Desarrollo Local-Regional, Emilio Silva (Compilador), Eduardo Rebollo (Editor). Universidad Católica del Uruguay, Serie Seminarios y Conferencias N°1, Montevideo.
- Martín-Baró, I. (1995). Universidad Centroamericana (Ed.), *Acción e ideología* (sexta ed.). El Salvador, San Salvador: UCA editores.
- Martín-Baró, I., Blanco, A., & Chomsky, N. (1998). Blanco A., Chomsky N. (Eds.), *Psicología de la liberación*. Madrid: Trotta.
- Martínez, N. M. (2016). Towards a network place branding through multiple stakeholders and based on cultural identities: The case of “The coffee cultural landscape” in colombia. *Journal of Place Management and Development*, 9(1), 73-90.
- Mascareño, A., & Büscher, C. (2011). Sociología del territorio. *Revista LIDER*, 19, 25-52. Retrieved from: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=67262145&lang=es&site=ehost-live>
- Medway, D., Swanson, K., Delpy, N., Lisa, Pasquinelli, C., & Zenker, S. (2015). Place branding: Are we wasting our time? report of an AMA special session. *Journal of Place Management and Development*, 8(1), 63-68.
- Melewar, T. C., Dennis, C., Mauri, C., Lindridge, A., & Lindridge, A. (2016). Place brand management: Strategic marketing of cities, regions and nations 4th international colloquium on place brand management. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(2)

- Midgley, G., & Wilby, J. (2015). Learning across boundaries: Exploring the variety of systems theory and practice 10.1002/sres.2357 Retrieved from: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ssf&AN=109304471&lang=es&scope=site>
- Mills, D. (2008). *New language for australian cultural policy*. Making Meaning, Making Money: Directions for the Arts and Cultural Industries in the Creative Age, 205.
- Moldogaziev, T., & Resh, W. (2016). A systems theory approach to innovation implementation: Why organizational location matters. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 26(4), 677-692. 10.1093/jopart/muv047 Retrieved from: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ssf&AN=118092407&lang=es&scope=site>
- Monroy, F. (2016). The spanish castle on the stamp. Reflections on the brand, marketing and territory. *Turismo y Sociedad*, 18 Retrieved from: <https://search.proquest.com/docview/1856873075>
Doi: <https://doi.org/10.18601/01207555.n18.02>
- Montero, C., & Morris, P. (1999). *Territorio, competitividad sistémica y desarrollo endógeno. Metodología para el desarrollo de los sistemas regionales de innovación*. In Universidad del Bio-Bio (Ed.), *Instituciones y actores del desarrollo territorial en el marco de la globalización* (Universidad del Bio-Bio ed., pp. 321-374). Santiago, Chile.
- Morín, E. (2013). *La méthode: La nature de la nature*. Seuil.
- Mowery, K., & Novak, M. (2016). Challenges, motivations, and desires of downtown revitalizers. *Journal of Place Management and Development*, 9(1), 9-26.
- Naranjo, J. E. R. (2016). Postacuerdo y gestión territorial. *Bitácora Urbano Territorial*, 26(2), 135-146.
- Narváez, M., De Hurtado, G., & Henríquez, A. (2013). Competitividad de empresas turísticas: Un análisis desde el enfoque sistémico. (spanish). *Revista Facultad de Ciencias Economicas: Investigacion y Reflexion*, 21(1), 243-260. Retrieved from: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=95962783&lang=es&site=ehost-live>
- Ocampo, S. (2016). Aportes de las teorías sociológicas a la discusión de la ontología. los casos de luhmann, habermas y latour/(sociological theories contributions to the ontological question. the cases of Luhmann, Habermas y Latour). *Revista de Filosofía*, 41(1), 153-179. 10.5209/rev_RESF.2016.v41.n1.52112
- Oliveira, E. (2015). Place branding in strategic spatial planning: A content analysis of development plans, strategic initiatives and policy documents for portugal 2014-2020. *Journal of Place Management and Development*, 8(1), 23-50.
- Opazo, M. P., & Rodríguez, D. (2017). Repensando los límites de las organizaciones por medio de la teoría de sistemas organizacionales de niklas luhmann. *Revista Mad*,

1(36), 21-37. 10.5354/0718-0527.2017.46140 Retrieved from:
<https://revistamad.uchile.cl/index.php/RMAD/article/view/46140>

Pareto, V., Braga, G., & López Pacheco, J. (1980). In Braga G., López Pacheco J. (Eds.), *Forma y equilibrio sociales: (Extracto del tratado de sociología general)*. Madrid: Alianza.

Parsons, T. (1964). *The social system*. Glencoe: Free Press.

Parsons, T. (1974). *El sistema de las sociedades modernas*. México: Trillas.

Parsons, T., & Shils, E. A. (1951). *Values, motives, and systems of action. Toward a General Theory of Action*, 47-275.

Paz, S. (2005). Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades. la marca de ciudad como vector para la proyección internacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(30), 177-195.

Paz, S. (2010). Administración estratégica de marca territorial. Como construir y administrar la marca de ciudades y regiones. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(3)

Pérez, A., & Montenegro, J., (2015). Estructura institucional y participación de actores en la estrategia de desarrollo territorial rural: Una aproximación en el territorio paraná centro en brasil y en la región huamantla en México. *Gestión y Política Pública*, 24(2), 417-457.

Petrova, M., & Nenko, A. (2018). Urban emptiness as a resource for sustainable urban development. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 29(3), 388-405. 10.1108/MEQ-01-2018-0004 Retrieved from:
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/MEQ-01-2018-0004>

Porter, M. E., & Martín, R. A. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara Buenos Aires.

Pressacco, F., Valenzuela, E., & Soto, G. (2017). *Identidad regional y modelo de desarrollo alternativo: La patagonia verde de aysén*. *Papel Político*, 22(1), 159-182.

Pujol, M. C., De Urquijo, B., & Matilla, K. (2016). *La investigación en marcas de territorio y diplomacia pública en España. Un estudio bibliométrico de las revistas científicas españolas especializadas en comunicación indexadas en latindex (1980-2016)*. Paper presented at the *Anales de Documentación*, 19(2)

Reale, G., & Antiseri, D. (2007). *Historia de la filosofía* Editorial San Pablo. Bogotá, Colombia.

Ricardo, D. (1985). In Barceló Ventayol A. (Ed.), *Principios de economía política y tributación: (Selección)*. Barcelona: Orbis.

- Río de Janeiro. (2012). El futuro que queremos (Brasil del 20 al 22 de junio de 2012). *Relaciones Internacionales*, 1(Nº84), 133-212. Retrieved from: <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ri/article/view/5168/4929>
- Rovaletti, M. L. (1989). *Teoría general de los sistemas*. Signo y Pensamiento, 45-56.
- Sarabia-Sanchez, F. J., & Cerda-Bertomeu, M. J. (2017). Place brand developers' perceptions of brand identity, brand architecture and neutrality in place brand development. *Place Branding and Public Diplomacy*, 13(1), 51-64.
- Scheel, M., Carlos. (2012). El enfoque sistémico de la innovación: Ventaja competitiva de las regiones. *Estudios Gerenciales*, 28, 27-39. Retrieved from: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=88906082&lang=es&scope=site>
- Schroer, M. (2006). *Räume, orte, grenzen. Auf Dem Weg Zu Einer Soziologie des Raums [Espacios, lugares, fronteras. En el camino a una sociología del espacio.] Frankfurt Am Main: Suhrkamp*.
- Sen, A. (1998). *Las teorías del desarrollo a principios del siglo XXI*. Cuadernos de Economía (Santafé De Bogotá), 17(29), 73-100.
- Shadish, W. R., & Cook, T. D. (1998). Donald campbell and evaluation theory. *American Journal of Evaluation*, 19(3), 417-422. 10.1016/S1098-2140(99)80227-6
- Shafritz, J., Ott, J., & Jang, Y. (2015). *Classics of organization theory*. Cengage Learning.
- Sierra, C., Francisco. (2001). El mercado y sus marcas: Los nuevos territorios y contradicciones teóricas de la investigación en comunicación. (Spanish). *Revista Latina de Comunicación Social*, 4(37), 1-4. Retrieved from: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=28046134&lang=es&scope=site>
- Silva-Rodríguez, d. S. M., (2018). Water management on the mexico-US border: A review of the literature. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 29(2), 289-304.
- Stöhr, W. (1999). *Subsidiaridad: Un concepto clave para la política de desarrollo regional*. Universidad del Bio-Bio (ed), pp. 299-320. Santiago, Chile.
- Tapia, J. (2003). *Descentralización y subsidiaridad en la época de la globalización*. *Estudios Constitucionales*, 1(1), 99.
- Throsby, D. (2008). *Culture in sustainable development: Insights for the future implementation of art. 13*. Paper for UNESCO Secretariat.
- Tobey, R. (2007). El encuentro intercultural visto con un enfoque sistémico. ULÚA. *Revista de historia, sociedad y cultura*, 10, 157-187. Retrieved from: <http://revistas.uv.mx/index.php/ulua/issue/view/UL%C3%9AA%2010>

- Universidad Nacional Autónoma de México (Producer), & Gershenson, C. (Director). (2015a). *Complejidad*. [Video/DVD] Plataforma de aprendizaje en línea: Coursera. Retrieved from <https://goo.gl/5JoFzC>
- Universidad Nacional Autónoma de México (Producer), & Gershenson, C. (Director). (2015b). *Emergencia*. [Video/DVD] Plataforma de aprendizaje en línea: Coursera. Retrieved from <https://goo.gl/vNyUrR>
- Universidad Nacional Autónoma de México (Producer), & Gershenson, C. (Director). (2015c). *Implicaciones de las interacciones*. [Video/DVD] Plataforma de aprendizaje en línea: Coursera. Retrieved from <https://goo.gl/JUq2cs>
- Universidad Nacional Autónoma de México (Producer), & Gershenson, C. (Director). (2015d). *Pensamiento Sistémico: de la antigüedad hasta el siglo XX*. [Video/DVD] Plataforma de aprendizaje en línea: Coursera. Retrieved from <https://goo.gl/IA3RNj>
- Uribe-Muñoz, A. (2016). Luchas por el territorio y la participación política: Retos del postconflicto. *Bitácora Urbano Territorial*, 26(2), 29-36.
- Urquieta, M. A., Mariñez, C., & Jorquera, C. (2017). Territorio como medium: Discusión sobre rendimientos analíticos para las observaciones de la complejidad socio-espacial. *Revista Mad*, 2(37), 143-167. 10.5354/0718-0527.2017.47279 Retrieved from: <https://revistamad.uchile.cl/index.php/RMAD/article/view/47279>
- Urteaga, E. (2010). La teoría de sistemas de Niklas Luhmann. Contrastes: *Revista Internacional de Filosofía*, (15), 301-317.
- Vázquez-barquero, A. (2000). Desarrollo endógeno y globalización. EURE (Santiago) - *Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, 26(79), 47-65. 10.4067/S0250-71612000007900003
- Vázquez-Barquero, A. (2007). *Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial*. Investigaciones Regionales, (11), 183.
- Vergara, N. (2012). "Significación social" y "territorio": Aproximaciones epistemológicas. Líder: *Revista Labor Interdisciplinaria de Desarrollo Regional*, (21), 9-18.
- Villatoro, F. (2017). El territorio como sistema complejo. *Estudios Centroamericanos* (ECA), 72(749), 165-176.
- Villatoro, F. (2018). Perquín: Fiesta y desarrollo territorial. *Realidad: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (149), 37-49.
- Zeraoui, Z. (2016). *Introduction: Understanding paradiplomacy*. Desafios, 28(1), 15.

2

CAPÍTULO

MARCA TERRITORIAL

Introducción
Públicos objetivos
La marca territorial
Conclusiones

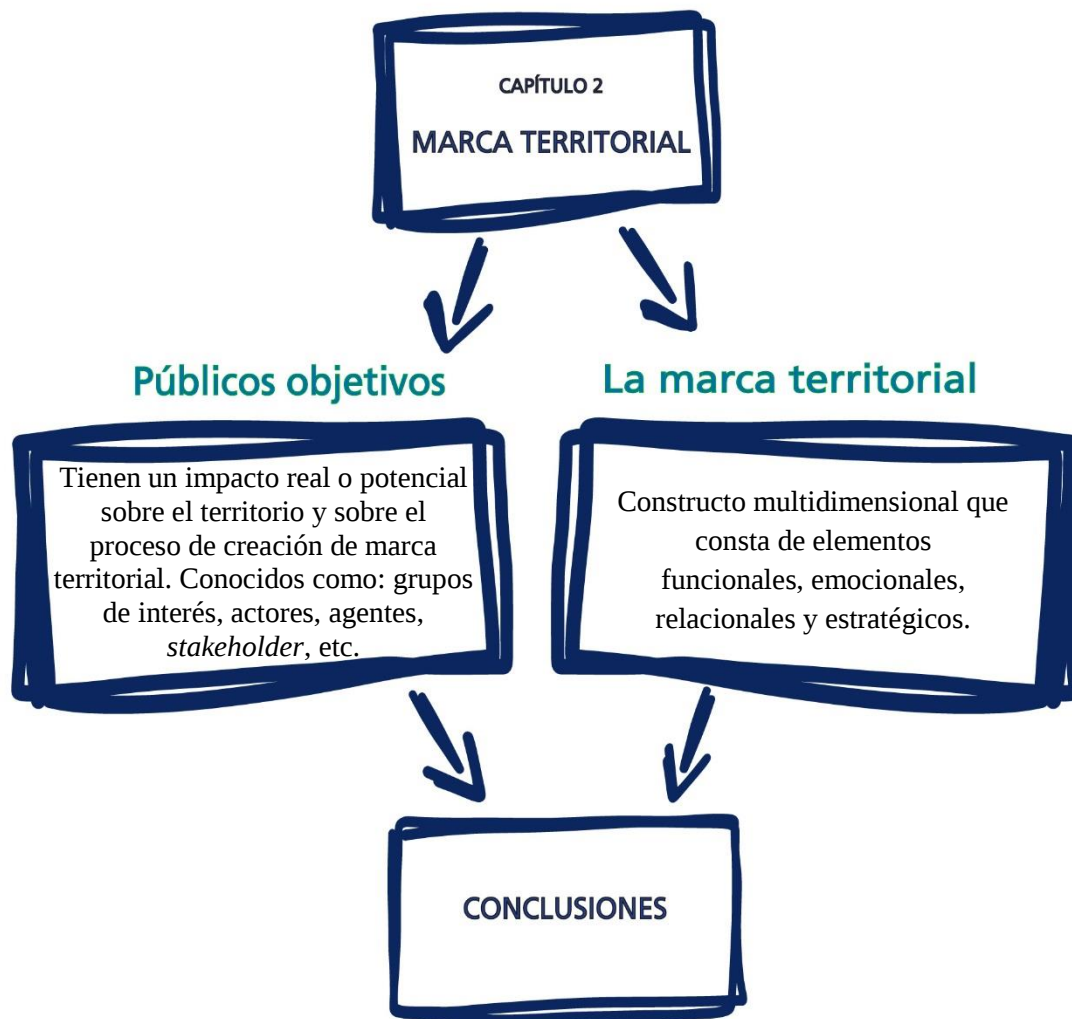


Figura 8 Conceptos principales del capítulo Marca territorial

2.1 INTRODUCCIÓN

La teoría sobre marca territorial todavía se encuentra en una fase emergente. En los últimos años hemos visto un aumento en la cantidad de investigaciones académicas publicadas referidas a la necesidad de rescatar aspectos identitarios que den valor a los lugares para posicionarlos en la escala mundial (Cleave & Arku, 2017). Lo anterior llevó a despertar el interés de diversos lugares por posicionarse de cara a sus públicos objetivos, para la atracción de talento, la promoción del turismo, la organización de eventos deportivos y culturales, la atracción de inversiones, y muchos otros objetivos que los lugares se propusieron alcanzar en la búsqueda del desarrollo (Bell, 2016; Dinnie, 2011).

En el capítulo anterior mencionamos que nuestro enfoque será el de sistemas, es decir, un “todo compuesto por partes” que buscan dar respuesta a la complejidad y a la naturaleza multidimensional que contiene una marca territorial. En un mismo territorio pueden coexistir diversas sub-marcas territoriales, pero estas se posicionarán mejor si están bajo una “marca paraguas” que se encargue de posicionar el territorio y luego atender a los públicos objetivos de acuerdo a lo específico de cada sub-marca (Sarabia-Sanchez & Cerda-Bertomeu, 2017).

Bajo el planteamiento de sistema, la marca es el sistema y las submarcas son los subsistemas que dan vida y mantienen activo a dicho sistema. Mientras que el territorio es una construcción social que actúa como sistema y que a su vez contiene subsistemas sociales. Por tanto, al hablar de marca y territorio nos estaríamos refiriendo a dos sistemas que se unen para actuar como uno solo. Este sistema “marca territorial”, al que denominaremos a lo largo del capítulo 2 con las iniciales “MT”, será un sistema abierto y, por tanto, podrá ser influenciado, así como influenciar al entorno. Las influencias que la MT reciba del entorno se verán reflejadas principalmente en las relaciones con sus públicos objetivos y las relaciones de sus públicos objetivos influirán en la MT.

La MT deberá dar respuesta a dos preguntas, a la que toda marca comercial y corporativa trata de responder: ¿Qué públicos va a atender? y ¿Cómo puede atender mejor a sus públicos objetivos? Por otra parte, la MT deberá crear relaciones rentables en términos sociales, económicos y culturales con sus públicos objetivos para crear valor para ellos y obtener valor de ellos. Es aquí donde el marketing y sus cinco etapas para crear valor y construir relaciones con los públicos objetivos se vuelve muy importante de analizar y aplicar (Kotler & Armstrong, 2008).

2.2 PÚBLICOS OBJETIVOS

En los últimos veinticinco años se han desarrollado diversos enfoques para describir y clasificar las partes interesadas, grupos de interés, actores, agentes o públicos objetivos. Depende de la literatura o del área de conocimiento desde donde se aborde. Por ejemplo, dentro de la literatura del marketing de relaciones o de la teoría de las relaciones públicas, el concepto de *stakeholder* surge en los años 60, a partir de los trabajos del *Stanford Research Institute*, y se consolida como enfoque de gestión empresarial a partir de los años 80 (Capriotti, 2009). Entre los autores que retoman este concepto y lo relacionan con la MT se encuentran de Nisco, Riviezzo, & Rosaria (2008); Dinnie (2011); Frow & Payne (2011); Govers & Go (2009); Houghton & Stevens (2011); Kalandides, Braun, Kavaratzis, & Zenker (2013); Kotler & Gertner (2002); Sánchez (2017).

Mientras que en la literatura relacionada a Desarrollo Territorial, autores como Arocena, (2001); Barreiro, (1998); Boisier, (2011); Bran, (2013); Costamagna & Rozzi, (2015); Paz, (2005); San Eugenio & Barniol, (2012); Sierra, (2001) hacen referencia a conceptos relacionados a actores (internos al territorio) y agentes (externos al territorio).

Para el caso de nuestra tesis, con el fin de facilitar la comprensión del lector, nombraremos “públicos objetivos” a los diferentes encargados de la creación o gestión de una MT. Aunque, de acuerdo con la literatura o el área de estudios, estos se pueden denominar grupos de interés, partes interesadas, actores, agentes, sectores, *stakeholder*, entre otros.

Grunig y Hunt (1984) definen al público como un “sistema estructurado cuyos miembros detectan el mismo problema, interactúan cara a cara o a través de canales y se comportan como si fueran un solo organismo” (p.17). Mientras que Capriotti (2009) lo define como “un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma” (p.72).

La relación que se establece entre los gestores de marca y los públicos objetivos dependerá principalmente de las acciones que los gestores de marca realicen en beneficio o en contra de los públicos objetivos (Grunig y Hunt, 1984). Lo anterior, establecerá una relación y una conducta recíproca entre públicos y gestores. Los públicos, al influir sobre los gestores o ser influidos por ellos, pasan a constituirse en público de la MT.

Sobre las relaciones entre públicos y organizaciones Grunig y Hunt (1984) han construido su teoría situacional de los públicos. Dicha teoría intenta explicar cómo y cuándo los públicos se comunican. Esta teoría facilita la identificación y clasificación de los públicos a través de las siguientes tres variables: reconocimiento del problema, reconocimiento de las restricciones y nivel de implicación.

Sin embargo, esta teoría no define la naturaleza de los públicos, es decir, no define la forma en cómo una persona o una entidad se constituye en público de una organización (Capriotti, 2009). Para Middlenton (2011), el número de públicos objetivos interesados en participar en un territorio son potencialmente ilimitados, entre los más visibles y sobresalientes son los dueños de negocios, inversionistas, asociaciones sin fines de lucro, residentes, estudiantes, turistas, visitantes y otros grupos que demuestren intereses. Por su parte Kotler y Armstrong (2008) mencionan que públicos son aquellos que tengan un impacto real o potencial sobre la capacidad de la organización (o del territorio) para alcanzar sus objetivos.

Mientras que para Van Gelder (2011) los públicos objetivos involucrados en un proceso de construcción de MT son: turismo, empresa privada, gobierno, inversiones, inmigrantes, la cultura, la educación y las personas que habitan el territorio. Con ellos se deben fomentar procesos inclusivos y representativos que construyan confianza mutua, con el fin de lograr compromiso a largo plazo y una visión compartida, algo así como una gobernanza colaborativa entre diferentes sectores. Houghton y Stevens (2011) plantean que se debe involucrar a los públicos objetivos desde el principio del proceso de creación de MT. Las estrategias eficaces de MT utilizan a los líderes políticos, comunitarios y empresariales reconocidos, así como a los taxistas, peluqueros y todas aquellas otras personas que desempeñan funciones de contacto con el público no reconocido pero vital en el territorio. Dicho enfoque llevara más tiempo, pero el proceso tomara más fuerza para su implementación.

Los públicos objetivos deben estar alineados y participar en la toma de decisiones y acciones relacionadas con la MT, invertir en la marca y estar dispuestos a evaluar el impacto y eficacia del proceso. Por lo anterior, es importante que dichos públicos se conviertan en participantes activos en la co-creación de una MT para que esta sea creíble y duradera en el tiempo (Insch, 2011).

El proceso de construcción de MT deberá buscar que los públicos objetivos estén de acuerdo en trabajar juntos o al menos estar dispuestos a trabajar en función de los objetivos

comunes a todos en el territorio. Para facilitar el proceso Kavaratzis, Warnaby y Ashworth (2015) sugieren identificar e involucrar a las marcas líderes o personas que gozan de cierta reputación y que se encuentran trabajando en el territorio actualmente, para que luego estas trabajen con las demás partes interesadas, entre las cuales mencionan: residentes, grupos de activistas, empresas locales y nacionales, empleados, otras regiones, gobiernos locales, regionales, nacionales y visitantes.

Por otra parte, Frow y Payne (2011) al hablar de públicos objetivos hacen referencia a los grupos de interés, propios de la literatura de la gestión estratégica, y coinciden con otros autores como Kotler y Armstrong (2008) en que se debe brindar atención a los grupos que se consideran fundamentales para el éxito de una organización. Sin embargo, a lo largo del tiempo la literatura referida a los públicos objetivo o a los grupos de interés, ha tenido diferentes planteamientos sobre lo que estos grupos constituyen para una organización.

Hood (1991) identifica seis públicos objetivos que se subdividen en categorías; Kotler y Roberto (1992) identifican diez públicos objetivos; Morgan y Hunt (1994) describen diez grupos. Gummesson (1995) describe 30 relaciones, de las cuales 17 son relaciones basadas en el mercado y 13 relaciones no son de mercado y Doyle (1995) revisa cuatro tipos de redes, incluyendo las asociaciones de proveedores, externos, internos y de clientes. Buttle (1999) propone cinco públicos objetivos, incluidos los clientes, proveedores, propietarios, inversores, empleados y otros socios. Por último, Lacznia, y Murphy (2006) identifica seis públicos, divididos en los principales interesados y actores secundarios.

Como mencionamos anteriormente existen diferentes clasificaciones para los públicos objetivos. Sin embargo, uno de los elementos comunes que se puede encontrar en las diferentes clasificaciones es el enfoque participativo que se debe aplicar al momento de construir una MT. Por su parte Ind y Bjerke (2007) ponen de relieve la importancia de los públicos internos y sitúan el proceso de construcción de marca como un diálogo entre los públicos objetivos. Dicho planteamiento es compartido por autores como Balmer, van Riel, Hatch y Schultz (1997), Hatch y Schultz (2009).

Dicho enfoque participativo o diálogo entre los públicos objetivos debe ser parte de una estrategia de marca, que tendra como fin aumentar el compromiso para con la marca por parte de los públicos internos interesados. Burmann y Zeplin (2005) proponen incluir en los públicos internos a habitantes y que estos sean “embajadores de la marca”, mientras que Frow y Payne (2011) van mucho más allá en cuanto a inclusión de los habitantes y

plantean que estos desempeñan un triple papel en la construcción de una MT al ser: 1) integrantes, 2) embajadores y 3) ciudadanos.

La primera función de los habitantes consiste en ser parte de la construcción de una MT, ya sea debido a una estrategia deliberada para incluirlos o como parte de un proceso natural en donde la MT aporta valor a sus intereses personales. Para Houghton y Stevens (2011), los habitantes, y sus interacciones entre sí y con los extraños, forman el entorno social de un determinado territorio. Según Warnaby (2009), es la combinación de la configuración física y del medio social lo que facilita la experiencia de un residente. Freire (2009) ha analizado el papel de los habitantes, demostrando que son de hecho una dimensión crítica para la formación de una MT.

La segunda función de los habitantes es la de embajadores de la MT, en el modelo de comunicación desarrollado por Kavaratzis (2015). La percepción de las ciudades está formada por tres tipos de comunicación de la marca: primaria, se refiere a las acciones, la arquitectura y al comportamiento del territorio; secundaria, que incluye la comunicación formal, como todas las formas de publicidad o relaciones públicas; y terciaria, se refiere a lo que los habitantes comentan y hablan sobre el territorio.

La tercera función de los habitantes es la de ciudadanos, al elegir a los funcionarios del gobierno local. Ellos tienen el poder político y participan en las decisiones políticas. Esta participación es a la vez un derecho y una obligación de los ciudadanos, lo que significa que también es obligación de las autoridades del territorio garantizar la participación, así como proporcionar oportunidades para que los ciudadanos contribuyan activamente a la toma de decisiones. Estas decisiones pasan por la implementación de un proceso de creación y gestión de MT (Gil, 2016).

Las tres funciones descritas anteriormente hacen que los habitantes sean un público objetivo de vital importancia para la MT. Una mejor comprensión del papel de los habitantes exige un cambio en el enfoque de comunicación a un enfoque de participación. Para lograr este tipo de enfoque se debe invertir en compartir el significado de la MT, junto a su propiedad y control. Este proceso es más importante para la etapa de definición de objetivos y la construcción de una visión compartida fuerte (Braun, 2012).

Como señalan Frow y Payne (2011) la legitimación de los objetivos es un paso crucial para una estrategia exitosa, mientras que una visión compartida es la base para una mayor integración de los habitantes en el proceso. De la misma forma es importante establecer

estos procesos desde tempranas edades, para que sea más fácil de dar continuidad en el tiempo (Quintana-Arias, 2017). Por otra parte, autores como de Nisco, Riviezzo, y Rosaria Napolitano (2008) plantean que, una vez que las partes se apropian de la visión compartida, la viabilidad del proceso será de interés para una amplia gama de partes interesadas como: pequeñas empresas, los dueños de los negocios, inversionistas, compradores, autoridades locales, la policía, medio de transporte, los dueños de propiedades (residenciales y comerciales) y los residentes locales. Por lo tanto, la necesidad de satisfacer la amplia gama de partes interesadas tiene una influencia relevante en la formación del concepto de MT que se va a desarrollar.

Con el fin de satisfacer las necesidades de los diversos públicos objetivos, de Nisco *et al.*, (2008) proponen tres sectores en los que se puede agrupar a los públicos objetivos, al momento de trabajar con ellos en el proceso de creación, implementación y gestión de una MT, estos sectores son: público, privado y voluntario.

En el sector público se encuentran las autoridades locales, la policía, el transporte público, agencias de turismo, servicios de emergencia, los consejos de capacitación y empresariales, escuelas, colegios y universidades, centros de ocio. En el sector privado se mencionan a los minoristas, las sociedades bancarias, cámaras de comercio, empresas de transporte, los propietarios, agentes inmobiliarios, restaurantes y cafeterías, y clubes nocturnos, instalaciones de ocio, hoteles, abogados y otros profesionales. Por último, el sector voluntario compone sociedades cívicas, grupos conservacionistas, grupos de discapacitados, grupos de residentes.

Para Cerdá (2015) la sociedad se divide conceptualmente en “Estado”, “mercado” y “sociedad civil”, teniendo como referente tres tipos de públicos: las administraciones del Estado, las empresas privadas del mercado y los agentes de la sociedad civil. Estos públicos pueden ser internos y externos al territorio y actuar como creadores de la marca o como usuarios de la marca. En cuanto a los públicos internos podemos mencionar que son aquellos que están vinculados con el territorio y con la creación de identidad. Mientras que los públicos externos son los que se pretende atraer en función del posicionamiento estratégico de la MT.

Para de Nisco *et al.* (2008) a los públicos objetivos también los podemos clasificar de acuerdo con las relaciones que se establecen como: primarios y secundarios. Los públicos objetivos primarios se definen como aquellos de los que no se puede prescindir en un proceso de construcción de MT. Este grupo se encuentra vinculado a sectores privados y

públicos. Como ejemplo de privados podemos mencionar: accionistas, inversores, empleados, clientes y proveedores. Mientras que como ejemplo de sectores públicos están: gobiernos municipales, gobiernos regionales, instituciones de gobierno nacional.

Los públicos objetivos secundarios se definen como aquellos que influyen o afectan el proceso de construcción de MT y no son esenciales para su supervivencia. Los públicos secundarios pueden ser muy influyentes -que afectan especialmente a la reputación y la opinión pública- pero su participación es solo para representar y no para dirigir. Como ejemplo de estos últimos podemos mencionar a los medios de comunicación y una amplia gama de públicos objetivos que son considerados como actores secundarios en esta definición.

Existe un alto nivel de interdependencia entre la creación de una MT y sus principales públicos objetivos. El no mantener la participación de los públicos primarios se traducirá en un fracaso en la creación de MT y el no tomar en cuenta a los públicos secundarios nos puede generar una mala reputación, mala opinión pública y baja o nula participación (Martínez, 2016).

Para Houghton y Stevens (2011) la participación de los diferentes públicos objetivos en la creación de una MT se puede dar en dos niveles. El primer nivel es el que logra implicar y motivar un amplio número de participantes locales que elaboran y transmiten la estrategia, la visión y los objetivos que se están definiendo en función del territorio. En cambio, los procesos en los que no se logra involucrar a los actores locales son casi siempre destinados al fracaso. El segundo nivel se da cuando los públicos aceptan la MT como una forma de generar desarrollo económico y fomentar la identidad territorial. La existencia de una identidad regional no implica la negación de la identidad nacional. Se puede tener varias identidades superpuestas que se complementan unas a otras; de hecho, “varias micro-identidades territoriales pueden compartir una sola macro identidad territorial” (Zeraoui, 2016)

Por su parte, Masilia (2009) propone que los públicos de un territorio se organizan en función de cuatro acciones: articulación, coordinación, cooperación y concertación. Estas acciones son parte de un proceso en el cual se establecen relaciones permanentes entre los públicos objetivos de un territorio, en función de una visión compartida que trasciende los intereses particulares.

Pero cuando los intereses particulares se sobreponen a los intereses comunes Marsiglia (2009) reconoce nueve aspectos que obstaculizan los procesos de desarrollo territorial:

1. Los intereses particulares o sectoriales emergen en la interacción y limitan la búsqueda del interés común
2. Son escasos los agentes de desarrollo que pueden operar como mediadores
3. Las iniciativas generalmente son coyunturales
4. Desconfianza y descrédito en los gobiernos locales, principalmente en sus capacidades políticas y de gestión
5. El empresariado local tiende a reproducir prácticas sectoriales o individuales
6. Las organizaciones en la sociedad civil no generan entramado ni tejido social
7. Limitada participación que impide avanzar en pactos ciudadanos
8. El sentido de pertenencia se ha conformado sobre bases diversas
9. Escasa capacidad de imaginar escenarios futuros en función de acuerdos que surjan de visiones compartidas

En cuanto a los públicos locales, Barreiro (1998) hace referencia a tres categorías de públicos ligados a la toma de decisiones (político-institucionales), técnicos particulares (expertos-profesionales) y a la acción sobre el terreno (la población y todas sus expresiones activas). Dichas categorías deben estar articuladas en torno a dinamizar un proceso de desarrollo territorial como la MT.

Por último, podemos asegurar que una MT es más compleja que la marca de un producto o servicio ya que los públicos objetivos son más amplios y cada uno está buscando diferentes beneficios (Middleton, 2011). Para la creación, implementación y gestión de una MT, debemos prestar atención a todos los públicos que estén vinculado con el Territorio. Finalmente, la mejor forma de atender a estos públicos es prestando atención a las relaciones existentes entre ellos, para luego fomentar las relaciones de articulación, coordinación, cooperación y concertación. Lo que no debe hacer una MT es fomentar las relaciones de poder que profundicen procesos de desigualdad o sometimiento entre los públicos objetivos.

2.3 LA MARCA TERRITORIAL

La MT involucra a todo un territorio (Bell, 2016; Delamaza & Thayer, 2016; Herezniak & Anders-Morawska, 2015; Middleton, 2011), por lo tanto, es muy compleja. Para Hankinson (2007) la mayor complejidad de las MT frente a las marcas corporativas se debe

a seis factores, internos y externos: a) la co-producción público-privada del producto territorial; b) el consumo compartido del producto territorial; c) la variabilidad del producto territorial; d) la definición legal de los límites del territorio; e) las superposiciones administrativas; y f) la rendición de cuentas política.

Por su parte Pike (2005) plantea seis factores diferentes por los cuales la MT es compleja: a) la multidimensionalidad, b) los intereses heterogéneos de las partes interesadas, c) la política, d) la necesidad de consenso, e) es difícil aplicar la lealtad de marca y f) los fondos son limitados.

Para Dinnie (2011) en la creación de una MT se deben incluir a diversos públicos objetivos y será necesario cambiar la metodología que comúnmente se sigue en la creación de una marca de productos y servicios corporativos. El territorio es de naturaleza compleja, ya que generalmente cuenta con una compilación de muchas empresas independientes y en competencia. Así como experiencias y productos manejados por muchas organizaciones diferentes, sin ningún equipo de dirección única que planifique estratégicamente las directrices a seguir por todos los públicos objetivos del territorio. Para Houghton y Stevens (2011) no se trata de un grupo discreto y ordenado, de hecho, el término MT en realidad describe la mezcla de personas, grupos y organizaciones que tienen un interés en el futuro del territorio. Estos interesados van desde ciudadanos, empresas, organismos nacionales e internacionales que tienen una presencia o un fuerte interés en la zona.

Lo anterior convierte el proceso de MT en un debate político y público -que las marcas comerciales a lo mejor no soportarían- debe resistir el paso del tiempo, el debate público y el control político. Sin embargo, cuando se crea una MT, partiendo de un proceso de consulta abierta y de la toma de acuerdos con los públicos objetivos, estos problemas pueden ser solucionados desde el inicio (Delamaza & Thayer, 2016), como en una especie de planificación estratégica que hace análisis de sus debilidades y amenazas. Las semejanzas entre la MT y la marca corporativa se dan en términos de su complejidad y amplia gama de públicos objetivos (Dinnie, 2011; Hankinson, 2007; Parkerson & Saunders, 2005).

Debido a esta complejidad, Lita y Osuna (2005) hacen una primera aproximación al concepto MT como la encargada de aglutinar los activos positivos del territorio, apoyando y revalorizando los diferentes aspectos exportables del mismo a un mundo cada vez más homogéneo. Las MT han recibido un gran impulso en los últimos tiempos, asociado a la

necesidad de diferenciación que sienten los distintos territorios (Botschen, Promberger, & Bernhart, 2017).

La marca se ha convertido en un poderoso elemento de diferenciación dentro de las estrategias empresariales, sobre todo en el mundo de los negocios, en el que permanente se busca el cumplimiento de los objetivos comerciales. También en el ámbito territorial la marca puede resaltar características y peculiaridades asumiendo valores tradicionales del territorio y de las relaciones sociales que se den dentro de este. Para Houghton y Stevens (2011) cada vez más y más territorios subrayan su diversidad como un elemento clave de su atractivo, por lo que se vuelve más importante asegurar que la marca refleje las fortalezas de esa diferencia.

Las características sobre todo resaltan las diferencias antropológicas y culturales, trascendiendo así su inicial dimensión económica y empresarial. Un punto importante en este sentido es identificar cuál es el concepto de la MT que tenemos para luego comunicarlo eficientemente (Botschen et al., 2017). Identificar el tipo de relaciones sociales que se dan en el territorio también nos ayudará a entender el territorio de cara a los públicos internos y a la comunicación que estableceremos con los públicos externos, ya que como plantean Trout y Peralba (2002) la marca es la herramienta que construirá la imagen más atractiva en relación a los públicos objetivos.

La imagen de marca de los territorios se forma como “resultado de todas las impresiones recibidas por los consumidores sobre la marca, independientemente de la fuente de donde provengan” (Giménez, 1992). Para Lita y Osuna (2005) estos planteamientos se deben agregar “las creencias, actitudes, roles, estereotipos y experiencias previas que los individuos tienen con respecto a las marcas, productos, servicios, empresas y territorios”, estos planteamientos también son compartidos en la literatura más reciente por otros autores como Cleave & Arku (2017), Martínez (2016), Nogué & Vela (2017).

El proceso de formación de la imagen de marca puede concebirse como un conjunto de diferentes agentes y fuentes de información que actúan independientemente, pero en donde todos contribuyen para formar una imagen única (Heras, Jambrino, & Iglesias, 2014). En la misma línea Govers y Go (2009) plantean que un concepto de experiencia requiere la construcción de los acontecimientos, la infraestructura y los iconos.

En otras palabras, la MT no puede basarse en la comunicación solamente, sino que requiere el desarrollo real del producto. Dicha construcción, experiencias y proyección

constante de la esencia de la marca requiere de la cooperación de muchos públicos objetivos, y, finalmente, por supuesto, la comunicación constante.

Para Villafañe, Alloza y Perdiguero (2005) la marca es un activo intangible de carácter estratégico, que se establece y mantiene la coherencia entre las expectativas creadas por la marca y la experiencia real de todos los públicos objetivos (internos y externos), cuando entran en contacto con la marca, estableciendo de esta manera una economía de la experiencia (Gilmore & Pine II, 2000). En otros casos la MT se ocupa de proyectar espacios y lugares únicos, con el fin de competir en un nuevo mercado de servicios que va más allá del turismo, y que enfatiza el consumo de espacios. Por lo que “la proyección de imágenes consumibles de lugares mediante la gestión de marcas territoriales es una de las realidades más significativas en el renovado proceso de comercialización de geografías” (Nogué & Vela, 2017).

Van Ham (2001) define la imagen de un territorio como “la idea o percepción que el resto del mundo tiene de este territorio”. Para Trout y Peralba (2002) la MT es necesaria para aglutinar los activos intangibles que posee el territorio y posicionarlos adecuadamente en torno a seis aspectos: a) incrementar la competitividad del territorio; b) incrementar la atracción turística de un determinado lugar; c) inversión extranjera; d) obtener predisposición a consumir productos provenientes de una determinada región; e) apoyar las exportaciones; y f) posicionarse políticamente y estratégicamente.

La marca territorial la entendemos como un constructo multidimensional que consta de elementos funcionales, emocionales, relacionales y estratégicos. Dicho conjunto de elementos genera un concepto único de asociaciones con el territorio en la mente del público

Por otro lado, para Lita y Osuna (2005), los pilares sobre los que se deben basar la creación de una MT deben ser: políticos, económicos y cultural. Estos últimos deben posicionarse en la mente de los públicos objetivos a través de una comunicación eficaz y eficiente. Es importante tener claro los criterios (geográficos, denominación de origen, destino, cultural, ocio y entramado social) que se quieren comunicar del territorio. Los criterios con los cuales se dará a conocer el territorio no aportan diferenciación en los procesos de creación, implementación y gestión de MT, pero sí ayudan a crear sinergias que diferencien a los territorios.

De la misma manera, los destinos turísticos de los diferentes países, ciudades y territorios son considerados marcas turísticas (Heras et al., 2014). Según Kotler y Gertner (2002) “los consumidores tienen imágenes de los países aun cuando estos no gestionen sus marcas conscientemente”. La gestión de una MT implica posicionar las características asociadas al territorio a través de una estrategia de marketing, para posteriormente poder evaluar el desempeño de la marca (Keller & Lehmann, 2006; Ramos & Garrido, 2014).

Ashworth y Kavaratzis (2010) mencionan que primero se debe conceptualizar la MT, para luego tener claro las actividades que se realizaran en la implementación y en la gestión de la misma. Es decir, que la marca territorio (país, región, ciudad o barrio) se entiende como un constructo multidimensional que consta de elementos funcionales, emocionales, relacionales y estratégicos. Dicho conjunto de elementos genera un concepto único de asociaciones con el territorio en la mente del público.

Para Houghton y Stevens (2011) la MT no comienza como una “pizarra en blanco”. Algunos territorios ya son marcas, pero no se dan cuenta o reconocen el hecho, porque la asociación que tienen las personas de ellos es muy difícil de borrar o modificar. El punto de partida para una estrategia efectiva e inclusiva de marca sugiere contar con una mirada crítica sobre lo que el territorio tiene para ofrecer a los residentes actuales y potenciales, visitantes e inversionistas (Castillo-Villar, 2016; Ceroni, Fonseca, Schön, & Domínguez, 2016; Eli & Eran, 2008; Oliveira, 2015). Esa mirada crítica pretende determinar cuales son los tipos de conceptos de marca o submarcas territoriales con los que contamos. Seguidamente debemos preguntarnos si ese concepto ya existente permite establecer sinergia entre los públicos objetivos y si es un concepto integrador. A continuación, presentamos algunos conceptos existentes en la literatura de MT.

Denominación de origen se da cuando se utilizan las características, cualidades, imágenes y, en ocasiones, los estereotipos del lugar de origen de un producto (Lita & Osuna, 2005). Se considera una estrategia efectiva, en tanto que es útil para la comercialización del producto, pero tiene poco que ver con el concepto de MT. Este concepto se ha desarrollado dentro de la disciplina del marketing, logrando una gran cantidad de publicaciones, pero esta práctica no constituye una estrategia de MT, ya que no logra desarrollar una estrategia de gestión territorial (Millán, Hidalgo, & Fuentes, 2016; Papadopoulos & Heslop, 2002). Sin embargo, la denominación de origen si puede ser una submarca territorial que de vida a una MT más amplia.

La marca país es otro de los conceptos que se ha desarrollado en los últimos años. El interés de este se centra en el beneficio del desarrollo turístico y la atracción de inversión extranjera (Van Ham, 2001). Al estar relacionada directamente con el país, algunos autores (Aronczyk, 2013; Paz, 2005) proponen que toda la política de relaciones exteriores del país debe ser considerado como un ejercicio de marca país. Para Ashworth y Kavaratzis (2010) el concepto es una tendencia que se ha desarrollado dentro de la disciplina de marketing, sobre todo por los consultores de marketing que se han dado cuenta de las ventajas potenciales de la marca de un país. Para el desarrollo de una marca país se requiere el conocimiento y las habilidades que van más allá de diseñar e implementar campañas y estrategias de marca; es potenciar los valores y la identidad de múltiples elementos (O'Shaughnessy & O'Shaughnessy, 2000).

Marca de destino desempeña un papel de coordinación, pero también necesita que otros públicos se pongan de acuerdo, ya que esta sólo es una parte de todo el esfuerzo dentro de un proceso de creación, implementación y desarrollo de marca (Fernández-Cavia, 2013; Villatoro, 2018). Para Fernández-Cavia y Huertas (2014) este concepto está centrado en la actividad turística y se ocupa principalmente en atraer visitantes hacia un destino turístico.

Marca ciudad es otro de los conceptos que más se ha desarrollado en la teoría, y uno de los más utilizados en la práctica (Aragonez, 2015). En este sentido De Elizagarate (2003) define el “producto ciudad” como el conjunto de características que satisface las necesidades y deseos de los ciudadanos (Mallo, García, & Vijande, 2015). Mientras que para Van Gelder (2011) una marca de ciudad, para ser eficaz, tiene que “representar a todos sus públicos objetivos y seguir siendo viable y pertinente en el tiempo” (p.9). Por otra parte, podemos ver una cierta “paradoja de las ciudades”, cada día la población que habita las ciudades aumenta con relación a lo rural, pero cada ciudad tienen la necesidad de ser diferente, de reforzar su identidad con el fin de ser referente en innovación, creatividad, interculturalidad, atraer talento, etc. (Vela, 2015).

Marca basada en el ocio o marca cultural es una tendencia que según Ashworth y Kavaratzis (2010) se encuentra en constante crecimiento gracias al aumento de las industrias culturales y creativas (ICC). Este crecimiento se puede reconocer en las actitudes de los ciudadanos (Merrilees, Miller, & Herington, 2009). Esta tendencia se refuerza en el momento de establecer la planificación de la ciudad y el aumento de la importancia por la imagen de esta (Hannigan, 2004). En relación con lo anterior, se apuesta a que los edificios de alto perfil (museos, centros de convenciones, estadios...) jueguen un efecto en la imagen

de la ciudad. Además, dichos edificios se convierten en "puntos de referencia" en general en la promoción de la ciudad (Castillo-Villar, 2016).

Para autores como Ashworth y Kavaratzis (2010) y Kavaratzis y Ashworth (2005) se está desarrollando una la última tendencia en uso de marca. Dicha tendencia es la que ellos denominan “marca integrada”; esta marca busca integrar, orientar y gestionar el territorio (Fernández-Cavia & Huertas, 2014). Esto plantea un desafío, que también enfrentan las organizaciones con sus marcas corporativas, en la gestión y la alineación de múltiples identidades e imágenes a través de diferentes públicos objetivos.

La MT, al igual que la marca integrada, tiene mucha similitud con las marcas corporativas. Entre las similitudes Ashworth y Kavaratzis (2010) señalan: a) interacciones con múltiples públicos objetivos; b) agregan valor a través de actividades comerciales y a través de un proceso de reconocimiento de marca; c) ofrecen el punto focal para varios segmentos de consumidores de forma simultánea; d) multidimensional y multidisciplinaria; e) establecen relaciones sólidas y de largo plazo con los públicos objetivos; y f) proporcionan estabilidad. Para Houghton y Stevens (2011), el aprovechamiento de la diversidad de perspectivas e intereses puede ayudar al desarrollo de una MT sofisticada que, como una marca de producto altamente desarrollado, puede proyectar mensajes matizados a diferentes públicos objetivos.

Kavaratzis (2009) evidencia las similitudes entre MT y marca corporativa en los siguientes puntos: son multidisciplinarias, con múltiples públicos objetivos, con alto nivel de intangibilidad y de complejidad, tienen en cuenta la responsabilidad social y la rendición de cuentas, se desarrollan a largo plazo y cuentan con múltiples identidades. Se puede decir que estamos ante la evolución del concepto de MT ya que ahora muchos destinos ven la importancia de la MT por que aglutina a diversos públicos y sobre todo como herramienta de gestión y de desarrollo territorial.

Cerdá (2015) plantea que existen dos líneas de pensamiento en cuanto a la convivencia entre marca (país, región, ciudad) y una marca destino. Una primera línea se refiere a las diferencias en los atributos y beneficios sobre los que se tienen que construir las diferentes tipologías de marca. Para Cerdá, dada la diversidad funcional que poseen los países, estos deberían aprovechar las “partes emotivas o de representación de su identidad de marca” (p.36). En cambio, las regiones y las ciudades deberían aprovechar aspectos funcionales.

Una segunda línea señala que la elección entre atributos de marca dependerá de los diferentes públicos a los que la marca se dirija. Es decir, serán los públicos los que darán un peso diferente a los atributos, en función de las necesidades que se pretendan satisfacer con la marca. Cerdá (2015) advierte que dicho peso diferenciado entre públicos puede ser “causante de conflicto” y, por tanto, generar desequilibrios territoriales.

Existe una imagen de separación entre los conceptos de la marca país, marca ciudad y marca destino. Sin embargo, en la práctica, se observa que dichos procesos son partes integrales de marca territorio, que en algunos casos no se pueden separar. Herstein (2012) describe un enfoque de estrategia basado en dos dimensiones, las cuales establecen cuatro tipos de estrategias de posicionamiento que evidencian que existe un vínculo entre las diversas propuestas de marcas.

Algunos públicos pueden expresar molestias ante creación de una MT. Para Houghton y Stevens (2011) puede ser debido a que tienen miedo al cambio, a no poder controlar quién o quiénes vendrán al territorio. Así, por ejemplo, si la estrategia se basa en la atracción de nuevos tipos de inversión, a lo mejor no se benefician a algunos negocios existentes al interior del territorio (Eli & Eran, 2008).

Es por lo anterior que, al iniciar un proceso de MT, será necesario que los públicos objetivos del sector público y privado logren acuerdos iniciales. Estos acuerdos se pueden lograr con base en los objetivos políticos que plantee el grupo gestor que estará coordinando el proceso. Dichos objetivos deben buscar la comercialización de productos territoriales, crecimiento económico, consensos políticos y beneficios sociales.

Como hemos dicho anteriormente, la MT debe funcionar como paraguas que protege y dota de sentido común a las unidades territoriales más pequeñas, y al mismo tiempo, facilitar que los atributos que comparten adquieran relevancia internacional (Gutián, 2012). Pero ¿cómo lograr esto? Para Kavaratzis et al., (2015) la infraestructura del territorio, que en muchas ocasiones es propiedad de personas particulares y que esta fuera del control de los que impulsan la MT, es fundamental para cumplir la promesa de la marca. Es así como los propietarios se convierten en un público objetivo al que debemos convencer y alinear con la identidad y comunicaciones de marca.

Mientras que Hankinson (2007) sugiere cinco aspectos fundamentales para la construcción de una MT: 1) el papel del grupo gestor de la marca; 2) la influencia de la cultura; 3) la coordinación; 4) comunicación; y 5) asociaciones que logremos establecer

con los públicos objetivos. Por su parte Frow y Payne (2011) proponen iniciar con una planificación interactiva, es decir, identificar quiénes serán nuestros públicos objetivos, determinar los valores fundamentales, facilitar el diálogo y el intercambio de conocimientos, establecer oportunidades en las que se pueda crear valor compartido y co-crear.

En la creación de una MT, los públicos deben tener claro cuáles serán los beneficios y los sacrificios con base en sus conocimientos, objetivos y contexto. Dichos beneficios deberán ser gestionados por parte de quienes impulsan la marca, evitando que los sacrificios sean mayores en unas partes que en otras, lo contrario llevaría a generar desigualdades y desequilibrios territoriales (Escolano, 2015).

El enfoque de la MT es más complejo que realizar marketing de destino o promoción de inversiones. Incluso cuando pensemos crear una reputación del territorio a través de los diferentes medios electrónicos o en comunidades online (Paschen, Pitt, Kietzmann, Dabirian, & Farshid, 2017). Florek (2011) plantea dos direcciones dominantes en cuanto a la presencia de la marca en línea. “Primero, la promoción y comunicación de los valores de la marca, la identidad y la personalidad; y, en segundo lugar, la creación de comunidades en línea asociada a la marca” (p.82). El papel esencial de la página web es para comunicar la identidad de la MT a través de la transmisión de información relevante.

Este enfoque debe incluir a todos los públicos objetivos, con el fin de articularlos e involucrarlos en el desarrollo e implementación de una estrategia de MT que busque llevar una marca común más allá de lo que cada uno podría lograr individualmente (Van Gelder, 2011). Para lo anterior, se vuelve necesario el liderazgo de públicos principales que integren un grupo gestor, el cual debe ser un actor importante en la formulación de políticas públicas. Además, dicho grupo debe servir como mecanismo de participación y consulta ciudadana. Este enfoque permitirá que el territorio pueda aprovechar todas sus fortalezas para articular e involucrar a los públicos en el desarrollo de la MT.

Existen muchos intentos de alianzas disfuncionales, relacionadas con la creación de un grupo gestos que impulse el proceso de MT. Van Gelder (2011) señala casos en los que se ha creado una especie de grupo gestor, con el único fin de dar la impresión de unidad, pero no cuentan con influencia real sobre los medios que permitan desarrollar un proceso satisfactorio en la aplicación efectiva de la creación, implementación y, mucho menos de, una gestión a largo plazo. Un grupo gestor legítimamente constituido debe ser tomado en serio como mecanismo para lograr dicho proceso.

Van Gelder (2011) propone diez principios para lograr que el trabajo con grupos gestores se realice de manera eficaz, a continuación, pasamos a describirlos:

- 1) Representatividad e inclusión: se debe incluir a todos los públicos objetivos para que contribuyan con las políticas, inversiones, acciones, comportamientos y comunicaciones que se dan en el territorio. Para Houghton y Stevens (2011) debe existir un trato horizontal, es decir, que ningún público participante esté por encima de otro, incluidos los públicos vinculados directamente con el gobierno. El proceso de MT no deberá depender de los ciclos electorales ya que esto lo convertiría en un proceso muy variante y “frágil” dado los cambios políticos que pueda tener el territorio, el gobierno deberá tener el mismo peso que los otros públicos. Por último, un grupo gestor deberá estar abierto a los recién llegados e invitar a nuevos miembros que pueden contribuir de manera significativa con la MT.
- 2) Compromiso a largo plazo: se trata de una tarea estratégica que requiere esfuerzos y recursos para lograr cambiar la mentalidad de las personas que habitan el territorio. Para Van Gelder (2011) este compromiso deberá ser acordado entre los públicos objetivos a través de la realización de actividades conjuntas, presentaciones, inversiones y eventos.
- 3) Visión compartida: los públicos deben ponerse de acuerdo sobre una visión compartida para el futuro del territorio. Esta visión debe ir mucho más allá de sus visiones individuales e incluir a los negocios, la cultura, la educación, la salud, la vivienda entre otras.
- 4) Responsabilidad compartida: puede que esta sea una de las partes más difíciles, ya que los públicos también tienen que ponerse de acuerdo en asumir la responsabilidad compartida en cuanto a la toma de decisiones y por las acciones que conlleven esas decisiones.
- 5) Confiar en el otro: debe haber claridad por parte de los públicos sobre lo que esperan del proceso de MT. Las intenciones, expectativas y objetivos de cada uno deben ser presentadas. Lo anterior evitará intenciones ocultas que puedan dañar la confianza y, sobre todo, que se afecte las relaciones entre el grupo gestor.

- 6) Alineación y compromiso: se deberán tener reuniones generales en donde exista representación de los públicos objetivos. Sin embargo, el trabajo continuará en pequeños subgrupos de proyectos específicos. Las reuniones generales estarán enfocadas a discutir nuevas iniciativas, a tomar decisiones sobre los proyectos elaborados por los subgrupos y evaluar las actividades. Pero es de recordar que la actividad más importante del grupo gestor es la de desarrollar e implementar una estrategia.
- 7) La comunicación: se debe hablar en nombre de todos, cuando sea necesario, y cada público deberá tener claridad en cuanto a la promesa de MT para hablar sobre ella. Contar con un grupo gestor unificado es altamente visible y envía señales fuertes a públicos locales y extranjeros. Para Insch (2011) uno de los aspectos más difícil es comunicarse con los múltiples públicos objetivos o con los públicos más relevantes, consistentes y coherentes.
- 8) Posicionamiento de marca: tomar acciones vinculadas con las políticas económicas, sociales y culturales, para atraer eventos relacionados con los valores del territorio. Estimular la capacidad empresarial local, atrayendo industrias específicas, mostrando las tradiciones locales o estableciendo alianzas. Por otra parte, es de recordar que la MT es sumamente compleja y que corre el riesgo de convertirse en todo y nada, vago, suave, o incluso sin sentido. Como menciona Insch (2011) “los territorios que tratan de captar su complejidad en una sola promesa de marca a menudo fallan” (p.11).
- 9) Hacer inversiones en la marca: invertir en la infraestructura del territorio para que proyecte la marca en cuanto a lo que produce, a las necesidades de sus ciudadanos, empresas e instituciones. También se debe invertir en las personas, el trato que se tiene con el mundo exterior y en potenciar las capacidades y conocimientos de los públicos internos. Los fondos pueden ser ajustados, pero se puede iniciar retomando las inversiones previstas y modificándolas para que estén en sintonía con la MT.
- 10) Evaluación: es importante saber qué se ha hecho bien y qué podemos mejorar, es decir, establecer las herramientas para evaluar el impacto y la eficacia. Además, se debe evaluar que se ha hecho y que no se ha logrado cumplir, en función de los planes previamente establecidos. Antes de iniciar el trabajo de implementación de la marca, se debe estar de acuerdo sobre los factores de éxito. Esto permite

determinar si las actividades cumplirán las expectativas, para posteriormente determinar si se ha tenido éxito o se ha fracasado.

Los grupos gestores se han convertido en una herramienta que permite legitimidad en la gestión del territorio y ayuda a hacerle frente a la complejidad que ya hemos mencionado anteriormente. La construcción de una MT debe reconocer las tendencias en los entornos sociales y económicos, con el fin de determinar las oportunidades, habilidades, recursos y capacidades que se encuentran dentro del territorio (Botschen, Promberger, & Bernhart, 2017). Del mismo modo se deben identificar los valores, actitudes, comportamientos y características que configuran las relaciones sociales entre los habitantes. La combinación de estos elementos se puede usar con fines estratégico para ofrecer un atractivo diferenciado a los diferentes públicos objetivos (Middleton, 2011).

2.4 CONCLUSIONES

El presente capítulo aborda dos grades temáticas, la primera temática está relacionada con los públicos objetivos y la segunda con marca territorial.

Después de hacer un recorrido por la literatura, y con el fin de facilitar la comprensión del lector, tomamos la decisión de llamar “públicos objetivos” a todos los grupos de interés, actores, agentes, sectores, *stakeholder*, entre otros. Por lo tanto, en este primer apartado nos planteamos preguntas, propias del marketing: ¿Qué públicos vamos a atender? y ¿Cómo podemos atender mejor a nuestros públicos objetivos?

Sobre la primera pregunta se determinó que los públicos a atender serán todos aquellos que tengan interés en participar en el proceso de creación, implementación y gestión de marca territorial. Creemos que no se debe atender a los públicos objetivos bajo una lógica asistencialista, sino bajo un enfoque participativo que promueva el diálogo entre iguales, sobre todo como parte de una estrategia de marca. Dentro de esta estrategia se deberán establecer los elementos que crearán valor a la marca. Defendemos la idea que se establezcan criterios para el uso de marca. Que permitirían premiar a los públicos que hagan buen uso de la marca y castigar a los que no hagan un buen uso de ella.

La respuesta a la segunda pregunta planteada es: aumentando la identidad local con la marca y con el territorio, por parte de los públicos internos. Lo anterior permitirá fomentar relaciones de articulación, coordinación, cooperación y concertación que contribuyan a la creación de una visión compartida del territorio. Por último, tenemos claro que con el

planteamiento de MT no buscamos crear relaciones de poder que profundicen la desigualdad territorial o el sometimiento entre los públicos objetivos, lo que se pretende es crear relaciones de cooperación e igualdad que permitan generar valor compartido para avanzar hacia objetivos comunes de largo plazo. La existencia de una identidad regional no implica la negación de la identidad nacional, se puede contar con varias identidades superpuestas que se complementan unas a otras.

En conclusión, aunque existen diferencias para establecer quiénes deben ser los públicos objetivos en un proceso de Marca territorial, lo importante es buscar socios con los cuales se ira de la mano en el proceso. Además de prestar atención a los públicos objetivos, también se debe estar atento al tipo de relaciones que surjan de la interacción; es de recordar que el territorio es un sistema complejo y justamente las interacciones humanas o entre instituciones es lo que lo vuelve complejo.

La segunda temática está relacionada con marca territorial y entendida esta como la encargada de reunir los activos del territorio. La MT busca servir de herramienta para la construcción de una imagen más atractiva en relación con los públicos objetivos. Sin embargo, no debemos olvidar que la marca territorial no debe ser tratada como un producto o solamente basarse en la comunicación de actividades o de eventos. Se trata de una herramienta estratégica para establecer diferenciación, pero a la vez colaboración con otros. Dicha estrategia debe tener como fin establecer un punto de partida crítico en cuanto a la imagen con la que cuenta el territorio actualmente.

Es por lo anteriormente descrito que, en esta tesis doctoral, entendemos “marca territorial” como el constructo multidimensional que consta con elementos funcionales, emocionales, relacionales y estratégicos. Los elementos funcionales son los que permiten que lo referente a la MT sea práctico, pragmático y posible de realizar. Mientras que los elementos emocionales se pueden asociar a la nostalgia, a los procesos identitarios, a las pasiones que se puedan generar por el amor al territorio, sus símbolos, etc. Los elementos relacionales están asociados a nuestras percepciones, a las asociaciones que realizamos en nuestra cabeza, la noción de calidad que tenemos y las ideas preconcebidas, entre otros. Por último, los elementos estratégicos, representan las estrategias que usan los territorios, las decisiones que se toman, las políticas públicas que se realizan, las apuestas en el mediano y largo plazo, la matriz productiva o energética, su sostenibilidad y supervivencia.

Para concluir, se debe determinar cuáles son los tipos de conceptos de marca o submarcas territoriales con los que ya cuenta un territorio, una especie de inventario inicial,

para saber qué marcas tienen que potenciarse, desaparecer o reformarse. El reto está en articular las diferentes propuestas y en establecer sinergias entre los múltiples públicos objetivos, con el fin de dar respuesta al alto nivel de intangibilidad y de complejidad en el cual se ve vinculado este tipo de procesos.

Finalmente, proponemos la figura de un grupo gestor de marca territorial, el cual debe ser legítimamente constituido y tomado en serio como mecanismo de representación. Este estaría conformado por cada uno de los públicos objetivos. Dicho grupo gestor también tendría a su cargo, entre otras cosas, la formulación, implementación y gestión de la MT en el largo plazo.

2.5 BIBLIOGRAFÍA

- Aragonez, T. (2015). *La marca como instrumento de posicionamiento de las ciudades* doi:<http://hdl.handle.net/10115/13225>
- Arocena, J. (2001). Una investigación de procesos de desarrollo local. *El Desarrollo Local: Un Desafío Contemporáneo*, 201-229.
- Aronczyk, M. (2013). *Branding the nation: The global business of national identity*. Oxford University Press.
- Ashworth, G., & Kavaratzis, M. (2010). *Towards effective place brand management: Branding european cities and regions*. Edward Elgar Publishing.
- Balmer, J. M., van Riel, C. B., Hatch, M., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Barreiro, F. (1998). Los agentes de desarrollo. *Cuadernos del CLAEH*, 45, 46.
- Bell, F. (2016). Looking beyond place branding: The emergence of place reputation. *Journal of Place Management and Development*, 9(3), 247-254.
- Boisier, S. (2011). ¿Si el desarrollo fuese una emergencia sistémica? *Cuadernos De Administración*, 19 (29), 47-80.
- Botschen, G., Promberger, K., & Bernhart, J. (2017). Brand-driven identity development of places. *Journal of Place Management and Development*, 10(2), 152-172.
- Bran, S. (2013). *Desarrollo, territorio y gestión territorial: Una mirada desde la academia*. Unpublished manuscript.
- Braun, E. (2012). Putting city branding into practice. *The Journal of Brand Management*, 19(4), 257-267.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *The Journal of Brand Management*, 12 (4), 279-300.
- Buttle, F. (1999). The SCOPE of customer relationship management. *International Journal of Customer Relationship Management*, 1(4), 327-337.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Business School, Universidad Mayor.
- Castillo-Villar, F. R. (2016). Urban icons and city branding development. *Journal of Place Management and Development*, 9(3), 255-268.
- Cerdá, M. J. (2015). *El papel de las administraciones públicas al crear marcas territorio. Una perspectiva de marketing*. Retrieved from: <http://hdl.handle.net/11000/1769>

- Ceroni, M., Fonseca, A. d., Schön, F., & Domínguez, A. (2016). Territorio estratégico y segregación: La región noreste del área metropolitana de Montevideo. *Economía, Sociedad y Territorio*, 16(51), 403-427.
- Cleave, E., & Arku, G. (2017). Putting a number on place: A systematic review of place branding influence. *Journal of Place Management and Development*, 10(5), 425-446.
- Costamagna, P., & Rozzi, P. (2015). *Enfoque, estrategias e información para el desarrollo territorial*. Buenos Aires.
- De Elizagarate, V. (2003). *Marketing de ciudades*. Madrid: Pirámide.
- De Nisco, A., Riviezzo, A., & Rosaria Napolitano, M. (2008). The role of stakeholders in town centre management: Guidelines for identification and analysis. *Journal of Place Management and Development*, 1(2), 166-176.
- Delamaza, G., & Thayer, L. E. (2016). Percepciones políticas y prácticas de participación como instrumento para la gobernanza de los territorios. *EURE (Santiago)*, 42(127), 137-158.
- Dinnie, K. (2011). *City branding: Theory and cases*. London: Palgrave macmillan.
- Doyle, P. (1995). Marketing in the new millennium. *European Journal of Marketing*, 29(13), 23-41.
- Eli, A., & Eran, K. (2008). *Media strategies for marketing place in crisis*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Escolano, S. L. M. (2015). Los problemas de la planificación y el desarrollo territorial en la comarca de tabernas (almería). *Ager. Revista de Estudios Sobre Despoblación y Desarrollo Rural*, (19), 147-180. doi:10.4422/ager.2015.11
- Fernández-Cavia, J. (2013). Marcas de destino y evaluación de sitios web: Una metodología de investigación. *Revista Latina de Comunicación Social*. ISSN-1138-5820, Nº. 68, 5, Retrieved from: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4423982>
- Fernández-Cavia, J., & Huertas, A. (2014). La gestión de las marcas de destino y de territorio desde la perspectiva de las relaciones públicas. *Comunicació: Revista de Recerca i D'Anàlisi*, 9-26.
- Florek, M. (2011). Online city branding. *City branding: Theory and cases* (pp. 82-92) Palgrave macmillan.
- Freire, J. R. (2009). 'Local people' a critical dimension for place brands. *Journal of Brand Management*, 16(7), 420-438.
- Frow, P., & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45 (1/2), 223-240.

- Gil, Z., Miguel Ángel. (2016). *Un desarrollo territorial sustentable. Una propuesta desde el desarrollo humano y las metodologías participativas. Revisión de los programas europeos* Available from Universidad Complutense de Madrid. (37966). Retrieved from: <http://eprints.ucm.es/37966/>
- Gilmore, J. H., & Pine II, B. J. (2000). *La economía de la experiencia. El trabajo es teatro y cada empresa es un escenario* (Leandro Wolfson y María Laura Ramos Trans.). (Harvard Business School Press ed.). Barcelona: Juan Granica S.A.
- Giménez, J. V. (1992). *La imagen de marca de los países* McGraw-Hill, Interamericana de España.
- Govers, R., & Go, F. (2009). *Place branding: Glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced*. Palgrave Macmillan, Great Britain.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations* Holt, Rinehart and Winston New York.
- Gutián, J. M. S. (2012). *Marca país: España, una marca líquida*. Esic Editorial. Madrid.
- Gummesson, E. (1995). Relationship marketing: Its role in the service economy. *Understanding Services Management*, 244, 68.
- Hankinson, G. (2007). The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. *Journal of Brand Management*, 14(3), 240-254.
- Hannigan, J. (2004). Boom towns and cool cities: The perils and prospects of developing a distinctive urban brand in a global economy. Paper presented at the *Leverhulme International Symposium*, 19-21.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2009). Of bricks and brands: From corporate to enterprise branding. *Organizational Dynamics*, 38(2), 117-130.
- Heras, P., Jambrino, M., & Iglesias, S. (2014). *La imagen de marca como elemento vertebrador del territorio. El caso andaluz*. Retrieved from: http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/155_Heras.pdf
- Herezniak, M., & Anders-Morawska, J. (2015). City brand strategy evaluation: In search of effectiveness indicators. *Journal of Place Management and Development*, 8(3), 187-205.
- Herstein, R. (2012). Thin line between country, city, and region branding. *Journal of Vacation Marketing*, 18(2), 147-155.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons. *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Houghton, J., & Stevens, A. (2011). City branding and stakeholder engagement. *City branding: Theory and cases* (pp. 45-53) Palgrave macmillan.

- Ind, N., & Bjerke, R. (2007). *Branding governance: A participatory approach to the brand building process* John Wiley & Sons.
- Insch, A. (2011). Branding the city as an attractive place to live. *City branding: Theory and cases* (pp. 8-14) Palgrave macmillan.
- Kalandides, A., Braun, E., Kavaratzis, M., & 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.
- Kavaratzis, M. (2009). Cities and their brands: Lessons from corporate branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5(1), 26-37.
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2005). City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie*, 96(5), 506-514.
- Kavaratzis, M., Warnaby, G., & Ashworth, G. J. (2015). *Rethinking place branding: Comprehensive Brand development for cities and regions* Springer.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
- Kotler, P., & Roberto, E. L. (1992). *Marketing social: Estrategias para cambiar la conducta pública*. Ediciones Díaz de Santos, S. A. Madrid.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (M.). (2008). In Armstrong G. (M.). (Ed.), *Principios de marketing* (12a ed.). Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9(4/5), 249-261.
- Laczniak, G. R., & Murphy, P. E. (2006). Normative perspectives for ethical and socially responsible marketing. *Journal of Macromarketing*, 26(2), 154-177.
- Lita, R. L., & Osuna, M. T. B. (2005). De la marca comercial a la marca territorio. *RECERCA. Revista de Pensament y Anàlisi*, (5), 87-100.
- Mallo, A. B., García, M. S. A., & Vijande, M. L. S. (2015). El valor del city branding en la competitividad urbana: El caso de bilbao/the value of city branding for urban competitiveness: The case of bilbao. *Boletín de Estudios Económicos*, 70 (215), 255.
- Marsiglia, J. (2009). ¿Cómo gestionar las diferencias?: La articulación de actores para el desarrollo local. Retrieved from: http://cienciassociales.edu.uy/wp-content/uploads/2013/archivos/Mesa_8_Marsiglia.pdf
- Martínez, N. M. (2016). Towards a network place branding through multiple stakeholders and based on cultural identities: The case of “The coffee cultural landscape” in colombia. *Journal of Place Management and Development*, 9(1), 73-90.

- Merrilees, B., Miller, D., & Herington, C. (2009). Antecedents of residents' city brand attitudes. *Journal of Business Research*, 62(3), 362-367.
- Middleton, A. (2011). City branding and inward investment. *City branding: Theory and cases* (pp. 15-26). Palgrave macmillan.
- Millán, V., Hidalgo, L., & Fuentes, J. (2016). La denominación de origen protegida "los pedroches" como ruta gastronómica del jamón ibérico: Análisis del perfil del visitante y evolución futura. *Cuadernos de Desarrollo Rural, International Journal of Rural Development*, 13(77)
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 20-38.
- Nogué, J., & Vela, J. (2017). La contribución del paisaje visual en la generación de marcas territoriales. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (74)
- O'Shaughnessy, J., & O'Shaughnessy, N. J. (2000). Treating the nation as a brand: Some neglected issues. *Journal of Macromarketing*, 20(1), 56-64.
- Oliveira, E. (2015). Place branding in strategic spatial planning: A content analysis of development plans, strategic initiatives and policy documents for portugal 2014-2020. *Journal of Place Management and Development*, 8(1), 23-50.
- Papadopoulos, N., & Heslop, L. (2002). Country equity and country branding: Problems and prospects. *The Journal of Brand Management*, 9(4), 294-314.
- Parkerson, B., & Saunders, J. (2005). City branding: Can goods and services branding models be used to brand cities? *Place Branding*, 1(3), 242-264.
- Paschen, J., Pitt, L., Kietzmann, J., Dabirian, A., & Farshid, M. (2017). The brand personalities of brand communities: An analysis of online communication. *Online Information Review*, 41(7), 1064-1075.
- Paz, S. (2005). Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades. La marca de ciudad como vector para la proyección internacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(30), 177-195.
- Pike, S. (2005). Tourism destination branding complexity. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 258-259.
- Precedo, A., Orosa, J. J., & Míguez, A. (2010). Marketing de ciudades y producto ciudad: Una propuesta metodológica. *Urban Public Economics Review*, (12), 12.
- Quintana-Arias, R. F. (2017). La educación ambiental y su importancia en la relación sustentable: Hombre-naturaleza-territorio. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15(2), 927-949.
- Ramos, E., & Garrido, D. (2014). Towards a "2nd generation" of quality labels: A proposal for the evaluation of territorial quality marks. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 11(74), 101-123.

- San Eugenio, V., & Barniol, M. (2012). Marcas territoriales y desarrollo local en la cataluña interior. Estudio de caso: Territoris serens (el lluçanès). *Documents D'Anàlisi Geogràfica*, 58(3), 417-439.
- Sánchez, L. M. S. (2017). Hacia el diseño de la marca territorial rodadero “Mágico destino”. *Turismo y Sociedad*, 21, 145-164.
- Sarabia-Sanchez, F. J., & Cerda-Bertomeu, M. J. (2017). Place brand developers' perceptions of brand identity, brand architecture and neutrality in place brand development. *Place Branding and Public Diplomacy*, 13(1), 51-64.
- Sierra, C., Francisco. (2001). El mercado y sus marcas: Los nuevos territorios y contradicciones teóricas de la investigación en comunicación. (Spanish). *Revista Latina de Comunicación Social*, 4(37), 1-4.
- Trout, J., & Peralba, R. (2002). *Grandes marcas, grandes dificultades: Lecciones aprendidas de los errores de otros*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Van Gelder, S. (2011). City brand partnerships. *City branding: Theory and cases* (pp. 36-43). Palgrave macmillan.
- Van Ham, P. (2001). The rise of the brand state. *Foreign Affairs-New York-*, 80(5), 2-6.
- Vela, J. S. E. (2015). La marca de ciudad en la contemporaneidad. *Poliantea*, 10(19), 11-27.
- Villafañe, J., Alloza, A., & Perdiguero, T. G. (2005). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en españa y latinoamérica*. Pirámide. Barcelona.
- Villatoro, F. (2018). Perquín: Fiesta y desarrollo territorial. *Realidad: Revista De Ciencias Sociales y Humanidades*, (149), 37-49.
- Warnaby, G. (2009). Towards a service-dominant place marketing logic. *Marketing Theory*, 9(4), 403-423.
- Zeraoui, Z. (2016). Introduction: Understanding paradiplomacy. *Desafíos*, 28(1), 15.

3

CAPÍTULO

GESTIÓN DE LA MARCA TERRITORIAL

Introducción

Gestión estratégica

Identidad y posicionamiento

Elementos culturales, sociales y
personales

Conclusiones

GESTIÓN DE LA MARCA TERRITORIAL



Figura 9 Esquema del capítulo Gestión de marca territorial

3.1 INTRODUCCIÓN

En el capítulo anterior explicamos los distintos públicos objetivos que se encuentran en un territorio y los elementos que influyen en la creación de una marca territorial. Adicionalmente expusimos los principios que se deben tomar en cuenta al momento de trabajar con grupos gestores en el territorio (Van Gelder, 2011). Además, presentamos el concepto de marca territorial que nos parece más adecuado para trabajar bajo un enfoque de sistemas territorial.

El objetivo de este capítulo es identificar los elementos de gestión de marca territorial que favorecen el desarrollo territorial sistémico y sostenible, con el fin de gestionar las ciudades pequeñas, intermedias y sus zonas rurales a partir de las dificultades comunes. Esto permitirá estructurar relaciones de trabajo horizontales y colaborativas en el territorio.

Esta nueva realidad de gestión territorial plantea nuevos retos de gobernabilidad, calidad de vida, crecimiento económico, distribución de la riqueza y comercialización de productos locales. Para responder a estos retos debemos gestionar estratégicamente la marca territorial, lo que implica: tener claro el tipo de estrategia; gestionar los elementos funcionales, emocionales, relacionales y estratégicos del territorio; realizar acciones que generen valor agregado y reinventarse continuamente apoyando las iniciativas locales.

El fin de toda marca territorial consiste en posicionar los valores e identidad de marca en ámbitos locales e internacionales pero, sobre todo, lograr que la marca sea aceptada y defendida por los distintos públicos objetivos internos y externos. Un proceso de marca territorial, que logre posicionar sus valores e identidad territorial, se convierte en una herramienta intangible para lograr otros objetivos más ambiciosos dentro del territorio.

En este capítulo 3 presentamos los elementos culturales, sociales y personales de los consumidores. Dichos elementos son partes esenciales de una estrategia de arquitectura de marca en el territorio y deben estar en sintonía con los valores e identidad del territorio. En las conclusiones del capítulo abordamos los tres temas que vertebran el capítulo: 1) gestión estratégica, 2) identidad y posicionamiento y 3) elementos culturales, sociales y personales.

3.2 GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA MARCA TERRITORIAL

La gestión estratégica de la marca territorial debe desarrollar una marca fuerte, que sirva como herramienta de atracción de inversiones, que sea funcional y que conecte con las emociones de los públicos objetivo a los que se dirige (Herezniak & Anders-Morawska, 2015; Paz, 2010). Dicha gestión deberá contar con metodologías que le permitan conocer el mercado en el que va a actuar (Gómez, 2015).

3.2.1 Estrategias de marca

La arquitectura de marca está relacionada con las decisiones estratégicas que se toman al momento de crear nuevos productos. Kotler y Keller (2012) proponen tres acciones que suelen ser comúnmente utilizadas por los gestores de marcas en el momento de tomar decisiones sobre el lanzamiento de nuevos productos o servicios. La primera es la de desarrollar nuevos elementos de marca para el nuevo producto; la segunda, aplicar algunos elementos de marca que ya existen y, la tercera, utilizar una combinación de elementos de marca nuevos y otros ya existentes.

Para Kapferer (2012) la arquitectura de marca será necesaria para determinar el tipo de estrategia de marca a implementar en el momento de ampliar o afianzar la participación de mercado. La estrategia puede ser utilizada para decisiones como: los niveles de marca a implementar, el papel del territorio en la comunicación de valor de los productos, diseño gráfico de envases y de productos, y, por último, el grado de globalización de la arquitectura de marca.

La gestión de marca debe facilitar la adaptación del territorio hacia nuevos entornos mediante la participación en mercados y medios fragmentados, el poder de las comunidades de consumidores y el empoderamiento de los consumidores en Internet (Kapferer, 2012). Por otra parte, si se decide el lanzamiento de una submarca, con el fin de lograr la adaptación a nuevos entornos, debemos apostar por un proyecto a largo plazo que establezca un nuevo orden en el mercado o en la categoría en que se participe (Gatignon, Gotteland, & Haon, 2016).

La adaptación puede darse por diversas estrategias, una de ellas puede ser la extensión de marca, es decir, que utilizamos una marca ya establecida para introducir un nuevo producto, sin agregar elementos nuevos. En otros casos se combinan nuevos elementos de una marca con una marca ya establecida. Por último, cuando la marca está asociada a

múltiples productos, ya sea como extensión de marca o sub marca, se le suele llamar marca de familia (Batra, Lenk, & Wedel, 2010; Hsu, Fournier, & Srinivasan, 2016). En este punto Kapferer (2012) establece que el debate sobre la presencia o ausencia de la marca corporativa en los productos de mercado de masas no puede decidirse solo cuestionando a los consumidores.

Las extensiones de marca se dividen en dos categorías generales. Por un lado, tenemos la extensión de línea: la marca matriz cubre un nuevo producto pero realiza cambios en nuevos sabores, formas, colores, ingredientes y tamaños de envases. Por otro lado, contamos con la extensión de la categoría: se utiliza marca de familia para incorporar una categoría diferente del producto (Batra et al., 2010).

Mientras que la estrategia de “línea de marca” se compone de todos los productos vendidos bajo una marca en particular y la estrategia “mezcla de marca” es el conjunto de todas las líneas de marca que un vendedor en particular hace. También podemos encontrar las variantes de marca que son marcas específicas suministradas a minoristas o en canales de distribución específicos. Por último, tenemos las “licencias de producto” es cuando el nombre de marca ha sido cedido a otros productores para que fabriquen el producto (Kotler & Keller, 2012).

Uno de los objetivos principales al momento de comercializar un nuevo producto o servicio es lograr posicionarlo en un segmento o nicho de mercado específico, pero la pregunta es ¿cómo elegir el tipo de estrategia que conviene utilizar? Kotler y Keller (2012) nos mencionan tres estrategias generales que son populares al momento de tomar una decisión:

- 1) Nombre separado de la marca de familia: tiene la ventaja de no afectar la reputación de la marca de familia en caso de que un producto falle o parezca ser de baja calidad (Hsu et al., 2016);
- 2) Nombre o paraguas corporativo: reduce los costos de desarrollo ya que no será necesario realizar investigaciones de mercado respecto al nombre, publicidad y posicionamiento y además puede generar mayor valor a la marca en general.
- 3) Nombre de sub-marcas: se da cuando combinamos más de dos marcas individuales o de familia, en este caso el nombre corporativo legitima y el nombre individual individualiza el nuevo producto (Antia, Bergen, Dutta, & Fisher, 2006; M. B. Myers & Griffith, 1999).

Kapferer (2012) por su parte menciona que al lanzar una nueva marca se deben crear escenarios con sus respectivas evaluaciones financieras. Además, se debe desarrollar un proceso que permita: comprender, explorar, realizar pruebas, evaluaciones estratégicas y activar la marca. Para Cerviño (2002) una marca con valor de mercado ofrece la posibilidad de ser utilizada para la entrada en nuevos mercados y nuevas categorías de productos a través de la ampliación de líneas de extensión de marca o al desarrollar otras estrategias que puedan aportar valor a la organización o al territorio.

Es preciso recordar que la marca no es autosuficiente por sí misma, es decir, que está condicionada a la interacción con el modelo de negocio que la soporta. Entre los modelos de negocio tenemos: rápida rotación, basado en el bajo costo, aprovechando estructuras ya establecidas, entre otros (Prahalad, 2005; Zott & Amit, 2010).

Para seleccionar el nombre de un nuevo producto Kapferer (2012) sugiere seleccionarlo tomando en cuenta lo siguiente:

- 1) Tipo de nombre ¿cómo llamar a los nuevos productos? ¿se les debe dar un nombre descriptivo?;
- 2) Niveles de marca ¿cuántos niveles de marca adoptar?;
- 3) Visibilidad de la marca ¿cuánta visibilidad dar al nombre de marca territorial? ¿debería existir un nombre diferente entre el territorio y las marcas individuales?
- 4) Arquitectura de marca ¿debe aplicarse la misma arquitectura en todo el mundo? Esta última pregunta es especialmente relevante para el caso de marcas internacionales.

Las respuestas a estas preguntas dependen del tipo de arquitectura de marca, entre las que podemos encontrar: paraguas, del producto (línea, producto, gama), maestra, del fabricante, de respaldo, de origen (Hsu et al., 2016; Sarabia-Sanchez & Cerda-Bertomeu, 2017).

Sin embargo, al momento de elegir una estrategia de marca se debe tener en cuenta los siguientes parámetros: 1) la estrategia de marca debe ser el símbolo de la estrategia territorial; 2) el modelo de negocio y la estrategia deben estar relacionados; 3) parámetros culturales; 4) integrar el ritmo de las innovaciones; 5) el tipo de valor añadido que ofrece la marca; 6) la cantidad de recursos; y 7) la visión de la marca (Kapferer, 2012).

La arquitectura de marca recomendada por diversos autores (Aronczyk, 2013; Ashworth & Kavaratzis, 2010; Burmann & Zeplin, 2005; Dinnie, 2011; Fernández, 2010; Govers &

Go, 2009; Hankinson, 2007; Heras, Jambrino & Iglesias, 2014; Lita & Osuna, 2005, Kavaratzis, Warnaby, & Ashworth, 2015; Parkerson & Saunders, 2005; Paz, 2005) para la marca territorial es la de “marca paraguas”. Por lo anterior, ponemos énfasis en la estrategia de arquitectura de marca *paraguas*.

Para Kapferer (2012) una estrategia de marca *paraguas* se puede implementar de manera flexible y maestra. De manera flexible se tienen mayor poder de injerencia y toma de decisión sobre los productos en las diversas filiales y de manera maestra se dirige todo desde un centro corporativo con las decisiones ya dadas en las filiales.

La marca *paraguas flexible* se caracteriza por ofrecer un nombre común en diferentes nichos o segmentos de mercado. La arquitectura de marca *paraguas* otorga a las filiales gran autonomía debido a que el nombre es más un nombre corporativo que una marca. El nombre de la marca se puede colocar en productos que son diferentes, con la desventaja que los valores y la promesa central no serán percibidos como si se tratase de productos diferenciados. Por tanto, no se logra desarrollar un acuerdo tácito y una relación afectiva entre la marca y los consumidores y se corre el riesgo de que la marca se diluya (Kapferer, 2012).

Mientras que la marca *paraguas maestra* o *masterbrand* (por su nombre en inglés) solamente utiliza una marca para el conjunto y se imponen nombres descriptivos para los productos, servicios, divisiones y ramas de la marca. En este tipo de estrategia encontramos submarcas codificadas de manera centralizada. Esta estrategia es fuerte porque reúne una amplia oferta de productos bajo valores comunes y altamente diferenciados. El poder de esta arquitectura de marca, cuando se implementa correctamente, es notable ya que ofrece economías de escala vinculadas a la variedad de productos y mercados que la marca puede cubrir a la vez que crea una identidad de marca (Kapferer, 2012). Sin embargo, una de las desventajas de esta estrategia es que no se puede construir una “mega-marca” ya que no se cuenta con una plataforma (valores e identidad central). Los productos, divisiones y sucursales deben reposicionarse para presentar los valores centrales de la marca en el país y en el extranjero.

Continuando con los tipos de marca, tenemos los “portafolio de marca”, es decir, el conjunto de marcas con las que contará el territorio para participar en los diversos segmentos de mercado (Laforet, 2014). Una sola marca no puede ser utilizada para todos los segmentos de mercado en los que queremos participar, porque no será bien percibida. Por lo anterior, será necesario desarrollar múltiples marcas, con el fin de ser más eficiente

en cada uno de los segmentos en los que se ofertará. Entre las razones para desarrollar un portafolio de marca se encuentran: aumentar la presencia en tiendas, atender a consumidores que buscan variedad, aumentar la competencia interna, basarse en economías de escala en publicidad, ventas y distribución de productos (Kotler & Keller, 2012).

Las marcas deben cumplir funciones específicas para desarrollar un buen portafolio, entre las funciones principales se encuentran:

- a) Flanqueo: busca posicionar la marca en los consumidores y trata de asociarse con la marca principal (Harvard Business Review, 2000).
- b) Rentables o vacas lecheras: dan soporte financiero por sus altos márgenes de rentabilidad.
- c) Bajo costo: atrae a nuevos clientes con la esperanza de más tarde los moverá a productos o servicios más costosos.
- d) Prestigio o de alto rendimiento: añade prestigio y credibilidad a todo el portafolio (Bonnet, Bouamra-Mechemache, & Molina, 2015).

Para Kotler y Armstrong (2013) otra herramienta de análisis de productos puede ser la tradicional matriz de crecimiento, desarrollada por *Boston Consulting Group* y en las que popularmente se denomina a los productos de acuerdo con sus características. Por ejemplo:

- a) Producto estrella: se refiere a un producto que genera gran crecimiento y participación de mercado.
- b) Producto interrogante: tiene un gran crecimiento pero poca participación de mercado.
- c) Producto vaca: es de bajo crecimiento y alta participación en el mercado.
- d) Producto perro: bajo crecimiento y poca participación de mercado (Morrison & Wensley, 1991).

En cuanto a las estrategias de crecimiento Kotler y Armstrong (2013) plantean:

- a) Penetración de mercados: se da cuando la empresa o territorio crece mediante el aumento de las ventas de los productos actuales a los segmentos de mercado actuales sin cambiar el producto.
- b) Desarrollo del mercado: es el crecimiento de la empresa mediante la identificación y desarrollo de nuevos segmentos de mercado para los productos actuales de la empresa.

c) Desarrollo de productos: es cuando la empresa crece, pero ofreciendo productos modificados o nuevos a los segmentos de mercado actuales.

d) Diversificación: crecimiento de la empresa a través de la adquisición de nuevos negocios en nuevos mercados.

Mientras que Kapferer (2012) resume lo anterior diciendo que se debe ofrecer una combinación ideal de atributos, tangibles e intangibles, con el fin de satisfacer las expectativas de sus clientes y posicionar sus marcas en diferentes sectores.

En el ámbito del desarrollo territorial se han implementado estrategias de denominación de origen y sellos de calidad (Millán, Hidalgo, & Fuentes, 2016; Mutersbaugh, 2005). Estas estrategias tienen la finalidad de declarar oficialmente y jurídicamente que un producto cumple un conjunto de características específicas y previamente definidas pero que nunca serán definitivas, sino que pueden ser retiradas o renovadas cada cierto periodo de tiempo (Ramos & Garrido, 2014). Dicha declaración, oficial y jurídica, suele estar a cargo de las autoridades, productores o consumidores, quienes garantizan un mayor nivel de calidad y certifican que el producto se distingue de productos similares. Es preciso recordar que, según lo menciona Renard (2005), algunos movimientos de denominación de origen y sus consejos reguladores surgieron de la cooperación entre agencias públicas y promotores locales de cualidades tradicionales de productos relacionados con una región específica. Mientras que la marca solamente establece una especie de contrato económico entre quien la produce y quien la consume.

En el contexto de la comercialización agroalimentaria, las estrategias de comercialización centradas en la calidad, la diferenciación de los productos y la segmentación del mercado permiten a las empresas evadir la competencia basada en los precios entre productos idénticos (Renard, 2005). Con lo anterior coincide Kapferer (2012) al establecer que los productores o fabricantes que cuentan con una certificación de origen son favorecidos, ya que esto les permite tener una participación de mercado que se ha segregado por el hecho de contar con dicha certificación.

Para autores como Raynolds (2009); Smith y Barrientos (2005), esta es una estrategia de calidad social y limitaba inicialmente a pequeños productores cooperativos que la utilizaban como “estrategia de resistencia” a los esfuerzos de grandes actores agroindustriales contra los que no podían competir directamente. A través de la creación

de nichos de mercado (como agricultura orgánica, indicadores geográficos protegidos y comercio justo) estos pequeños productores pudieron obtener mejores resultados.

Para Renard (2003; 2005) la estrategia de valor añadido tuvo éxito en su intento de reinsertar valores ambientales y de identidad local en los mercados mundiales. La incorporación de estos valores proporcionó a los pequeños productores la posibilidad de desafiar la dinámica del acceso al mercado y la exclusión que les afectó (Reed, 2009).

En el caso de las certificaciones de origen, Kapferer (2012) menciona que estas están destinadas a proteger una rama de la agricultura y a productos cuya calidad está profundamente arraigada en un lugar específico y en el “saber hacer” de dicho lugar. Además, considera que capitalizan una concepción subjetiva y cultural de la calidad, unida a un toque de misterio y de carácter único a la zona. Mientras que los “sellos de calidad” son herramientas de promoción que transmiten un concepto diferente de calidad, un tanto más industrial o científico, que crea una segmentación vertical y que consta de diferentes niveles de calidad objetiva. No se trata de presentar características típicas sino satisfacer un conjunto riguroso de criterios objetivos.

Al hacer la distinción entre certificados de origen y sellos de calidad, Kapferer (2012) indica que la garantía legal de que un producto es típico le brinda un “sello de origen certificado”, lo que significa más que una simple denominación de origen. A menudo los certificados de calidad reducen las diferencias percibidas, lo cual es favorable para marcas desconocidas ya que para ellas es más fácil obtener un sello de calidad para uno de sus productos que crear una marca (Reed, 2009). Crear una marca requiere recursos financieros, humanos, técnicos y comerciales. Es por lo anterior que, incluso sin una marca reconocida, el producto de la pequeña empresa que cuenta con un sello de calidad o una denominación de origen puede salir de lo común gracias a los indicadores legales de calidad (Gürhan-Canli & Maheswaran, 2000).

Por otro lado, tenemos las certificaciones de calidad que se brindan a las cámaras de turismo, grupos gestores o a los encargados de promover el turismo en un territorio. En caso de poseer una certificación de este tipo será importante interiorizar las normas que brindan los certificados de calidad, más que el simple hecho de contar con la certificación. Para Tarí, Pereira-Moliner, Molina-Azorín, y López-Gamero (2016) la internalización es un problema básico cuando se implementa y certifica un sistema de calidad. Si se mejora el compromiso con la aplicación de los requisitos de las normas de calidad, las organizaciones turísticas mejorarían su sistema de gestión y, por lo tanto, sus resultados.

La aplicación de la norma más, la sensibilidad ambiental, de los clientes, al momento de seleccionar el hotel donde se hospedarán, puede ser una combinación interesante para promocionar el sector turístico en el territorio (Ozdipciner, Ceylan, & Soydas, 2016)

En conclusión, se recomienda contar con una estrategia de marca *paragua*, bajo la cual estará el portafolio de marcas con las que cuente el territorio. Esta estrategia permitirá definir una arquitectura de marca de cara a ofrecer, desarrollar y posicionar los productos y servicios con los que cuenta el territorio. Además, se debe dar seguimiento a cada uno de los segmentos y nichos de mercados que tengan relación con la identidad territorial.

3.2.2 Geomarketing y segmentación de mercado

El *Geomarketing* es una colección de técnicas que permite la manipulación de datos geo-codificados (Cliquet, 2013). Dichas técnicas permiten analizar estrategias ya implementadas y no diseñar nuevas estrategias o apoyarse en ellas para la toma de decisiones. En caso que dicha información geográfica quiera ser utilizada para el diseño y toma de decisiones estratégicas, esta información debe ser puesta de relieve en los diferentes ámbitos de la comercialización que se puedan ver afectados por este tipo de datos geo-referenciados (Manrique, 2016). En la misma línea, Alcaide et al., (2012) indican que “la segmentación de clientes consiste en identificar las variables más relevantes del negocio y en función de éstas agrupar a los clientes en conjuntos”. Mientras que para Kapferer (2012) las marcas [portafolio de marcas] son la consecuencia directa de la estrategia de segmentación de mercado y diferenciación de productos.

Las segmentaciones de mercado ya no se hacen por clases sociales. Alcaide et al. (2012) plantean que la clasificación de clases en alta-media-baja es un concepto obsoleto, dado que los productos o servicios son atractivos para cualquier clase social. Lo mismo ocurre con variables como edad, nivel de formación y renta. Para autores como Kotler y Keller (2012) un segmento de mercado consiste en un “grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos” (p. 214) y señalan que las principales variables de segmentación son la geográfica, demográfica, psicográfica y el comportamiento del consumidor.

La segmentación geográfica divide el mercado en unidades a las que denomina: naciones, estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios. Mientras que, la segmentación demográfica, divide al mercado en variables como: edad, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, género, ingreso, ocupación, educación, religión, raza,

generación, nacionalidad y clase social. Estas últimas variables son populares entre quienes gestionan una marca ya que a menudo están asociadas con las necesidades y deseos del consumidor. La segmentación psicográfica es “la ciencia de usar la psicología y la demografía para entender mejor a los consumidores” en esta segmentación, los compradores se dividen en diferentes grupos sobre la base de rasgos de personalidad, estilo de vida o valores. En la segmentación por comportamiento del consumidor se divide a los compradores en grupos sobre la base de su conocimiento, actitud hacia, uso o respuesta a un producto (Kotler & Keller, 2012).

Kapferer (2012), retomando a Bonnal, propone una segmentación basada en cuatro tipos de mentalidades sociales, bajo la asunción de que las mentalidades no cambian, sino que se van construyendo y entrelazando con el tiempo lo divide en:

- a) Mentalidad tradicional se refiere a que las personas heredan su religión, sus gustos, su manera de vestirse, su profesión y sus visiones del mundo.
- b) Elogio al éxito material es el placer por el consumo como medio de existir como persona (Bauman, 2000).
- c) Individualista es egoísta y con una visión egocéntrica de las relaciones humanas.
- d) Yo-nosotros, se relaciona a las nuevas interacciones que estamos desarrollando en los entornos en web, redes sociales. Estas mentalidades se superponen unas a otras en momentos y lugar específicos.

Por su parte, Cliquet (2013) asegura que el geomarketing se ha convertido progresivamente en un nuevo elemento del mix de marketing, permitiendo la mejora del conocimiento y comprensión de los mercados. El espacio geográfico, al igual que el espacio sociológico, económico y demográfico, hoy refuerza el análisis de los consumidores. La geografía constituye una dimensión unificadora de los diferentes datos. Mientras que Alcaide y otros autores (2012) proponen el geomarketing como el área del marketing orientada hacia el conocimiento global del cliente, sus necesidades y comportamiento dentro de un entorno geográfico determinado. Una de las primeras experiencias de clasificación socio demográfica fue la de *A Classification Of Residential Neighbourhoods* (ACORN por sus siglas en inglés) cuya finalidad era la de identificar zonas marginales en las ciudades inglesas. Esta estrategia también está siendo utilizada por grandes empresas como Google, Amazon, Ebay, entre otras, a través de algoritmos matemáticos que permiten conocer a detalles los gustos y preferencias de sus clientes.

Es importante conocer la idiosincrasia de cada región y la evolución de los hábitos de consumo (Alcaide et al., 2012). Respecto a lo anterior Cliquet (2013) sugiere que la investigación sobre los tipos de consumidores debe ser de acuerdo con los distintos tipos de territorios nacionales, con el fin de identificar diferencias entre culturas y subculturas territoriales.

El marketing de segmentos busca agrupaciones de clientes más pequeñas pero realizadas con mayor efectividad comercial. En cambio, el marketing masivo utiliza más la publicidad a través de medios de comunicación de masas (Alcaide et al., 2012). Los gestores deben tomar conciencia de la rapidez con la que evolucionan las organizaciones en entornos territoriales y, por tanto, se hace necesario desarrollar destrezas de pensamiento estratégico a través del entendimiento geográfico y así poder reaccionar con mayor rapidez a las situaciones cambiantes e identificar nuevas alternativas para solucionar problemas.

Entonces estamos hablando de combinar Sistemas de Información Geográfica (SIG) con estrategias de marketing territorial más tradicionales (Chiva, Sala, & Vázquez, 2017). Los SIG permiten gestionar completamente una base de datos geográficos y organizarla de tal forma que pueda asociarse con mapas o incluso crear nuevos mapas en función de los análisis de datos que los gestores necesiten. Podemos encontrar el uso de los GIS en diversas áreas como protección civil, planificación urbana, desarrollo económico y, por supuesto, *geomarketing* de sectores públicos y políticos (Alcaide et al., 2012).

Acciones concretas que se pueden realizar con los SIG en la gestión de marca territorial son, por ejemplo; crear información sobre mercados potenciales; identificar a posibles colaboradores territoriales o incluso competidores y decidir la ubicación de canales de distribución. También pueden ser muy valiosos al momento de dirigir una campaña publicitaria para un *target* específico (Manrique, 2016). El *geomarketing* puede servir como una herramienta para mapear la posición de los competidores. Permite a las empresas o grupo gestor del territorio verificar la eficacia de la conexión en red de un territorio evitando la canibalización de diferentes tiendas o los "agujeros" dentro de un área geográfica (Rodríguez, Olarte-Pascual, & Saco, 2016).

El uso de SIG tiende a simplificar la complejidad del comportamiento del consumidor. Contar con bases de datos que sólo contienen datos y direcciones sociodemográficas, no es suficiente para comprender la complejidad del marketing territorial (Cliquet, 2013). Por lo tanto, el uso de estos sistemas se debe acompañar de un enfoque de comercialización

espacial para mejorar la toma de decisiones, ya sea en el punto de venta o en la gestión de los elementos de marketing mix, marketing directo y mercadeo.

Los SIG permiten realizar múltiples análisis para la optimización de las rutas turísticas minimizando los costos e impactos ambientales. Es posible identificar lugares potenciales para ecoturismo, optimizar los recursos entre la conservación de la naturaleza y el turismo. De la misma forma permite localizar la oferta hotelera y los distintos destinos del territorio (Hsueh & Chang, 2016; Pinto, 2016). Algunos elementos a tomar en cuenta al momento de implementar un SIG son: la cultura de información, la tecnología disponible en la organización o grupo de gestión territorial, los costos de adquisición, depuración y actualización de los datos, la heterogeneidad de los datos provenientes de organismos oficiales el grado de información estadística, los costos de personal cualificado para administrarlo y, por último, la rentabilidad de la inversión (Alcaide et al., 2012).

La gestión del *geomarketing* busca establecer precios, comunicarse con los clientes y utilizar de manera rápida e inteligente los datos geográficos. Dichos datos deben siempre alimentar una base de datos territorial para ayudar a los decisores a comprender los mercados y, lo más importante, a tomar decisiones oportunamente. La utilización del software GIS es, por supuesto, esencial, pero la calidad de los resultados dependerá sobre todo de los datos geográficos que los alimente (Cliquet, 2013).

Al momento de gestionar una marca territorial, es importante conocer los mejores lugares en donde se pueden implementar puntos de venta minoristas. Si se localiza en un lugar equivocado podríamos estar afectando la posibilidad de hacer negocios (Rodríguez et al., 2016).

Debido a lo anterior, al momento de pensar en la ubicación de un punto de venta debemos tomar en cuenta quién es nuestro público objetivo, cómo son y cuántos, dónde están, cuál será su probable evolución, etc. Es decir, implica conocer nuestro mercado potencial presente y futuro, conocer su perfil sociodemográfico, hábitos, estilos de vida; fijar objetivos comerciales. Para poder negociar con diversos actores, compartir con ellos las ideas que estamos desarrollando y definir junto con ellos si implementamos un solo establecimiento o desarrollamos una cadena, si vamos a vender solo en un área concreta del territorio o en varias, si venderemos a nivel nacional o internacional (Manrique, 2016; Rodríguez et al., 2016). Una vez hayamos definido y consensuado nuestros objetivos, ya estaremos en disposición de desarrollar una política de expansión territorial e internacional.

La estrategia territorial deberá tomar en cuenta: empresas grandes y pequeños, variables generadoras de tráfico, proximidad a lugares de ocio o de interés territorial. Se debe aprovechar la afluencia de personas a lugares específicos y canalizar tráfico hacia otros lugares, que por sí solos no generarían tanto interés.

Para determinar la fortaleza de una marca territorial, es necesario tener una cobertura territorial (local y nacional). Se deberá satisfacer la demanda de productos locales asegurando diversos puntos de venta (Cliquet, 2013). Quien gestione una marca territorial debe reflexionar sobre los parámetros económicos, políticos y sociales que tienen influencia en el territorio y en los contextos en los que se desenvuelven sus consumidores, con el fin de poder anticiparse a tendencias o simplemente para afinar los segmentos de mercado en los que se manejará. Sin embargo, cualquiera que sea el método o variable que utilicemos para realizar la segmentación de mercado, lo importante es ajustar la estrategia de marca territorial para que ésta permita reconocer las diferencias de los clientes a los que nos estamos dirigiendo.

A modo de conclusión, podemos afirmar que el *geomarketing*, como técnica que permiten conocer mejor una segmentación geográfica, es uno de los elementos con los que debe contar el grupo gestor de la marca territorial. Las técnicas geoespaciales permitirán evaluar estrategias de aplicación de productos y servicios, establecer rutas turísticas, puntos de venta y mapear la colaboración de diversos públicos objetivos.

3.3 IDENTIDAD Y POSICIONAMIENTO DE MARCA TERRITORIAL

Diversos autores coinciden en que la marca es uno de los activos más valiosos para una organización, ciudad, país o territorio. A juicio de Cerviño (2002) es el vehículo de comunicación con el mercado (consumidores, proveedores e inversores) al que los territorios u organizaciones pretenden llegar. Por tanto, al ser un recurso valioso, también se convierte en una fuente de ventaja competitiva al incorporar o sustraer valor de los clientes. Dicha ventaja competitiva permite interpretar, procesar y almacenar gran cantidad de información, sobre productos y empresas, reduciendo los costos de transacción de venta y compra.

La marca puede generar *input* y *output* a un territorio, pero depende principalmente de la estrategia de gestión que se lleve a cabo y sobre todo de quiénes gestionan y usufructúan la marca. El potencial de internacionalización de la marca estará condicionado por el

desarrollo y gestión de las distintas prácticas y fases de creación, protección y explotación de esta (Cerviño, 2002). Para el caso de una marca territorial, esta ya cuenta con una fase de creación, dado que el territorio se encuentra ahí desde hace siglos y se ha desarrollado, para bien o para mal, con una imagen y no es una “pizarra en blanco” como lo mencionamos anteriormente (Houghton & Stevens, 2011). Uno de los primeros pasos que un territorio deberá tomar en cuenta al momento de iniciar la fase de creación de una marca territorial es determinar cómo se encuentra posicionada su imagen con relación al entorno nacional o internacional (Eli & Eran, 2008). Para Kapferer (2012) los territorios están asociados con fragmentos de historia, elementos imaginarios recientes o más distantes, rasgos de personalidad de sus habitantes, competencias clave y logros.

Es importante que el grupo gestor, u organismos que se encarguen de diseñar la

Una identidad local consiste en representaciones mentales en las que los consumidores tienen fe y respeto por las tradiciones y costumbres locales, están interesados en eventos locales

Zhang & Khare (2009)

estrategia de protección y explotación, tomen en cuenta que, si el nombre de la marca es el mismo nombre del territorio, cualquiera de los productores o actores del mismo, pueden explotar la marca sin cumplir con las garantías mínimas de calidad.

Tal como lo vimos en el capítulo

anterior, la marca territorial deberá tener un proceso de consulta abierta y sortear diferentes problemas sociales y políticos al interior del mismo territorio.

Para Gatignon, Gotteland, & Haon (2016) el lanzamiento de una marca debe estar precedido por la definición de la identidad que se quiere crear en la marca aunque, como veremos más adelante, en la presente tesis partimos del hecho que los territorios ya tienen una identidad sobre la cual se asientan los sentimientos de pertenencia, fidelidad etc. La identidad a la que debería aspirar una marca territorial, según lo menciona Kapferer (2012), es a una identidad cultural, en el sentido de que un grupo de personas se siente unida por lazos históricos, valores o por un sentimiento de participación en un objetivo común. Por otra parte también existe la identidad corporativa, la cual se refiere al proceso de gestión (identificación, estructuración y comunicación) de los atributos propios de identidad para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos, lo que según Capriotti (2009) se conoce en los países anglosajones con el nombre genérico de “*branding*”.

Para Zhang & Khare (2009) una identidad local consiste en representaciones mentales en las que los consumidores tienen fe y respeto por las tradiciones y costumbres locales, están interesados en eventos locales y reconocen la singularidad de las comunidades locales; en términos generales, ser local significa identificarse con las personas de la comunidad local. Una identidad global consiste en representaciones mentales en las que los consumidores creen en los efectos positivos de la globalización, reconocen los puntos en común más que las diferencias entre la gente de todo el mundo y están interesados en eventos globales.

En términos conceptuales, las identidades locales y globales no tienen por que estar en desacuerdo entre sí; una persona puede tener ambas identidades disponibles (Zhang & Khare, 2009). Sin embargo, la mayoría de la gente no se siente cómoda con un estado de confusión de identidad en el que ambas identidades son igualmente fuertes. El resultado es la tendencia a inclinarse hacia una identidad. Por lo tanto, una identidad es a menudo más fuerte y más accesible que la otra (Castells, 1997).

Para Capriotti (2009), el concepto de *branding* no se limita sólo al nivel de los productos o servicios de una entidad, sino que se puede aplicar a cualquier sujeto susceptible de realizarle una acción de “gestión de los atributos de identidad”, incluso a nivel de ciudad, región o país. Esta diferenciación no establece niveles de importancia o jerarquía, sino que, más bien, plantea una estructura de integración de los diferentes niveles de actividad, desde lo sencillo (un producto) hasta lo complejo (un territorio). Se trata de “trabajar la identidad para influir en la imagen o reputación que tienen los públicos objetivos” (Capriotti, 2016 p. 17).

Kotler y Keller (2012) coinciden con Capriotti al señalar que el *branding* crea estructuras mentales que ayudan a los consumidores a organizar sus conocimientos sobre productos y servicios para luego tomar decisiones y, en el proceso, proporciona valor a la empresa o territorio que lo implemente. Mientras que para Gobé & Zyman (2005) el *branding* se basa en las emociones que se generan en las personas con los productos o servicios que ofrezcamos y no tanto en las cuotas de mercado. Por su parte Kapferer (2012) menciona que es mucho más que dar un nombre de marca. Implica acciones corporativas a largo plazo, muchos recursos y habilidades para convertirse en referente.

El concepto “identidad de marca” a menudo se confunde con los conceptos de valor de marca, identidad gráfica, imagen de marca y posicionamiento (Cerviño, 2002). El valor de marca se entiende como el valor financiero y de mercado de la marca (nombre, símbolos

que añaden o sustraen valor). La identidad gráfica, es la estrategia visual de la marca; la imagen de marca y posicionamiento, se refiere a las asociaciones que se mantienen en el recuerdo en la memoria.

Para Capriotti (2009) en la actualidad la concepción de imagen es un “constructo de recepción” que se forma en los públicos objetivos. Es decir, que los públicos objetivos se convierten en “sujetos creadores” ya que la imagen se genera en ellos, entonces estamos hablando que la imagen no se trata de emisión, sino de recepción. La imagen se forma en las personas receptoras, como el resultado de la interpretación que hacen los públicos de la información o desinformación sobre la organización o territorio (Kapferer, 1992).

Mientras que el concepto de posicionamiento se refiere a la pertenencia y diferencia. Sobre este concepto Capriotti (2009) indica que el posicionamiento es uno de los conceptos que frecuentemente se utiliza en ámbitos como la comunicación, el marketing y la investigación de mercados. Además, hace referencia a distintos académicos de renombre y que desde hace décadas han aportado al concepto: entre los mencionados se encuentran Aaker y Shansby (1982), Myers (1996), Porter (1996).

La suma de conceptos antes sugeridos es lo que Ashworth y Kavaratzis (2010) entienden por marca territorial al definirla como un constructo multidimensional que consta de elementos funcionales, emocionales, relacionales y estratégicos. Dicho conjunto de elementos genera un concepto único de asociaciones sobre el territorio en la mente de los públicos.

Al gestionar una marca territorial se tiene que estar consciente del efecto que genera la *imagen-país* o, en el caso de los territorios transfronterizos, las distintas imágenes de los países que conformen la región, esto es conocido como el efecto “*made in*” en sus productos. La imagen país o el origen del producto puede generar valor a la identidad de marca o incluso restarle valor (Karunaratna & Crouch, 2016). Una compra puede recibir la influencia del lugar de procedencia del producto ya que se genera un atributo extrínseco, intangible y multidimensional en el producto al asociarlo con la historia, la cultura y el desarrollo económico del país de origen (Rodríguez, Fraiz, & Senra, 2010). Mientras que para Kapferer (2012) ese poder de influencia se da por las asociaciones espontáneas que evocan y las emociones que suscitan los productos al ser de reconocidos con denominación de origen.

¿Es necesario estimar el valor financiero de una marca territorial? Spielmann y Williams (2016) señalan que la valoración de la marca supone dos etapas: la primera es la identificación del valor añadido que aporta el nombre, en cada sector económico; la segunda es la aplicación de una tasa de descuento para calcular el valor actual del flujo de beneficios añadidos que la marca traerá en los próximos años. Mientras que para Kotler y Keller (2012) el valor en dólares de la marca se estima formalmente según la segmentación del mercado, análisis financiero, el rol del *branding*, la fuerza de la marca y el valor de mercado de la marca.

Para Govers y Go (2016) los territorios también crean valor atrayendo, a través de su nombre, a un flujo de trabajadores migratorios, turistas, sedes corporativas, conferencias de negocios o simposios, estudiantes, investigadores, inversiones financieras, fábricas y expatriados que piden asilo político.

Los municipios necesariamente tendrán que recurrir a los conceptos de marca para administrar su ciudad de manera más eficiente y contribuir a su crecimiento. Dos factores estructurales los conducen hacia esto: el primero es el crecimiento del número de grandes actores transnacionales con grandes sumas de dinero destinadas a la regeneración del sitio; segundo, el movimiento hacia la descentralización y la delegación de poder a nivel local. Ya no se trata de que el municipio presione, sino de que se defienda con su propio presupuesto (Papadopoulos, Hamzaoui-Essoussi, El Banna, & Veloutsou, 2016).

Al igual que las marcas, los territorios necesitan crecer. Por lo tanto, necesitan atraer nuevos recursos, personas, trabajadores, empresas, finanzas, etc. (principio sistémico) y ser capaces de definir dónde reside su atractivo único, o lo que se conoce como “posicionamiento”. Un territorio puede y debe ser alterado para adaptarse a la evolución, a las necesidades económicas y sociales de la actualidad. Sin embargo, la marca no se puede construir sin identidad, sino que debe implicar un consenso entre los actores clave de la ciudad (Gürhan-Canli & Maheswaran, 2000).

Para Kapferer (2012) es necesario identificar los “genes del territorio” más allá de las vicisitudes de la historia reciente, para definir su núcleo de identidad. Este estudio retrospectivo es el prelude necesario para seleccionar el posicionamiento que proyectará la marca en su futuro. Entonces, los “productos” que llevarán la marca y serán sus mejores ejemplares deben ser activados (equipos de fútbol, museos, sede, sitios protegidos, rutas turísticas, capitales naturales, etc.).

Aunque parece que está de más decirlo, vale la pena recordarlo: el encargado o gestor de la marca territorial deberá tener nociones de marketing, mercadeo, comunicación o carreras afines, dado que será responsable de diseñar y dirigir la estrategia de marca.

Es necesario saber distinguir entre una marca corporativa, marca de familia, marca individual, marca paraguas, etc. Debido a la variedad de marcas que existen en un territorio es posible que tengamos diferentes tipos de estrategias para gestionar las marcas a nivel local, regional e internacional.

También será necesario que, según lo planteado por Gobé & Zyman (2005), se creen conexiones y relaciones más fuertes en las que se reconozca al cliente como socio. Se deberá tomar en cuenta aspectos antropológicos, imaginativos, sensoriales y adelantarse a los cambios; y es que gestionar una marca implica saber asociar los productos con “experiencias sensoriales” como sonido, colores, sabores, formas, fragancias e incluso paz.

Para Kotler y Keller (2012) la marca reside en las mentes de los consumidores; es como una entidad perceptual enraizada en la realidad y reflejada en las percepciones e idiosincrasias de los consumidores. La “equidad de marca” se puede entender como el valor añadido que se le da a los productos y servicios; se refleja en la manera en que los consumidores piensan, sienten y actúan con respecto a la marca, en los precios, cuota de mercado y rentabilidad que establece la marca (Aaker, 2012).

La construcción de equidad de marca dependerá de las estructuras de la que dispongan los gestores territoriales para dar a conocer los productos y servicios, así como del conocimiento que los consumidores tengan sobre la marca. Respecto a lo anterior, Kotler y Keller (2012) nos recuerdan que hay seis criterios para elegir los elementos de la marca. Los tres primeros -memorable, significativo y agradable- nos ayudan en la "construcción de marca". Los tres últimos -transferible, adaptable y protegible- son "defensivos" y ayudan a aprovechar y preservar el valor de la marca frente a los desafíos.

La gestión de la equidad de marca dependerá de lo que los consumidores saben y recuerdan de la marca; entonces, si queremos cambiar lo que ellos conocen de la marca, debemos trabajar en acciones de corto plazo sabiendo que estas tendrán repercusiones, para bien o para mal, en el largo plazo (Choi, 2017).

Kapferer (2012), siguiendo a Asch y a autores clásicos de la Gestalt, hace referencia a la teoría del núcleo; la cual se podría decir que pasa por alto la comunidad académica de

marketing. A continuación exponemos los puntos a los que hacemos referencia: 1) una marca es un sistema formado por rasgos de núcleo y rasgos periféricos, este planteamiento es apoyado por autores como Urde (2016); 2) los rasgos del núcleo son incondicionales, su ausencia señala que ésta no es la marca real; 3) los rasgos periféricos son condicionales, es decir, que pueden estar presentes o ausentes dependiendo del producto, el rango o el segmento en el que se encuentre; 4) los rasgos periféricos pueden, a largo plazo, convertirse en rasgos del núcleo.

Al momento de gestionar una marca debemos dar prioridad a la identidad de la marca, por sobre la imagen de marca o las asociaciones de marca. Para identificar los rasgos identitarios o de núcleo uno debe preguntarse: ¿si la marca no tiene X o Y, sigue siendo la marca? Para Kapferer (2012) las dos herramientas esenciales de la gestión de marca son: la identidad, lo que la hace única y posicionamiento, preferencias de productos en un mercado o segmento específico. De acuerdo con el tipo de posicionamiento será el tipo de acciones estratégicas que se utilizaran al momento de buscar aumentar la cuota de mercado con respecto a la cuota de la competencia.

Kapferer (2012) refiriéndose al posicionamiento, menciona que todas las opciones de los consumidores se hacen sobre la base de la comparación. Para posicionar una marca tenemos que tomar en cuenta la naturaleza y el perfil psicológico o sociológico de los individuos a ser influenciados, es decir, los compradores o consumidores potenciales. Sin embargo, no se debe confundir la definición subjetiva con la descripción objetiva de los productos o categorías. La primera, definición subjetiva, se refiere a una decisión estratégica, el “campo de batalla”; la segunda, descripción objetiva, es funcional. Por ejemplo, lo que realmente vende un perfume es la satisfacción derivada de participar en el mundo simbólico de la marca, más que el simple hecho de oler bien.

En síntesis, la identidad y el posicionamiento son elementos de la gestión estratégica de marca territorial que permitirán dinamizar los productos y servicios del territorio. Al hablar de identidad lo hacemos desde dos ámbitos, por un lado, la identidad relacionada a la historia: representaciones mentales, respeto de las tradiciones y costumbres e idiosincrasia local. Por otro lado, la identidad en términos de marketing y posicionamiento de los diversos productos y servicios que el territorio ofrece.

Mientras que el posicionamiento lo entendemos como la preferencia de productos en un mercado o segmento específico. Esto permitirá a los territorios crecer, atraer nuevos recursos, personas, trabajadores, empresas, turistas, etc. Esto último es a lo que nos

referíamos en el primer capítulo sobre “relación entre entorno y sistema”, es decir, el sistema territorio requiere atraer energía del entorno para que el sistema se desarrolle.

3.4 ELEMENTOS CULTURALES, SOCIALES Y PERSONALES

Grande (2004) a partir de los estudios del antropólogo Hosftede (1980; 1983), menciona cinco dimensiones que permiten identificar y clasificar las culturas:

- 1) Distancia al poder surge en la medida que los miembros de una sociedad acepten que existen desigualdades en los distintos tipos de poder. Estas desigualdades, Grande (2004) las clasifica como sociedades que tienen “baja distancia al poder” y las que tienen “elevada distancia al poder”.
- 2) Aversión a lo incierto es cuando los miembros de una cultura se sienten amenazados por lo incierto, por situaciones desconocidas. En el caso contrario se puede decir que una cultura posee un “grado de aversión a lo incierto reducido”.
- 3) Individualismo y el colectivismo se refiere a tipos de culturas individualistas; es decir, cuando existen vínculos débiles entre las personas y culturas colectivistas y cuando las personas muestran integradas en núcleos familiares o sociales de por vida, los cuales protegen y muestran fidelidad.
- 4) Masculinidad y feminismo se dice que es una cultura es masculina cuando los valores que en ella predominan son los que tradicionalmente se han asignado a los hombres; ejemplo de estos son: ambición, agresividad, deseos de estatus elevado y mucho poder. En cambio, se dice que una cultura es femenina cuando los valores dominantes son lo que históricamente se han atribuido a la mujer, ejemplo de estos son: ternura, cariño, cuidado o protección (Grande, 2004).
- 5) Orientación temporal consiste en una clasificación dividida en culturas orientadas al corto y largo plazo. Las culturas orientadas al corto plazo manifiestan respeto por las tradiciones, se valoran los legados como costumbres y tradiciones y se fomenta su preservación, pero se desean resultados a corto plazo, se respeta el estatus social, el qué dirán es un patrón que guía muchas conductas, no existe una cultura del ahorro, el ocio es importante. Mientras que las culturas orientadas al largo plazo, el ahorro es un valor especial, se cree que lo mejor está por venir, la sociedad demuestra virtudes como la perseverancia, humildad y paciencia.

Kotler y Keller (2012) indican tres elementos importantes en el comportamiento de compra de los consumidores:

- a) Cultural -primer elemento- se compone de subculturas más pequeñas, que proporcionan una identificación y una socialización específicas para sus miembros, como nacionalidad, religión, grupos raciales y regiones geográficas. Cuando las subculturas crecen y llevan a ser significativamente grandes y opulentas, se deben crear programas y estrategias especiales para ellas (Kaynak & Herbig, 2014).
- b) Grupos de referencia –segundo elemento- entendido como divisiones relativamente homogéneas y duraderas, ordenadas jerárquicamente y con miembros que comparten valores, intereses y comportamientos similares. El hecho de pertenecer a una determinada estratificación social ocasiona que los miembros muestren preferencias similares de productos y marcas (Hawkins, Best, Coney, & Santacruz, 1994).

Los grupos de referencia, por su parte, tienen influencia directa o indirecta en cuanto a las actitudes y comportamientos de sus miembros. Estos influyen en por lo menos de tres maneras: 1) exponen a un individuo a nuevos comportamientos y estilos de vida, 2) influyen en las actitudes y en el concepto de sí mismos y 3) crean presiones sobre los productos y marcas que se deben usar (Quintanilla, 2002).

Los grupos de referencia que tienen una influencia directa se llaman grupos de miembros. Estos se dividen en primarios y secundarios. Los grupos primarios, son con los que interactuamos de forma continua e informal: la familia, amigos, vecinos y compañeros de trabajo. Mientras que los grupos secundarios, son los que tienden a ser formales y requieren una interacción menos continua: grupos religiosos, profesionales, sindicales, etc. (Howard, 1993).

La familia, por ejemplo, es la organización de compra más importante en la sociedad, existen dos tipos de familia en la vida del consumidor. El primer tipo es la familia de la orientación, consiste en padres y hermanos quienes, por lo general, nos orientan hacia la religión, la economía, la autoestima, el amor y un sentido de la ambición personal. El segundo tipo es la familia de la procreación, el cónyuge y los hijos de la persona ejercen una influencia directa en el comportamiento cotidiano de compra (Holguín, 2016)

Los grupos de referencia que tienen una influencia indirecta, a los que las personas no pertenecen, se dividen en: grupos de aspiración, son a los que una persona espera unirse y grupos disociativos aquellos cuyos valores y comportamientos son rechazados por el individuo. Cuando la influencia del grupo de referencia es fuerte,

los encargados de gestionar una marca territorial deben determinar cómo llegar e influir en los líderes de opinión del grupo. Un líder de opinión es la persona que ofrece asesoramiento informal e información sobre un producto, categoría de productos o servicios específico (Kotler & Keller, 2012). Los líderes de opinión son a menudo usuarios altamente confiables, socialmente activos y son parte de los públicos objetivos de la marca territorial. Es posible identificarlos en talleres de formación territorial, eventos de socialización de productos, cámaras de productores, movimientos políticos locales o en eventos locales.

- c) Personal -el tercer elemento- nos plantea que el consumo está determinado por la edad, el género, etapa en el ciclo de vida, número de hijos, así como por las ocupaciones de los padres y las circunstancias económicas que la sociedad en general este pasando (Dibb, 2017). Determina los gustos por la comida, la ropa, la recreación, etc. En cuanto a las etapas psicológicas del ciclo, los adultos experimentan ciertas "transformaciones" a medida que pasan por momentos importantes de su vida como el matrimonio, convertirse en padre o madre, el parto, enfermedades, reubicación, divorcio, primer empleo, cambio de carrera, jubilación, muerte de un cónyuge, etc. (Baker & Saren, 2016). Dichas etapas no son sucesos fijos, pero son cambios que las familias van realizando con el tiempo. Para los territorios que constantemente sistematizan datos sobre estos aspectos será más fácil conocer a sus habitantes y le permitirá anticiparse, en mayor o menor medida, a los hábitos de consumo.

Para Kotler y Keller (2012) cada persona tiene características de personalidad que influyen en su comportamiento de compra. Por personalidad se entiende: “un conjunto de rasgos psicológicos humanos como autoconfianza, dominancia, autonomía, deferencia, sociabilidad, defensividad y adaptabilidad que conducen a respuestas relativamente consistentes y duraderas a los estímulos ambientales” (p. 157).

Para Aaker (1997) la personalidad de marca es la mezcla específica de rasgos humanos que podemos atribuir a una marca en particular; la autora hace referencia a la probabilidad que los consumidores escojan marcas cuya personalidad de marca coincidan con su personalidad. En lo anterior coinciden Kotler y Keller (2012) al señalar que los consumidores eligen y usan marcas con personalidad de marca coherente con su auto-concepto actual o con respecto a su auto-concepto ideal. Mientras que para Kapferer (2012) tiene una función psicológica al permitir que los consumidores se identifiquen con ella o

se proyecten en ella. Definitivamente el estilo de la publicidad debe estar determinada por la personalidad de marca.

Por su parte, Kardes, Cronley y Cline (2014) al estudiar a los consumidores a los que vamos a dirigir nuestros productos y estrategias se basan en:

- a) Auto-concepto dividido en dos: auto-concepto personal, cómo los consumidores se perciben a sí mismos y; auto-concepto ideal, cómo los consumidores quisieran ser. La brecha entre ambos conceptos se conoce como *auto-discrepancia*.
- b) auto-localización también se divide en dos: el concepto público real incorpora las percepciones verdaderas que los demás tienen sobre un consumidor y el concepto público ideal representa cómo los consumidores quisieran que otros los vieran. La brecha entre ambos conceptos se conoce como *discrepancia pública*.

Por tanto, conceptos como la auto-discrepancia, discrepancia pública, personalidad de marca y características de personalidad son aspectos que deben ser utilizados al momento de diseñar e implementar una estrategia de productos y, en general, al gestionar una marca territorial (Peñaloza et al., 2016).

Por estilo de vida, Kotler y Keller (2012) entienden “el patrón de vida de una persona interactuando con su entorno y expresado en actividades, intereses y opiniones” (p.159). Los estilos de vida se configuran por las limitaciones de dinero y tiempo. Quienes diseñan productos y servicios para consumidores con restricciones de dinero, deberán enfocarse en los bajos costos. Mientras que si pretendemos llegar a consumidores que tienen limitaciones de tiempo se deberá tomar en cuenta que muchos de estos consumidores se mantienen en dos o tres actividades al mismo tiempo y, que incluso pagarían a otros para que realicen tareas para ellos, los productos y servicios deberán ser pensados para cubrir sus necesidades.

Los consumidores están influidos por los valores fundamentales y por sus mismos sistemas de creencias. Esto determina actitudes y comportamientos, para efectos de la marca territorial, su comportamiento de compra (Baker & Saren, 2016; Dibb, 2017).

Por lo tanto, podemos concluir que los elementos culturales, sociales y personales de los consumidores ejercen una influencia directa en los grupos de referencia. De la misma forma que la personalidad de marca, las características de personalidad, la auto-

discrepancia y la discrepancia pública ejercen influencia en los rasgos humanos. Lo anterior nos lleva a asegurar que los consumidores tienden a elegir marcas con las que se sienten identificados y en sintonía con su auto-concepto y auto-localización.

3.5 CONCLUSIONES

La gestión estratégica de la marca territorial debe estar orientada por una estrategia de “marca paragua” que cuente con un portafolio de marca de productos y servicios del territorio. Dicha estrategia deberá generar un desarrollo territorial sistémico y sostenible.

La identidad y el posicionamiento de la marca territorial son claves en la gestión de la marca; por lo tanto, deben ser tratados con especial atención. La aplicación de ambos permitirá tener presencia en segmentos de mercados en los que el territorio, según su estrategia, este interesado en participar. Para lograr introducirse en ciertos segmentos, será necesario realizar acciones propias del marketing como: activaciones de marca, marketing emocional y relacional, entre otras. Dichas acciones se deberán realizar conjuntamente con los públicos objetivos: productores, cámaras de turismo e instituciones en el territorio. Los públicos objetivos deberán ser los primeros en interiorizar la identidad y los valores que se haya definido en el territorio.

Los elementos culturales, sociales y personales de los consumidores ejercen una influencia directa en sus grupos de referencia. Por lo anterior, conviene diferenciar entre dos tipos de elementos. Primero, los elementos sociológicos: representaciones mentales, respeto de las tradiciones y costumbres locales, valores sociales e identidad local. Segundo, los elementos de marketing: posicionamiento de los productos y servicios locales, personalidad, arquitectura y portafolio de marca territorial, auto-discrepancia y discrepancia-pública.

El fin de los elementos sociológicos y de marketing deberá ser dinamizar los productos y servicios del territorio, pero sin generar desigualdades o desequilibrios territoriales que a largo plazo puedan perjudicar el valor de la marca territorial. Por último, tras haber planteado en este capítulo los elementos de una marca territorial con el fin de favorecer el desarrollo territorial sistémico y sostenible, procederemos a desarrollar en el capítulo cuatro el caso de la Reserva de Biosfera Trifinio-Fraternidad. Trataremos de conocer, a partir de nuestra investigación, cómo se está gestionando la marca territorial en dicho lugar.

3.6 BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A., & Shansby, J. G. (1982). Positioning your product. *Business Horizons*, 25(3), 56-62.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 347-356.
- Alcaide, J. C., Hernández, R., Calero, P., & Sánchez-Bayton, R. (2012). In Hernández Luque R., Calero de la Paz R. and Sánchez-Bayton R. (Eds.), *Geomárketing: Marketing territorial para vender y fidelizar más* (1a ed.). Madrid: ESIC.
- Antia, K. D., Bergen, M. E., Dutta, S., & Fisher, R. J. (2006). How does enforcement deter gray market incidence? *Journal of Marketing*, 70(1), 92-106.
- Aronczyk, M. (2013). *Branding the nation: The global business of national identity* Oxford University Press.
- Ashworth, G., & Kavaratzis, M. (2010). *Towards effective place brand management: Branding european cities and regions*. Edward Elgar Publishing.
- Baker, M. J., & Saren, M. (2016). *Marketing theory: A student text* Sage.
- Batra, R., Lenk, P., & Wedel, M. (2010). Brand extension strategy planning: Empirical estimation of brand-category personality fit and atypicality. *Journal of Marketing Research*, 47(2), 335-347.
- Bauman, Z. (2000). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Editorial Gedisa.
- Bell, F. (2016). Looking beyond place branding: The emergence of place reputation. *Journal of Place Management and Development*, 9(3), 247-254.
- Bonnet, C., Bouamra-Mechemache, Z., & Molina, H. (2015). *Brand portfolio as a source of bargaining leverage: An empirical analysis*. Retrieved from: https://www.sfer.asso.fr/source/jrss2015/jrss2015_bonnet.pdf
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *The Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Business School Universidad Mayor.
- Capriotti, P. (2016). Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa. *Comunicación*, (27), 15-22.
- Castells, M. (1997). La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Vol. 2 el poder de la identidad. 441 2 1 Cic-Ucab/0392 20040218 Gr.
- Cerviño, J. (2002). *Marcas internacionales: Cómo crearlas y gestionarlas*. Madrid: Pirámide.

- Chaves, N., & Belluccia, R. (2003). *La marca corporativa: Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Madrid: Paidós, Ibérica.
- Chiva, E. M., Sala, J. Q., & Vázquez, V. Q. (2017). Análisis SIG para el diseño de un producto turístico: La localización del municipio y del pueblo a mayor altitud de España. *Cuadernos de Turismo*, (39), 367-388.
- Choi, S. C. (2017). Defensive strategy against a private label: Building brand premium for retailer cooperation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 335-339.
- Cliquet, G. (2013). *Geomarketing: Methods and strategies in spatial marketing* Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Dibb, S. (2017). Changing times for social marketing segmentation. *Segmentation in social marketing* (pp. 41-59) Springer.
- Dinnie, K. (2011). *City branding: Theory and cases*. Palgrave macmillan.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: Teoría y experiencia*. Ediciones Granica SA.
- Eli, A., & Eran, K. (2008). Media strategies for marketing place in crisis. *Burlington, MA: Butterworth-Heinemann*,
- Gatignon, H., Gotteland, D., & Haon, C. (2016). Marketing launch. *Making innovation last: Volume 2* (pp. 377-439) Springer.
- Gobé, M., & Zyman, S. (2005). In Zyman S. (Ed.), *Branding emocional: El nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*. Barcelona: Divine EGG.
- Gómez, A. C. (2015). Elementos del marketing territorial que intervienen en las marcas regionales. *Revista de los Estudiantes de Administración de Empresas*, (8) Retrieved from: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/56325>
- Govers, R., & Go, F. (2009). *Place branding: Glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced*. Palgrave Macmillan.
- Govers, R., & Go, F. (2016). *Place branding: Glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced*. Springer.
- Grande, I. (2004). *Marketing crosscultural*. Madrid: ESIC.
- Gürhan-Canli, Z., & Maheswaran, D. (2000). Cultural variations in country of origin effects. *Journal of Marketing Research*, 37(3), 309-317.
- Hankinson, G. (2007). The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. *Journal of Brand Management*, 14(3), 240-254.

- Harvard Business Review. (2000). *Gestión de marcas*. Bilbao: Deusto.
- Hawkins, D., Best, R. J., Coney, K. A., & Santacruz, L. (1994). *Comportamiento del consumidor*. Addison Wesley.
- Heeley, J. (2016). City branding in europe: A state-of-the art overview. *Entrepreneurship Und Tourismus: Unternehmerisches Denken Und Erfolgskonzepte Aus Der Praxis*, 2277. Retrieved from: https://www.goodfellowpublishers.com/free_files/fCityBranding.pdf
- Heras, P., Jambrino, M., & Iglesias, S. (2014). *La imagen de marca como elemento vertebrador del territorio. El caso andaluz*. Retrieved from: http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/155_Heras.pdf
- Herezniak, M., & Anders-Morawska, J. (2015). City brand strategy evaluation: In search of effectiveness indicators. *Journal of Place Management and Development*, 8(3), 187-205.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2), 46-74.
- Holguín, M. M. (2016). *Fundamentos de marketing*. Ecoe Ediciones.
- Houghton, J., & Stevens, A. (2011). City branding and stakeholder engagement. *City branding: Theory and cases* (pp. 45-53) Palgrave macmillan.
- Howard, J. (1993). *El comportamiento del consumidor en la estrategia de marketing* Díaz de Santos.
- Hsu, L., Fournier, S., & Srinivasan, S. (2016). Brand architecture strategy and firm value: How leveraging, separating, and distancing the corporate brand affects risk and returns. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(2), 261-280.
- Hsueh, Y., & Chang, C. (2016). Promoting city branding by defining the tourism potential area based on GIS mapping. *Strategic Place Branding Methodologies and Theory for Tourist Attraction*, 140.
- Kapferer, J. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan page publishers.
- Kapferer, J. (1992). *La marca, capital de la empresa*. Madrid.
- Kardes, F., Cronley, M., & Cline, T. (2014). *Consumer behavior*. Cengage Learning.
- Karunaratna, A. R., & Crouch, R. (2016). *Can country of origin branding be a competitive advantage for agri-products from emerging countries? Making a difference through marketing* (pp. 167-183) Springer.

- Kavaratzis, M., Warnaby, G., & Ashworth, G. J. (2015). *Rethinking place branding: Comprehensive Brand development for cities and regions*. Springer.
- Kaynak, E., & Herbig, P. (2014). *Handbook of cross-cultural marketing*. Routledge.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Principles of marketing 15th global edition*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management 14e* (14 th ed.) Prentice Hall.
- Laforet, S. (2014). Effects of organisational culture on brand portfolio performance. *Journal of Marketing Communications*, 1-19.
- Levy, A. (1998). *Marketing avanzado: Un enfoque sistémico y constructivista de lo estratégico y de lo táctico*. Ediciones Granica S.A.
- Lita, R. L., & Osuna, M. T. (2005). De la marca comercial a la marca territorio. *RECERCA. Revista de Pensament y Anàlisi*, (5), 87-100.
- Manrique, O. D. (2016). Aplicación del geomarketing con SIG para los restaurantes de comida vegetariana y vegana en el eje cafetero. Universidad de Manizales, Colombia. Retrieved from: <https://goo.gl/jqjWea>
- Melewar, T., Dennis, C., Mauri, C., Lindridge, A., & Lindridge, A. (2016). Place brand management: Strategic marketing of cities, regions and nations 4th international colloquium on place brand management. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(2)
- Millán, M., Hidalgo, L. A., & Fuentes, J. M. A. (2016). La denominación de origen protegida "los pedroches" como ruta gastronómica del jamón ibérico: Análisis del perfil del visitante y evolución futura. *Cuadernos de Desarrollo Rural, International Journal of Rural Development*, 13(77)
- Morrison, A., & Wensley, R. (1991). Boxing up or boxed in?: A short history of the boston consulting group share/growth matrix. *Journal of Marketing Management*, 7(2), 105-129.
- Mutersbaugh, T. (2005). Just-in-space: Certified rural products, labor of quality, and regulatory spaces. *Journal of Rural Studies*, 21(4), 389-402.
- Myers, J. H. (1996). *Segmentation and positioning for strategic marketing decisions*. McGraw-Hill
- Myers, M. B., & Griffith, D. A. (1999). Strategies for combating gray market activity. *Business Horizons*, 42(6), 2-8.
- Ozdipciner, N. S., Ceylan, S., & Soydas, M. E. (2016). The use of green star certificates as A marketing tool on hotel websites. *European Scientific Journal, ESJ*, 12(10)
- Papadopoulos, N., Hamzaoui-Essoussi, L., El Banna, A., & Veloutsou, C. (2016). Nation branding for foreign direct investment: A review and directions for research and strategy. *Journal of Product & Brand Management*, 25(7)

- Parkerson, B., & Saunders, J. (2005). City branding: Can goods and services branding models be used to brand cities? *Place Branding*, 1(3), 242-264.
- Pasquinelli, C. (2010). The limits of place branding for local development: The case of tuscany and the arnovalley brand. *Local Economy*, 25(7), 558-572.
- Paz, S. (2005). Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades. La marca de ciudad como vector para la proyección internacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(30), 177-195.
- Paz, S. (2010). Administración estratégica de marca territorial. Como construir y administrar la marca de ciudades y regiones. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(3)
- Peñaloza, V., Denegri, M., Quezado, I., Sousa, E. C., Parra, V. A. B., & Gerhard, F. (2016). Personalidade de marca de cursos de psicologia: Um estudo em cidades do brasil, peru e chile. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 239-249.
- Pinto, A. d. S. (2016). *Geomarketing e SIG como suporte ao planejamento e gestão turística do centro do rio de janeiro*. Universidad de Nova. Retrieved from: <http://hdl.handle.net/10362/18343>
- Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* Harvard Business School Press
- Prahalad, C. K. (2005). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide: Un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres* Editorial Norma.
- Quintanilla, I. (2002). *Psicología del consumidor* Prentice Hall.
- Ramos, E., & Garrido, D. (2014). Towards a "2nd generation" of quality labels: A proposal for the evaluation of territorial quality marks. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 11(74), 101-123.
- Raynolds, L. T. (2009). Mainstreaming fair trade coffee: From partnership to traceability. *World Development*, 37(6), 1083-1093.
- Reed, D. (2009). What do corporations have to do with fair trade? positive and normative analysis from a value chain perspective. *Journal of Business Ethics*, 86 (1), 3-26.
- Renard, M. (2003). Fair trade: Quality, market and conventions. *Journal of Rural Studies*, 19(1), 87-96.
- Renard, M. (2005). Quality certification, regulation and power in fair trade. *Journal of Rural Studies*, 21(4), 419-431.
- Rodríguez, M., Fraiz, J., & Senra, A. (2010). Importancia de la marca paraguas y el made in en la competitividad internacional del granito. *Cuadernos de Gestión*, 10(2), 29-41.
- Rodríguez, V., Olarte-Pascual, C., & Saco, M. (2016). Aplicación de geomarketing en la optimización de una red de puntos de venta. Retrieved from: <https://goo.gl/pynR5R>

- Sarabia-Sanchez, F. J., & Cerda-Bertomeu, M. J. (2017). Place brand developers' perceptions of brand identity, brand architecture and neutrality in place brand development. *Place Branding and Public Diplomacy*, 13(1), 51-64.
- Smith, S., & Barrientos, S. (2005). Fair trade and ethical trade: Are there moves towards convergence? *Sustainable Development*, 13(3), 190-198.
- Spielmann, N., & Williams, C. (2016). It goes with the territory: Communal leverage as a marketing resource. *Journal of Business Research*.
- Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J. F., & López-Gamero, M. D. (2016). Beneficios del certificado de calidad. *Universia Business Review*, (50)
- Zhang, Y., & Khare, A. (2009). The impact of accessible identities on the evaluation of global versus local products. *Journal of Consumer Research*, 36(3), 524-537.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2), 216-226.

4

CAPÍTULO

FACTORES RELEVANTES EN EL DESARROLLO TERRITORIAL SISTÉMICO Y SOSTENIBLE. ANÁLISIS PARA EL CASO DE LA RESERVA DE LA BIOSFERA TRIFINIO-FRATERNIDAD

Introducción
Objetivos y diseño de investigación
Elementos clave de gestión
Variables de clasificación
Investigación exploratoria cualitativa
Fase cuantitativa
Conclusiones

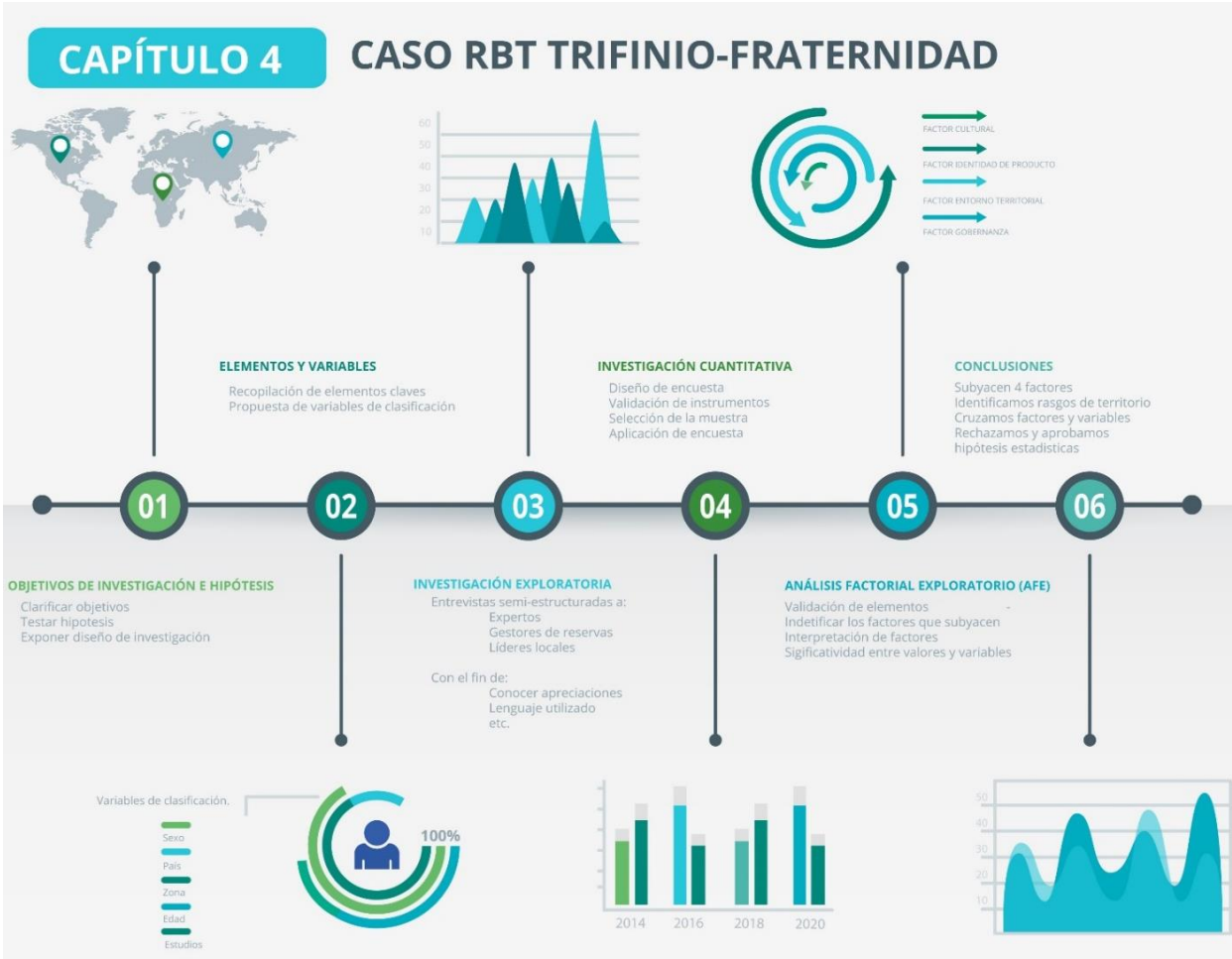


Figura 10 Esquema del capítulo de Estudios de Caso

4.1 INTRODUCCIÓN

En esta tesis doctoral hemos seguido la aproximación metodológica de investigación mixta.

En la primera parte hemos desarrollado una revisión sistemática de la bibliografía de la literatura académica. En concreto, en el capítulo 1 hemos investigado la literatura relacionada con conceptos como sistemas, subsistemas y desarrollo territorial; en el capítulo 2 hemos procedido a abordar el concepto de marca territorial y, por último, en el capítulo 3, hemos clarificado los conceptos que se relacionan con la gestión estratégica de marca territorial.

En esta segunda parte de la tesis, capítulo 4, trataremos **de identificar cuáles son los factores clave para gestionar una marca territorial**. Es decir, examinaremos los elementos que la literatura nos propone y que hemos descrito en los tres capítulos previos y lo haremos realizando una medición empírica en el territorio declarado “Reserva de la Biosfera Trifinio-Fraternidad” por el programa *Man and Biosphere* (MAB) de la Unesco. Esto significa que subsidiariamente tendremos información de cuál es el valor de estos factores para el caso concreto de esta región.

Hemos diseñado una investigación mixta, no experimental y del tipo transaccional correlacional-causal. Lo anterior, con el fin de neutralizar o eliminar sesgos de los métodos cualitativo y cuantitativo, además para aprovechar que los resultados de un método contribuyen al desarrollo de otro, es decir, como una especie de subproceso, con el fin de obtener datos a diferentes niveles y en diferentes unidades de análisis. Por su parte Hernández, Fernández, y Baptista (2010) mencionan que este enfoque permite tener una percepción integral, completa y holística y que además aprovecha las fortalezas de ambos métodos. Entre otros autores que resaltan este método se encuentran: Creswell y Creswell (2005), Hernández Sampieri y Mendoza (2008), Miles y Huberman (1994), Todd y Lobeck (2004), Todd, Nerlich y McKeown (2004).

En concreto recorreremos los siguientes pasos:

- 1) Clarificar los objetivos de investigación e hipótesis a testar, así como exponer el diseño de investigación (apartado 4.2).
- 2) Recopilaremos los elementos clave de los factores para tener en cuenta en la gestión territorial a la luz de la literatura (trabajo realizado en los tres primeros capítulos de la tesis). Se reúnen todos ellos en la tabla 4.4, de acuerdo con la

literatura, además sabemos que estos elementos se agrupan en factores clave. ([apartado 4.3](#)).

- 3) Propuesta de variable de clasificación a considerar a la hora de realizar una medición con residentes de un sistema territorial ([apartado 4.4](#)).
- 4) Investigación exploratoria con expertos. Antes de proceder a la medición descriptiva de los elementos contemplados en la tabla 4.4 a ojos de los residentes de un sistema territorial (en nuestro caso Reserva Biosfera Trifinio) nos ha parecido pertinente realizar entrevistas semiestructuradas con más de una docena de expertos para refinar el listado, escuchar sus apreciaciones, conocer el lenguaje que usan, etc. ([apartado 4.5](#)).
- 5) Investigación cuantitativa. Tras la fase exploratoria hemos diseñado una encuesta a utilizar con residentes en el sistema territorial contemplado en esta tesis doctoral que nos permitirá dar respuesta a los objetivos de investigación. Es decir, de este análisis concluiremos los factores relevantes para la gestión de un sistema territorial. En los apartados 4.6.1 al 4.6.7 explicaremos la herramienta de medición (encuesta de preguntas cerradas), la muestra a la que se va a encuestar, como hemos realizado el trabajo de campo, incidencias del trabajo de campo y resultados obtenidos a nivel descriptivo ([apartado 4.6](#)).
- 6) Como parte del análisis y para comprobar cuáles son los factores que realmente subyacen a la hora de gestionar un sistema territorial hemos realizado un análisis factorial exploratorio ([apartado 4.6.7.2](#)). Por tanto, veremos hasta qué punto los factores que nos da la literatura coinciden con los obtenidos y realizaremos un análisis de los mismos.
- 7) Para cerrar este capítulo incluiremos un apartado con las conclusiones más relevantes de todo el estudio empírico ([apartado 4.7](#)).

Expuesto el contenido del presente capítulo, y dada la importancia que tiene la región de la Reserva de la Biosfera Trifinio-Fraternidad en nuestro análisis, nos parece pertinente dedicar unas páginas a describirla, exponer su historia y el grado de relación con otras redes similares. Es así como en el 1983, el Consejo Regional de Cooperación Agropecuaria de Centroamérica, México, Panamá y República Dominicana (CORECA) solicitó la elaboración de un proyecto para el “Establecimiento de una Reserva de Biosfera Fraternidad en la zona de Trifinio”. El año 1987 estuvo marcado por la firma de un acuerdo para la creación de la Reserva internacional de la Biosfera “la Fraternidad” por los tres gobiernos implicados (Plan Trifinio, 2004). Este acuerdo evolucionó y se concretó entre los años 2011-2012 con la creación de la primera Reserva de Biosfera Transfronteriza en

América Latina: Trifinio Fraternidad (2011) ubicada en la triple frontera entre Guatemala, Honduras y El Salvador.

Esta Reserva de la Biosfera Trinacional (RBT) cuenta con un gran apoyo político ya que fue avalada por dos vicepresidentes (El Salvador y Guatemala) así como por el representante presidencial de Honduras. La gestión de este nuevo reconocimiento está garantizada por la Comisión Trinacional del Plan Trifinio quien tiene el reto de propiciar una nueva gobernanza multinivel que tenga en el centro al medio ambiente y su relación con los diferentes agentes. El agua, por ejemplo, es uno de los elementos que requiere una gestión territorial creativa (Silva-Rodríguez, 2018) ya que el Trifinio es una de las fuentes más importantes de abastecimiento de agua de la región.

Las RBT requieren de estructuras complejas para garantizar una gestión concertada. La gobernanza territorial deberá reflejarse en “acciones compartidas entre múltiples actores que dan pie a políticas innovadoras con repercusiones territoriales. Negociaciones entre *stakeholders* multinivel, en la búsqueda de consensos frente a conflictos particulares” (Alfie Coen, 2016 p.18).

Para Hernández (2015), esta fue la primera RBT que se reconoció en la región de Centroamérica. Se firmaron distintos acuerdos ministeriales entre Guatemala, Honduras y El Salvador con el fin de garantizar la conservación de la región de América central y con la voluntad de crear una Reserva de la Biosfera Transfronteriza y de poner en marcha el Plan Trifinio. A continuación, en la figura 11, se puede observar la lógica de intervención de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio (CTPT), con el fin de desarrollar un modelo de desarrollo sostenible.

Figura 11 *Lógica de intervención del Plan Trifinio*

Fuente: *Elaboración propia apartir de la estrategia del Plan Trifinio 2014-2018*

En la figura anterior se observan los públicos objetivos que se ven involucrados en la intervención de la Reserva de Biosfera Trifinio-Fraternidad. La Comisión Trinacional del Plan Trifinio es la responsable de articular a nivel local a instituciones, gobiernos locales, mesas sectoriales, organismos de cooperación internacional y a las mancomunidades. Mientras que el responsable de coordinar, a nivel regional e internacional, es el Programa sobre el Hombre y la Biosfera (MAB) que fue lanzado en 1971 como un programa intergubernamental e interdisciplinario. Según Hernández (2015) “este programa contribuye a la paz y la tolerancia en el mundo a través del reconocimiento de las Reservas de la Biosfera (RB) con el fin de conciliar la conservación de la diversidad natural y cultural y el desarrollo económico y social” (p. 13).

El programa MAB ha logrado consolidar una red de redes de reservas de biosferas en el mundo que, hasta septiembre de 2018, contaba con 686 Reservas de Biosfera en 122 países, incluyendo 20 transfronterizas. Dicha red mundial esta comprendida por otras redes regionales como:

- a) EuroMAB es la mayor y más antigua de las redes regionales del MAB, 302 reservas de biosfera en 36 países, incluyendo Estados Unidos y Canadá (EuroMAB, 2017).

- b) IberoMAB esta formada por los países de América Latina, Caribe, España y Portugal fue creada formalmente en el "IV Congreso Mundial de Parques Nacionales y Áreas Protegidas" de Caracas en febrero de 1992 (IberoMAB, 2017; Unesco & IberoMAB, 2017).
- c) *East Asian Biosphere Reserve Network* (EABRN) creada en 1994.
- d) *The East Atlantic Biosphere Reserve Network* (REDBIOS) creada en 1994.
- e) AfricaMAB creada en Dakar, Senegal en 1996 (AfriMAB, 2017).
- f) ArabMAB se lanzó oficialmente en Amman (Jordania) en 1997.
- g) *Southeast Asian Biosphere Reserve Network* (SeaBRnet) creada en 1998.
- h) *South and Central Asia MAB* creada en 2001.
- i) *Pacific Biosphere Reserve Network* (PacMAB) creada en 2006, SACAM.

En el marco del cuarto congreso mundial de Reservas de Biosfera, realizado en Lima, Perú, se reunieron representantes de todo el mundo para aprobar la Declaración de Lima y el Plan de Acción de Lima para el Programa MAB y su Red Mundial de Reservas de Biosfera (2016-2025). Dicho plan servirá como hoja de ruta para los próximos diez años, razón por la cual los participantes del congreso discutieron el papel clave de las reservas de biosfera en la Agenda 2030 y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El Congreso reiteró el gran valor que tienen las reservas de biosfera para avanzar en cuestiones como la educación para el desarrollo sostenible, la viabilidad económica de la conservación de la naturaleza, así como la importancia de interconectar acciones sobre la biodiversidad y el cambio climático (Unesdoc, 2017).

Las primeras Reservas de Biosfera Transfronterizas (RBT) surgen en 1992 y hasta el año 2018 se han constituido 20 Reservas de Biosfera Transfronterizas, de las cuales 4 se encuentran en la triple frontera de tres países. Dos de estas Reservas se encuentran ubicadas en Europa, una en África y una en América Central. A partir del año 1992 se aplicaron los conceptos que hasta ese momento se tenían para las Reservas de Biosferas nacionales. Es hasta el año 2000 cuando se celebra en Pamplona, España una reunión de expertos en la que se plantearon los objetivos que debían perseguir las RBT. Como resultado de la reunión, a la que se le llamó "Sevilla + 5", ya que se daba 5 años después de la estrategia de Sevilla, se determinó que las Reservas de Biosfera Transfronterizas (RBT) ofrecen una herramienta para una gestión común entre las fronteras de los estados que comparten ecosistemas.

La declaración de RBT, en un reconocimiento oficial a nivel internacional brindado por una institución que pertenece a la Organización de Naciones Unidas (ONU). Es un certificado de buena voluntad política de cooperar en la conservación y el uso sostenible a través de una gestión común de un ecosistema compartido. Pero en esencia es el compromiso de dos o más países por aplicar juntos la Estrategia de Sevilla para las Reservas de Biosfera y con ello sus objetivos.

Para que exista una RBT se deberá definir la zonificación en ambos lados de la frontera, identificar socios locales y nacionales, establecer un grupo de trabajo, identificar los temas claves de cooperación, firmar un acuerdo oficial entre las autoridades gubernamentales respecto a la RBT.

Para el funcionamiento de la RBT se deberá dar prioridad a la elaboración de un plan de zonificación para toda el área, elaboración de mapas conjuntos, definir objetivos y medidas comunes, plan de trabajo, un calendario y el presupuesto requerido, identificar las potenciales fuentes de financiación para el plan de trabajo, establecer los medios de comunicación conjunta y, por último, armonizar las estructuras de coordinación de las que dispone cada una de las reservas.

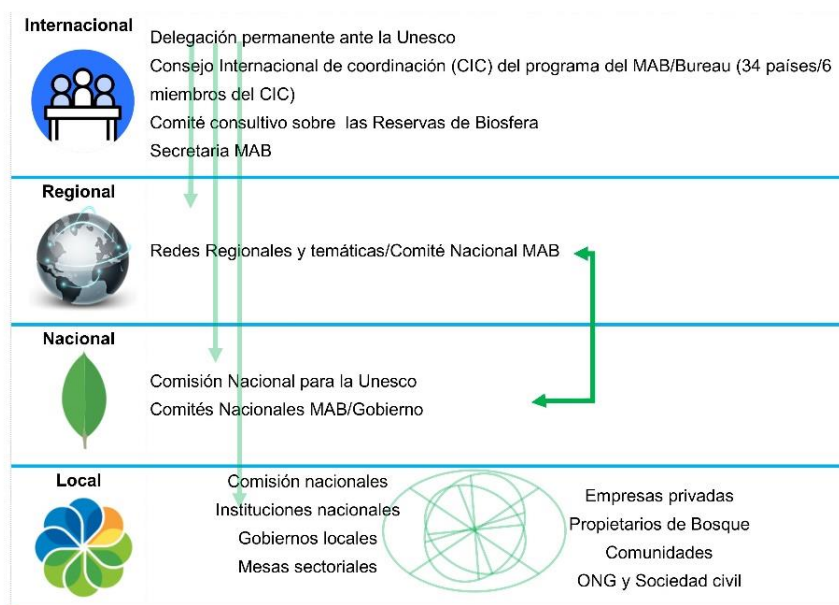
La estructura de coordinación debe ser representativa de diversas administraciones. También debe contar con la representación de consejos científicos, autoridades encargadas de las zonas protegidas, representantes de las comunidades locales, grupos interesados o afectados, ONG, juventud y sector privado, una secretaría permanente y un presupuesto dedicado al funcionamiento de la reserva.

Los objetivos de las RBT responden a las metas planteadas en la Estrategia de Sevilla: conservar la diversidad biológica natural y cultural; servir como modelos en la ordenación del territorio; ser lugares de experimentación, investigación, observación y fomento del desarrollo sostenible.

Sin embargo, tal como lo señala Hernández (2015), “el programa está en constante evolución con el fin de integrar las crecientes necesidades políticas”. Una de las RBT que ha logrado integrar las políticas de diferentes estados es la Reserva Trifinio-Fraternidad, situada en límite entre Guatemala, Honduras y El Salvador e incorporada a la red de reservas de Biosfera en el año de 2011.

En la figura 12 podemos observar cuales son las estructuras que tiene la Red de la Unesco a nivel local, nacional, regional e internacional. Claramente una Reserva de Biosfera como Trifinio-Fraternidad, al ser un sitio protegido y estar dentro de la red, tienen una estructura que puede controlar (local y nacional) también tiene estructuras que son superior a ella y sobre las que no tiene control (regional e internacional). Entonces podemos decir que una reserva funciona como un sistema en los ámbitos local y nacional y que el entorno es lo regional e internacional.

Figura 12: Órganos implicados en el Programa MAB de la UNESCO



Fuente: elaboración propia, tomado de Hernández (2015 p. 18)

4.2 OBJETIVOS Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

A continuación, en la *Tabla 4.1* se presenta el objetivo general y objetivos específicos de esta tesis doctoral, para posteriormente concretar los objetivos del presente capítulo. De la misma manera presentamos las hipótesis generales y específicas, así como las hipótesis estadísticas que proponemos testar, sin embargo, estas últimas estarán sujetas al tipo y cantidad de factores que identifiquemos.

Tabla 4.1

Relación entre objetivo general y específicos del trabajo de investigación

Objetivo general	Objetivos específicos
Establecer los factores que integran la gestión de una marca territorial y que potencian el desarrollo territorial sistémico y sostenible.	Exponer la idea de un lugar como sistema territorial, teniendo en cuenta los subsistemas que lo integran, las interrelaciones entre subsistemas y la relación entre sistema y entorno.
	Describir cómo el concepto de marca territorial resulta de utilidad para lograr la gestión sistémica de un lugar y para satisfacer los públicos objetivos del mismo.
	Identificar elementos de gestión de marca territorial que favorezcan el desarrollo territorial sistémico y sostenible.
	Identificar los factores que subyacen a las Reservas de Biosfera Transfronterizas (RBT) y que permiten realizar una adecuada gestión de la marca territorial

Fuente: elaboración propia

En concreto, en el capítulo 4 queremos dar respuesta al último de los objetivos explicitados que es el de identificar los factores que subyacen a las Reservas de Biosfera Transfronterizas, para que de esta forma sea posible una mejor gestión de la marca territorial.

Objetivo 4: Identificar los factores que subyacen a las Reservas de Biosfera Transfronterizas y que permiten realizar una adecuada gestión de la marca territorial

- Objetivo 4.1: Describir qué elementos se deben tomar en cuenta para una adecuada gestión de la marca territorial en la RBT según la literatura e investigaciones anteriores,
- Objetivo 4.2: Conocer el valor de cada uno de los elementos y factores objeto de medición para el caso de la RBT
- Objetivo 4.3: Identificar cuáles son los factores relevantes para una adecuada gestión de la marca territorial en la RBT
- Objetivo 4.4: Establecer las relaciones entre factores y variables sociodemográficas que nos permitan realizar una adecuada gestión de la marca territorial en la RBT

Por otro lado, como hemos dicho al inicio, tenemos una serie de hipótesis que deseamos contrastar y que se recogen en la tabla siguiente.

Tabla 4.2

Relación entre hipótesis general y específica del trabajo de investigación

Hipótesis general	Hipótesis específicas
Existen factores que integran la gestión de una marca territorial y que potencian el desarrollo territorial sistémico y sostenible.	Un lugar como sistema territorial es aquel que se encuentra integrado por subsistemas que se interrelacionan entre sí y donde existen relaciones entre sistema y el entorno
	El desarrollo territorial sistémico y sostenible es gestionado por los diversos públicos objetivos
	El desarrollo territorial sistémico y sostenible se ve favorecido por los elementos de gestión de la marca territorial
	En una Reserva de Biosfera Transfronteriza subyacen diversos factores que posibilitan gestionar la marca territorial

Fuente: elaboración propia

En el marco de esta investigación identificaremos los factores que subyacen a la gestión de una RBT y comprobaremos su significatividad con respecto a las variables: sexo, zona (rural/urbana), país, edad y nivel de estudios. A modo de ejemplo mostramos en la tabla 4.3 las hipótesis que testaremos respecto al factor 1 y que realizaremos para cada uno de los factores resultantes.

Tabla 4.3

Hipótesis específicas del trabajo de investigación

	Hipótesis respecto a las variables de clasificación
Factor 1	H₀: No Existe diferencia en el factor 1 respecto a hombres y mujeres.
	H₁: Existe diferencia en el factor 1 respecto a hombres y mujeres.
	H₀: No Existe diferencia en el factor 1 respecto zona rural /urbana.
	H₁: Existe diferencia en el factor 1 respecto zona rural /urbana.
	H₀: No Existe diferencia en el factor 1 respecto al país
	H₁: Existe diferencia en el factor 1 respecto al país
	H₀: No Existe diferencia en el factor 1 respecto a la edad
	H₁: Existe diferencia en el factor 1 respecto a la edad
	H₀: No Existe diferencia en el factor 1 respecto al grado de estudios
	H₁: Existe diferencia en el factor 1 respecto al grado de estudios

La investigación aborda una fase exploratoria, con el fin de asegurarnos que estamos teniendo en cuenta todos los elementos clave, es decir, realizamos entrevistas semiestructuradas con personas que gestionan reservas plurinacionales, para confirmar que ningún elemento clave ha quedado al margen y que la terminología es la adecuada.

Así, la investigación se dividirá en dos partes, una primera es de tipo cualitativo exploratorio (apartado 4.5) y la segunda de tipo cuantitativo (apartado 4.6) en la que realizaremos una serie de encuestas “cara a cara” en tres ciudades pertenecientes a una

Reserva de Biosfera Transfronteriza. En el apartado 4.6 se detalla el proceso de elaboración y aplicación del instrumento, así como su respectiva validación. Las conclusiones e información recabada en esta primera etapa exploratoria han sido relevantes para entender y elaborar los instrumentos aplicados en la segunda etapa cuantitativa. A continuación, presentamos los detalles de esta primera etapa.

4.3 ELEMENTOS CLAVES QUE SE DERIVAN DE LA LITERATURA

En este apartado recogeremos los elementos identificados en la literatura y los clasificamos en 5 grupos:

- 1) Los elementos 1-8 responden a categoría “Marca” y a la variable “Gestión de Marca” (funcional, emocional, relacional, estratégica). Dichos elementos fueron tomados de los Manuales de Marketing publicados por Bruner (2009; 2012; 2013).
- 2) Los elementos 9-11 responden a la categoría “Territorio” y a las variables “Empresa” y “Medio ambiente”. Estos fueron tomados como referencia de lo planteado por Walsh y Beatty (2007) y reportado en el Manual de Marketing, en la escala *Company Reputation (Social & Environmental Responsibility)* (Bruner, 2012 p.206).
- 3) Los elementos 12-18 de la categoría “Territorio” y referidos a las variables “Tradiciones y costumbres culturales” (elementos 12-14) e “Identidad territorial” (elementos 15-18). Estos elementos fueron tomados de la escala *Long-Term Orientation (Tradition)* la cual Bruner (2013 p.407) plantea que se desarrolló en un “admirable proceso de varios estudios” por Bearden, Money y Nevins (2006). Los datos se recopilaron en un primer estudio en cuatro países (Argentina, Austria, Japón y Estados Unidos) y en un segundo estudio recogió datos de Japón y Estados Unidos.
- 4) Otro grupo de elementos fueron tomados de la escala *Local Self-Identity* y fueron utilizados por Zhang & Khare (2009b) en “*The Impact of Accessible Identities on the Evaluation of Global versus Local Products*” (citado anteriormente en esta investigación en el marco teórico, capítulo de gestión de marca territorial, apartado sobre identidad y posicionamiento de la marca territorial). También han sido

incorporados elementos de la escala *Ethnic Identification*, para estos elementos Bruner (2013 p.301) reporta que la escala ha sido utilizada por autores como Kim, Laroche, & Tomiuk (2001), Josiassen (2011) y Laroche, Yang, Kim y Richard (2007). Además hemos identificados elementos en la escala *National Identity*, usada por Steenkamp y Geyskens (2006), pero Bruner (2013 p.436) reporta que fue originalmente utilizada por Hjerm (1998) en *the national identity measure of the International Social Survey Program*. Por último, tenemos elementos referidos a la identidad territorial que fueron inspirados por la escala *Global Self-Identity*, usada por Zhang & Khare (2009a; 2009b) y reportada por Bruner (2013 p.342).

- 5) Los elementos 19-22 de la categoría “Territorio”, referido a la variable “Eficiencia política”, que fueron tomados como referencia de lo planteado por el proyecto de opinión pública para América Latina (LAPOP, por sus siglas en inglés). A modo de síntesis recogemos en la siguiente tabla todos los elementos y la forma en que los hemos agrupado, según lo contemplado en la literatura.

Tabla 4.4

Elementos identificados a partir de la literatura

Elementos	Grupo
1. Atención a las marcas de los productos y servicios que consumimos	1
2. Los productos o servicio locales son de buena calidad por ser del territorio	
3. Recomendaría los productos y servicios que se elaboren dentro de este municipio/aldea	
4. Un producto elaborado por habitantes locales es de confianza	
5. Definitivamente compraría un producto o servicio que tenga la marca trifinio	
6. Un producto local se distinguiría fácilmente de otros productos	
7. Estoy dispuesto a pagar más dinero por un producto de una marca conocida	
8. Participaría en actividades que den a conocer los productos y servicios locales	
9. Las empresas del municipio reducen su ganancia para cuidar el medio ambiente	2
10. Las empresas que trabajan en el municipio son responsables con el medio ambiente	
11. Estaría dispuesto a pagar más dinero por un producto que no daña el medio ambiente	3
12. El respeto a las tradiciones es importante para mí	
13. Creo que los padres deben transmitir las costumbres locales a sus hijos	
14. Me siento muy orgulloso de mi origen cultural	
15. Me iría fuera del país, con tal de mejorar mi trabajo o mis condiciones de vida	4
16. Me siento parte de mi país	
17. Me gustaría saber más acerca de las personas de los países vecinos	
18. Creo que las personas de El Salvador, Honduras y Guatemala somos muy parecidas	5
19. A los que gobiernan el país les interesa lo que piensan la gente como usted	
20. El Estado debe implementar políticas para reducir la desigualdad de ingresos	
21. El voto es una buena manera de influir en lo que hace el gobierno	
22. El trato desigual para diferentes personas es aceptable para mí	

4.4 VARIABLES DE CLASIFICACIÓN EN LA INVESTIGACIÓN

Nuestro propósito es identificar los factores clave a la hora de gestionar un sistema territorial. Además, somos conscientes de que estas variables pueden tener distinta importancia en función del grupo de edad, el sexo, el país de residencia, etc. Las variables que hemos considerado relevante tener en cuenta son las siguientes: Sexo, Zona, País, Edad y Nivel de estudios.

4.5 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA CUALITATIVA

Este tipo de investigaciones nos ayudan a familiarizarnos con los fenómenos investigados. Además, nos permite tener información más completa respecto a un contexto particular, identificar conceptos, nuevas variables y sugerir afirmaciones y postulados.

4.5.1 Objetivos de la fase exploratoria

Tal como se recoge en páginas previas, nuestro objetivo fundamental es “Identificar cuáles son los factores relevantes para una adecuada gestión de la marca territorial en la RBT”. Para ello, además de revisar la literatura, hemos considerado pertinente abordar una fase exploratoria previa antes de pasar al diseño de la encuesta que abordaremos en la fase cuantitativa. En ese sentido, la fase exploratoria nos permitirá identificar nuevos elementos clave de gestión, el lenguaje utilizado y conocer qué elementos consideran más relevantes. En definitiva, nos permiten explorar y ahondar en el tema. La técnica adecuada para esta exploración ha de ser abierta, y nos hemos decantado por entrevistas semi-estructuradas.

4.5.2 Personas entrevistadas y guión de entrevista

Las entrevistas realizadas fueron realizadas a gestores de Reservas de Biosfera Transfronteriza, académicos vinculados al Desarrollo Rural y actores políticos de las Reservas en cuestión. En la Tabla 4.5 se detallan las entrevistas realizadas, el cargo de la persona, así como el lugar de realización de las mismas.

Tabla 4.5
Perfil de personas entrevistadas

Personas	Cargo	Lugar
Persona 1	Gestor de la Reserva de Gerês-Xurés	Lobios, Galicia, España
Persona 2	Académico del Instituto de Estudios Sociales Avanzados (IESA)	Córdoba, España
Persona 3	Consejera Técnica, Junta de Andalucía	Sevilla, España
Persona 4	D.G. Gestión del Medio Natural y Espacios Protegidos Investigadora	Sevilla, España
Persona 5	Directora-Conservadora Parque Natural Sierra Grazalema	Sierra de la Grazalema, España
Persona 6	Jefe Servicio Gestión Medio Natural en Junta de Andalucía	Cádiz, España
Persona 7	Especialista en marketing de cadenas productivas, Reserva de Biosfera Trifinio-Fraternidad	San Salvador, El Salvador
Persona 8	Especialista en desarrollo territorial, Reserva de Biosfera Trifinio-Fraternidad	San Salvador, El Salvador
Persona 9	Secretaria Trinacional del Plan Trifinio.	San Salvador, El Salvador
Persona 10	Director Ejecutivo Nacional del Plan Trifinio en El Salvador	San Salvador, El Salvador
Persona 11	Gerente de la Mancomunidad trinacional del Río Lempa	Esquipulas, Guatemala
Persona 12	Presidente de la mesa trinacional del café, Reserva de Biosfera Trifinio-Fraternidad	Esquipulas, Guatemala

Las primeras entrevistas (personas 1-6) fueron aplicadas con el fin de:

- a) Identificar las estructuras, los elementos y las relaciones en las Reservas de Biosfera Transfronterizas en España.
- b) Entender las diferencias entre parques Naturales Protegidos y Reservas de Biosfera como sitios protegidos.

Estas entrevistas aclararon ciertas dudas respecto al proceso de como se establecen las Reservas Biosfera Transfronteriza y el funcionamiento de estas como sistemas integrados. Las entrevistas fueron de carácter exploratorio, no estructurado. Como resultado de estas se puede agrupar la información en áreas relacionadas con: 1) las estructuras sociales, económicas, ambientales, culturales de una RBT, 2) la declaración de Reserva de la Biósfera de la UNESCO y su implicación en la población, 3) relaciones entre público objetivo (ayuntamiento, organizaciones, empresas locales, etc.), que se encuentran en la RBT, 4) denominación de origen, producto local y marcas territoriales relacionada a la RBT y 5) gestión de la RBT en términos institucionales.

El segundo bloque de entrevistas (personas 7-10) fueron realizadas en El Salvador a la Dirección Ejecutiva Nacional (DEN); se entrevistó a personal técnicos y al Director Ejecutivo para El Salvador. Dichas entrevistas tenían fin entender la lógica del sistema Territorial de la Reserva de Biosfera Trifinio-Fraternidad y la relación con su entorno. Esta Reserva de Biosfera solamente cuenta con ocho municipios que están dentro de la declaración de sitio protegido, Adicionalmente existen otros 37 municipios que conforman el Plan Trifinio. Este Plan se refiere a un territorio político, gestionado por la Comisión Trinacional del Plan Trifinio (CTPT), una institución trinacional conformada por Directores Nacionales de cada país y una Secretaría Ejecutiva. En esta oportunidad se realizaron entrevistas a profundidad, abiertas y semi estructuradas. Con las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las estructuras sociales, económicas, ambientales, culturales de la RBT Trifinio-Fraternidad?
- ¿Cómo el hecho de ser declarada Reserva de la Biósfera de la UNESCO ha beneficiado a la población?
- ¿Cómo son las relaciones entre los diversos públicos objetivos –actores- (ayuntamiento, organizaciones, empresas locales) que se encuentran en la RBT?
- ¿Existe alguna denominación de origen, producto local o marca territorial que este relacionada a la RBT?
- ¿Cómo se gestiona una RBT en términos institucionales?

El tercer bloque de entrevistas (personas 11 y 12) fue realizado a actores locales. Dichas entrevistas tenían como fin identificar la forma en que los públicos objetivos del territorio están entendiendo el concepto de marca territorial. Las preguntas empleadas para esta entrevista son siguientes:

- ¿Cuál es la estructura de una mancomunidad dentro de la RBT Trifinio-Fraternidad? (aplicada en entrevista 11)
- ¿Cuál es la estructura de la “mesa del café” dentro de la RBT Trifinio-Fraternidad? (aplica en entrevistas 12)
- ¿Cómo el hecho de ser declarada Reserva de la Biósfera de la UNESCO ha beneficiado a la población?
- ¿Cómo son las relaciones entre los diversos públicos objetivos –actores- (ayuntamiento, organizaciones, empresas locales) que se encuentran en la RBT?

- ¿Existe alguna denominación de origen, producto local o marca territorial que este relacionada a la RBT?
- ¿Cómo se gestiona la organización a la que pertenece en relación a la RBT Trifinio-Fraternidad?

Las entrevistas nos permitieron conocer y entender lo relacionado a estructura institucional, declaración de Reserva de Biosfera, relaciones entre públicos objetivos, existencia de marcas territoriales y, sobre todo, nos permitieron confirmar que las hipótesis barajadas, el lenguaje utilizado, las variables clave a considerar etc. iban en la dirección adecuada.

4.5.3 Trabajo de campo e información recogida en la fase exploratoria

Las entrevistas fueron aplicadas en diferentes momentos y lugares, así, por ejemplo, la primera entrevista se realizó en la Reserva de Gerês-Xurés en Lobios, Galicia, España el 5 marzo de 2016 mientras se realizaba una actividad de memoria histórica sobre la Reserva. Las siguientes entrevistas (personas 2-6) fueron realizadas una en Córdoba, dos Sevilla, una en Cádiz y una en la Sierra de la Grazalema entre el 28 de abril y el 4 de mayo de 2016; las personas entrevistadas (3-6) no dieron el consentimiento para ser grabadas, por lo que se rescatan los apuntes del investigador. Por último, las entrevistas realizadas a técnicos institucionales en El Salvador (personas 7-10) y a actores territoriales en Esquipulas, Guatemala (personas 11 y 12) fueron realizadas entre 26 y 30 de septiembre de 2016.

La estructura de una RBT ya viene determinada por los parámetros que brinda el programa MAB, sin embargo, dentro de esos requisitos también se plantean la elaboración de planes de acción y programas conjuntos. Es normal encontrar en los planes y programas un énfasis en la conservación del medio ambiente. Sin embargo, se reconoce la importancia de trabajar otros aspectos sociales, culturales y económicos.

Lo señalados por los entrevistados lo podemos resumir en tres bloques:

- 1) Las personas tienen una identidad por el territorio y por la conservación de la Reserva de Biosfera Transfronterizas en la que se encuentran.
- 2) La cultura y la identidad pueden traspasar fronteras fácilmente y ayudar a sobrellevar las distintas legislaciones y las competencias administrativas de cada país.

- 3) La gestión de la Reserva de Biosfera Transfronteriza se debe realizar de manera conjunta entre las partes y con el objetivo de lograr una visión integral transfronteriza para lograr estructuras fortalecidas y trabajando de manera coordinada. Caso contrario serán solo Reservas que funcionan como sistemas aislados y no como sistemas integrados.

El hecho de que un espacio protegido sea declarado Reserva de Biosfera ayuda a conciliar las diversas políticas públicas que se dan entre los diferentes gobiernos que sobre la Reserva actúan. De la misma manera la declaración fomenta el equilibrio entre conservación y desarrollo de económico. Una de las entrevistas realizadas a personal de la Secretaría Ejecutiva Trinacional del Plan Trifinio, comenta que:

“Anteriormente el Plan Trifinio ha estado concentrado en el tema de manejo sostenible de recursos naturales, en el eje de cambio climático y en el eje ambiental. Mientras que los ejes social y económico son recientes dentro del trifinio y es donde queremos seguir profundizando y estamos en intensas gestiones para lograr apoyos y recursos.”

Persona 9 (entrevista 30 de septiembre 2016)

Es importante señalar que las instituciones estatales tienen el reto de satisfacer las necesidades básicas de la población y no pretender que la conservación y el desarrollo se den solamente por el simple hecho de ser declarado sitio protegido.

“En aquellos territorios donde no se satisface las necesidades básicas de la población el programa de la UNESCO fracasa, es decir, sino hay una política integral donde se combine la conservación y el desarrollo.”

Persona 2 (entrevista 29 de abril 2016)

Por otra parte, al hablar de las relaciones entre diversos públicos objetivos nos referimos a fomentar procesos inclusivos y representativos que construyan confianza mutua, con el fin de lograr compromiso a largo plazo y una visión compartida. Houghton y Stevens (2011) plantean que se deben involucrar a los públicos objetivos desde el principio del proceso de creación de marca. Las estrategias eficaces de marca territorial utilizan a los líderes políticos, comunitarios y empresariales. Así como a taxistas, peluqueros y todas aquellas otras personas que desempeñan funciones de contacto con el público no reconocido pero vital en el territorio.

“Ahora, dentro de las agendas pendientes, tenemos que pensar ya en grande, en una marca trinacional. Eso sería ir pensando en algo más grande, para no quedarnos solamente con proyectos de cambio. La mesa [del café] quiere instalarse como una plataforma, como una política de gestión y de consenso, para venderlo, producirlo a través de los institutos y de una alianza público-privada en donde podamos sentarnos en la mesa: productores, los que venden insumos y los compradores. Ponernos de acuerdo de que a este producto nos cuesta un montón llevarlo a la mesa y que tratemos de darle el mejor precio donde sea ganar-ganar, ese es el objetivo fundamental de la mesa.”

Persona 12 (entrevista 27 de septiembre 2016)

La articulación se puede dar a través de la comercialización de productos locales que provienen de la Reserva, estos pueden potenciar el trabajo conjunto y elevarlo hasta formas más organizadas como una denominación de origen o la creación de una marca territorial. Lo anterior se puede rescatar con el ejemplo que plantea el Gestor de la Reserva de Gerês-Xurés, ubicada entre España y Portugal en la entrevista realizada:

“La idea es que, si hay que hacer una feria de la miel, los productores de miel portuguesas y nuestros productores españoles, ambos puedan hacer uso de una marca conjuntamente.”

Persona 1 (entrevista 5 de marzo de 2016)

Por último, debemos recordar que ya en el capítulo dos hablamos sobre la importancia de la conformación de un grupo gestor del territorio, el cual debe incluir a todos los públicos objetivos, con el fin de articularlos e involucrarlos en el desarrollo e implementación de una estrategia de marca territorial que busque llevar una marca común más allá de lo que cada uno podría lograr individualmente (Van Gelder, 2011). Este enfoque permitirá que el territorio pueda aprovechar todas sus fortalezas para articular e involucrar a los públicos objetivos. El Trifinio, en su intento por implementar una estrategia de Desarrollo Rural Territorial, ha creado un grupo gestor el cual podría tener entre sus funciones liderar un proceso de gestión de marca territorial:

“Mientras que la Mancomunidad Trinacional Fronteriza del río Lempa y la Comisión Trinacional del trifinio, por ser las instituciones que motivan el proceso [creación del

grupo gestor] tienen un lugar automáticamente. Esperamos que a medida avance el proceso las instituciones nos podamos retirar. Mientras que el resto de las instituciones se hacen representar a través de los sectores como: turismo, productores agrícolas, junta de agua, académicos, café (mesa trinacional del café)”.

Persona 11 (entrevista realizada 27 de septiembre 2016)

Al momento de motivar la creación de estructuras de gestión trinacional es importante valorar las instituciones que tienen presencia en los tres países y además el liderazgo de dichas instituciones. Para el ejemplo antes citado, este estará integrado por nueve personas: tres representantes del sector productivo, dos de la sociedad civil y cuatro representantes del gobierno o instituciones que trabajan en la región. Los nueve integrantes son cinco de Honduras, dos de Guatemala y dos de El Salvador.

4.5.4 Análisis de la información recogida

Como primer punto podemos mencionar que la Región Trifinio está estructurada a través de subsistemas, lo cual se traduce en áreas menores con características comunes, desde la perspectiva de relaciones fronterizas (relaciones económicas, sociales, cuencas hidrográficas, etc.). El primero de estos subsistemas se denomina “Trinacional” está conformado por los municipios que presentan una gran cantidad de relaciones con otros municipios de los tres países. En segundo lugar, tenemos a los subsistemas “Binacionales”; conjunto de municipios que presentan relaciones con municipios de dos países y por último los subsistemas “Nacionales”; son conjunto de municipios que dependen en menor medida de las relaciones trinacionales y tienen un carácter más nacional.

Como segundo punto tenemos la declaración de Reserva de Biosfera, si bien es cierto que el Trifinio-Fraternidad lleva muchos años trabajando de manera conjunta, el hecho de ser declarado Reserva de Biosfera se da en el año 2011. Este acontecimiento aún no se ha percibido por los actores locales. Sin embargo, se ha convertido en una herramienta para que las instituciones políticas fomenten las relaciones entre los públicos objetivos.

El tercero punto se refiere a las relaciones entre públicos objetivos y se evidencia en el trabajo articulado que se realiza en los tres países por parte de las diferentes organizaciones. Lo anterior, garantiza que los subsistemas trinacionales, binacionales y nacionales tengan comunicación y que se conviertan en sistemas vivos que no están impedidos por legislaciones, divisiones demográficas, etc. Es de recordar que para Middlenton (2011) el

número de públicos objetivos interesados en participar en un territorio son potencialmente ilimitados, entre los más visibles y sobresalientes son los dueños de negocios, inversionistas, asociaciones sin fines de lucro, residentes, estudiantes, turistas, visitantes y otros grupos que demuestren intereses. Por tanto, el interés de relacionarse con otros públicos, similares o diferentes, obedece al hecho de contar con una declaración internacional que les reconoce y que le posiciona a nivel mundial.

El cuarto punto evidencia que la Reserva de Biosfera Trifinio-Fraternidad se encuentra en proceso de construcción de una marca territorial. Dicho proceso hace evidente la visión que tienen las instituciones políticas a nivel de los tres países y las que tienen las asociaciones locales en el territorio. La visión de las instituciones públicas es la de una marca territorio global que incluya a todos los públicos objetivos como turismo, empresa privada, gobierno, inversiones, inmigrantes, la cultura, la educación y las personas que habitan el territorio. La visión de los sectores, como la mesa del café, el turismo, etc., esta relacionada con denominaciones de origen y marca destino. Sin embargo, a pesar de no contar con un mismo entendimiento sobre la conceptualización de marca, se evidencia que tienen facilidad para llegar a acuerdos colectivos.

Por último, tenemos la gestión institucional del territorio. En este punto debemos resaltar que la Comisión Trinacional del Plan Trifinio (CTPT) es un gestor de programas a nivel institucional y trabaja en conjunto con otros públicos objetivo, como ejemplo podemos mencionar el programa “Bosques y Agua” que está financiado por la Cooperación Alemana a través de GiZ. Dicho programa también contribuye al fortalecimiento de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio y a otros actores locales. Tanto la Comisión Trinacional como el programa Bosques y Agua se hacen acompañan de otras redes de actores y plataformas institucionales para dar sostenibilidad a los procesos que se ejecutan en campo. Entre estas redes se destaca la red trinacional de mancomunidades y la mesa de café trinacional.

4.5.5 Conclusiones de la investigación exploratoria

Después de realizar una serie de entrevistas exploratorias en diferentes Reservas de Biosfera binacionales como: la reserva de Gerês-Xurés entre España y Portugal; Reserva Intercontinental entre España y Marruecos y la Reserva de Biosfera trinacional Trifinio-Fraternidad ubicada entre El Salvador, Honduras y Guatemala concluimos lo siguiente:

Las RBT cuentan con estructuras complejas en las que el hecho de ser declarado Reserva de Biosfera ayuda a reducir la complejidad, pero en otros casos no genera un valor agregado. Lo anterior está marcado por la gestión que cada país hace de su territorio y por las buenas relaciones entre públicos objetivos. En todos los casos estudiados se evidencia que hay iniciativas de marca territorial, marcas destino o denominación de producto en las que se rescatan productos y servicios locales.

Es clave que exista una instancia que dinamice y de soporte al proceso, tal como lo hace la Comisión Trinacional del Plan Trifinio en la Reserva de Biosfera Trifinio-Fraternidad. Esta instancia debe ser facilitadora de los procesos que se dan en el territorio y articular a los gobiernos centrales y las administraciones locales de los países en los que la Reserva está presente.

La identidad, la conservación del medio ambiente, el desarrollo económico y el desarrollo sociocultural, son aspectos vertebradores que nos ayudan a determinar si estamos ante un verdadero caso de Reserva de Biosfera Transfronteriza que funciona como un sistema o, solamente, es la suma de espacios protegidos funcionando de forma separada.

El pertenecer a una Red mundial de Reservas de Biosfera implica que se ha sometido a evaluación el territorio. Lo anterior, garantiza la existencia de estructuras, elementos y relaciones, las cuales pueden ser aprovechadas fácilmente para desarrollar procesos de marca territorial basados en la identidad territorial, comercialización de productos, cadenas de valor y trabajo colectivo como forma de hacer frente a problemáticas comunes.

Los elementos que hemos decidido contrastar en la fase cualitativa de la investigación, y derivados de la literatura son los adecuados a incluir; no habiendo nuevos elementos fruto de estas entrevistas.

4.6 FASE CUANTITATIVAⁱⁱ

Tras la fase exploratoria abordaremos el estudio cuantitativo (a través de encuesta) con residentes en el sistema territorial de la Reserva de Biosfera Transfronteriza que nos permitirá dar respuesta a los objetivos de investigación. Es decir, de este análisis concluiremos los factores relevantes para la gestión de un sistema territorial y

ⁱⁱ En los números escritos con cifras, la normativa internacional establece el uso de la coma para separar la parte entera de la parte decimal. También se acepta el uso del punto, propio de países de habla inglesa y extendido en algunos países hispanoamericanos. Para el caso de nuestra tesis utilizaremos este segundo caso.

subsidiariamente, dado que el análisis se ha realizado para la región RBT, conoceremos el valor de variables y factores para este caso concreto. En los siguientes apartados explicaremos los objetivos concretos de este estudio (apartado 4.6.1.), la herramienta de medición (encuesta de preguntas cerradas) (apartado 4.6.2.), la muestra a la que se va a encuestar, cómo hemos realizado el trabajo de campo, incidencias del trabajo de campo, resultados obtenidos a nivel descriptivo, etc.

Además, como parte del análisis y para comprobar cuáles son los factores que realmente subyacen a la hora de gestionar un sistema territorial hemos realizado un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) (apartado 4.6.7.2.). Por tanto, veremos hasta qué punto los factores que nos da la literatura coinciden con los obtenidos y realizaremos un análisis de estos. Adicionalmente abordaremos un análisis de relación y significatividadⁱⁱⁱ de las variables (apartado 4.6.7.3.). Por último, para cerrar este capítulo incluiremos un apartado con las conclusiones más relevantes de todo el estudio empírico (apartado 4.7.).

4.6.1 Objetivos de la fase cuantitativa

Entre los objetivos de esta fase se encuentran los siguientes: a) identificar cuáles son los factores relevantes para una adecuada gestión de la marca territorial en la Región de Biosfera Transfronteriza; y b) estudiar la significatividad entre factores y variables sociodemográficas (país, sexo, zona, educación y edad) que nos permitan realizar una adecuada gestión de la marca territorial en la RBT.

4.6.2 Elaboración del cuestionario

El cuestionario que hemos utilizado en la investigación cuantitativa tiene tres grandes bloques de preguntas. Por un lado, incluirá una serie de preguntas que nos permitan indagar cuáles son los factores que subyacen a la gestión de una RBT (preguntas 14 a 34). Por otro lado, hemos incluido en el cuestionario un segundo bloque que incluye una serie de variables sociodemográficas (preguntas 1 a 5). Por último, un tercer bloque de preguntas que nos permiten describir a la población en cuanto a sus opiniones, grado de conocimiento

ⁱⁱⁱ Significatividad, significancia o significación se entiende como un mismo concepto, aunque la forma de abordarlo depende de diferentes autores y contextos. Para nuestro caso lo entendemos como: Nivel de la probabilidad de equivocarse y que fija de manera a priori el investigador, es común que en las ciencias sociales sea de 0.05 por lo cual será el valor que asumiremos para nuestra investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

del plan de gestión para el sistema territorial, grado de conocimiento sobre la declaración de biosfera en la región, etc. (preguntas 6 a la 13).

Presentaremos cada una de las partes de la encuesta siguiendo el orden en el que los encuestados se han enfrentado a las cuestiones y recogemos la encuesta en su totalidad como [anexo 1](#).

Variables sociodemográficas y otras variables relevantes. Presentación de las preguntas 1 a 13 de la encuesta

Comenzamos la encuesta, anotando las variables clave sociodemográficas del encuestado. En concreto, el sexo (hombre o mujer); el país (uno de los tres en los que se realizó la encuesta), la zona (rural o urbana), la edad (dato puntual) y el grado de estudios. En la tabla siguiente recogemos la codificación de estas variables.

Tabla 4.6
Relación entre categoría y variables

Categoría	Variables
Clasificación socio demográfica	Sexo
	País
	Zona
	Edad
	Nivel de estudios

A continuación de las preguntas sociodemográficas hemos incluido otras preguntas, con el fin de conocer la opinión de los pobladores sobre temas relevantes para nuestro objeto de estudio. Podemos ver dichas preguntas en la tabla siguiente:

Tabla 4.7
Preguntas correspondiente a la categoría Reserva de Biosfera

Código	Preguntas
P6_A4	¿Cuál es el problema más grave que está enfrentando su municipio?
P7_RB1	¿Ha escuchado hablar sobre la Reserva “ Trifinio-Fraternidad ”?
P8_RB2	¿Sabe que esta Reserva ha sido declarada sitio protegido por la UNESCO hace 5 años?
P9_RB3	¿Ha visitado alguna vez el Parque nacional Montecristo o sus alrededores en los últimos 5 años?
P10_RB4	¿Al escuchar la palabra “ Trifinio ” que es lo primero que se le viene a la mente?

Nota: encuesta sobre marca territorial, apartado sobre Reserva de Biosfera

Las preguntas anteriores tienen cada una de ellas una intención. Por ejemplo, la pregunta 6 nos ayuda a comprender cuáles son las mayores dificultades a las que se enfrentan como residentes de la biosfera; las preguntas 7 y 8 pretenden conocer si las personas saben que residen en una reserva de biosfera; la pregunta 9 nos ayuda a saber si está mejor posicionado el parque natural dentro de la Biosfera o la propia biosfera Trifinio; finalmente, la pregunta 10 nos permite conocer qué significado tiene para ellos la palabra Trifinio.

Siguiendo con la presentación de la encuesta, las preguntas 11 a 13 nos permiten ver si las personas conocen el Plan Trifinio. En concreto, la pregunta 11, de tipo dicotómico, busca conocer si la persona conoce o ha escuchado hablar sobre el Plan Trifinio (P11_PT1). Las siguientes dos preguntas (P12_PT2 y P13_PT5) buscan establecer la percepción de las personas sobre si la institución se preocupa por mejorar las condiciones de vida de los habitantes y si contribuye al municipio. Ambos ítems fueron elaborados para la presente investigación, tomando de referencia la información de público objetivos locales, pero hay que mencionar que se adaptó de la escala usa por Dean (1999), Shanahan y Hopkins (2007) que fue publicada en el Manual de Marketing VI, bajo el nombre de *Attitude Toward the Organization*. A modo de resumen, en la tabla siguiente recogemos las preguntas 11 a 13 y su codificación.

Tabla 4.8
Preguntas correspondiente a la categoría Plan Trifinio

Código	Pregunta
P11_PT1	¿Conoce o ha escuchado hablar sobre el programa Plan Trifinio ?
P12_PT2	El Plan Trifinio se preocupa por mejorar las condiciones de vida de los habitantes del municipio.
P13_PT5	El Plan Trifinio contribuye al municipio

Nota: encuesta sobre marca territorial, apartado sobre Plan Trifinio

Por otra parte, hemos construido las categorías “Reserva de Biosfera” y “Comisión Trinacional Plan Trifinio”. La primera tiene cinco preguntas y la segunda tres. En la Tabla 4.9 se puede observar la relación entre categorías, subsistemas y códigos de preguntas.

Tabla 4.9
Resumen de la relación entre categorías, subsistema, preguntas

Categoría	Sub-sistema	Preguntas
Reserva de Biosfera	Institucional	P6_A4, Posicionamiento (problema)
		P7_RB1, P10_RB4 Posicionamiento (conocimiento)
		P8_RB2, Posicionamiento (declaración)
		P9_RB3, Posicionamiento (visita al parque nacional)
Comisión Trinacional Plan Trifinio	Institucional	P11_PT1, Plan Trifinio (clasificación)
		P12_PT2, Plan Trifinio (condiciones de vida)
		P13_PT5, Plan Trifinio (contribución al municipio)

Nota: elaboración propia

Las preguntas de la categoría “Reserva de Biosfera”, fueron elaboradas para la presente tesis de investigación y en su mayoría son de tipo dicotómico, menos las preguntas P6_A4, que intenta establecer el principal problema del municipio y la P10_RB4 que buscan establecer las relaciones que surgen en la mente de las personas encuestadas al escuchar la palabra “Trifinio”. Es importante mencionar que en este bloque de preguntas se pretende

descubrir si las personas han visitado el parque nacional Montecristo, que se encuentra dentro de la Reserva de Biosfera Trifinio-Fraternidad, pero mencionan no saber nada de la Reserva.

Por otra parte, tenemos las categorías “Marca” y “Territorio”, que representan el bloque principal dentro del cuestionario. Para estas preguntas se ha utilizado una escala de Likert con cuatro opciones de respuesta que van desde “muy de acuerdo” hasta “muy en desacuerdo”. Se prefirió utilizar la escala de cuatro opciones para eliminar opciones neutras y para que las personas tomaran una posición respecto a la pregunta. Las primeras ocho preguntas responden a la categoría Marca, entendida como un constructo funcional, emocional, relacional y estratégico. Dichas preguntas fueron elaboradas para la presente investigación de tesis, tomando de base la revisión bibliográfica y los Manual de Marketing publicados por Bruner (2009; 2012; 2013).

Tabla 4.10
Preguntas correspondientes a la categoría “marca”

Código	Preguntas
P14_MT1	Se debe prestar atención a las marcas de los productos y servicios que consumimos.
P15_MT2	Los productos o servicio elaborado localmente serían de buena calidad por ser del territorio.
P16_MT3	No dudaría en recomendar a otros los productos y servicios que se elaboren dentro de este municipio/aldea.
P17_MT4	Un producto elaborado por habitantes locales es de confianza .
P18_MT5	Definitivamente compraría un producto o servicio que tenga la marca trifinio .
P19_MT6	Un producto realizado por personas que viven en los municipios cercanos al trifinio se distinguiría fácilmente de otros productos.
P20_MT8	Estoy dispuesto a pagar más dinero por un producto de una marca conocida.
P21_MT9	Estaría dispuesto a participar en actividades que den a conocer los productos y servicios realizados en su municipio.

Nota: encuesta sobre marca territorial, categoría Marca

Mientras que las preguntas de la categoría Territorio (Tabla 4.11) fueron desarrolladas para la presente investigación de tesis, tomando como referencia lo planteado en diferentes escalas de investigación, entre ellas la escala *Company Reputation (Social & Environmental Responsibility)* de Walsh y Beatty (2007) y publicado en el Manual de Marketing VI. También se incluyó preguntas de las escalas *Long-Term Orientation (Tradition)* y *Local Self-Identity utilizada por Zhang & Khare (2009b)* en “*The Impact of Accessible Identities on the Evaluation of Global versus Local Products*” (citado anteriormente en esta investigación en el marco teórico, capítulo de gestión de marca territorial, apartado sobre identidad y posicionamiento de la marca territorial). Otras preguntas incluidas provienen de las escalas *Ethnic Identification*, *National Identity* y

Global Self-Identity. Mientras que las últimas preguntas (P32_EFF1, P33_ROS4, P34_POL2, P35_DS4) fueron tomadas del LAPOP.

Tabla 4.11
Preguntas correspondiente a la categoría Territorio

Código	Preguntas
P22_ENV2	Las empresas del municipio reducen su ganancia cuando se trata de cuidar el medio ambiente.
P23_ENV3	Las empresas que trabajan en el municipio son responsables con el medio ambiente.
P24_ENV4	Estaría dispuesto a pagar más dinero por un producto que no daña el medio ambiente.
P25_TRA2	El respeto a las tradiciones es importante para mí.
P26_TRA5	Creo que los padres deben transmitir las costumbres locales a sus hijos.
P27_ETN2	Me siento muy orgulloso de mi origen cultural.
P28_IDN1	Estaría dispuesto a irme fuera del país, con tal de mejorar mi trabajo o mis condiciones de vida.
P29_IDN6	Me siento parte de mi país.
P30_IDR1	Me gustaría saber más acerca de las personas de los países vecinos
P31_IDR2	Creo que las personas de El Salvador, Honduras y Guatemala somos muy parecidas.
P32_EFF1	A los que gobiernan el país les interesa lo que piensan la gente como usted.
P33_ROS4	El Estado de su país debe implementar políticas firmes para reducir la desigualdad de ingresos entre ricos y pobres.
P34_POL2	El voto es una buena manera de influir en lo que hace el gobierno.
P35_DS4	El trato desigual para diferentes personas es aceptable para mí.

Nota: encuesta sobre marca territorial, categoría Territorio

Las categorías Marca y Territorio forman un solo instrumento de investigación, aunque anteriormente lo hemos desglosado para explicar el origen de las preguntas. Se debe aclarar al lector que se han seguido los procedimientos de traducciones metodológicas en el caso de las preguntas que lo requerían.

Por otra parte, se han validado las preguntas según la validación de expertos y la prueba estadística Alfa de Cronbach. Estas dos categorías y sus respectivos elementos nos servirán para realizar una serie de análisis estadísticos y para probar nuestras hipótesis de investigación. A modo de resumen agregamos la Tabla 4.12 en la que reumimos las categorías marca y territorio.

Tabla 4.12
Resumen de la relación entre categorías, subsistema, preguntas

Categoría	Sub-sistema	Preguntas
Marca	Económico	P14_MT1, P19_MT6 (funcional)
		P16_MT3, P17_MT4 (relacional)
		P15_MT2, P20_MT8 (emocional)
		P18_MT5, P21_MT9 (estratégico)
Territorio	Ambiental	P22_ENV2, P23_ENV3, P24_ENV4 (empresa y medio ambiente)
	Social/Cultural	P25_TRA2, P26_TRA5, P27_ETN2 (tradiciones)
		P28_IDN1, P29_IDN6, P30_IDR1, P31_IDR2 (identidad)
	Político	P32_EFF1, P33_ROS4, P34_POL2 (gobernanza)

Nota: elaboración propia

Para terminar, se aplicó la pregunta ¿Qué actividades realiza cuando no trabaja? con objetivo de investigar sobre los itinerarios de ocio de las personas en el territorio. Dicha

pregunta es el resultado de la revisión bibliográfica, conocimiento empírico del territorio y sobre todo de los resultados de la prueba piloto. En el siguiente apartado describimos porque se resolvió preguntar por “actividades cuando no trabaja” y no “actividades de ocio”.

4.6.3 Validación de instrumentos

La encuesta expuesta en las páginas previas y recogida como anexo 1 es la versión final utilizada en la encuestación, que resultó de un diseño previo que sometimos a validez de expertos. A continuación, describimos esta validación.

Se realizó la técnica “validez de expertos” a las preguntas que corresponden a los subsistemas culturales, social y político. Las preguntas relacionadas al subsistema cultural fueron validadas por cinco académicos: un sociólogo y una politóloga de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala; un sociólogo y un filósofo de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas de El Salvador y una socióloga de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras. Los elementos sometidos a prueba fueron: cultura, tradiciones, herencia familiar, identificación étnica, identidad nacional, identidad global e identidad comunidad local. En total los siete elementos constaban de 28 preguntas. De estas preguntas solamente se tomaron las que fueron aprobadas por al menos cuatro de los cinco expertos consultados. Las preguntas aprobadas posteriormente se sometieron a una segunda validación de campo.

Las preguntas del subsistema social fueron validadas por nueve académicos: un sociólogo y una politóloga de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala; tres sociólogos, dos politólogos y un filósofo de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas de El Salvador y una socióloga de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras. Los elementos sometidos a prueba fueron: pesimismo respecto a la vida, desconexión del sistema social, grupos de pertenencia y aceptación de estatus social; en total los cuatro elementos constaban de 15 preguntas. Solamente se tomó en cuenta las preguntas que tuvieron al menos la aceptación de ocho de los nueve académicos.

Las preguntas del subsistema político fueron validadas por seis académicos: una politóloga de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala; tres politólogos de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas de El Salvador y una socióloga y un politólogo de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras. Los elementos sometidos

a prueba fueron: participación en el sistema político, actitud respecto al sistema socio político y eficiencia política. Los tres elementos constaban de 13 preguntas. Solamente se tomó las preguntas que al menos fueran aceptadas por cinco de seis académicos.

En total se sometieron a validación 14 elementos y 56 preguntas a académicos de Guatemala, Honduras y El Salvador. Cabe destacar, las preguntas que fueron tomadas de LAPOP no se sometieron a validación de expertos ya que son preguntas que han sido aplicadas en Latinoamérica desde hace muchos años y los ajustes son realizados precisamente por académicos de la región.

Una vez construida la boleta de investigación, se realizó una prueba piloto en tres municipios pertenecientes a la Reserva de la Biosfera Trifinio-Fraternidad. A continuación, se presentan los resultados de la prueba piloto llevada a cabo en los municipios de La Palma, El Salvador; Antigua Ocotepeque, Honduras; y Concepción Las Minas, Guatemala; El día 22 de junio de 2016, se cursaron 24 encuestas; ocho en cada país. Para la aplicación de la prueba se trabajó con un equipo experimentado de dos encuestadores y dos encuestadoras, más un supervisor de campo. El trabajo se desarrolló mediante la utilización de boletas físicas, casa por casa, es decir, se pretendía que cada una de las encuestas representara la opinión de una persona del hogar.

En la realización de la prueba también se tomó en cuenta, la ubicación geográfica. En cada país se realizaron ocho encuestas, cuatro en la zona urbana y las otras cuatro en la rural. También se previó la igualdad de sexo de las personas entrevistadas, ya que, en cada una de las zonas, se les practicó la entrevista a dos hombres y a dos mujeres.

Otro de los criterios utilizados para elegir a una persona fueron los diversos grupos etarios. Para tal efecto se procedió a clasificarlos en mujeres y hombres jóvenes, que sus edades oscilasen entre los 18 y 34 años, y mujeres y hombres mayores, quienes sobrepasaban los 35 años. De acuerdo con la experiencia en la aplicación de otras encuestas, se destaca que el instrumento en forma general tuvo muy buena aceptación, ya que el nivel de rechazo fue mínimo, y únicamente se registró para el caso de los hombres jóvenes en Honduras, concretamente en Antigua Ocotepeque.

En Guatemala, se dio el caso de un señor que cuestionó a un encuestador por el hecho de ser salvadoreño y realizar preguntas de “ese tipo de cosas”, (preguntas de la encuesta) a los guatemaltecos. Sin embargo, el desarrollo de las entrevistas fue fluido, lo que indica que la cantidad, orden y redacción de las preguntas fue adecuado. El lenguaje utilizado en

el cuestionario permitió una mayor comprensión por parte de los entrevistados. Por otra parte, la carta informativa, o consentimiento informado, dio mayor realce al momento de que los encuestadores se presentaban ante las personas.

Respecto al tiempo que tardó la aplicación de la encuesta, se deben considerar varios aspectos: el primero, la comprensión sobre el uso de las tarjetas, segundo, el nivel de conocimiento que las personas puedan tener sobre los temas consultados y, por último, la escolaridad (aunque esta variable no se tomó en cuenta para la prueba piloto) que suele afectar mayoritariamente cuanto los instrumentos se aplican en las zonas rurales.

En la aplicación de la encuesta piloto se contó con un tiempo mínimo de 7 minutos y un máximo de 21, la primera fue efectuada a un joven y la segunda a una persona adulta. La gran mayoría de las encuestas realizadas tomaron un tiempo de 10, 12 y 13 minutos. El trabajo de campo inició a las 7:30 am y finalizó a las 3:12 pm.

A continuación, recogemos todas las aportaciones realizadas en esta fase de pre-test.

Algunas preguntas generaron dificultad, entre estas está la pregunta RB2: Si la respuesta es sí, ¿Sabe que esta Reserva ha sido declarada sitio protegido por la UNESCO hace 5 años? se eliminó “*Si la respuesta es sí*” porque confundía al encuestador. En general, algunas personas tuvieron dificultad para ubicarse en la escala de las preguntas 14 a la 23 dado el sentido de las afirmaciones. En la pregunta MT2 “creo que un productos o servicio **elaborados localmente** serían de buena calidad por ser del territorio” se eliminaron las palabras “Creo que un” y para mejorar su comprensión se sustituyó por “Los” de tal manera que quedó: “Los productos o servicios **elaborados localmente** serían de buena calidad por ser del territorio”

De igual forma la pregunta ENV3 “Considero que las empresas que trabajan en el municipio son responsables con el medio ambiente” se modificó para mejorar su entendimiento y quedó redactada como “Las empresas que trabajan en el municipio son responsable con el medio ambiente”

Las preguntas DS4 “El trato desigual para diferentes personas es aceptable para mí” y IDN6 “Tengo un fuerte sentido de pertenencia hacia mi país (El Salvador, Honduras y Guatemala)” no fueron entendidas por las personas entrevistadas, les costó discernir los conceptos “trato desigual” y “sentido de pertenencia”, respectivamente. Por lo anterior, se eliminó la primera pregunta ya que como veremos más adelante, afectaba la confiabilidad

del instrumento en su conjunto. Mientras que la segunda pregunta se modificó por “Me siento parte de mi país” en la boleta de encuesta definitiva y con el fin de mejorar la correlación elemento-total.

Por otra parte, se pretendía conocer sobre las actividades el ocio de las personas en el territorio de la Reserva de Biosfera. Sin embargo, en el contexto y a partir de la bibliografía la palabra ocio generalmente se confunde con ociosidad y por otra se realizó la prueba con el concepto de tiempo libre. Sin embargo, las personas encuestadas no comprendieron el concepto de “tiempo libre” y lo asociaban con más trabajo. La pregunta elaborada inicialmente para medir las actividades de OCIO fue ¿Qué actividades realiza en su tiempo libre?, esta pregunta se modificó en la boleta definitiva por ¿Qué actividades realiza cuando no trabaja?

Debido a dificultades de entendimiento, observamos en la aplicación de la prueba piloto, se agregó la pregunta sobre el grado de escolaridad, integradada de la siguiente manera: Q2S ¿Cuál es el último grado de estudios que usted ha cursado?

Se amplió el espacio para escribir en la categoría de “otros” y se agregó un espacio para notas al final del instrumento, para que los encuestadores pudieran agregar notas relacionadas a la aplicación del mismo. La prueba piloto permitió establecer categorías de respuestas en las preguntas que eran abiertas y facilitó la aplicación del instrumento definitivo.

Se trabajó con mapas catastrales de los municipios para segmentar la ciudad y tener efecto de control de las zonas trabajadas, además para llevar un orden en las aplicaciones de la muestra. Por otra parte, se codificaron las boletas de acuerdo a los datos censales y, para efecto del trabajo de campo, la ficha de distribución de códigos se separó por zona rural y urbana, así como por sexo. A continuación, y como parte relevante de este pretest, relatamos el análisis de confiabilidad y validez de la herramienta utilizada.

4.6.4 Confiabilidad y validez

Para establecer la confiabilidad se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, orientado a estimar la consistencia interna del instrumento e identificar en qué medida los ítems de un instrumento están co-relacionados. Una de las ventajas de usar este coeficiente es porque mide como un constructo o concepto está presente en cada ítem.

Tabla 4.13
Alfa de Cronbach a Items de muestra piloto

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N° de elementos
.660	.679	22

Nota: validación utilizando el programa estadístico SPSS, en su versión 21.

Se obtuvo un resultado de .660 al evaluar los 22 ítems de las categorías “Marca” y “Territorio” (Tabla 4.13). De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede considerar que el instrumento es cuestionable. Sin embargo, ha de recordar que estamos ante una investigación exploratoria, por lo tanto, un valor de este tipo se convierte en aceptable. Por otra parte, como veremos en la Tabla 4.14, al eliminar el último ítem sobre “El trato desigual para diferentes personas es aceptable para mí” (DS4) la confiabilidad aumenta a .708 mejorado la confiabilidad y el instrumento es aceptable para aplicar.

Tabla 4.14
Valores de los coeficientes de Alfa para el instrumento de Marca territorial

Items abreviados	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa si se elimina el elemento
Las empresas reducen su ganancia para cuidar el medio ambiente.	64.43	52.057	.116	.	.660
Empresas en el municipio son responsables con el medio ambiente.	64.90	50.590	.186	.	.654
Dispuesto a pagar más dinero por un producto que no daña el medio ambiente.	64.05	48.548	.379	.	.634
El respeto a las tradiciones es importante	63.86	49.829	.354	.	.639
Transmitir costumbres locales a hijos.	63.62	52.548	.156	.	.656
Orgulloso de mi origen cultural.	63.57	54.057	-.018	.	.664
Irme fuera del país, para mejorar trabajo o mis condiciones de vida.	64.43	49.057	.210	.	.653
Fuerte sentido de pertenencia a mi país.	63.81	51.362	.181	.	.654
Saber más acerca de las personas de los países vecinos.	64.05	53.148	.033	.	.666
Las personas de El Salvador, Honduras y Guatemala somos muy parecidas.	64.24	46.390	.468	.	.621
A los que gobiernan el país les interesa lo que piensan la gente como usted.	65.00	55.800	-.173	.	.700
Políticas para reducir la desigualdad entre ricos y pobres.	64.00	50.200	.240	.	.648
El voto es una buena manera de influir en lo que hace el gobierno.	64.33	49.633	.214	.	.651
Atención a las marcas de los productos y servicios que consumimos	64.38	45.548	.487	.	.617
Un producto o servicio elaborado localmente es de buena calidad.	64.29	47.214	.567	.	.619
Recomendaría los productos y servicios que se elaboren en el municipio/aldea.	64.52	46.962	.407	.	.628
Un producto elaborado por habitantes locales es de confianza.	64.10	47.490	.442	.	.626
Definitivamente compraría un producto o servicio que tenga la marca trífino.	64.19	48.262	.344	.	.636

Tabla 4.14
Continuación...

Items abreviados	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa si se elimina el elemento
Un producto realizado por personas que viven en el Trifinio se distinguiría fácilmente de otros.	64.62	48.248	.374	.	.634
Estoy dispuesto a pagar más dinero por un producto de una marca conocida.	64.67	53.033	-.002	.	.676
Participaría en actividades que den a conocer los productos y servicios realizados en su municipio.	63.90	45.590	.663	.	.606
El trato desigual para diferentes personas es aceptable para mí.	65.05	57.148	-.246	.	.708

Nota: validación utilizando el programa estadístico SPSS, en su versión 21.

La tabla 4.14 expone los indicadores de confiabilidad en seis columnas, la primera corresponde a las preguntas abreviadas, la segunda y la tercera muestran la media y la varianza modificada si el elemento es borrado y la cuarta y quinta columna muestran la correlación del elemento con la puntuación total y la correlación múltiple, la sexta y última columna muestra el coeficiente de Alfa de Cronbach si se elimina el elemento. En esta última columna podemos observar, como lo mencionamos antes, que si eliminamos el último elemento referido a la aceptación de desigualdades el coeficiente de Alfa aumenta.

Fruto de todo este trabajo de pre-test permitió incorporar todos los cambios sugeridos hasta llegar a la encuesta final, recogida como anexo 1

4.6.5 La muestra: selección y características

La región trifinio cuenta con 45 municipios, 8 en El Salvador, 15 en Guatemala y 22 en Honduras (anexo 2). Dada la cantidad de municipios se puede observar mucha diversidad entre cada uno de ellos, siendo las diferencias más notorias la extensión geográfica, número de habitantes, la población económicamente activa (PEA), entre otros.

Para seleccionar los municipios como primer paso se realizó una muestra no probabilística, es decir, una muestra intencionada, ya que dado las características de la investigación era importante contar con municipios con características transfronterizas y que se encuentren ubicados en la zona de amortiguamiento (anexo 3). El manejo de dicha zona constituye uno de los principales elementos para la gestión medio ambiental de la Reserva de Biosfera, en estas zonas se encuentran los núcleos poblacionales que ejercen la presión demográfica sobre todo en los usos de suelo (anexo 4).

Como segundo paso se estableció un muestreo probabilístico estratificado en donde cada uno de los países es un segmento del cual se obtuvo una muestra bajo los criterios siguientes:

- Población en Edad de Trabajar (PET) se obtienen dividiendo el número de habitantes entre 15-65 años entre el número total de la población. Se entiende que esta población es la que está más cerca de integrarse, o ya se encuentra integrada, en la Población Económicamente Activa (PEA) y por tanto se convierte en un recurso humano valioso para el territorio;
- Índice de Desarrollo Humano (IDH) este índice mide el promedio de los avances en tres dimensiones básicas: desarrollo humano, vida larga y saludable (esperanza de vida al nacer), educación (tasa de analfabetismo mayor de 15 años, tasa bruta de escolaridad combinada) y nivel de vida digno (PIB per cápita);
- Tamaño de la población con respecto a los criterios aplicados a cada uno de los segmentos.

Las ciudades seleccionadas, bajo los criterios antes mencionados, fueron Metapán, El Salvador; Nueva Ocotepeque, Honduras y Esquipulas, Guatemala. Mientras que para la prueba piloto se seleccionaron ciudades que tuvieran características similares y que estuvieran muy cerca territorialmente de las ciudades seleccionadas. Las ciudades en donde se aplicó la prueba piloto fueron La Palma, Chalatenango en El Salvador; Antigua Ocotepeque, Ocotepeque, Honduras y Concepción las Minas, Chiquimula, Guatemala. En la tabla 4.15 se presenta una ficha técnica de la investigación y en la tabla 4.16 las ciudades seleccionadas para la realizar la prueba piloto y la muestra, así como el número de encuestas validas en cada caso.

Tabla 4.15
Ficha técnica de la investigación

Encuestas válidas total	397
Muestreo	Polietápico por cuotas (estratificado) ciudades, sexo y grupos de edad, aleatorio en la elección de los hogares. Siguiendo una distribución proporcional al tamaño de la población (PPT), establecida por segmentos geográficos (cuadrantes)
Aplicación de Muestra	Metapán, Santa Ana, El Salvador/ Esquipulas, Chiquimula, Guatemala/ Ocotepeque, Ocotepeque, Honduras
Forma de realización	Entrevista personal, mediante visita al hogar
Error muestral	+/- 5%
Nivel del confianza	95%
Herramienta de análisis	SPSS, versión 21



Figura 13 Municipios de los que se obtuvo la muestra de investigación

Tabla 4.16

Muestra estadística por país para la prueba piloto y estudio de campo

País	Municipio	Cantidad
El Salvador	La Palma, Chalatenango	8
Guatemala	Concepción las Minas, Chiquimula	8
Honduras	Antigua Ocotepeque,	8
Total		24*
El Salvador	Metapán, Santa Ana	185
Guatemala	Esquipulas, Chiquimula	145
Honduras	Ocotepeque, Ocotepeque	67
Total		397**

Nota: elaboración propia, detalles del municipio en el anexo 2 y 6. *Encuestas realizadas con el fin de validar el instrumento de investigación, ver anexo 7. **Encuestas realizadas con el instrumento definitivo después de todo el proceso de validación detallado anteriormente en el apartado 4.6.3.

Las características de la muestra, en cuanto al sexo, son:

- 53.4 % son mujeres y un 46.6 % hombres.
- 46.6 % de El Salvador, de estos un 45.4% son hombres y un 54.6% son mujeres;
- 36.5% de Guatemala, en donde un 49.0% son hombres y 51.0% son mujeres;
- 16.9 % de Honduras contienen un 44.8% de hombres y un 55.2% de mujeres.

La zona geográfica está representada por:

- 55.9% del área urbana y un 44.1% del área rural.
- El Salvador la distribución es de 63.8 % urbano y 36.2 % rural;
- Guatemala es de 43.4 % urbano y 56.6 % rural;
- Honduras es de 61.2% urbano y 38.8 % rural.

Sobre el nivel de estudios:

- 37.0 % dice haber cursado primaria
- 27.5% bachillerato
- 14.6% cuenta con estudios a nivel técnico o estudios universitarios
- 12.3 % ha cursado plan básico
- 8.6 % no ha cursado estudios

Edad de la población:

- 26.7 % tienen entre 18 y 24 años
- 23.9 % entre 25 y 34 años
- 25.0 % entre 35 y 47 años
- 24.4 % está entre 48 y 81 años.

Podemos ver una población bastante joven ya que el 50.6 % se encuentra entre 18 y 34 años y cuentan con una media de 37.48 años.

4.6.6 Trabajo de campo

La encuesta fue aplicada por encuestadores expertos (dos hombres y dos mujeres) más un supervisor de campo, entre los días 30 de julio y 3 de agosto de 2016. El día 30 de julio por la mañana se realizó el levantamiento de datos en la zona rural de Honduras (fronteriza con El Salvador) y en la tarde en la zona urbana de Nuevo Ocotepeque, Honduras. Mientras que el 31 de julio se levantaron datos en la zona rural de Guatemala (fronteriza con Honduras) y el 1 de agosto en la zona urbana de Esquipulas, Guatemala. Por último, el día 2 agosto se levantó datos en la zona rural de Metapán (fronteriza con Guatemala y Honduras) y el 3 de agosto en la zona urbana de Metapán, El Salvador.

La aplicación de las encuestas fue más accesible en Honduras y Guatemala, mientras que en El Salvador el grado de rechazo (personas que no accedieron a participar) fue más elevado. Las cuotas más difíciles de completar fue las de hombres jóvenes, debido a que no se encontraban en casa o porque no accedían a participar. La cuota que se completó con mayor rapidez fue la de mujeres mayores de 35 años. Relacionado a lo anterior, vale la pena mencionar que las dinámicas de los pueblos o ciudades influye en el ritmo en el que se consiguen las cuotas de encuestados. Por ejemplo al llegar a la zona rural de Guatemala el día domingo 31 de julio por la mañana se observó que la mayoría de personas mayores de 35 años (criterio preguntado por los encuestadores) no se encontraban en casa, debido a que estaban participando en actividades religiosas, mientras que por la tarde, del mismo día, eran los hombres jóvenes los que no se encontraban en casa ya que se encontraban participando u observando un partido de fútbol local.

Por otra parte, en la aplicación de instrumentos en El Salvador se tomaron medidas, que no se tomaron en Honduras y Guatemala, sobre todo por cuestiones de seguridad. Por ejemplo, el grupo de encuestadores no debía llevar documentos de identidad personal, solamente la identificación proporcionada por la Universidad Centroamericana José

Simeón Cañas; no se podía portar teléfono celular ni algún objeto que fuera de valor; al momento de dictar los códigos de boleta a los encuestadores no se mencionaban en clave (como M25 que significaba mujer de 25 años) sino que se mencionaba todas las frases, es decir, mujer de 25 años. Lo anterior con el fin de evitar palabra que pudieran ser asociadas a grupos pandilleriles. También se evitó utilizar colores oscuros en la vestimenta para no ser asociado a grupos de seguridad pública. En todo momento, al igual que en los otros países, se mantuvo los distintivos de la universidad y en la carta que se entregó a cada uno de los entrevistados se proporcionó los contactos en los que podrían solicitar más información.

4.6.7 Análisis de datos

El análisis de los datos se realizó en tres niveles. En primer lugar, presentamos las tablas de frecuencia de cada una de las preguntas realizadas. En segundo lugar, realizamos un Análisis Factorial Exploratorio (AFE). Para conocer la estructura factorial subyacente a una matriz de correlaciones y se propone este método de análisis con el fin de “construir” teoría. El tercer nivel, con los factores resultantes, se refiere a un análisis de la distribución muestral y el nivel de significatividad de cada uno de los factores resultantes respecto al sexo, país, zona, edad y nivel de estudios.

4.6.7.1 Tablas de frecuencia

A continuación, presentamos las frecuencias de los items sociodemográficos y de las categorías: Reserva de Biosfera, Plan Trifinio, Marca y Territorio. Posteriormente realizaremos un breve análisis descriptivo de los resultados.

Tabla 4.17
Items sociodemográficos

Items	Validos	Perdidos	Total
Sexo	397	0	397
País	397	0	397
Urbano/Rural	397	0	397
¿Cuántos años tiene?	397	0	397
¿Cuál es el último grado de estudios que usted ha cursado?	397	0	397

Nota: los datos de la pregunta cantón/aldea se obtuvieron solo de las personas de la zona rural. Las preguntas sobre el grado de estudios y cuál es el problema más grave que está enfrentando el municipio se recodificaron en la base de datos.

Tabla 4.18
Items referidos a la Reserva de Biosfera

Items	Validos	Perdidos	Total
¿Cuál es el problema más grave que está enfrentando su municipio?	397	0	397
¿Ha escuchado hablar sobre la Reserva "Trifinio-Fraternidad"?	397	0	397
¿Sabe que esta Reserva ha sido declarada como sitio protegido por la UNESCO hace 5 años?	156	241	397
¿Ha visitado alguna vez el Parque nacional Montecristo o sus alrededores en los últimos 5 años?	397	0	397
¿Al escuchar la palabra "Trifinio" que es lo primero que se le viene a la mente?	397	0	397
¿Al escuchar la palabra "Trifinio" que es lo primero que se le viene a la mente?	397	0	397

Nota: se considera como datos perdidos a las personas que mencionaron no haber escuchado hablar sobre la reserva de "Trifinio-Fraternidad".

Tabla 4.19
Items referidos al Plan Trifinio

Items	Validos	Perdidos	Total
¿Conoce o ha escuchado hablar sobre el programa Plan Trifinio?	397	0	397
¿El Plan Trifinio se preocupa por mejorar las condiciones de vida de los habitantes del municipio? ¿Usted está muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo o muy en desacuerdo?	186	211	397
¿El Plan Trifinio contribuye al municipio? ¿Usted está muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo o muy en desacuerdo?	182	215	397

Nota: los datos válidos para la pregunta sobre condiciones de vida y contribución al municipio se realizaron a las personas que dijeron haber escuchado sobre el programa Plan Trifinio.

En la tabla 4.20 se presentan las frecuencias de los items referidos a Marca y Territorios. Estos items son los que serán utilizados en nuestro Análisis Factorial Exploratorio (AFE) más adelante en este mismo apartado.

Tabla 4.20
Items referidos a Marca y Territorio

Items	Validos	Perdidos	Total
Se debe prestar atención a las marcas de los productos y servicios que consumimos	397	0	397
Los productos o servicios elaborados localmente serían de buena calidad por ser del territorio.	394	3	397
No dudaría en recomendar a otros los productos y servicios que se elaboren dentro de este municipio/aldea.	392	5	397
Un producto elaborado por habitantes locales es de confianza.	389	8	397
Definitivamente compraría un producto o servicio que tenga la marca trifinio.	362	35	397
Un producto realizado por personas que viven en los municipios cercanos al trifinio se distinguiría fácilmente de otros productos.	378	19	397
Estoy dispuesto a pagar más dinero por un producto de una marca conocida.	394	3	397
Estaría dispuesto a participar en actividades que den a conocer los productos y servicios realizados en su municipio.	394	3	397
Las empresas del municipio reducen su ganancia cuando se trata de cuidar el medio ambiente.	383	14	397

Tabla 4.20
Continuación...

Items	Validos	Perdidos	Total
Las empresas que trabajan en el municipio son responsables con el medio ambiente.	385	12	397
Estaría dispuesto a pagar más dinero por un producto que no daña el medio ambiente.	397	0	397
El respeto a las tradiciones es importante para mí	396	1	397
Creo que los padres deben transmitir las costumbres locales a sus hijos	395	2	397
Me siento muy orgulloso de mi origen cultural.	397	0	397
Estaría dispuesto a irme fuera del país, con tal de mejorar mi trabajo o mis condiciones de vida.	396	1	397
Me siento parte de mi país	397	0	397
Me gustaría saber más acerca de las personas de los países vecinos.	397	0	397
Creo que las personas de El Salvador, Honduras y Guatemala somos muy parecidas.	394	3	397
A los que gobiernan el país les interesa lo que piensan la gente como usted.	387	10	397
El Estado de su país debe implementar políticas firmes para reducir la desigualdad de ingresos entre ricos y pobres.	390	7	397
El voto es una buena manera de influir en lo que hace el gobierno.	385	12	397
¿Qué actividades realiza cuando no trabaja?	397	0	397

Nota: se considera como datos perdidos o excluidos del análisis a las personas que respondieron “no sabe” o “no responde” a la pregunta. Los primeros 21 ítems forman parte del constructo Marca y Territorio, mientras que el último ítem es una pregunta que busca evidenciar los itinerarios de ocio del territorio.

A continuación, presentamos un breve análisis descriptivo a las distribuciones de frecuencia de cada uno de los ítems que conforman nuestra investigación, poniendo el acento en los subgrupos de preguntas referidos a elementos identificados con anterioridad.

Tabla 4.21
Variables de clasificación

Clasificación	Habitantes	Porcentajes
Sexo		
Hombre	185	46.6
Mujer	212	53.4
Zona		
Urbana	222	55.9
Rural	175	44.1
País		
El Salvador	185	46.6
Honduras	67	16.9
Guatemala	145	36.5
Último grado de estudios cursado		
Ninguno	34	8.6
Primaria	147	37
Plan básico	49	12.3
Bachillerato	109	27.5
Técnico/universitario	58	14.6
Edad		
De 18 a 24 años	106	26.7
De 25 a 34 años	95	23.9
De 35 a 47 años	99	24.9
Mayores de 48 años	97	24.4

Nota: el número de habitantes para cada una de las variables de clasificación suma 397.

Las variables de clasificación son las que utilizaremos en el siguiente apartado para testear la significatividad de los resultados respecto a los factores subyacentes. Las distribuciones sobre sexo, zona, país, grado de estudios y edad de la muestra corresponden a las distribuciones que oficialmente reporta el territorio. Para el caso de Honduras: Censo Nacional de Población y Vivienda 2013 y el Instituto Nacional de Estadística (www.inehn.org); Guatemala: XI Censo nacional de Población y VI de habitación 2012. Instituto Nacional de Estadística (www.ine.gob.gt); El Salvador: Estimaciones y Proyecciones de Población municipal 2005-2025, revisado en 2014, Ministerio de Economía – Dirección General de Estadísticas y Censos (www.digestyc.gob.sv).

Tabla 4.22

¿Cuál es el problema más grave que está enfrentando el municipio?

Problema	Habitantes	Porcentaje
Seguridad (falta de)	92	23.2
Desempleo/falta de empleo	47	11.8
Agua, falta de (agua potable)	35	8.8
Economía/ problemas con la	28	7.1
Pobreza, desigualdad	27	6.8
Medio ambiente	25	6.3
Ninguno	22	5.5
Violencia	19	4.8
Basura	16	4
Camino/vías en mal estado	13	3.3
Pandillas	13	3.3
Salud, enfermedades,	13	3.3
Contaminación de agua/ ríos, lagos	9	2.3
Otro	9	2.3
Drenajes (alcantarillado, acueducto)	6	1.5
Falta de educación	6	1.5
No sabe	7	1.5
Falta de energía eléctrica	5	1.3
Drogas, consumo de; drogadicción	3	0.8
Corrupción	1	0.3
Migración	1	0.3
Total	397	100

Los principales problemas a los que se enfrenta la región son: La seguridad, el desempleo, falta de agua y la economía. Anteriormente en las entrevistas realizadas a los representantes de públicos institucionales pudimos evidenciar que el tema económico es una de las prioridades de la región.

Tabla 4.23
Preguntas relacionadas con la Reserva de Biosfera

	<i>¿Ha escuchado hablar sobre la Reserva "Trifinio-Fraternidad"?</i>		<i>¿Sabe que esta Reserva ha sido declarada como sitio protegido por la UNESCO hace 5 años?^a</i>		<i>Ha visitado alguna vez el Parque nacional Montecristo o sus alrededores en los últimos 5 años</i>	
	Habitantes	Porcentaje	Habitantes	Porcentaje	Habitantes	Porcentaje
Sí	156	39.3	110	70.5	109	27.5
No	241	60.7	46	29.5	288	72.5
Total	397	100	156	100	397	100

Nota: ^a esta pregunta solamente se realizó a los encuestados que respondieron que sí en la pregunta anterior.

Podemos observar que el porcentaje de las personas que dicen haber escuchado sobre la Reserva Trifinio-Fraternidad es 39.3%. De estas un 70.5% mencionan conocer sobre la declaración de sitio protegido por parte de la UNESCO. Contrario a lo anterior un alto porcentaje (72.5%) dice no haber visitado el Parque nacional Montecristo que se encuentra al interior de la Reserva de Biosfera.

Tabla 4.24
¿"Trifinio" que es lo primero que se le viene a la mente?^a

	Habitantes	Porcentaje
Tres países (unión, región, frontera)	130	32.7
No sabe	91	22.9
Naturaleza (bosque, pinos, montaña)	77	19.4
Medio ambiente (ríos, agua, pozas)	29	7.3
Otro	26	6.5
Ayudas (proyectos, agricultura, forestal)	9	2.3
Tres	8	2
Lugar turístico	7	1.8
Montecristo	6	1.5
Institución/ para reforestar	5	1.3
Cooperativa	4	1
Nada	3	0.8
Organización	2	0.5
Total	397	100

Nota: ^a los datos presentados en esta tabla se han recodificado.

De la información analizada podríamos decir que la palabra que más éxito tendría para gestionar una marca territorial es "tres países" seguido de "Naturaleza" (bosque, pinos, montaña) y "Medio ambiente" (ríos, agua, pozas). También hay que resaltar que una gran cantidad de población no sabe asociar la palabra o dijo otras respuestas; esta población no asocia la palabra trifinio en su mente.

Tabla 4.25

¿Conoce o ha escuchado hablar sobre el programa Plan Trifinio?

	Habitantes	Porcentaje
Sí	211	53.1
No	185	46.6
No sabe	1	0.3
Total	397	100

Un poco más de la mitad de los encuestados (53.1%) mencionaron haber escuchado sobre el Programa del Plan Trifinio.

Tabla 4.26

Sobre el Plan Trifinio y su contribución

	<i>El PT ayuda a mejorar las condiciones de vida</i>		<i>El Plan Trifinio contribuye al municipio</i>	
	Habitantes	Porcentaje	Habitantes	Porcentaje
De acuerdo	134	63.5	128	60.7
En desacuerdo	34	16.1	37	17.5
No sabe	23	10.9	28	13.3
Muy en desacuerdo	9	4.3	7	3.3
Muy de acuerdo	9	4.3	10	4.7
No responde	2	0.9	1	0.5
Total	211	100	211	100.0

Del 53.1% que conoce o ha escuchado hablar sobre el programa del Plan Trifinio, un poco más de la mitad de los encuestados (63.5%) creen que el Plan Trifinio ayuda a mejorar las condiciones de vida. Mientras que otro porcentaje muy alto (60.7%) expresaron su acuerdo con la expresión “El Plan Trifinio contribuye con al municipio”.

Tabla 4.27

¿Se debe prestar atención a las marcas de los productos y servicios?

	Habitantes	Porcentaje
De acuerdo	205	51.6
Muy de acuerdo	155	39.1
En desacuerdo	22	5.5
Muy en desacuerdo	15	3.8
Total	397	100

Más de la mitad de las personas encuestadas mencionaron (90.1%) que se debe prestar atención a las marcas de los productos que consumimos.

Tabla 4.28
Los productos locales...

	<i>Son de calidad</i>		<i>Los recomendaría</i>		<i>Son de confianza</i>		<i>Los compraría</i>		<i>Se distinguiría</i>		<i>Pagaría más dinero</i>		<i>Los daría a conocer</i>	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy en desacuerdo	9	2.3	17	4.3	12	3	10	2.5	8	2.0	51	12.8	17	4.3
En desacuerdo	41	10.3	41	10.3	48	12.1	36	9.1	70	17.6	117	29.5	41	10.3
De acuerdo	259	65.2	200	50.4	210	52.9	213	53.7	214	53.9	144	36.3	196	49.4
Muy de acuerdo	85	21.4	134	33.8	119	30	103	25.9	86	21.7	82	20.7	140	35.3
No sabe	3	0.8	5	1.2	8	2	35	8.8	19	4.8	3	0.7	3	0.7
Total	397	100	397	100	397	100	397	100	397	100,0	397	100,0	397	100

Sobre los productos locales se preguntó acerca de la calidad, si los recomendarían, la confianza que generan, si los comprarían o no, si se distinguirían del resto de productos, si estarían dispuestos a pagar más dinero y si participarían en darlos a conocer. En general, podemos ver que el conjunto de respuestas (en promedio un 50%) mencionan estar de acuerdo con dichas afirmaciones. La única es de la pregunta sobre si pagar más dinero; para esta pregunta la opinión se divide y no logra tanto consenso como con las anteriores.

Tabla 4.29
Empresas del municipio...

	<i>reducen su ganancia cuando se trata de cuidar el medio ambiente</i>		<i>son responsable con el medio ambiente</i>		<i>Están dispuestas a pagar más con tal de no dañar el medio ambiente</i>	
	f	%	f	%	f	%
Muy en desacuerdo	33	8.3	54	13.6	20	5
En desacuerdo	113	28.5	151	38.0	36	9.1
De acuerdo	159	40.1	131	33.0	174	43.8
Muy de acuerdo	78	19.6	49	12.3	167	42.1
No sabe	14	3.5	12	3.1	0	0
Total	397	100	397	100	397	100

Sobre las empresas y su relación con el municipio, menos de la mitad consideran que las empresas son capaces de reducir su ganancia cuando se trata de cuidar el medio ambiente (40.1%). Mientras que la afirmación sobre si las empresas son responsables con el medio ambiente divide las opiniones, una parte dice estar de acuerdo (33.0%) y otra en desacuerdo (38.0%). Por último, respecto a la pregunta, que toca el ámbito personal, sobre la disposición de pagar más con tal de no dañar el medio ambiente la mayoría (85.9%) mencionan estar de muy de acuerdo y de acuerdo.

Tabla 4.30
Cultura, costumbres y tradiciones

	<i>Respeto a tradiciones</i>		<i>Transmisión costumbres</i>		<i>Orgullo cultural</i>		<i>Irme fuera del país</i>		<i>Parte de mi país</i>		<i>Saber de personas</i>		<i>Somos muy parecidos</i>	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy en desacuerdo	16	4	5	1.3	2	0.5	40	10.1	4	1	9	2.3	14	3.5
En desacuerdo	32	8.1	17	4.3	6	1.5	87	21.9	9	2.3	30	7.6	88	22.2
De acuerdo	160	40.3	130	32.7	113	28.5	116	29.2	136	34.3	192	48.4	181	45.6
Muy de acuerdo	188	47.3	243	61.2	276	69.5	153	38.5	248	62.4	166	41.8	111	28
No sabe	1	0.3	2	0.5	0	0	1	0.3	0	0	0	0	3	0.7
Total	397	100	397	100	397	100	397	100	397	100	397	100	397	100

Sin lugar a duda, la cultura, costumbres y tradiciones son temas centrales en el análisis de una marca territorial, como lo hemos evidenciado a lo largo de la presente tesis, sobre todo en los capítulos 2 y 3. En este apartado podemos constatar la importancia que los habitantes de la Reserva de Biosfera brindan a las tradiciones, en donde un alto porcentaje (87.6%) mencionan estar muy de acuerdo y de acuerdo en respetarlas. Por otra parte, tenemos la transmisión de costumbre de padres a hijos, otro aspecto importante, ya que un altísimo número (93.9%) mencionaron que se deben transmitir las costumbres entre generaciones. Otro elemento relacionado es el Orgullo cultural, casi todos los encuestados (98.0%) mencionaron estar muy de acuerdo y de acuerdo con su origen cultural.

Sobre la pregunta relacionada con “irse fuera del país”, más de la mitad de la población mencionó que están muy de acuerdo (38.5%) y de acuerdo (29.2%), sobre todo si es por mejorar sus condiciones de vida y su situación económicas. En cuanto a los “sentimientos de pertenencia”, un altísimo número de encuestados dijeron estar muy de acuerdo (62.4%) y de acuerdo (34.3%) en que se sienten parte de su país. Mientras que el 89.2% dice estar de acuerdo y muy de acuerdo que les gustaría “saber a cerca de las personas de países vecinos”.

Sobre si somos muy parecidos a los países vecinos, las respuestas no son tan contundente como con los temas de identidad y pertenencia ya que un 22.2% está en desacuerdo sobre la afirmación que los habitantes de los países que conforman el territorio de Reserva de Biosfera son “muy parecidos entre sí”, mientras que un 73.6% mencionaron estar de acuerdo y muy de acuerdo con dicha afirmación. Debemos recordar al lector que los tres municipios donde se realizaron las encuestas son fronterizos y la distancia entre cada uno de ellos es de menos de 100 km., aunque se trate de tres países.

Tabla 4.31
Política...

	<i>A los políticos les interesan los ciudadanos</i>		<i>El Estado debe reducir la desigualdad de ingresos entre ricos y pobres</i>		<i>El voto es una buena manera de influir en lo que hace el gobierno</i>	
	f	%	f	%	f	%
Muy en desacuerdo	112	28.2	7	1.8	33	8.3
En desacuerdo	171	43.1	19	4.8	65	16.4
De acuerdo	69	17.4	160	40.3	153	38.5
Muy de acuerdo	35	8.8	204	51.3	134	33.8
No sabe	10	2.5	7	1.8	385	97
Total	397	100	397	100	12	3

El apartado político buscaba recabar información sobre lo que las personas del territorio piensan respecto la importancia que la clase política tiene para los ciudadanos. En este primer punto un 71.3% de los encuestados expresaron estar en desacuerdo y muy en desacuerdo sobre la afirmación “a los políticos les interesan los ciudadanos.” Mientras que sobre “las desigualdades y la intervención del Estado” un 91.6% expresó estar muy de acuerdo y de acuerdo en la intervención del Estado para reducir la desigualdad de ingresos entre ricos y pobres. Por último, lo relacionado a la “eficacia del voto”, un 72.3% expresaron estar de acuerdo y muy de acuerdo en que el voto es una buena manera de influir en las decisiones del gobierno.

Tabla 4.32
¿Qué actividades realiza cuando no trabaja?

	Habitantes	Porcentaje
Descansar	86	21.7
Ver televisión	61	15.4
Jugar con amigos, hacer deporte	60	15.1
Otro	56	14.1
Caminata	39	9.8
Participar en eventos culturales, religiosos	33	8.3
Visitar a la familia	25	6.3
Leer un libro	24	6
Escuchar música	8	2
Navegar en Internet	5	1.3
Total	397	100

Nota: los datos presentados en esta tabla han sido recodificados.

Hablar de Ocio en la Región Trifinio puede ser un tema apasionante, sobre todo ahora que esbozamos los itinerarios de Ocio de los habitantes de la Reserva de Biosfera. Somos conscientes de las dificultades que este apartado representa, dado el entendimiento del concepto. Sin embargo, ante la pregunta “qué las actividades que realiza cuando no trabaja”, las personas respondieron: Descansar (21.7%), Ver televisión (15.4%) y Jugar con amigos, hacer deportes (15.1%).

4.6.7.2 Análisis Factorial Exploratorio (AFE)

La validez de constructo se llevó a cabo a través del Análisis Factorial Exploratorio (AFE) utilizando el método de extracción análisis de componentes principales con rotación Equimax con Kaiser. Una vez aplicado el AFE se encontró que los elementos de Marca territorial se agruparon de manera diferente a la estructura original indicando la existencia de factores subyacentes. Hay que recordar que se denomina exploratorio porque sólo se puede determinar el número de factores que esperamos, pero no su composición ni las relaciones que cada uno de los factores que mantiene con el resto (Lloret-Segura, Ferreres-Traver, Hernández-Baeza, & Tomás-Marco, 2014). Para el análisis no se realizó ningún procedimiento de imputación y las observaciones empleadas en el AFE fueron las que se registran en la tabla 4.20 en la columna válidos.

A continuación, en la Tabla 4.33, se presenta el valor para la prueba Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y de Bartlett. Para Lloret-Segura et al., (2014) cualquiera que sea la matriz que se vaya a factorizar, es necesario previamente comprobar su grado de adecuación al Análisis Factorial, una de las formas más comunes de evaluar este aspecto es a través del cálculo de la medida KMO de Kaiser (1974). Esta medida de adecuación indica el tamaño de la correlación entre las variables medidas. De tal forma que, si las correlaciones son grandes, la matriz se considera adecuada para su factorización porque ofrecerá resultados estables.

Dicho de otra forma, si KMO es suficientemente grande, los resultados no serán casuales. Para Kaiser (Citado por Lloret-Segura et al., 2014) “una matriz con valores para KMO por debajo de .50 es inadecuada para el AF; mediocre si estos valores oscilaban entre .60 y .69; y satisfactoria solo valores de .80 en adelante”

Sin embargo, muchos autores (Dziuban & Shirkey, 1974; Ferguson & Cox, 1993; Lawrence & Hancock, 1999; Williams, Onsman, & Brown, 2010) mencionan que un punto de corte es 0.500. Mientras que otros autores proponen incrementar el listón a 0.700 (Ferrando & Anguiano-Carrasco, 2010).

Para nuestro caso la Prueba de Kaiser –Meyer-Olkin (KMO) y de Bartlett es de .769 el cual podríamos decir que es “satisfactoria” Tal como lo veremos en las siguientes tablas 4.33 y 4.34.

Tabla 4.33

Prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	.769
Chi-cuadrado aproximado	1168.716
gl	210
Sig.	.000

Nota: no se aplicó ningún método de imputación.

Tabla 4.34

Comunalidades

Items	Inicial	Extracción
Se debe prestar atención a las marcas de los productos y servicios que consumimos	1.000	.422
Los productos o servicios elaborados localmente serían de buena calidad por ser del territorio.	1.000	.542
No dudaría en recomendar a otros los productos y servicios que se elaboren dentro de este municipio/aldea.	1.000	.547
Un producto elaborado por habitantes locales es de confianza.	1.000	.565
Definitivamente compraría un producto o servicio que tenga la marca trifinio.	1.000	.551
Un producto realizado por personas que viven en los municipios cercanos al trifinio se distinguiría fácilmente de otros productos.	1.000	.458
Estoy dispuesto a pagar más dinero por un producto de una marca conocida.	1.000	.721
Estaría dispuesto a participar en actividades que den a conocer los productos y servicios realizados en su municipio.	1.000	.564
Las empresas del municipio reducen su ganancia cuando se trata de cuidar el medio ambiente.	1.000	.540
Las empresas que trabajan en el municipio son responsables con el medio ambiente.	1.000	.512
Estaría dispuesto a pagar más dinero por un producto que no daña el medio ambiente.	1.000	.613
El respeto a las tradiciones es importante para mí.	1.000	.624
Creo que los padres deben transmitir las costumbres locales a sus hijos.	1.000	.586
Me siento muy orgulloso de mi origen cultural.	1.000	.636
Estaría dispuesto a irme fuera del país, con tal de mejorar mi trabajo o mis condiciones de vida.	1.000	.626
Me siento parte de mi país.	1.000	.596
Me gustaría saber más acerca de las personas de los países vecinos.	1.000	.526
Creo que las personas de El Salvador, Honduras y Guatemala somos muy parecidas.	1.000	.657
A los que gobiernan el país les interesa lo que piensan la gente como usted.	1.000	.535
El Estado de su país debe implementar políticas firmes para reducir la desigualdad de ingresos entre ricos y pobres.	1.000	.563
El voto es una buena manera de influir en lo que hace el gobierno.	1.000	.637

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

En la siguiente Tabla 4.35 se puede apreciar que los factores resultantes fueron 21, ante esto nos preguntamos ¿cómo seleccionar el número de factores más adecuados? Y ¿cómo interpretar los patrones de saturaciones resultantes? Para responder a estas preguntas debemos recordar los planteamientos teóricos, realizado en los capítulos anteriores, en los

cuales dijimos que el territorio es un sistema que contiene diversos subsistemas. Sin embargo, como una primera aproximación al número de factores subyacentes nos hemos decantado por la Regla de Kaiser-Guttman (Guttman, 1953; Kaiser, 1974). Hay que tener en cuenta que al momento de seleccionar el método para la obtención de factores, nos encontramos con una controversia teórica sobre la forma adecuada de seleccionar el método más adecuado para determinar los factores en el AFE (Lloret-Segura et al., 2014; Loli & Soto, 2010; Yanai & Ichikawa, 1990).

Tabla 4.35
Varianza total explicada

Factores	Auto valores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4.142	19.724	19.724	4.142	19.724	19.724	2.358	11.227	11.227
2	1.668	7.941	27.666	1.668	7.941	27.666	1.865	8.881	20.108
3	1.587	7.559	35.225	1.587	7.559	35.225	1.809	8.614	28.723
4	1.315	6.260	41.485	1.315	6.260	41.485	1.733	8.254	36.976
5	1.184	5.638	47.123	1.184	5.638	47.123	1.596	7.601	44.578
6	1.082	5.154	52.277	1.082	5.154	52.277	1.412	6.722	51.300
7	1.043	4.966	57.243	1.043	4.966	57.243	1.248	5.943	57.243
8	.930	4.430	61.673						
9	.894	4.258	65.931						
10	.866	4.123	70.055						
11	.799	3.805	73.860						
12	.735	3.499	77.359						
13	.721	3.435	80.794						
14	.626	2.981	83.775						
15	.605	2.880	86.655						
16	.578	2.752	89.407						
17	.523	2.491	91.898						
18	.488	2.326	94.224						
19	.437	2.079	96.303						
20	.424	2.017	98.319						
21	.353	1.681	100.000						

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Sin embargo, la regla de Kaiser-Guttman sigue siendo la más aplicada, en parte por la facilidad que ofrece los diferentes paquetes estadísticos con SPSS. Según esta regla, podemos apreciar en la tabla 4.35, los 7 factores que lograron un valor superior a 1.0, condición principal propuesta por Kaiser-Guttman.

En cualquier caso, también hemos reforzado nuestro análisis con métodos alternativos de estimación (tomando en cuenta las críticas y advertencia realizadas a la regla de Kaiser-Guttman). Entre las medidas que apoyan la selección de factores tenemos: gráfico de sedimentación, criterios propios de los investigadores al interpretar las estructuras subyacentes y asociarlas con la teoría de Desarrollo Territorial. Es de esta forma como determinamos los factores a tomar en cuenta.

En su conjunto estos factores explican casi un 60% de la varianza. La práctica habitual es seleccionar tres o cuatro items, como mínimo, para determinar un factor sin comprometer la estabilidad de los resultados. Para nuestros resultados se tomaron en cuenta aquellas variables que en su mayoría tuvieran un valor superior a .500. Esto significa que los aportes de cada variable al factor son “significativos” dado las muestras con la que hemos trabajado, algunos autores consideran que un valor superior al .400 sería suficiente (Lloret-Segura et al., 2014).

Tabla 4.36
Matriz de componentes rotados

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
El respeto a las tradiciones es importante para mí.	.752	.008	.186	-.044	.110	.087	-.033
Me siento muy orgulloso de mi origen cultural.	.746	.153	.064	.178	-.090	.014	.106
Creo que los padres deben transmitir las costumbres locales a sus hijos.	.729	.016	.177	.105	.042	.079	.062
Me siento parte de mi país.	.554	.368	.024	.352	-.070	-.084	.132
Los productos o servicios elaborados localmente serían de buena calidad por ser del territorio.	-.003	.699	.010	-.024	.170	.150	.026
No dudaría en recomendar a otros los productos y servicios que se elaboren dentro de este municipio/aldea.	.115	.556	.182	.077	-.078	.224	-.359
Un producto elaborado por habitantes locales es de confianza.	.014	.532	.453	.115	.124	-.116	-.185
El Estado de su país debe implementar políticas firmes para reducir la desigualdad de ingresos entre ricos y pobres.	.269	.484	.073	.269	-.187	-.339	.169
Un producto realizado por personas que viven en los municipios cercanos al trifinio se distinguiría fácilmente de otros productos.	.177	.446	.366	.040	-.060	.191	.227
Estaría dispuesto a participar en actividades que den a conocer los productos y servicios realizados en su municipio.	.081	.119	.698	.202	.052	-.004	.114
Definitivamente compraría un producto o servicio que tenga la marca trifinio.	.257	.097	.618	.010	.071	.273	-.117
Creo que las personas de El Salvador, Honduras y Guatemala somos muy parecidas.	.071	-.219	.330	.682	.072	-.045	-.150
El voto es una buena manera de influir en lo que hace el gobierno.	.153	.186	-.277	.627	.264	.199	.020
Me gustaría saber más acerca de las personas de los países vecinos.	.275	.057	.169	.531	.103	.072	.348
Se debe prestar atención a las marcas de los productos y servicios que consumimos	-.142	.178	.169	.482	-.191	.268	.027
Las empresas que trabajan en el municipio son responsables con el medio ambiente.	-.043	.089	.100	-.040	.699	.016	.030
A los que gobiernan el país les interesa lo que piensan la gente como usted.	.115	-.090	-.121	.075	.690	.053	-.119
Las empresas del municipio reducen su ganancia cuando se trata de cuidar el medio ambiente.	-.070	.140	.198	.161	.564	-.038	.360
Estoy dispuesto a pagar más dinero por un producto de una marca conocida.	-.007	.067	-.013	.115	.103	.832	.014
Estaría dispuesto a pagar más dinero por un producto que no daña el medio ambiente.	.246	.072	.429	.096	-.237	.510	.194
Estaría dispuesto a irme fuera del país, con tal de mejorar mi trabajo o mis condiciones de vida.	.039	-.066	-.025	-.025	-.003	.054	.785

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Equamax con Kaiser. La rotación ha convergido en 11 iteraciones. Solamente se tomarán en cuenta los elementos que tengan más de .500 en cada uno de los factores entendiendo que valores entre .300 y .500 representan un aporte mínimo; entre .500 y .700 aporte significativo y mayores a .700 aportes relevantes.

Mientras que en la tabla 4.37 se agrupan las variables y los factores subyacentes seleccionados para hacer más fácil la comprensión de la selección de ítems respecto al factor seleccionados, los hemos agrupado según los resultados de los componentes rotados. Se pueden establecer tres condiciones sobre los tipos de datos de acuerdo con sus características:

- Condición óptima: saturaciones son superiores a .700, y el número de variables por factor es al menos 6 ítems por factor, tamaño muestral de 150 o 200 casos parece suficiente para obtener estimaciones precisas de los coeficientes en el AFE (Fabrigar, Wegener, MacCallum, & Strahan, 1999)
- Condición moderada: comunalidades entre .400 y .700, número de variables por factor es de 3-4 ítems, también se acepta un tamaño de 200 casos (Lloret-Segura et al., 2014)
- Condición mínima: comunalidades bajas, en torno a 0.30, y el número de variables por factor es de 3 ítems, se precisa una muestra mínima de 400 casos (Conway & Huffcutt, 2003)

De las tres condiciones antes mencionadas (óptima, moderada y mínima) consideramos que nuestra investigación cuenta con las características “moderadas”. Ya que presenta Comunalidades entre 0.400 y 0.700 (ver tabla 4.34), entre 3-4 variables por factor (ver tabla 4.36) y más de 200 casos (ver tablas 4.27 a 4.31).

Los factores subyacentes seleccionados son 4 de 7 ya que tres factores no cumplen con algunas de las condicionantes que hemos mencionado anteriormente. Los factores seleccionados se agrupan en la Tabla 4.37 y posteriormente presentamos nuestra interpretación de cada uno.

Tabla 4.37
Componentes seleccionados en los factores

Items	Valor	Factores
P25_TRA2 El respeto a las tradiciones es importante para mí.	.752	Cultural
P27_ETN2 Me siento muy orgulloso de mi origen cultural.	.746	
P26_TRA5 Creo que los padres deben transmitir las costumbres locales a sus hijos.	.729	
P29_IDN6 Me siento parte de mi país.	.554	
P15_MT2 Los productos o servicios elaborados localmente serían de buena calidad por ser del territorio.	.699	Identidad de producto
P16_MT3 No dudaría en recomendar a otros los productos y servicios que se elaboren dentro de este municipio/aldea.	.556	
P17_MT4 Un producto elaborado por habitantes locales es de confianza.	.532	
P31_IDR2 Creo que las personas de El Salvador, Honduras y Guatemala somos muy parecidas.	.682	Entorno Territorial
P34_POL2 El voto es una buena manera de influir en lo que hace el gobierno.	.627	
P30_IDR1 Me gustaría saber más acerca de las personas de los países vecinos.	.531	
P23_ENV3 Las empresas que trabajan en el municipio son responsable con el medio ambiente.	.699	Gobernanza
P32_EFF1 A los que gobiernan el país les interesa lo que piensan la gente como usted.	.690	
P22_ENV2 Las empresas del municipio reducen su ganancia cuando se trata de cuidar el medio ambiente.	.564	

Nota: Solamente se han tomado en cuenta los elementos mayores a .500 en cada uno de los factores, entendiendo que valores entre .300 y .500 representan un aporte mínimo; entre .500 y .700 aporte significativo y mayores a .700 aportes relevantes.

Factor Cultural es el conjunto de items relacionados con respeto a las tradiciones, orgullo y origen cultural, transmisión de costumbres locales y sentimiento de pertenencia.

Factor Identidad de Producto es el conjunto de items relacionados con la percepción que se tienen sobre la calidad y confianza hasta el punto de recomendar a otros los productos y servicios que se elaboran dentro del municipio.

Factor Entorno territorial representa el item relacionados con la creencia que los países que rodean al territorio son muy parecidos al país y territorio en el que se encuentran las personas encuestadas. La intención de conocer a personas del entorno que les rodea y la sensación creer a ellos, a través del voto, pueden influir en las decisiones de los gobiernos locales y nacionales y, por tanto, influir en el destino de su entorno.

Factor Gobernanza este factor es denominado de esta manera ya que contiene una relación de poder y busca determinar la buena orientación de la intervención territorial por parte del Estado (que se interesa por sus ciudadanos) y de las empresas (que no buscan beneficios a costa de todo) que intervienen en el territorio. Esta relación Estado-empresas vista en el territorio, implica un proceso de toma de decisiones por ambas partes en donde se busca; el máximo de beneficios posibles, pero partiendo de la base que debe co-existir el desarrollo económico y los otros tipos de desarrollo (social y medio ambiental).

4.6.7.3 Análisis de relación y significatividad de los factores

En este apartado presentamos las frecuencias de los cuatro factores seleccionados y las pruebas de hipótesis de estos. Este proceso lo detallamos a partir de 5 pasos: 1) recordar las hipótesis H_0 y H_i ; 2) determinar el valor de alfa (α) igual al 5%; 3) determinar la prueba estadística a utilizar; 4) lectura de P-valor y 5) decisión estadística sobre la aceptación o rechazo de la hipótesis.

Antes de realizar las pruebas de hipótesis debemos presentar la frecuencia de los factores. Lo anterior, nos ayudara a determinar el tipo de pruebas (paramétrica o no paramétrica) a utilizar.

Tabla 4.38
Frecuencia de los factores subyacentes

	Cultura		Identidad de producto		Entorno territorial		Gobernanza	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy en desacuerdo	-	-	-	-	-	-	6	1.5
En desacuerdo	5	1.3	17	4.3	25	6.3	143	36.1
De acuerdo	90	22.7	221	55.7	198	49.9	203	51.1
Muy de acuerdo	302	76.1	159	40.1	174	43.8	45	11.3
Total	397	100	397	100	397	100	397	100

Para continuar aplicaremos la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov dado que nuestra muestra es mayor a 50 sujetos. Como resultado de la prueba podemos observar, en la tabla 4.39, que el grado de significancia es menor a .005, es decir, nuestras variables no se distribuyen como una normal. Por lo anterior será necesario aplicar pruebas **estadísticas no paramétricas**.

Tabla 4.39
Prueba de normalidad de las variables de estudio (Kolmogorov-Smirnov)

	Estadístico	gl	Sig.
Cultural	.468	397	.000
Identidad de producto	.337	397	.000
Entorno territorial	.296	397	.000
Gobernanza	.284	397	.000

A continuación, en la tabla 4.40 se presentan las hipótesis estadísticas del estudio empírico. En la primera columna se tienen los factores subyacentes y posteriormente cada una de las columnas responde a las variables sociodemográficas de la investigación.

Tabla 4.40

Hipótesis estadísticas para de acuerdo con los factores y a las variables

Factores	Hipótesis				
	Sexo	País	Zona	Edad	Estudios
Cultural	H₀: No Existe diferencia en la Cultura respecto al sexo	H₀: No Existe diferencia en la Cultura respecto al país	H₀: No Existe diferencia en la Cultura respecto a la zona	H₀: No Existe diferencia en la Cultura respecto a la edad	H₀: No Existe diferencia en la Cultura respecto al grado de estudios
	H₁: Existe diferencia en la Cultura respecto al sexo	H₁: Existe diferencia en la Cultura respecto al país	H₁: Existe diferencia en la Cultura respecto a la zona	H₁: Existe diferencia en la Cultura respecto a la edad	H₁: Existe diferencia en la Cultura respecto al grado de estudios.
Identidad de producto	H₀: No Existe diferencia en la Identidad de producto respecto al sexo	H₀: No Existe diferencia en la Identidad de producto respecto al país	H₀: No Existe diferencia en la Identidad de producto respecto a la zona	H₀: No Existe diferencia en la Identidad de producto a la edad	H₀: No Existe diferencia en la Identidad de producto respecto al grado de estudios
	H₁: Existe diferencia en la Identidad de producto respecto al sexo	H₁: Existe diferencia en la Identidad de producto respecto al país	H₁: Existe diferencia en la Identidad de producto respecto a la zona	H₁: Existe diferencia en la Identidad de producto respecto a la edad	H₁: Existe diferencia en la Identidad de producto respecto al grado de estudios
Entorno territorial	H₀: No Existe diferencia en el Entorno territorial respecto al sexo	H₀: No Existe diferencia en el Entorno territorial respecto al país	H₀: No Existe diferencia en el Entorno territorial respecto a la zona	H₀: No Existe diferencia en el Entorno territorial respecto a la edad	H₀: No Existe diferencia en el Entorno territorial respecto al grado de estudios
	H₁: Existe diferencia en el Entorno territorial respecto al sexo	H₁: Existe diferencia en el Entorno territorial respecto al país	H₁: Existe diferencia en el Entorno territorial respecto a la zona	H₁: Existe diferencia en el Entorno territorial respecto a la edad	H₁: Existe diferencia en el Entorno territorial respecto al grado de estudios
Gobernanza	H₀: No Existe diferencia en la Gobernanza respecto al sexo	H₀: No Existe diferencia en la Gobernanza respecto al país	H₀: No Existe diferencia en la Gobernanza respecto a la zona	H₀: No Existe diferencia en la Gobernanza respecto a la edad	H₀: No Existe diferencia en la Gobernanza respecto al grado de estudios
	H₁: Existe diferencia en la Gobernanza respecto al sexo	H₁: Existe diferencia en la Gobernanza respecto al país	H₁: Existe diferencia en la Gobernanza respecto a la zona	H₁: Existe diferencia en la Gobernanza respecto a la edad	H₁: Existe diferencia en la Gobernanza respecto al grado de estudios

Para determinar la significatividad de los factores, respecto a las variables, será necesario presentar las tablas de contingencia del factor respecto a la variable, es decir, las frecuencias (f) y porcentajes (%). Como siguiente paso, para la comprobación de hipótesis presentamos una tabla en la que se evidencian los cinco pasos detallados al inicio del apartado y, por último, la interpretación de los resultados para cada uno de los factores respecto a las variables. Estos pasos se repetirán en todos los casos.

a) Significatividad de los factores respecto al sexo

Tabla 4.41
Factores respecto al sexo

	Cultura				Identidad de producto				Entorno territorial				Gobernanza			
	Hombre		Mujeres		Hombre		Mujeres		Hombre		Mujeres		Hombre		Mujeres	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy en desacuerdo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	2.2%	2	0.9%
En desacuerdo	2	1.1%	3	1.4%	7	3.8%	10	4.7%	14	7.6%	11	5.2%	83	44.9%	60	28.3%
De acuerdo	44	23.8%	46	21.7%	107	57.8%	114	53.8%	92	49.7%	106	50.0%	83	44.9%	120	56.6%
Muy de acuerdo	139	75.1%	163	76.9%	71	38.4%	88	41.5%	79	42.7%	95	44.8%	15	8.1%	30	14.2%
Total	185	100.0%	212	100.0%	185	100.0%	212	100.0%	185	100.0%	212	100.0%	185	100.0%	212	100.0%

Tabla 4.42
Comprobación de hipótesis respecto al sexo

Factor subyacente	Cultural	Identidad de producto	Entorno territorial	Gobernanza
H ₀	H₀: No Existe diferencia en la Cultura respecto al sexo	H₀: No Existe diferencia en la Identidad de producto respecto al sexo	H₀: No Existe diferencia en el Entorno territorial respecto al sexo	H₀: No Existe diferencia en la Gobernanza respecto al sexo
H _i	H_i: Existe diferencia en la Cultura respecto al sexo	H_i: Existe diferencia en la Identidad de producto respecto al sexo	H_i: Existe diferencia en el Entorno territorial respecto al sexo	H_i: Existe diferencia en la Gobernanza respecto al sexo
Nivel de significancia:	(alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$	(alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$	(alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$	(alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$
Prueba estadística:	U de Mann Whitney	U de Mann Whitney	U de Mann Whitney	U de Mann Whitney
Valor de "U" calculado:	18109.50	18354.00	19119.00	15935.50
Valor de P:	.176	.256	.662	.001
Valor de Z:	-1.352	-1.137	-.437	-3.261
Elección de la hipótesis:	Se acepta H₀	Se acepta H₀	Se acepta H₀	Se rechaza H₀
Interpretar valor de P:	Con un error del .176 (17.6%); La cultura no difiere entre hombres y mujeres.	Con un error del .256 (25.6%); La Identidad de producto no difiere entre hombres y mujeres	Con un error del .662 (66.2%); El Entorno territorial no difiere entre hombres y mujeres	Con un error del .001 (0.1%); La Gobernanza difiere entre hombres y mujeres

Nota: la prueba estadística para la comprobación de hipótesis fue U de Mann Whitney y alfa (α) = 5%

Interpretación de la Tabla 4.42 para cada uno de los cuatro factores:

- “Cultural” es igual ($Z = -1.352$, $p > 0.05$) entre hombres ($Md=1$) y mujeres ($Md=2$)
- “Identidad de producto” es igual ($Z = -1.137$, $p > 0.05$) entre hombres ($Md=1$) y mujeres ($Md=2$)
- “Entorno Territorial” es igual ($Z = -.437$, $p > 0.05$) entre hombres ($Md=1$) y mujeres ($Md=2$)
- “Gobernanza” no es igual ($Z = -1.352$, $p < 0.05$) entre hombres ($Md=1$) y mujeres ($Md=2$)

b) Significatividad de los factores respecto al país

Tabla 4.43

Factores cultural e identidad de producto respecto al país

	Cultura						Identidad de producto					
	Guatemala		Honduras		El salvador		Guatemala		Honduras		El salvador	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy en desacuerdo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
En desacuerdo	0	0.0%	1	1.5%	4	2.2%	5	3.4%	2	3.0%	10	5.4%
De acuerdo	17	11.7%	13	19.4%	60	32.4%	76	52.4%	33	49.3%	112	60.5%
Muy de acuerdo	128	88.3%	53	79.1%	121	65.4%	64	44.1%	32	47.8%	63	34.1%
Total	145	100.0%	67	100.0%	185	100.0%	145	100.0%	67	100.0%	185	100.0%

Tabla 4.44

Factores entorno territorial y gobernanza respecto al país

	Entorno territorial						Gobernanza					
	Guatemala		Honduras		El salvador		Guatemala		Honduras		El salvador	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy en desacuerdo	-	-	-	-	-	-	3	2.1%	0	0.0%	3	1.6%
En desacuerdo	6	4.1%	1	1.5%	18	9.7%	46	31.7%	26	38.8%	71	38.4%
De acuerdo	61	42.1%	29	43.3%	108	58.4%	72	49.7%	32	47.8%	99	53.5%
Muy de acuerdo	78	53.8%	37	55.2%	59	31.9%	24	16.6%	9	13.4%	12	6.5%
Total	145	100.0%	67	100.0%	185	100.0%	145	100.0%	67	100.0%	185	100.0%

Tabla 4.45

Comprobación de hipótesis respecto al país

Factor subyacente	Cultural	Identidad de producto	Entorno territorial	Gobernanza
H ₀	H₀: No Existe diferencia en la Cultura respecto al país	H₀: No Existe diferencia en la Identidad de producto respecto al país	H₀: No Existe diferencia en el Entorno territorial respecto al país	H₀: No Existe diferencia en la Gobernanza respecto al país
H _i	H_i: Existe diferencia en la Cultura respecto al país	H_i: Existe diferencia en la Identidad de producto respecto al país	H_i: Existe diferencia en el Entorno territorial respecto al país	H_i: Existe diferencia en la Gobernanza respecto al país
Nivel de significancia:	(alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$	(alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$	(alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$	(alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$
Prueba estadística:	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis
Valor de P:	.001	.034	.001	.044
Chi-cuadrado (X ²):	28.35	6.78	27.69	6.26
Elección de la hipótesis:	Se rechaza H₀	Se rechaza H₀	Se rechaza H₀	Se rechaza H₀
Interpretar valor de P:	Con una probabilidad de error del .001 (0.1%); Existe una diferencia significativa en la Cultura respecto país	Con una probabilidad de error del .034 (3.4%); Existe una diferencia en la Identidad de producto respecto al país	Con una probabilidad de error del .001 (0.1%); Existe una diferencia significativa en el Entorno territorial respecto al país	Con un error del .044 (4.4%); Existe una diferencia significativa en la Gobernanza respecto al país

Nota: la prueba estadística para la comprobación de hipótesis fue Kruskal-Wallis y alfa (α) = 5%

Interpretación de la Tabla 4.45 para cada uno de los cuatro factores:

- Factor cultural = χ^2 (2, N=397) = 28.35, p=.001
- Factor Identidad de producto = χ^2 (2, N=397) = 6.78, p=.034
- Factor Entorno territorial = χ^2 (2, N=397) = 27.69, p=.001
- Factor Gobernanza = χ^2 (2, N=397) = 6.26, p=.044

c) Significatividad de los factores respecto a la zona (urbana/rural)

Tabla 4.46
Factores respecto a la zona

	Cultura				Identidad de producto				Entorno territorial				Gobernanza			
	Urbano		Rural		Urbano		Rural		Urbano		Rural		Urbano		Rural	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy en desacuerdo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	1.4%	3	1.7%
En desacuerdo	4	1.8%	1	0.6%	9	4.1%	8	4.6%	18	8.1%	7	4.0%	88	39.6%	55	31.4%
De acuerdo	44	19.8%	46	26.3%	127	57.2%	94	53.7%	116	52.3%	82	46.9%	112	50.5%	91	52.0%
Muy de acuerdo	174	78.4%	128	73.1%	86	38.7%	73	41.7%	88	39.6%	86	49.1%	19	8.6%	26	14.9%
Total	222	100.0%	175	100.0%	222	100.0%	175	100.0%	222	100.0%	175	100.0%	222	100.0%	175	100.0%

Tabla 4.47
Comprobación de hipótesis respecto a la zona

Factor subyacente	Cultural	Identidad de producto	Entorno territorial	Gobernanza
H_0	H_0: No Existe diferencia en la Cultura respecto a la zona	H_0: No Existe diferencia en la Identidad de producto respecto a la zona	H_0: No Existe diferencia en el Entorno territorial respecto a la zona	H_0: No Existe diferencia en la Gobernanza respecto a la zona
H_i	H_i: Existe diferencia en la Cultura respecto a la zona	H_i: Existe diferencia en la Identidad de producto respecto a la zona	H_i: Existe diferencia en el Entorno territorial respecto a la zona	H_i: Existe diferencia en la Gobernanza respecto a la zona
Nivel de significancia:	(alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$	(alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$	(alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$	(alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$
Prueba estadística:	U de Mann Whitney	U de Mann Whitney	U de Mann Whitney	U de Mann Whitney
Valor de "U" calculado:	17998.00	19017.00	16556.00	15412.50
Valor de P:	.196	.711	.010	.001
Valor de Z:	-1.292	-.371	-2.567	-3.578
Elección de la hipótesis:	Se acepta H_0	Se acepta H_0	Se rechaza H_0	Se rechaza H_0
Interpretar valor de P:	Con un error del .196 (19.6%); La cultura no difiere entre zona urbana y rural	Con un error del .711 (71.1%); La Identidad de producto no difiere entre zona urbana y rural	Con un error del .010 (1.0%); El Entorno territorial difiere entre zona urbana y rural	Con un error del .001 (0.1%); El factor Gobernanza difiere entre zona urbana y rural

Nota: la prueba estadística para la comprobación de hipótesis fue la U de Mann Whitney y alfa (α) = 5%

Interpretación de la Tabla 4.47 para cada uno de los cuatro factores:

- “Cultural es igual ($z=-1.292$, $p > 0.05$) entre urbano ($Md=1$) y rural ($Md=2$)
- “Identidad de producto” es igual ($Z=-.371$, $p > 0.05$) entre urbano ($Md=1$) y rural ($Md=2$)
- “Entorno Territorial” es igual ($Z=-2.567$, $p < 0.05$) entre urbano ($Md=1$) y rural ($Md=2$)
- “Gobernanza” no es igual ($Z=-3.578$, $p < 0.05$) entre urbano ($Md=1$) y rural ($Md=2$)

d) Significatividad de los factores respecto a la edad

Tabla 4.48

Factor Cultural respecto a la edad

	Edad agrupada							
	De 18 a 24 años		De 25 a 34 años		De 35 a 47 años		Mayores de 48 años	
	f	%	f	%	f	%	f	%
En desacuerdo	1	0.9%	1	1.1%	2	2.0%	1	1.0%
De acuerdo	22	20.8%	16	16.8%	24	24.2%	28	28.9%
Muy de acuerdo	83	78.3%	78	82.1%	73	73.7%	68	70.1%
Total	106	100.0%	95	100.0%	99	100.0%	97	100.0%

Tabla 4.49

Factor Identidad de producto respecto a la edad

	Edad agrupada							
	De 18 a 24 años		De 25 a 34 años		De 35 a 47 años		Mayores de 48 años	
	f	%	f	%	f	%	f	%
En desacuerdo	2	1.9%	5	5.3%	5	5.1%	5	5.2%
De acuerdo	62	58.5%	49	51.6%	53	53.5%	57	58.8%
Muy de acuerdo	42	39.6%	41	43.2%	41	41.4%	35	36.1%
Total	106	100.0%	95	100.0%	99	100.0%	97	100.0%

Tabla 4.50

Factor Entorno territorial respecto a la edad

	Edad agrupada							
	De 18 a 24 años		De 25 a 34 años		De 35 a 47 años		Mayores de 48 años	
	f	%	f	%	f	%	f	%
En desacuerdo	5	4.7%	8	8.4%	8	8.1%	4	4.1%
De acuerdo	52	49.1%	42	44.2%	46	46.5%	58	59.8%
Muy de acuerdo	49	46.2%	45	47.4%	45	45.5%	35	36.1%
Total	106	100.0%	95	100.0%	99	100.0%	97	100.0%

Tabla 4.51

Factor Gobernanza respecto a la edad

	Edad agrupada							
	De 18 a 24 años		De 25 a 34 años		De 35 a 47 años		Mayores de 48 años	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy en desacuerdo	0	0.0%	3	3.2%	3	3.0%	0	0.0%
En desacuerdo	42	39.6%	33	34.7%	31	31.3%	37	38.1%
De acuerdo	55	51.9%	48	50.5%	49	49.5%	51	52.6%
Muy de acuerdo	9	8.5%	11	11.6%	16	16.2%	9	9.3%
Total	106	100.0%	95	100.0%	99	100.0%	97	100.0%

Tabla 4.52
Comprobación de hipótesis respecto a la edad

Factor subyacente	Cultural	Identidad de producto	Entorno territorial	Gobernanza
H ₀	H₀: No Existe diferencia en la Cultura respecto al edad	H₀: No Existe diferencia en la Identidad de producto respecto a la edad	H₀: No Existe diferencia en el Entorno territorial respecto a la edad	H₀: No Existe diferencia en la Gobernanza respecto a la edad
H _i	H_i: Existe diferencia en la Cultura respecto al edad	H_i: Existe diferencia en la Identidad de producto respecto a la edad	H_i: Existe diferencia en el Entorno territorial respecto a la edad	H_i: Existe diferencia en la Gobernanza respecto a la edad
Nivel de significancia:	(alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$	(alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$	(alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$	(alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$
Prueba estadística:	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis
Valor de P:	.184	.388	.857	.518
Chi-cuadrado (X ²):	4.84	3.03	.770	2.27
Elección de la hipótesis:	Se acepta H₀	Se acepta H₀	Se acepta H₀	Se acepta H₀
Interpretar valor de P:	Con una probabilidad de error del .184 (18.4%); No Existe una diferencia significativa en la Cultura respecto a la edad	Con una probabilidad de error del .388 (38.8%); No Existe una diferencia significativa en la Identidad de producto respecto a la edad	Con una probabilidad de error del .770 (77.0%); No Existe una diferencia significativa en el Entorno territorial respecto a la edad	Con un error del .518 (51.8%); No Existe una diferencia significativa en la Gobernanza respecto a la edad

Nota: la prueba estadística para la comprobación de hipótesis fue Kruskal-Wallis y alfa (α) = 5%

Interpretación de la Tabla 4.52 para cada uno de los cuatro factores:

- Factor cultural = χ^2 (3, N=397) = 4.84, p=.184
- Factor Identidad de producto = χ^2 (3, N=397) = 3.03, p=.388
- Factor Entorno territorial = χ^2 (3, N=397) = .770, p=.857
- Factor Gobernanza = χ^2 (3, N=397) = 2.27, p=.518

e) Significatividad de los factores respecto al grado de estudios

Tabla 4.53

Factor Cultural respecto al grado de estudios

	Grado de estudio									
	Ninguno		Primaria		Plan básico		Bachillerato		Técnico/universitario	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
En desacuerdo	1	2.9%	2	1.4%	0	0.0%	2	1.8%	0	0.0%
De acuerdo	9	26.5%	44	29.9%	12	24.5%	19	17.4%	6	10.3%
Muy de acuerdo	24	70.6%	101	68.7%	37	75.5%	88	80.7%	52	89.7%
Total	34	100.0%	147	100.0%	49	100.0%	109	100.0%	58	100.0%

Tabla 4.54

Factor Identidad de producto respecto al grado de estudios

	Grado de estudio									
	Ninguno		Primaria		Plan básico		Bachillerato		Técnico/universitario	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
En desacuerdo	8	23.5%	4	2.7%	2	4.1%	3	2.8%	0	0.0%
De acuerdo	14	41.2%	96	65.3%	26	53.1%	64	58.7%	21	36.2%
Muy de acuerdo	12	35.3%	47	32.0%	21	42.9%	42	38.5%	37	63.8%
Total	34	100.0%	147	100.0%	49	100.0%	109	100.0%	58	100.0%

Tabla 4.55

Factor Entorno territorial respecto al grado de estudios

	Grado de estudio									
	Ninguno		Primaria		Plan básico		Bachillerato		Técnico/universitario	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
En desacuerdo	2	5.9%	10	6.8%	3	6.1%	7	6.4%	3	5.2%
De acuerdo	16	47.1%	80	54.4%	24	49.0%	56	51.4%	22	37.9%
Muy de acuerdo	16	47.1%	57	38.8%	22	44.9%	46	42.2%	33	56.9%
Total	34	100.0%	147	100.0%	49	100.0%	109	100.0%	58	100.0%

Tabla 4.56

Factor Gobernanza respecto al grado de estudios

	Grado de estudio									
	Ninguno		Primaria		Plan básico		Bachillerato		Técnico/universitario	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy en desacuerdo	1	2.9%	0	0.0%	1	2.0%	3	2.8%	1	1.7%
En desacuerdo	11	32.4%	41	27.9%	16	32.7%	44	40.4%	31	53.4%
De acuerdo	15	44.1%	85	57.8%	25	51.0%	57	52.3%	21	36.2%
Muy de acuerdo	7	20.6%	21	14.3%	7	14.3%	5	4.6%	5	8.6%
Total	34	100.0%	147	100.0%	49	100.0%	109	100.0%	58	100.0%

Tabla 4.57

Comprobación de hipótesis respecto al grado de estudios

Factor subyacente	Cultural	Identidad de producto	Entorno territorial	Gobernanza
H ₀	H₀: No Existe diferencia en la Cultura respecto al nivel de estudios	H₀: No Existe diferencia en la Identidad de producto respecto al nivel de estudios	H₀: No Existe diferencia en el Entorno territorial respecto al nivel de estudios	H₀: No Existe diferencia en la Gobernanza respecto al nivel de estudios
H _i	H_i: Existe diferencia en la Cultura respecto al nivel de estudios	H_i: Existe diferencia en la Identidad de producto respecto al nivel de estudios	H_i: Existe diferencia en el Entorno territorial respecto al nivel de estudios	H_i: Existe diferencia en la Gobernanza respecto al nivel de estudios
Nivel de significancia:	(alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$	(alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$	(alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$	(alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$
Prueba estadística:	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis	Kruskal-Wallis
Valor de P:	.001	.003	.214	.001
Chi-cuadrado (X ²):	31.22	15.96	5.81	9.43
Elección de la hipótesis:	Se rechaza H₀	Se rechaza H₀	Se acepta H₀	Se rechaza H₀
Interpretar valor de P:	Con una probabilidad de error del .001 (0.1%); Existe una diferencia significativa en la Cultura respecto al nivel de estudios	Con una probabilidad de error del .003 (0.3%); Existe una diferencia significativa en la Identidad de producto respecto al nivel de estudios	Con una probabilidad de error del .214 (21.4%); No Existe una diferencia significativa en el Entorno territorial respecto al nivel de estudios	Con un error del .001 (0.1%); Existe una diferencia significativa en la Gobernanza respecto al nivel de estudios

Nota: la prueba estadística para la comprobación de hipótesis fue Kruskal-Wallis y alfa (α) = 5%

Interpretación de la Tabla 4.57 para cada uno de los cuatro factores:

- Factor cultural = χ^2 (4, N=397) = 31.22, p=.001
- Factor Identidad de producto = χ^2 (4, N=397) = 15.96, p=.003
- Factor Entorno territorial = χ^2 (4, N=397) = 5.81, p=.214
- Factor Gobernanza = χ^2 (4, N=397) = 9.43, p=.001

Para finalizar hemos realizado un resumen de las hipótesis H0 y Hi aceptadas. En la tabla 4.58 se puede ver cuáles hipótesis han sido aceptadas de acuerdo con el factor y a la variable que corresponden.

Tabla 4.58

Resumen de hipótesis estadísticas para de acuerdo a los factores y a las variables

Factores	Variables				
	Sexo	Edad	Zona	País	Estudios
Cultural	H₀: No Existe diferencia en la Cultura respecto al sexo	H₀: No Existe diferencia en la Cultura respecto a la edad	H₀: No Existe diferencia en la Cultura respecto a la zona	H₁: Existe diferencia en la Cultura respecto al país	H₁: Existe diferencia en la Cultura respecto al grado de estudios.
	H₀: No Existe diferencia en la Identidad de producto respecto al sexo	H₀: No Existe diferencia en la Identidad de producto a la edad	H₀: No Existe diferencia en la Identidad de producto respecto a la zona	H₁: Existe diferencia en la Identidad de producto respecto al país	H₁: Existe diferencia en la Identidad de producto respecto al grado de estudios
Entorno territorial	H₀: No Existe diferencia en el Entorno territorial respecto al sexo	H₀: No Existe diferencia en el Entorno territorial respecto a la edad	H₁: Existe diferencia en el Entorno territorial respecto a la zona	H₁: Existe diferencia en el Entorno territorial respecto al país	H₀: No Existe diferencia en el Entorno territorial respecto al grado de estudios
	H₁: Existe diferencia en la Gobernanza respecto al sexo	H₀: No Existe diferencia en la Gobernanza respecto a la edad	H₁: Existe diferencia en la Gobernanza respecto a la zona	H₁: Existe diferencia en la Gobernanza respecto al país	H₁: Existe diferencia en la Gobernanza respecto al grado de estudios

4.6.8 Conclusiones del apartado cuantitativo

Concluimos que los factores que subyacen en la RBT son cuatro y los hemos denominado: cultural, identidad de producto, entorno territorial y gobernanza. Una vez detectado los factores clave, hemos procedido a analizar la relación de dichos factores con otras variables de clasificación demográfica y que nos permitirán tener una idea clara sobre el grado de significancia en cuanto a variables sexo, país, zona, edad y nivel de estudios.

1. La variable sexo, no muestra diferencias en los tres primeros factores: cultural, identidad de producto, entorno territorial respecto a hombres y mujeres,

mientras que el factor gobernanza si presenta diferencia respecto a hombres y mujeres;

2. La variable edad, no muestra diferencia entre los factores identificados;
3. La variable zona, no muestra diferencias en el factor cultural y factor identidad de producto. Las diferencias se dan en los factores entorno territorial y gobernanza.
4. La variable país muestra diferencia en cada uno de los cuatro factores identificados;
5. La variable nivel de estudios, muestra diferencia respecto a los factores cultural, identidad de producto y gobernanza y no muestra diferencia respecto al factor entorno territorial.

Podemos concluir que los factores subyacentes que se han obtenido y el grado de significatividad de las variables nos permiten realizar una adecuada gestión de la marca territorial en una Reserva de Biosfera Transfronteriza.

4.7 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO EMPÍRICO

El objetivo de este capítulo empírico es identificar los factores que subyacen a las Reservas de Biosfera Transfronterizas (RBT) y que permiten realizar una adecuada gestión de la marca territorial. Lo anterior, tomando en cuenta los elementos que la literatura nos propone a lo largo de los tres primeros capítulos de tesis y a través de una medición empírica en el territorio declarado Reserva de Biosfera “Trifinio-Fraternidad”, ubicado entre los países El Salvador, Honduras y Guatemala.

Para alcanzar el objetivo antes mencionado, se adoptó un proceso metodológico compuesto de tres etapas. Primero, investigación exploratoria con expertos para escuchar apreciaciones, conocer el lenguaje, etc. Segundo, diseño, validación y aplicación de encuestas, la cual nos permitió desarrollar los objetivos de investigación y dar respuesta a las hipótesis planeadas. Tercero, establecer las relaciones entre factores y variables sociodemográficas que nos permitan realizar una adecuada gestión de la marca territorial en la RBT.

De este proceso metodológico y con fin de cumplir el objetivo propuesto se concluye que las Reservas de Biosfera Transfronterizas cuentan con estructuras complejas y para nuestra investigación hemos identificado cuatro factores subyacentes que permiten entender mejor los procesos que se dan al interior de ellas. De lo anterior, concluimos que

la variable “país” es la que muestra diferencia en los cuatro factores, es decir, a pesar de estar ante una misma reserva de la Biosfera los límites políticos administrativos impuestos por los estados nacionales, es uno de los factores que marcan diferencias.

Creemos que es clave que exista una instancia que dinamice y de soporte al proceso, tal como lo hace la comisión trinacional del plan trifinio en la Reserva de Biosfera Trifinio-Fraternidad. Esta instancia debe ser facilitadora de los procesos que se dan en el territorio y articular a los gobiernos centrales y las administraciones locales de los países en los que la Reserva este presente.

En cuanto a la variable “sexo” no se establecen diferencias en tres de los cuatro factores, mientras que en la variable “Zona” (urbano/rural) nos encontramos con un empate en dos factores, en los cuales si se establecen diferencias y dos en los que no se establecen diferencias. El “nivel de estudios” es otra variable que establece diferencias en tres de cuatro factores y por último, en la variable, edad no se establece diferencia en ninguno de los factores.

En conclusión, consideramos que al ser una reserva transfronteriza se mezclan muchas variables que hacen que en algunos casos funcione como un sistema integrado y en otros casos funcionare como la suma de diversos sistemas. Aunque el hecho de formar parte de una Red mundial de Reservas de Biosfera implica que se ha sometido a evaluación al territorio y que cuenta con estructuras, elementos y relaciones, de acuerdo a las variables analizadas y a los factores que hemos encontrado podríamos asegurar que estamos ante un sistema de Reserva de Biosfera Transfronteriza, pero que en algunos aspectos funciona como la suma de tres Reservas de Biosfera. Esta conclusión surge debido a la variación en la comprobación de hipótesis, según la variable con que lo analicemos, veremos que la idea de sistema se ve fortalecida o debilitada.

4.8 Bibliografía

- Alfie Coen, M. (2016). Pactos Urbanos. Gobernanza territorial en los Países Bajos. *CONfines de Relaciones Internacionales y Ciencia Política*, 12(22).
- AfriMAB, U. (2017). Regional conference for forging cooperation on Africa's biosphere reserves for biodiversity conservation and sustainable development. Retrieved from: <https://goo.gl/ivzyvv>
- Bearden, W. O., Money, R. B., & Nevins, J. L. (2006). A measure of long-term orientation: Development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 456-467.
- Bruner, G. C. (2009). *Marketing scales handbook: A compilation of multi-item measures for consumer behavior & advertising research*. v. 5 GCBII Productions.
- Bruner, G. C. (2012). *Marketing scales handbook: A compilation of multi-item measures for consumer behavior & advertising research*. v. 6 GCBII Productions.
- Bruner, G. C. (2013). *Marketing scales handbook: A compilation of multi-item measures for consumer behavior & advertising research*. v. 7 GCBII Productions.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2005). Mixed methods research: Developments, debates, and dilemmas. *Research in organizations: Foundations and methods of inquiry*, 315-326.
- Conway, J. M., & Huffcutt, A. I. (2003). A review and evaluation of exploratory factor analysis practices in organizational research. *Organizational research methods*, 6(2), 147-168.
- Dziuban, C. D., & Shirkey, E. C. (1974). When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? Some decision rules. *Psychological bulletin*, 81(6), 358.
- Dean, D. H. (1999). Brand endorsement, popularity, and event sponsorship as advertising affecting consumer pre-purchase attitudes. *Journal of Advertising*, 28(3), 1-12.
- EuroMAB, U. (2017). Comité EuroMAB. Retrieved from: <https://goo.gl/3b7hCe>
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological methods*, 4(3), 272.
- Ferguson, E., & Cox, T. (1993). Exploratory factor analysis: A users' guide. *International journal of selection and assessment*, 1(2), 84-94.
- Guttman, L. (1953). Image theory for the structure of quantitative variates. *Psychometrika*, 18(4), 277-296.

- Hernández, A. (2015). *El reto de las reservas de la biosfera transfronterizas: De la conservación de la naturaleza a los acuerdos políticos*. Forum de Sostenibilidad, 7, 13-31.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2010). In Fernández Collado C., Baptista Lucio P. (Eds.), *Metodología de la investigación* (6a ed.) México, McGraw-Hill.
- Hjerm, M. (1998). *National identities, national pride and xenophobia: A comparison of four western countries*. Acta Sociologica, 41(4), 335-347.
- Houghton, J., & Stevens, A. (2011). *City branding and stakeholder engagement. City branding: Theory and cases* (pp. 45-53) Palgrave Macmillan.
- IberoMAB, U. (2017). La red de comités MaB y reservas de biosfera de iberoamérica y el caribe. Retrieved from <http://proyectos.inecol.edu.mx/iberomab/>
- Josiassen, A. (2011). Consumer disidentification and its effects on domestic product purchases: An empirical investigation in the Netherlands. *Journal of Marketing*, 75(2), 124-140.
- Kaiser, M. O. (1974). Kaiser-Meyer-Olkin measure for identity correlation matrix. *Journal of the Royal Statistical Society*, 52, 296-298.
- Kim, C., Laroche, M., & Tomiuk, M. A. (2001). A measure of acculturation for Italian Canadians: Scale development and construct validation. *International Journal of Intercultural Relations*, 25(6), 607-637.
- Laroche, M., Yang, Z., Kim, C., & Richard, M. (2007). How culture matters in children's purchase influence: A multi-level investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 113-126.
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A., & Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 30(3), 1151-1169.
- Loli, & Soto, (2010). Un réquiem para la regla de Kaiser ($\text{eigen} > 1$) en la retención del número de factores. *Fractal: Revista de Psicología*, 22(3), 640-640.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis* (No. 300.18 M5).
- Todd, Z., & Lobeck, M. (2004). Integrating survey and focus group research. *Mixing Methods in Psychology*, 165.
- Todd, Z., Nerlich, B., Clarke, D. D., & McKeown, S. (Eds.). (2004). *Mixing methods in psychology: The integration of qualitative and quantitative methods in theory and practice*. Psychology press.

- Shanahan, K. J., & Hopkins, C. D. (2007). Truths, half-truths, and deception: Perceived social responsibility and intent to donate for a nonprofit using implicature, truth, and duplicity in print advertising. *Journal of Advertising*, 36(2), 33-48.
- Silva-Rodríguez, d. S. M., (2018). Water management on the mexico-US border: A review of the literature. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 29(2), 289-304.
- Steenkamp, J. E., & Geyskens, I. (2006). How country characteristics affect the perceived value of web sites. *Journal of Marketing*, 70(3), 136-150.
- UNESCO, M. (2017). Redes MaB. Retrieved from: <https://goo.gl/AzGPgx>
- UNESCO, & IberoMAB. (2017). La red de comités MaB y reservas de biosfera de Iberoamérica y el caribe Retrieved from: <https://goo.gl/y2xYpd>
- Unesdoc, u. (2017). Red mundial de reservas de biosfera. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002449/244977M.pdf>
- Van Gelder, S. (2011). City brand partnerships. *City branding: Theory and cases* (pp. 36-43) *Palgrave Macmillan*.
- Yanai, H., & Ichikawa, M. (1990). *New lower and upper bounds for communality in factor analysis*. *Psychometrika*, 55(2), 405-409.
- Walsh, G., & Beatty, S. E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: Scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 127-143.
- Williams, B., Onsman, A., & Brown, T. (2010). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Australasian Journal of Paramedicine*, 8(3).
- Zhang, Y., & Khare, A. (2009a). Consumers' local-global identity: Measurement. *NA-Advances in Consumer Research*. Volume 36,
- Zhang, Y., & Khare, A. (2009b). The impact of accessible identities on the evaluation of global versus local products. *Journal of Consumer Research*, 36(3), 524-537.

III. CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Principales conclusiones
Contribución del trabajo de
investigación
Limitaciones del estudio
Líneas futuras de investigación

1. Presentación

La investigación objeto de esta tesis ha sido un proceso de reflexión que pretende abrir posibles respuestas a la interrogante de cómo una marca territorial puede volverse una herramienta de desarrollo territorial, así como aportar conceptos para una mejor construcción de la definición sobre el desarrollo territorial sistémico y sostenible. Igualmente, se ha buscado profundizar en factores que permiten iniciar y abordar la gestión de un proceso de marca territorial.

2. Principales conclusiones

El objetivo principal de esta investigación ha consistido en establecer los factores que integran la gestión de una marca territorial y que potencian el desarrollo territorial sistémico y sostenible.

Para alcanzar el objetivo general hemos planteado una serie de objetivos específicos. El primero, desarrollado en el capítulo uno, busca establecer las bases teóricas al exponer la idea de un lugar como sistema territorial, teniendo en cuenta los subsistemas que lo integran, las interrelaciones entre subsistemas y la relación entre sistema y entorno.

A continuación, en el siguiente objetivo, desarrollado en el capítulo dos, describimos cómo el concepto de marca territorial resulta de utilidad para lograr la gestión sistémica de un lugar y para satisfacer los públicos objetivos del mismo. También, en el capítulo tres hemos identificado los elementos de gestión de marca territorial que favorecen el desarrollo territorial sistémico y sostenible.

Por último, en el capítulo cuatro, desarrollamos la parte empírica de nuestro estudio al identificar los factores de gestión que subyacen a las Reservas de Biosfera Transfronterizas (RBT) y que permiten realizar una adecuada gestión de la marca territorial de dichas regiones. Dado el tipo de metodología (análisis cualitativo y cuantitativo) nos planteamos una serie de sub-objetivos con los cuales queremos: a) describir qué elementos se deben tomar en cuenta para una adecuada gestión de la marca territorial en la RBT según la literatura e investigaciones anteriores, b) conocer el valor de cada uno de los elementos y factores objeto de medición para el caso de la RBT, c) identificar cuáles son los factores relevantes para una adecuada gestión de la marca territorial en la RBT y d) establecer las relaciones entre factores y variables sociodemográficas que nos permitan realizar una adecuada gestión de la marca territorial en la RBT.

En la siguiente figura presentamos los objetivos y su relación con las hipótesis:

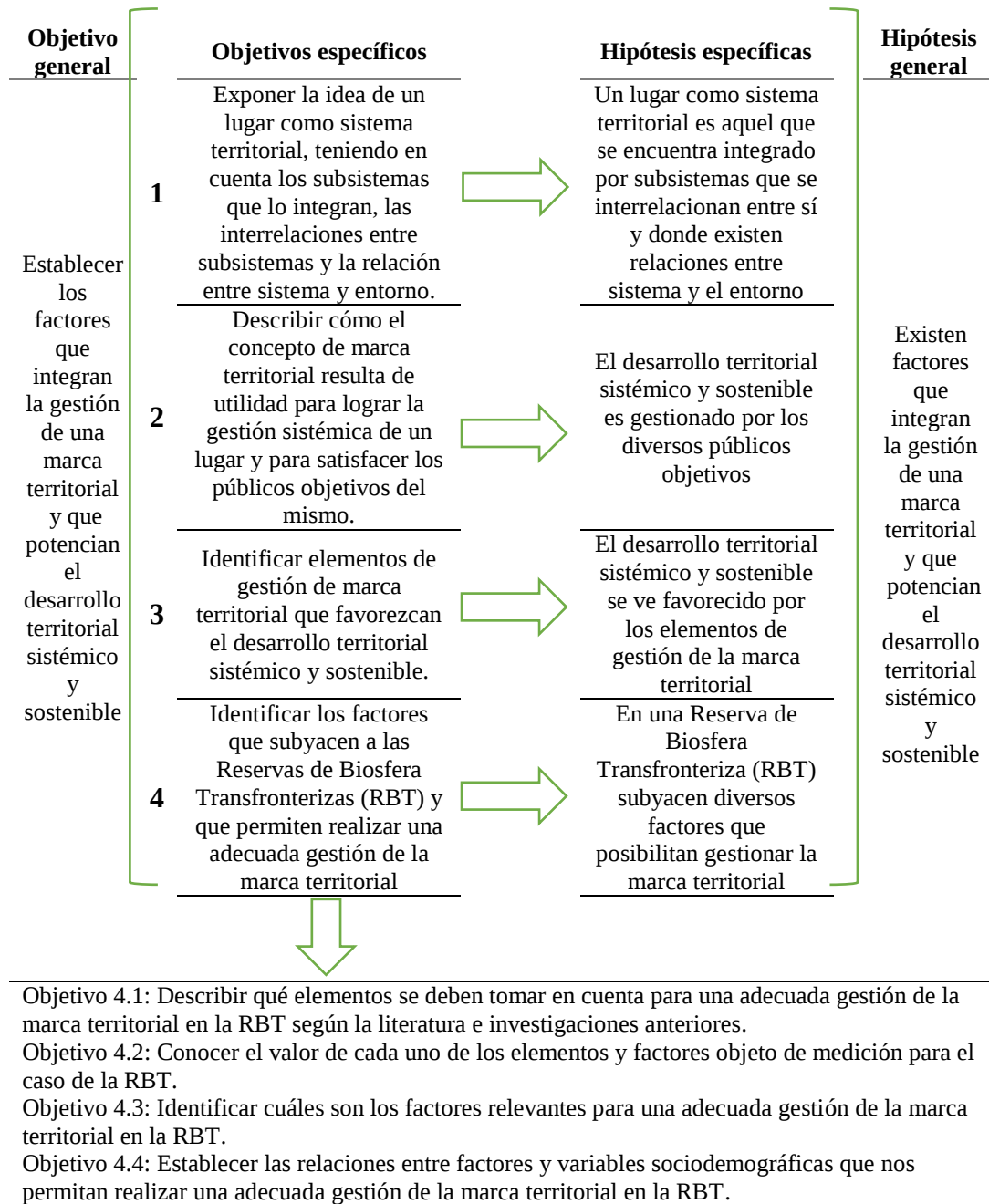


Figura 14 Relación entre objetivos e hipótesis (adaptada)

Conclusiones relativas al objetivo específico 1: Un lugar como sistema territorial

Exponer la idea de un lugar como sistema territorial, teniendo en cuenta los subsistemas que lo integran, las interrelaciones entre subsistemas y la relación entre sistema y entorno

Las principales conclusiones de este objetivo son las siguientes:

1. El concepto de sistemas puede ser aplicado desde una perspectiva microscópica como a algo tan grande y complejo como un territorio. Nuestra perspectiva será la del territorio como sistema complejo.
2. Entendemos al territorio como un sistema y al sistema lo entenderemos como un conjunto de “partes” coordinadas y en constante relación para alcanzar un objetivo común; por tanto, el territorio está también compuesto por “partes” coordinadas que se relacionan entre sí para alcanzar un objetivo común.
3. Las relaciones entre las “partes” se dan en el territorio debido a una pluralidad de actores individuales que buscan obtener un óptimo de gratificación.
4. Básicamente existen dos tipos de sistemas: abiertos y cerrados. Al exponer la idea de un lugar como sistema nos referimos al territorio como un sistema social abierto que contiene subsistemas.
5. En el sistema territorial existen estructuras y procesos que se condicionan mutuamente a través de los elementos. Aún las formas más simples de estructura territorial evolucionan cuando se inicia un proceso de marca territorial.
6. El sistema territorial, como sistema complejo, necesita adaptarse a su entorno y a su propia complejidad. Un proceso de marca territorial, llevado a cabo con los diversos públicos objetivos, servirá para que el territorio se pueda adaptar a su entorno y a su propia complejidad.

7. Un sistema territorial busca generar, más que una simple suma de individuos, una conciencia colectiva en donde los individuos que viven en él puedan pensar, sentir y actuar en torno a una realidad específica con carácter propio. Es decir, un sistema territorial tendrá un efecto cohesionador e identitario sostenido por las interrelaciones entre sus diferentes elementos y subsistemas.
8. Un lugar como sistema territorial tendrá que ser transmisible a través de los conocimientos, criterios morales y símbolos expresivos que los individuos que viven en él establezcan.
9. Los subsistemas (económicos, culturales...) están conformados por un conjunto de elementos (empresas, asociaciones, instituciones...) que se relacionan para responder a estructuras y funciones especializadas dentro de un sistema mayor. Esto quiere decir, por ejemplo, que una empresa (que es un elemento dentro de un subsistema económico) tendrá relaciones con otras empresas más grandes o específicas que igualmente se encontrarán dentro otro subsistema económico de mayor tamaño.
10. Cualquier sistema territorial estará determinado por la cantidad de elementos y relaciones que en él se den. Cuántas más empresas, asociaciones, ONG, ayuntamientos, museos, escuelas especializadas, universidades, etc. se encuentren relacionadas, más complejo será el sistema territorial.
11. Las interrelaciones entre subsistemas son la esencia del sistema territorial y se deben entender como una red que genera procesos circulares. Un proceso de marca territorial deberá fomentar las interrelaciones entre subsistemas. Por ejemplo, si queremos potenciar un destino turístico dentro de un territorio será necesario relacionarnos con *tour* operadores, empresas de transporte, guías locales calificados, sector hostelero y turístico, etc. De la misma forma si lo que se busca es cohesionar a un territorio, en torno a las tradiciones y costumbres locales, se deberán establecer personajes importantes, eventos, fiestas, premios e incluso un *storytelling* del territorio. En todo este conjunto de acciones antes mencionadas participan una gran cantidad instituciones, asociaciones e individuos que se relacionarán para lograr un fin.

12. El sistema territorial tendrá un entorno que lo contenga y al cual estará estructuralmente orientado. Debemos identificar cuáles son los límites entre sistema y entorno. Estos pueden ser de tipo geográfico, culturales, morales, identitarios, etc.
13. El sistema territorial será entendido como un espacio en donde las sociedades, con estructuras sociales, económicas y culturales definidas, se relacionan y configuran su desarrollo como una propiedad emergente de sus necesidades y de sus aspiraciones.
14. Entendemos el territorio como una construcción social y relacional que constantemente se va forjando a través de los imaginarios colectivos y que se materializa debido a las circunstancias históricas y sociales del mismo. Dicho espacio relacional permite desarrollar un enfoque integrado que vincula iniciativas y sectores. Además, construye su propia experiencia y aprende de ella para posteriormente mejorarla.
15. El desarrollo territorial será entendido como un fenómeno que se da en diferentes áreas al mismo tiempo, con una perspectiva holística en la que todos los elementos se desarrollan de forma equilibrada. Esta perspectiva busca que no se priorice una de las dimensiones del desarrollo en detrimento de otra dimensión.
16. Las acciones que se realicen en un sistema territorial, que busca generar desarrollo territorial, deben centrarse en el significado de lo “local” para reproducirlo y, sobre todo, para ser preservado a lo largo del tiempo.
17. El sistema territorial está integrado por los subsistemas ambiental, económico, político-institucional, social y cultural. Cada uno de estos subsistemas tendrá un número indefinido de elementos que se interrelacionan con los otros elementos de otros subsistemas.
18. El conjunto de ideas y conceptos que establecen al territorio como un sistema que contiene subsistemas y propicias relaciones entre sus elementos para garantizar su preservación, lo denominamos “Desarrollo territorial sistémico y sostenible”.

19. La relación entre sistema territorial y entorno nos plantea básicamente cuatro escenarios. A continuación, los mencionamos desde el más favorable hasta el menos favorable para el territorio.

- Primer escenario: un entorno favorable y un sistema territorial integrado e interrelacionado el desarrollo territorial tiene más probabilidades de ser sistémico y sostenible.
- Segundo escenario: un entorno favorable y un sistema territorial no integrado ni interrelacionado probablemente generará desarrollo territorial, pero un desarrollo desequilibrado y por tanto no sistémico y seguramente poco sostenible.
- Tercer escenario: un entorno desfavorable y un sistema territorial integrado e interrelacionado. Es posible generar desarrollo territorial sistémico y sostenible, pero a pequeña escala, ya que no se tiene un entorno que potencie y expanda las capacidades del territorio.
- Cuarto escenario: un entorno desfavorable y un sistema territorial no integrado ni interrelacionado. Será muy difícil hablar de desarrollo territorial.

20. Un sistema territorial integrado e interrelacionado es aquel que capitaliza las sinergias locales y fomenta las relaciones entre diferentes elementos; ya sean internas (dentro del sistema) o de interdependencia (entre sistema y entorno). Dichas relaciones generan una función de acoplamiento o separación.

Conclusiones relativas al objetivo específico 2: Concepto de Marca territorial

Describir cómo el concepto de marca territorial resulta de utilidad para lograr la gestión sistémica de un lugar y para satisfacer los públicos objetivos del mismo

Las conclusiones más relevantes, relacionadas con los públicos objetivos, son las siguientes:

21. Con la intención de categorizar a los diferentes encargados de la creación y gestión de una marca territorial les hemos denominado “públicos objetivos”. Cada uno de estos será entendido como un grupo estructurado que tiene una relación e intereses similares y cuyos miembros pueden influir en el éxito o fracaso de cualquier iniciativa territorial.
22. La relación de los públicos objetivos se dará en dos vías. La primera, con otros públicos similares o diferentes a ellos y, la segunda, con quien gestione el proceso de marca territorial. Cada una de las formas de relacionarse será diferente, de acuerdo con la postura que tenga que asumir, estas se pueden medir de acuerdo a como se reconoce el problema, las restricciones y el nivel de implicación de cada uno.
23. Un diagnóstico de los públicos objetivos permitirá involucrarlos en el proceso. Es de recordar que estos públicos son potencialmente ilimitados ya que cualquier persona o institución tendría que tener la posibilidad de adherirse al proceso.
24. Entre los públicos objetivos se debe fomentar procesos inclusivos y representativos en los que se construya confianza mutua para realizar la visión compartida de territorio y, sobre todo, para garantizar la sostenibilidad del proceso a lo largo de los años.
25. La construcción de una marca territorial debe ser un proceso co-creado en donde todos tienen la oportunidad de aportar y nadie es el dueño del proyecto. Será necesario identificar públicos objetivos de referencias a los que debemos invitar ya

sea por su liderazgo en un sector determinado o por la importancia estratégica de su participación.

26. Los públicos objetivos deberán funcionar bajo un enfoque participativo que promueva el diálogo entre iguales como parte de una estrategia de marca. Dentro de esta estrategia se deberán establecer los elementos que generará valor a la marca territorial y que harán más fácil la gestión sistémica del territorio.
27. Los habitantes desempeñan tres funciones en un proceso de marca territorial. La primera es de “integrantes” y consiste en pensar cómo este proceso aporta valor a sus vidas. La segunda se trata de ser “embajadores” de la marca, es decir, lo que los habitantes hablan y comentan de la marca. La tercera es “ejercer su poder político” y elegir a los funcionarios del gobierno local. Estas tres funciones convierten a los ciudadanos en un público objetivo de vital importancia.
28. Dentro de los públicos objetivos podemos identificar públicos objetivos “primarios” o principales y públicos objetivos “secundarios”. Los primarios son los imprescindibles, entre ellos se encuentran gobiernos municipales, gobiernos regionales, empresarios, accionistas, proveedores, etc. Los públicos secundarios, no son esenciales en el proceso, pero pueden ser muy influyentes en la opinión pública y en la reputación del proceso. Como ejemplo de estos tenemos a los medios de comunicación entre otros.

Las conclusiones más relevantes, relacionadas con el concepto de marca territorial, son las siguientes:

29. En primer lugar, se debe conceptualizar la marca territorial. Este es un proceso útil para la gestión sistémica de un territorio, sobre todo cuando en el proceso de conceptualización participan diversos y variados públicos objetivos. Hablamos de un proceso que se debe basar en una estrategia clara y precisa que garantice la sostenibilidad y la gobernanza a lo largo del tiempo. No se trata solamente de realizar acciones de comunicación y marketing.
30. La marca territorial debe desarrollar productos y servicios que le permitan comunicar su esencia y no solo basarse en la comunicación o en el marketing

territorial. Es de recordar que hablamos de un activo estratégico del territorio, por lo tanto, se debe cuidar las expectativas que genera.

31. Hay que asegurar que el concepto de marca territorial satisface a los públicos objetivos, siempre y cuando estos se encuentren motivados y obtengan cierta “gratificación”.
32. El proceso de marca territorial pasará obligatoriamente por un debate político y público, en el cual será necesario fomentar las relaciones de articulación, coordinación, cooperación y concertación entre quienes se encuentren directamente vinculados a dicho debate.
33. La marca territorial debe funcionar como un paraguas que protege y dota de sentido común a las pequeñas iniciativas locales como microempresas, emprendedores, tejido asociativo, cooperativas, etc. y además acompañarlas a que estas adquieran relevancia internacional.
34. Un grupo gestor, como herramienta, brinda legitimidad en la gestión de la marca territorial y ayuda a hacer frente a la complejidad. Lo anterior, debido a que son espacios representativos, incluyentes, comprometidos a largo plazo, cuentan con una visión compartida, generan confianza entre los diversos públicos objetivos, mantienen la comunicación, coordina la arquitectura de marca, dirigen las inversiones que se realizan y evalúan el impacto de la marca territorial.

Conclusiones relativas al objetivo específico 3: Gestión marca territorial

Identificar elementos de gestión de marca territorial que favorezcan el desarrollo territorial sistémico y sostenible

Las conclusiones más relevantes, son las siguientes:

Hemos cumplido con el tercer objetivo al identificar elementos de gestión de marca territorial que favorecen el desarrollo territorial sistémico y sostenible. En primer lugar, tenemos un grupo de elementos que podríamos asociar a la cultura; en segundo lugar, los relacionados al modelo de negocio; en tercer lugar, los elementos de segmentación y

posicionamiento. Finalmente, tenemos la perspectiva del consumidor que analiza de manera personal el grupo de elementos culturales y sociales que le afectan.

35. Nuestro primer grupo de elementos relacionados con la cultura son: a) el respeto a las tradiciones; b) orgullo por el origen cultural; c) transmisibilidad de costumbres locales; d) sentimiento de pertenencia al país o región y, e) identidad.

Estos cinco elementos son esenciales en la gestión de una marca territorial y la pueden afectar positiva o negativamente.

a) El respeto a las tradiciones es un elemento que favorece el desarrollo territorial sistémico y sostenible. Se deberá incluir como parte de la estrategia territorial.

b) El orgullo por el origen cultural permitirá que se apele a ese “orgullo” en situaciones en las que queramos lograr mayor cohesión social.

c) La transmisibilidad de las costumbres locales se da principalmente de una generación a otra e implica que el sistema social tiene sus propios medios para lograr dicha transmisibilidad.

d) El sentimiento de pertenencia al país o a la región se ve afectado en los lugares donde los límites geográficos están claramente definidos y existen barreras a las relaciones entre elementos territoriales.

e) La identidad: en la medida que las personas se sientan identificadas con el territorio será más fácil propiciar trabajo conjunto y lograr la gratificación individual. Hemos visto a lo largo del capítulo tres que la identidad puede ser de varios tipos.

36. Una identidad local, es un elemento que consiste en representaciones mentales en las que los consumidores tienen fe y respeto por las tradiciones y costumbres locales, están interesados en eventos locales y reconocen la singularidad de las comunidades locales. En términos conceptuales, las identidades locales y globales no tienen por qué estar en desacuerdo entre sí. Una persona puede tener ambas identidades disponibles.

37. Podríamos decir que los territorios, como sociedades orientadas al corto plazo, denotan respeto por las tradiciones, los legados, las costumbres y, sobre todo, desean resultados a corto plazo, pero respetando el estatus social. Mientras que, para los territorios, como sociedades orientadas al largo plazo es importante el ahorro y la perseverancia, determinar el tipo de territorio nos puede ayudar a reforzar nuestra estrategia.
38. Nuestro segundo elemento es el modelo de negocio que soporta a una marca. Este es un elemento importante, ya que está directamente relacionado con las finanzas. En otras palabras, el modelo de negocio condiciona a la marca en tanto que es el que ayudará a que tengas un superávit o déficit.
39. En el tercer grupo de elementos relacionados con la segmentación y posicionamiento tenemos:
- a. La arquitectura de marca, la cual para el caso de una marca territorial podrá ser la marca paraguas, dada las características con las que cuenta esta arquitectura de marca.
 - b. La segmentación de clientes. Una adecuada segmentación a través de técnicas de geomarketing permitirá realizar una mejor recolección de información. Esta técnica geoespacial permitirá evaluar estrategias de aplicación de productos y servicios, establecer rutas turísticas, puntos de venta, mapear la colaboración de diversos públicos objetivos, etc.
 - c. El posicionamiento territorial busca atraer nuevos recursos, personas, trabajadores, empresas, finanzas, técnicas de edificación, etc. (principio sistémico) y ser capaz de definir dónde reside el atractivo del territorio.
40. El cuarto grupo de elementos culturales, sociales y personales de los consumidores ejercen una influencia directa en los grupos de referencia y por tanto deberán ser tomados en cuenta para la gestión de marca territorial por parte de los públicos objetivos.
41. Partimos de la premisa que un territorio puede y debe ser alterado para adaptarse a las necesidades económicas y sociales de cada momento, sin comprometer su

sostenibilidad y su preservación. Dicha alteración debe ser mediante una estrategia de marca que tome en cuenta los tipos de productos y servicios que ofrece el territorio y posicionar los productos y servicios en segmentos y nichos de mercados que tengan relación con los valores y la identidad territorial. Los grupos de elementos listados deben ayudar a interiorizar los valores y la identidad de la marca territorial definida. Principalmente deberán ser asumidos por el grupo que gestione la marca, por los públicos objetivos y por la población.

Sobre la gestión estratégica de la marca:

42. Al definir acciones de marca, se debe tener en cuenta la estrategia y el modelo de negocio territorial. Además, no debemos olvidarnos de los componentes culturales y del ritmo de las innovaciones que se dan en el segmento de mercado en el que actuará la marca. Otros de los aspectos importantes a tomar en cuenta son: cuál será el valor añadido que ofrece la marca, la cantidad de recursos con los que se cuenta para desarrollar la estrategia y, por último, la visión de la marca que se está desarrollando.
43. Una sola marca territorial no puede ser utilizada para todos los segmentos. Será importante tener una marca fuerte y bien posicionada, pero es imposible que una marca pueda ser fuerte en todos los segmentos en los que participe. Una marca territorial deberá desarrollar múltiples marcas con el fin de ser más eficiente en cada uno de los segmentos en los que decida participar.
44. Las decisiones estratégicas que se toman al momento de crear nuevos productos de la marca territorial deben tomar en cuenta la estructura de marca con la que cuenta el territorio. Al desarrollar nuevos productos y servicios territoriales se deberá desarrollar nuevas características para el producto, pero a su vez asociando elementos ya existentes y que se asocien con la marca global del territorio.
45. La marca territorial deberá utilizar las marcas ya establecidas para introducir nuevos productos. Por ejemplo, un territorio que goce de reconocimiento por implementar políticas públicas innovadoras y tecnológicas podría desarrollar junto con un conglomerado de empresas locales e internacionales una estrategia de territorio inteligente en la que pueda vender tecnología a través de sus socios a otros territorios.

46. Las estrategias que aprovechan las certificaciones de origen beneficiarán sobre todo a sectores agrícolas y a productos cuya calidad está arraigada en un lugar específico. Esta estrategia es una de las que deberán impulsar los territorios dentro de su arquitectura de marca, pero no como estrategia única.
47. La marca territorial deberá gestionar una segmentación de mercado como la que gestionaría cualquier empresa, es decir, saber quiénes son sus clientes, conocerlos, generar procesos de fidelización, segmentar de acuerdo a variables geográficas, demográficas, sociológicas y de comportamiento.
48. Un territorio deberá aprovechar todos los datos que genera y construir bases de datos que proporcionen analíticas para realizar un marketing territorial efectivo.
49. Una estrategia de marca deberá estar dirigida, principalmente, a instituciones e individuos. Además, deberá pensarse para los grupos de miembros y para los grupos de referencia. Por ejemplos, un anuncio para que una familia o un grupo de amigos visite un destino turístico es un anuncio dirigido a un grupo de miembros. Mientras que un anuncio dirigido a un grupo de referencia buscaría exponer a los individuos a nuevos comportamientos, influiría en las actitudes y en el concepto que este tiene de sí mismo.

Conclusiones relativas al objetivo específico 4: Factores que subyacen

Identificar los factores que subyacen a las Reservas de Biosfera Transfronterizas (RBT) y que permiten realizar una adecuada gestión de la marca territorial

Las conclusiones más relevantes, son las siguientes:

50. Hemos demostrado que en una Reserva de Biosfera Transfronteriza subyacen factores que posibilitan gestionar una marca territorial. Lo anterior, gracias a que logramos establecer relaciones entre elementos, que a su vez determinaron los factores, para posteriormente establecer su comportamiento respecto a las variables

sociodemográficas. En concreto, establecimos cuatro factores que subyacen a una Reserva de Biosfera Transfronteriza.

51. Las Reservas de Biosferas Transfronterizas, una vez que son declaradas Reservas de Biosfera, muestran cierta voluntad política de cooperar en la conservación y gestión común de un ecosistema compartido. Para lograr lo anterior, las reservas elaboran un plan de zonificación, mapas, mediciones, calendarios y presupuestos comunes para toda el área. También buscan fuentes de financiamiento para llevar a cabo el plan de trabajo y, una de las cosas más importantes, establecen mucha comunicación para afrontar la complejidad y la cantidad de información que gestionarán.
52. En la Reserva de Biosfera analizada existe una estructura que coordina y que está compuesta por diferentes instituciones y/o administraciones del territorio. En dicha estructura se encuentran: concejos científicos, autoridades encargadas de las zonas protegidas, representantes de las comunidades locales, grupos interesados o afectados, organismos no gubernamentales (ONG), jóvenes, sector privado, una secretaría permanente trinacional y un representante por cada uno de los países. Lo anterior, soporta las relaciones de más de 40 municipios que, sin temor a equivocarnos, funcionan según nuestra definición de sistema territorial.

De la fase exploratoria se rescatan una serie de conclusiones importantes:

53. Las personas muestran una identidad por el territorio y por la conservación de su Reserva de Biosfera Transfronterizas.
54. La cultura y la identidad pueden traspasar fronteras fácilmente, de tal forma que pueden sobrepasar aspectos normativos.
55. Se identifican tres tipos de municipios trinacionales, binacionales y nacionales.
56. La declaración de Reserva de Biosfera es una medida desconocida para un amplio sector de los actores locales, lo cual no excluye el reconocimiento que tienen sobre el trabajo que hace la Comisión de Plan Trifinio.

57. La visión de las instituciones públicas es la de una de marca territorial global que incluye a todos los públicos objetivos. La visión de los sectores está relacionada con denominaciones de origen, marca destino, etc. Sin embargo, a pesar de no contar con un mismo entendimiento sobre la conceptualización de marca, se evidencia que tienen facilidad para llegar a acuerdos colectivos.

Por último, creemos que nuestro aporte a la gestión de marca territorial está determinado por lo siguiente:

58. El enfoque teórico de sistemas sobre el cual basamos nuestra reflexión. Un enfoque de sistemas permite entender de mejor manera la gestión de un territorio como un sistema complejo e intervenir en el territorio desde diferentes ámbitos.
59. Ofrecer una propuesta de investigación que permita identificar factores subyacentes. Por lo tanto, el futuro investigador ahora se encuentra ante una propuesta que tiene la intención de aportar a la teoría de marca territorial desde un análisis correlacional. Esto implica el tratamiento estadístico de la opinión de los habitantes de tres ciudades en tres países diferentes, pero que comparten objetivos comunes. Sin duda, esta es una propuesta modesta que solamente identifica cuatro factores y establece su significatividad respecto a cinco variables, pero aporta un diseño de investigación que puede ser replicado.
60. Los factores que integran la gestión de una marca territorial son: Cultural, Identidad de producto, Entorno territorial y Gobernanza. Estos factores potencian el desarrollo territorial sistémico y sostenible a través del establecimiento de estructuras y relaciones.
61. Hemos contrastado y analizado los factores subyacentes con nuestras variables de clasificación demográfica (sexo, país, zona, edad y nivel de estudios). En este análisis es preciso poner el foco en **las variables que no muestren diferencias significativas (H_0) con respecto a los factores**. Lo anterior, debido a nuestros planteamientos sobre sistema territorial, en el que buscamos interrelaciones al interior del sistema y entendemos a las Reservas de Biosfera como un solo sistema territorial, por tanto, no buscamos diferencias (H_1) sino similitudes.

62. Para describir la relación entre factores y variables tenemos, en primer lugar, los factores que se refieren a cultura, identidad de producto y entorno territorial no muestran diferencias significativas en tres de las cinco variables propuestas. En segundo lugar, el factor gobernanza no muestra diferencia significativa en la variable edad, mientras que en las otras cuatro variables sí muestra diferencias significativas.

En cuanto a las variables, cada una de ellas, debe ser considerada desde sus limitantes:

63. La “edad”, por ejemplo, no muestra diferencias en ninguno de los cuatro factores subyacentes, por lo tanto, podemos afirmar que esta es una variable que integra la gestión de una marca territorial y potencia el desarrollo territorial sistémico y sostenible.

64. En cuanto al “sexo”, esta no muestra diferencia en tres de los factores subyacentes por lo que podríamos decir, con un cierto grado de certeza, que esta variable integra la gestión de una marca territorial y potencia el desarrollo territorial sistémico y sostenible.

65. Al referirnos a la “zona”, dicha variable no muestra diferencia en los factores Cultural e Identidad de producto, mientras que en los factores Entorno territorial y Gobernanza sí muestra diferencias. Dada las divisiones que se dan en esta variable solamente en dos de los cuatro factores la variable logra integrar la gestión de una marca territorial y potenciar el desarrollo territorial sistémico y sostenible.

66. El “nivel de estudio”, muestra diferencia en tres de los factores, por tanto, esta variable no integra la gestión de una marca territorial, pero sí potencia el desarrollo territorial sistémico y sostenible.

67. La variable “país” muestra diferencia en los cuatro factores. Es decir, a pesar de estar ante una misma Reserva de Biosfera los límites político-administrativos, impuestos por los Estados, establecen diferencias y, por tanto, esta variable no integra la gestión de una marca territorial y no potencia el desarrollo territorial sistémico y sostenible.

68. La Reserva de Biosfera Transfronteriza Trifinio-Fraternidad en algunos casos funciona como un sistema integrado y en otros casos funcionará como la suma de

diversos sistemas. **En general, podemos asegurar que dicha reserva sí se comporta con un sistema territorial que integra la gestión de una marca territorial y potencia el desarrollo territorial sistémico y sostenible.**

69. Los análisis de los factores y variables antes mencionados tienen la intención de servir de guía para los gestores de marca territorial, ya que podrán realizar proceso de marca territorial en entornos protegidos y transfronterizos tomando en cuenta las premisas planteadas sobre territorio y sistema en nuestra investigación.
70. Estamos ante un sistema territorial “joven” con una media de edad de 37.48 años y en donde el 50.6% se encuentra entre 18 y 34 años. Es un sistema territorial con retos claros: la seguridad, el desempleo, la falta de agua y la economía. Nuestra propuesta es que estos retos se aborden con el apoyo de los habitantes del territorio, que ellos reconozcan el potencial que tiene el vivir en un entorno como una Reserva de Biosfera Transfronteriza.
71. Solo 4 de cada 10 personas reconocen que viven en una reserva de biosfera y de esas personas solo 3 conocen la declaración de sitio protegido otorgada por la UNESCO.
72. El ocio puede ser una oportunidad para gestionar la marca territorial en una Reserva de Biosfera, tal como lo hemos podido evidenciar en nuestra investigación. Por ello se pueden establecer itinerarios de ocio para ayudar a dinamizar las interrelaciones que se dan al interior de los diversos subsistemas. Asimismo, es necesario dinamizar la economía; generar empleo activando industrias culturales y creativas, artesanías, productos locales, y otras acciones que favorezcan la gestión, aprovechando, además, el posicionamiento de la palabra “Trifinio” asociada a “tres países”.

3. Limitantes de la investigación

El proceso de investigación obliga a tomar decisiones, sobre el tipo de estudio, la metodología, el enfoque o las teorías que incluiremos o las que dejaremos fuera.

En primer lugar, nos decantamos por un enfoque teórico de sistemas, por lo cual tuvimos que trabajar con conceptos relacionados con las ciencias sociales y con las ciencias

económicas. En el momento de revisar la información disponible siempre se corre el riesgo de no llegar a toda la información disponible en las bases de datos y, por lo tanto, dejar de lado información que haya podido enriquecer nuestro apartado teórico.

En segundo lugar, tuvimos acceso a las Reservas de Biosfera Transfronterizas Europeas entre España y Portugal y entre España y Marruecos. La aplicación de trabajo de campo se realizó en la Reserva de Biosfera Transfronteriza entre El Salvador, Honduras y Guatemala. El doctorando no tuvo acceso a otras dos Reservas de Biosfera Transfronterizas ubicadas en África y en Europa del Este, aunque se valoró asistir a una de estas, pero se desistió dado que se asumió que el idioma sería una limitante para poder realizar una visita.

En tercer lugar, otra limitante se refiere a la “validez externa” es decir, la posibilidad de generalizar los resultados a otras personas, casos y poblaciones. Aunque se replicara el diseño de investigación en otras reservas de biosfera transfronterizas es imposible garantizar la homogeneidad de los grupos y de las condiciones de estudio, simplemente porque por que el territorio es un sistema complejo.

En cuarto lugar, a pesar de que se hizo una prueba piloto y se mejoró significativamente el cuestionario de aplicación, no fue posible hacer un segundo ensayo para diseñar con mayor precisión el cuestionario definitivo.

En quinto lugar, la estratificación de la muestra se realizó solamente en un tipo de municipio y, por falta de recursos económicos, no se pudo acceder a otros municipios más lejanos y con características diferentes.

En sexto y último lugar, los resultados preliminares de la investigación no se han podido presentar a los actores locales con el fin de enriquecer el análisis de la investigación.

4. Líneas futuras de investigación

Esperamos que esta investigación sea el inicio de nuevas inquietudes académicas para futuros investigadores, que sea referente de nuevos estudios y de publicaciones académicas y sobre todo que sirva para aportar a la teoría sobre desarrollo territorial sistémico y sostenible.

Una primera línea de investigación está relacionada con el enfoque teórico de investigación. Se puede trabajar en conceptualizar y sustentar una teoría sobre “Desarrollo territorial sistémico y sostenible”.

La segunda línea de investigación podría ser: establecer la marca territorial como una “causalidad” en la mejora de las condiciones de vida de los habitantes del territorio. Somos consciente que implica metodológicamente diseñar una investigación cuantitativa que intente establecer causalidad, sin embargo, hasta el cierre de esta investigación no hemos visto un estudio de este tipo.

Una tercera línea de investigación que surge naturalmente después de realizar un análisis factorial exploratorio (AFE) es realizar un análisis factorial confirmatorio (AFC). Con el AFE hemos identificado una cierta estructura interna de factores en una Reserva de Biosfera Transfronteriza. Mientras que con un AFC se podría determinar si el número de factores obtenidos y sus valores corresponden con variables de un planteamiento teórico específico o con una teoría previa.

La cuarta línea de investigación sería identificar factores subyacentes en municipios de Reservas de Biosferas Transfronterizas con características diferentes a la seleccionada en este estudio. En la fase exploratoria hemos identificado tres tipos de municipios que existen a) “trinacionales”: son los más cercanos a la triple frontera; b) “binacionales”: son fronterizos con otro municipio del otro país y, c) “nacionales”: no tienen relación directa con otros municipios, salvo la relación que establecen por pertenecer a la Reserva. Nuestra investigación la realizamos con municipios trinacionales usando los criterios que ya hemos explicado antes.

La quinta línea de investigación es la relación entre protección del medio ambiente y desarrollo económico. Al tratarse de una Reserva de Biosfera y ser un sitio protegido cambian los usos del suelo y eso afecta a las personas que viven en la Reserva. Por lo anterior, creemos que estudiar la relación entre las políticas de cuidado del medio ambiente y el desarrollo económico de entornos naturales protegidos es importante.

La sexta línea de investigación nace del planteamiento del programa “Sobre el hombre y la Biosfera” (MAB por sus siglas en inglés). Medir el “impacto” que tienen para una reserva pertenecer a la Red de Reservas de Biosfera de la Unesco sobre todo en la implementación de la estrategia 2015-2025 y en el plan de acción 2016-2025 aprobado en Lima, Perú en 2016.

Séptima línea de investigación, evaluar los resultados de la marca mundial “Reserva de Biosfera”. Dentro del plan de acción, en el ámbito de acción “C” sobre colaboraciones externas y financiamiento suficiente y sostenible para el Programa MAB y la red mundial de Reservas de Biosfera, se encuentra el eje estratégico “C7” que dice: Establecer una marca mundial consolidada “Reserva de Biosfera”, que complementa las marcas locales de reserva de biosfera.

Finalmente, sería posible investigar el “poder de atracción” de una Reserva de Biosfera. Se ha investigado mucho sobre el poder de atracción de las ciudades versus el poder de expulsión del entorno rural, debido a que este último no ofrece las condiciones de vida necesarias para que sus habitantes desarrollen una vida plena en cuanto a oportunidades de trabajo, ocio, etc. El modelo de Reserva de Biosfera puede llegar a ofrecer condiciones de vida y, por tanto, oportunidades para que las personas no se marchen de los entornos rurales. Entonces, impulsar alternativas de desarrollo territorial como esta podría generar un poder de atracción de un entorno rural o al menos detener el poder de expulsión de lo rural.

IV. Bibliografía

- Aaker, D. A., & Shansby, J. G. (1982). Positioning your product. *Business Horizons*, 25(3), 56-62.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 347-356.
- Achrol, R., & Kotler, P. (2012). Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 35-52. 10.1007/s11747-011-0255-4
- AfriMAB, U. (2017). Regional conference for forging cooperation on Africa's biosphere reserves for biodiversity conservation and sustainable development. Recuperado de: <https://goo.gl/ivzyvv>
- Albuquerque, F. (2015). *Enfoque de desarrollo económico territorial*. Conectadel (Ed.), Enfoque, estrategias e información para el desarrollo territorial (pp.15). Buenos Aires.
- Alburquerque, F., Dini, M., & Pérez, R. (2008). *Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial* Instituto de Desarrollo Regional, Universidad de Sevilla.
- Alfie Coen, M. (2016). Pactos Urbanos. Gobernanza territorial en los Países Bajos. *CONfines de Relaciones Internacionales y Ciencia Política*, 12(22).
- Alcaide, J. C., Hernández, R., Calero, P., & Sánchez-Bayton, R. (2012). In Hernández Luque R., Calero de la Paz R. and Sánchez-Bayton R. (Eds.), *Geomárketing: Marketing territorial para vender y fidelizar más* (1a ed.). Madrid: ESIC.
- Antia, K. D., Bergen, M. E., Dutta, S., & Fisher, R. J. (2006). How does enforcement deter gray market incidence? *Journal of Marketing*, 70(1), 92-106.
- Antonella, S., & Stefania, V. (2017). Ethical strategic alliances for the sustainable recovering of a territory. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 17(2), 230-249. 10.1108/CG-04-2016-0093 Retrieved from: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/CG-04-2016-0093>

- Aragonez, T. (2015). *La marca como instrumento de posicionamiento de las ciudades* doi:<http://hdl.handle.net/10115/13225>
- Aranguren, M., & Wilson, J. (2014). Competitividad territorial. *Boletín de Estudios Económicos*, 69(213), 517-532.
- Arocena, J. (2001). Una investigación de procesos de desarrollo local. Universidad Católica de Uruguay (Ed.), *El desarrollo local: Un desafío contemporáneo* (pp. 201-229). Uruguay: Santillana. Recuperado de: <https://goo.gl/wK2n5E>
- Aronczyk, M. (2013). *Branding the nation: The global business of national identity* Oxford University Press.
- Ashby, W. R. (1991). *Principles of the self-organizing system*. Facets of systems science (pp. 521-536) Springer.
- Ashworth, G., & Kavaratzis, M. (2010). *Towards effective place brand management: Branding european cities and regions*. Edward Elgar Publishing.
- Baker, M. J., & Saren, M. (2016). *Marketing theory: A student text* Sage.
- Balmer, J. M., van Riel, C. B., Hatch, M., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Baptista, P., Fernández, C., & Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México, DF.
- Barker, V. (2015). *9 border protests. Rethinking Border Control for a Globalizing World: A preferred Future*, 133. Routledge.
- Barreiro, F. (1998). Los agentes de desarrollo. *Cuadernos del CLAEH*, 45, 46.
- Batra, R., Lenk, P., & Wedel, M. (2010). Brand extension strategy planning: Empirical estimation of brand-category personality fit and atypicality. *Journal of Marketing Research*, 47(2), 335-347.
- Bauman, Z. (2000). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Editorial Gedisa.
- Bearden, W. O., Money, R. B., & Nevins, J. L. (2006). A measure of long-term orientation: Development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 456-467.
- Béjar, R. C., & Silvestre, E. G. (2002). La marca país como ventaja competitiva. El valor de la marca España. *ICE, Revista de Economía*, (799), 101-114.
- Belkis, C. (2007). La ciudad democrática como ámbito, sistema y poder de integración social y cultural: Nuevos desafíos para los gobiernos locales. (Spanish). *Provincia*, (18), 81-95. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=32649399&lang=es&site=ehost-live>

- Bell, F. (2016). Looking beyond place branding: The emergence of place reputation. *Journal of Place Management and Development*, 9(3), 247-254.
- Bertalanffy, L. (2014). *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones* (20.th ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Boisier, S. (1999). *El desarrollo territorial a partir de la construcción del capital sinérgico*. Universidad del Bio-Bio (Ed.), pp. 273-298). Santiago, Chile.
- Boisier, S. (2001). *Desarrollo (local): ¿De qué estamos hablando?* Estudios Sociales, 103
- Boisier, S. (2004). Una (re)visión heterodoxa del desarrollo (territorial): Un imperativo categórico. *Territorios*, (11), 71.
- Boisier, S. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? *Revista de La CEPAL*, (86), 47-62.
- Boisier, S. (2011a). *¿Si el desarrollo fuese una emergencia sistémica?* Cuadernos de Administración, 19(29), 47-80.
- Boisier, S. (2011b). El territorio en la contemporaneidad (la recuperación de las políticas territoriales). *Revista LIDER*, 19, 9-24. Recuperado de: <https://goo.gl/8UrDaG>
- Bonnet, C., Bouamra-Mechemache, Z., & Molina, H. (2015). *Brand portfolio as a source of bargaining leverage: An empirical analysis*. Recuperado de: https://www.sfer.asso.fr/source/jrss2015/jrss2015_bonnet.pdf
- Borja, J., Castells, M., Belil, M., & Benner, C. (1997). Castells M., Belil M. and Benner C. (Eds.), *Local and global: The management of cities in the information age*. London: Earthscan.
- Botschen, G., Promberger, K., & Bernhart, J. (2017). Brand-driven identity development of places. *Journal of Place Management and Development*, 10(2), 152-172.
- Boulding, K. E. (1956). *General systems theory - the skeleton of science*. *Management Science* (Pre-1986), 2(3), 197. Retrieved from: <https://search.proquest.com/docview/205821099>
- Bran, S. (2013). *Desarrollo, territorio y gestión territorial: Una mirada desde la academia*. Unpublished manuscript.
- Braun, E. (2012). Putting city branding into practice. *The Journal of Brand Management*, 19(4), 257-267.
- Bruner, G. C. (2009). *Marketing scales handbook: A compilation of multi-item measures for consumer behavior & advertising research*. v. 5 GCBII Productions.

- Bruner, G. C. (2012). *Marketing scales handbook: A compilation of multi-item measures for consumer behavior & advertising research*. v. 6 GCBII Productions.
- Bruner, G. C. (2013). *Marketing scales handbook: A compilation of multi-item measures for consumer behavior & advertising research*. v. 7 GCBII Productions.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *The Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Buttle, F. (1999). The SCOPE of customer relationship management. *International Journal of Customer Relationship Management*, 1(4), 327-337.
- Cappelletti, A. J. (1984). *La filosofía de Anaxágoras* Sociedad. Venezolana de Filosofía.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Business School, Universidad Mayor.
- Capriotti, P. (2016). Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa. *Comunicación*, (27), 15-22.
- Carpintero, O. (2012). Kenneth E. boulding, Más allá de la economía. *Revista de Economía Crítica*, (14), 303-319.
- Castells, M. (1997). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*. vol. 2 el poder de la identidad. 441 2 1 Cic-Ucab/0392 20040218 Gr,
- Castillo-Villar, F. R. (2016). Urban icons and city branding development. *Journal of Place Management and Development*, 9(3), 255-268.
- Cathalifaud, M., & Osorio, F. (1998). *Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas*. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10100306>
- Caws, P. (2015). *General systems theory: Its past and potential*. Systems Research & Behavioral Science, 32(5), 514-521. 10.1002/sres.2353 Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ssf&AN=109304473&lang=es&scope=site>
- Cerdá, M. J. (2015). *El papel de las administraciones públicas al crear marcas territorio. Una perspectiva de marketing*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11000/1769>
- Ceroni, M., Fonseca, A. d., Schön, F., & Domínguez, A. (2016). Territorio estratégico y segregación: La región noreste del área metropolitana de montevideo. *Economía, Sociedad y Territorio*, 16(51), 403-427.
- Cerviño, J. (2002). *Marcas internacionales: Cómo crearlas y gestionarlas*. Madrid: Pirámide.
- CGLU. (2015), *Cultura 21: Acciones que renuevan la agenda 21 de La Cultura*, Retrieved from http://www.uclg.org/sites/default/files/cumbre_bilbao_spa_af.pdf

- CGLU. (2015b). Cumbre de cultura. Retrieved from <http://www.uclg-culturesummit2015.org/index.php/es/>
- Chan, C., Peters, M., & Marafa, L. M. (2016). An assessment of place brand potential: Familiarity, favourability and uniqueness. *Journal of Place Management and Development*, 9(3), 269-288.
- Chaves, N., & Belluccia, R. (2003). *La marca corporativa: Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Madrid: Paidós, Ibérica.
- Chiva, E. M., Sala, J. Q., & Vázquez, V. Q. (2017). Análisis SIG para el diseño de un producto turístico: La localización del municipio y del pueblo a mayor altitud de España. *Cuadernos de Turismo*, (39), 367-388.
- Choi, S. C. (2017). Defensive strategy against a private label: Building brand premium for retailer cooperation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 335-339.
- Cleave, E., & Arku, G. (2017). Putting a number on place: A systematic review of place branding influence. *Journal of Place Management and Development*, 10(5), 425-446.
- Cliquet, G. (2013). *Geomarketing: Methods and strategies in spatial marketing* Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Coll-Serrano, V., Vila-Lladosa, L., Blasco-Blasco, O., & Carrasco-Arroyo, S. (2013). El barómetro cultural local (báculo): Una herramienta para el seguimiento y la evaluación de las políticas culturales locales. *Sociedade E Cultura*, 16(1), 141-152.
- Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo. (1992). *Nuestro futuro común* (1.th ed.). Madrid: Alianza.
- Conway, J. M., & Huffcutt, A. I. (2003). A review and evaluation of exploratory factor analysis practices in organizational research. *Organizational research methods*, 6(2), 147-168.
- Costamagna, P., & Rozzi, P. (2015). *Enfoque, estrategias e información para el desarrollo territorial*. Buenos Aires.
- Cuervo, L., & González, J. (1998). Industria y ciudades en la era de la mundialización. un enfoque socioespacial. EURE (Santiago) - *Revista Latinoamericana De Estudios Urbano Regionales*, 24(73), 119-121. 10.4067/S0250-71611998007300007
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2005). Mixed methods research: Developments, debates, and dilemmas. *Research in organizations: Foundations and methods of inquiry*, 315-326.
- De Elizagarate, V. (2003). *Marketing de ciudades*. Madrid: Pirámide.
- De Nisco, A., Riviezzo, A., & Rosaria Napolitano, M. (2008). The role of stakeholders in town centre management: Guidelines for identification and analysis. *Journal of Place Management and Development*, 1(2), 166-176.

- Dean, D. H. (1999). Brand endorsement, popularity, and event sponsorship as advertising affecting consumer pre-purchase attitudes. *Journal of Advertising*, 28(3), 1-12.
- Delamaza, G., & Thayer, L. E. (2016). Percepciones políticas y prácticas de participación como instrumento para la gobernanza de los territorios. *EURE* (Santiago), 42(127), 137-158.
- Dziuban, C. D., & Shirkey, E. C. (1974). When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? Some decision rules. *Psychological bulletin*, 81(6), 358.
- Dibb, S. (2017). *Changing times for social marketing segmentation*. Segmentation in social marketing (pp. 41-59) Springer.
- Dinnie, K. (2011). *City branding: Theory and cases*. London: Palgrave macmillan.
- Doyle, P. (1995). Marketing in the new millennium. *European Journal of Marketing*, 29(13), 23-41.
- Durkheim, E. (1985). *Las reglas del método sociológico*. Barcelona: Orbis.
- Duxbury, N., & Gillette, E. (2007). *Culture as a key dimension of sustainability. Exploring concepts, themes and models*. Retrieved from www.cultureandcommunities.ca/downloads/WP1-Culture-Sustainability.pdf
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: Teoría y experiencia*. Ediciones Granica SA.
- Easton, D. (1969). *Esquema para el análisis político*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Echeverri, L. M., Estay-Niculcar, C., & Rosker, E. (2012). *Estrategias y experiencias en la construcción de marca país en américa del sur*. Estudios y Perspectivas en turismo, 21(2), 288.
- Eli, A., & Eran, K. (2008). *Media strategies for marketing place in crisis*. Burlington.MA: Butterworth-Heinemann.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (2012). *Towards a social ecology: Contextual appreciations of the future in the present*. Springer Science & Business Media.
- Escolano, S. L. M. (2015). Los problemas de la planificación y el desarrollo territorial en la comarca de tabernas (almería). *Ager. Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural*, (19), 147-180. 10.4422/ager.2015.11
- EuroMAB, U. (2017). Comité EuroMAB. Retrieved from: <https://goo.gl/3b7hCe>
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological methods*, 4(3), 272.

- Ferguson, E., & Cox, T. (1993). Exploratory factor analysis: A users' guide. *International journal of selection and assessment*, 1(2), 84-94.
- Fernández-Cavia, J. (2013). Marcas de destino y evaluación de sitios web: Una metodología de investigación. *Revista Latina de Comunicación Social*. ISSN-e 1138-5820, N°. 68, 5, Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4423982>
- Fernández-Cavia, J., & Huertas, A. (2014). La gestión de las marcas de destino y de territorio desde la perspectiva de las relaciones públicas. *Comunicació: Revista de Recerca i D'Anàlisi*, 9-26.
- Florek, M. (2011). Online city branding. *City branding: Theory and cases* (pp. 82-92) Palgrave macmillan.
- Forrester, J. W. (1990). Principles of systems (1st repr. ed.). Portland, Oregon: Portland, Oregon: Productivity.
- Freire, J. R. (2009). 'Local people' a critical dimension for place brands. *Journal of Brand Management*, 16(7), 420-438.
- Frow, P., & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45 (1/2), 223-240.
- Gallicchio, E., & Grotiuz, I. (2017). *Desarrollo local y descentralización: Evolución y nuevos escenarios*; Cuadernos Del Claeh, 36(105), 257-288. Recuperado de: <http://publicaciones.claeh.edu.uy/index.php/cclaeh/article/view/294>
- Gallopín, G. C. (2003). *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: Un enfoque sistémico* CEPAL. Recuperado de: <https://goo.gl/DNvKo5>
- García, D. G., & Real, E. R. (2013). Calidad y desarrollo rural: una propuesta metodológica para la evaluación de marcas de calidad territorial. *Revista española de estudios agrosociales y pesqueros*, 234, 127-157.
- García, R. D. Á., & Acevedo, J. A. R. (2010). El territorio como factor del desarrollo. *Semestre Económico*, 13(27), 39-62. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=57085556&lang=es&scope=site>
- Gatignon, H., Gotteland, D., & Haon, C. (2016). Marketing launch. *Making innovation last: Volume 2* (pp. 377-439) Springer.
- Gertner, D. (2011a). A (tentative) meta-analysis of the 'place marketing' and 'place branding' literature. *Journal of Brand Management*, 19(2), 112-131. [//dx.doi.org/10.1057/bm.2011.13](http://dx.doi.org/10.1057/bm.2011.13) Recuperado de: <http://search.proquest.com/docview/896975256?accountid=14529>
- Gertner, D. (2011b). Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*,

7(2), 91-106. //dx.doi.org/10.1057/pb.2011.7 Recuperado de:
<http://search.proquest.com/docview/874850802?accountid=14529>

Gil, Z., Miguel Ángel. (2016). *Un desarrollo territorial sustentable. Una propuesta desde el desarrollo humano y las metodologías participativas. Revisión de los programas europeos* Available from Universidad Complutense de Madrid. (37966). Recuperado de: <http://eprints.ucm.es/37966/>

Gilmore, J. H., & Pine II, B. J. (2000). *La economía de la experiencia. El trabajo es teatro y cada empresa es un escenario* (Leandro Wolfson y María Laura Ramos Trans.). (Harvard Business School Press ed.). Barcelona: Juan Granica S.A.

Giménez, J. V. (1992). *La imagen de marca de los países* McGraw-Hill, Interamericana de España.

Gobé, M., & Zyman, S. (2005). In Zyman S. (Ed.), *Branding emocional: El nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*. Barcelona: Divine EGG.

Gómez, A. C. (2015). Elementos del marketing territorial que intervienen en las marcas regionales. *Revista de los Estudiantes de Administración de Empresas*, (8) Recuperado de:
<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/56325>

González, L. (1992). Teoría crítica versus teoría de sistema: La confrontación habermas-luhmann. Realidad. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 41, 785-811.

Govers, R., & Go, F. (2009). *Place branding: Glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced*. Palgrave Macmillan, Great Britain.

Govers, R., & Go, F. (2016). *Place branding: Glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced*. Springer.

Grande, I. (2004). *Marketing crosscultural*. Madrid: ESIC.

Grinker, R. R. (Ed.). (1956). *Toward a unified theory of human behavior*. Oxford, England: Basic Books.

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations* Holt, Rinehart and Winston New York.

Guitián, G. (2014). Juan XXIII y la enciclica pacem in terris: *La relación entre bien común y subsidiaridad*. (Papás santos del siglo XX)(Ensayo crítico). 46(2), 381.

Guitián, J. M. S. (2012). *Marca país: España, una marca líquida*. Esic Editorial. Madrid.

Gummesson, E. (1995). Relationship marketing: Its role in the service economy. *Understanding Services Management*, 244, 68.

Gürhan-Canli, Z., & Maheswaran, D. (2000). Cultural variations in country of origin effects. *Journal of Marketing Research*, 37(3), 309-317.

- Guttman, L. (1953). Image theory for the structure of quantitative variates. *Psychometrika*, 18(4), 277-296.
- Hankinson, G. (2007). The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. *Journal of Brand Management*, 14(3), 240-254.
- Hannigan, J. (2004). Boom towns and cool cities: The perils and prospects of developing a distinctive urban brand in a global economy. Paper presented at the *Leverhulme International Symposium*, 19-21.
- Harvard Business Review. (2000). *Gestión de marcas*. Bilbao: Deusto.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2009). Of bricks and brands: From corporate to enterprise branding. *Organizational Dynamics*, 38(2), 117-130.
- Hawkes, J. (2001). *The fourth pillar of sustainability: Culture's essential role in public planning*. Melbourne, Vic: (at): Cultural Development Network.
- Hawkins, D., Best, R. J., Coney, K. A., & Santacruz, L. (1994). *Comportamiento del consumidor*. Addison Wesley.
- Heeley, J. (2016). City branding in europe: A state-of-the art overview. *Entrepreneurship Und Tourismus: Unternehmerisches Denken Und Erfolgskonzepte Aus Der Praxis*, 2277. Recuperado de: https://www.goodfellowpublishers.com/free_files/fCityBranding.pdf
- Heras, P., Jambrino, M., & Iglesias, S. (2014). La imagen de marca como elemento vertebrador del territorio. El caso andaluz. Recuperado de: http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/155_Heras.pdf
- Herezniak, M., & Anders-Morawska, J. (2015). City brand strategy evaluation: In search of effectiveness indicators. *Journal of Place Management and Development*, 8(3), 187-205.
- Hernández, A. (2015). *El reto de las reservas de la biosfera transfronterizas: De la conservación de la naturaleza a los acuerdos políticos*. Forum de Sostenibilidad, 7, 13-31.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2010). In Fernández Collado C., Baptista Lucio P. (Eds.), *Metodología de la investigación* (6a ed.) México, McGraw-Hill.
- Herstein, R. (2012). Thin line between country, city, and region branding. *Journal of Vacation Marketing*, 18(2), 147-155.
- Hjerm, M. (1998). *National identities, national pride and xenophobia: A comparison of four western countries*. Acta Sociologica, 41(4), 335-347.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.

- Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2), 46-74.
- Holguín, M. M. (2016). *Fundamentos de marketing*. Ecoe Ediciones.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons. *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Houghton, J., & Stevens, A. (2011). City branding and stakeholder engagement. *City branding: Theory and cases* (pp. 45-53) Palgrave macmillan.
- Houghton, J., & Stevens, A. (2011). City branding and stakeholder engagement. *City branding: Theory and cases* (pp. 45-53) Palgrave macmillan.
- Houghton, J., & Stevens, A. (2011). *City branding and stakeholder engagement. City branding: Theory and cases* (pp. 45-53) Palgrave Macmillan.
- Howard, J. (1993). *El comportamiento del consumidor en la estrategia de marketing* Díaz de Santos.
- Hsu, L., Fournier, S., & Srinivasan, S. (2016). Brand architecture strategy and firm value: How leveraging, separating, and distancing the corporate brand affects risk and returns. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(2), 261-280.
- Hsueh, Y., & Chang, C. (2016). Promoting city branding by defining the tourism potential area based on GIS mapping. *Strategic Place Branding Methodologies and Theory for Tourist Attraction*, 140.
- IberoMAB, U. (2017). La red de comités MaB y reservas de biosfera de iberoamérica y el caribe. Retrieved from <http://proyectos.inecol.edu.mx/iberomab/>
- Ind, N., & Bjerke, R. (2007). *Branding governance: A participatory approach to the brand building process* John Wiley & Sons.
- Innerarity, D. (2004). *La sociedad invisible*. Madrid: España.
- Insch, A. (2011). Branding the city as an attractive place to live. *City branding: Theory and cases* (pp. 8-14) Palgrave macmillan.
- Jelin, E., & Langland, V. (2003). *Las marcas territoriales como nexo entre pasado y presente*. Monumentos, Memoriales y Marcas Territoriales. Siglo XXI Editores pp. 1-18.
- Jiménez, M. I. M., & Mínguez, L. A. H. (2017). Cohesión y convergencia en la frontera de Castilla y León con Portugal (1986-2016): Población, economía y territorio. In *Anales de Geografía de la Universidad Complutense* (Vol. 37, No. 1, p. 183). Universidad Complutense de Madrid. doi:10.5209/AGUC.55962 Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/1899475291>

- Johansen, O. (1993). Introducción a la teoría general de sistemas Editorial Limusa. Retrieved from: [http://artemisa.unicauca.edu.co/~cardila/Introduccion__Teoria_General_Sistemas_\(Oscar_Johansen\).pdf](http://artemisa.unicauca.edu.co/~cardila/Introduccion__Teoria_General_Sistemas_(Oscar_Johansen).pdf)
- Josiassen, A. (2011). Consumer disidentification and its effects on domestic product purchases: An empirical investigation in the Netherlands. *Journal of Marketing*, 75(2), 124-140.
- Judge, A. (2015). Papal concern for climate change and refugee care. Recuperado de: <https://www.laetusinpraesens.org/docs10s/climrefu.php>
- Kaiser, M. O. (1974). Kaiser-Meyer-Olkin measure for identity correlation matrix. *Journal of the Royal Statistical Society*, 52, 296-298.
- Kalandides, A., Braun, E., Kavaratzis, M., & 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.
- Kapferer, J. (1992). *La marca, capital de la empresa*. Madrid.
- Kapferer, J. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan page publishers.
- Kardes, F., Cronley, M., & Cline, T. (2014). *Consumer behavior*. Cengage Learning.
- Karunaratna, A. R., & Crouch, R. (2016). *Can country of origin branding be a competitive advantage for agri-products from emerging countries? Making a difference through marketing* (pp. 167-183) Springer.
- Kavaratzis, M. (2009). Cities and their brands: Lessons from corporate branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5(1), 26-37.
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2005). City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie*, 96(5), 506-514.
- Kavaratzis, M., Warnaby, G., & Ashworth, G. J. (2015). *Rethinking place branding: Comprehensive Brand development for cities and regions* Springer.
- Kaynak, E., & Herbig, P. (2014). *Handbook of cross-cultural marketing*. Routledge.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
- Kim, C., Laroche, M., & Tomiuk, M. A. (2001). A measure of acculturation for Italian Canadians: Scale development and construct validation. *International Journal of Intercultural Relations*, 25(6), 607-637.
- Klir, G. (2009). W. ross ashby: A pioneer of systems science. *International Journal of General Systems*, 38(2), 175-188. 10.1080/03081070802601434

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Principles of marketing 15th global edition*. Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (M.). (2008). In Armstrong G. (M.). (Ed.), *Principios de marketing* (12a ed.). Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9(4/5), 249-261.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management 14e* (14 th ed.) Prentice Hall.
- Kotler, P., & Roberto, E. L. (1992). *Marketing social: Estrategias para cambiar la conducta pública*. Ediciones Díaz de Santos, S. A. Madrid.
- Kotler, P., Maesincee, S., & Jatusripitak, S. (1998). *El marketing de las naciones: Una aproximación estratégica a la creación de la riqueza nacional*. Paidós Ibérica.
- Krugman, P. (1994). *Competitividad: Una peligrosa obsesión*. Foreign Affairs-New York 73, 28.
- Kuzma, Z., Claudia. (2015). *Estado nacional e identidad nacional en américa latina*. Repertorio Americano, 1(22), 129-148. Recuperado de: <http://www.repositorio.una.ac.cr/handle/11056/9363>
- Laczniak, G. R., & Murphy, P. E. (2006). Normative perspectives for ethical and socially responsible marketing. *Journal of Macromarketing*, 26(2), 154-177.
- Laforet, S. (2014). Effects of organisational culture on brand portfolio performance. *Journal of Marketing Communications*, 1-19.
- Laroche, M., Yang, Z., Kim, C., & Richard, M. (2007). How culture matters in children's purchase influence: A multi-level investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 113-126.
- Levy, A. (1998). *Marketing avanzado: Un enfoque sistémico y constructivista de lo estratégico y de lo táctico*. Ediciones Granica S.A.
- Lita, R. L., & Osuna, M. T. (2005). De la marca comercial a la marca territorio. *RECERCA. Revista de Pensament y Anàlisi*, (5), 87-100.
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A., & Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los items: Una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, 30(3), 1151-1169.
- Loli, & Soto, (2010). Un réquiem para la regla de Kaiser ($eigen > 1$) en la retención del número de factores. *Fractal: Revista de Psicología*, 22(3), 640-640.
- López, d. L. (2012). *Lenguaje y sistemas sociales: La teoría sociológica de Jürgen Habermas y Niklas Luhmann* (1ª ed.). Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.

- López, L. R., & Benlloch, M. (2005). *De la marca comercial a la marca territorio*. Recuperado de: <http://www.e-revistas.uji.es/index.php/recerca/article/view/239/221>
- Luhmann, N. (1976). *Funktionen und folgen formaler organisation* (3. Aufl., ed.). Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1982). *Territorial borders as system boundaries. Cooperation and Conflict in Border Areas*, 235-244.
- Luhmann, N. (1983). *Insistence on systems theory: Perspectives from germany-an essay*. *Social Forces*, 61(4), 987-998. 10.2307/2578274
- Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general* (Vol. 15). Anthropos Editorial.
- Madoery, O. (2009). *Interrogantes fundamentales del desarrollo endógeno*. Desarrollo Local-Regional, Emilio Silva (Compilador), Eduardo Rebollo (Editor). Universidad Católica del Uruguay, Serie Seminarios y Conferencias N°1, Montevideo.
- Mallo, A. B., García, M. S. A., & Vijande, M. L. S. (2015). El valor del city branding en la competitividad urbana: El caso de bilbao/the value of city branding for urban competitiveness: The case of bilbao. *Boletín de Estudios Económicos*, 70 (215), 255.
- Manrique, O. D. (2016). Aplicación del geomarketing con SIG para los restaurantes de comida vegetariana y vegana en el eje cafetero. Universidad de Manizales, Colombia. Retrieved from: <https://goo.gl/jqjWea>
- Marsiglia, J. (2009). ¿Cómo gestionar las diferencias?: La articulación de actores para el desarrollo local. Recuperado de: http://cienciassociales.edu.uy/wp-content/uploads/2013/archivos/Mesa_8_Marsiglia.pdf
- Martín-Baró, I. (1995). Universidad Centroamericana (Ed.), *Acción e ideología* (sexta ed.). El Salvador, San Salvador: UCA editores.
- Martín-Baró, I., Blanco, A., & Chomsky, N. (1998). Blanco A., Chomsky N. (Eds.), *Psicología de la liberación*. Madrid: Trotta.
- Martínez, N. M. (2016). Towards a network place branding through multiple stakeholders and based on cultural identities: The case of “The coffee cultural landscape” in colombia. *Journal of Place Management and Development*, 9(1), 73-90.
- Mascareño, A., & Büscher, C. (2011). Sociología del territorio. *Revista LIDER*, 19, 25-52. Recuperado de: <https://goo.gl/LL86kD>
- Medway, D., Swanson, K., Delpy, N., Lisa, Pasquinelli, C., & Zenker, S. (2015). Place branding: Are we wasting our time? report of an AMA special session. *Journal of Place Management and Development*, 8(1), 63-68.
- Melewar, T. C., Dennis, C., Mauri, C., Lindridge, A., & Lindridge, A. (2016). Place brand management: Strategic marketing of cities, regions and nations 4th international

- colloquium on place brand management. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(2)
- Merrilees, B., Miller, D., & Herington, C. (2009). Antecedents of residents' city brand attitudes. *Journal of Business Research*, 62(3), 362-367.
- Middleton, A. (2011). City branding and inward investment. *City branding: Theory and cases* (pp. 15-26). Palgrave macmillan.
- Midgley, G., & Wilby, J. (2015). Learning across boundaries: Exploring the variety of systems theory and practice10.1002/sres.2357 Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ssf&AN=109304471&lang=es&scope=site>
- Millán, M., Hidalgo, L. A., & Fuentes, J. M. A. (2016). La denominación de origen protegida "los pedroches" como ruta gastronómica del jamón ibérico: Análisis del perfil del visitante y evolución futura. *Cuadernos de Desarrollo Rural, International Journal of Rural Development*, 13(77)
- Millán, V., Hidalgo, L., & Fuentes, J. (2016). La denominación de origen protegida "los pedroches" como ruta gastronómica del jamón ibérico: Análisis del perfil del visitante y evolución futura. *Cuadernos de Desarrollo Rural, International Journal of Rural Development*, 13(77)
- Mills, D. (2008). *New language for australian cultural policy*. Making Meaning, Making Money: Directions for the Arts and Cultural Industries in the Creative Age, 205.
- Moldogaziev, T., & Resh, W. (2016). A systems theory approach to innovation implementation: Why organizational location matters. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 26(4), 677-692. 10.1093/jopart/muv047 Recuperado de: <https://goo.gl/5qL1Tp>
- Monroy, F. (2016). The spanish castle on the stamp. Reflections on the brand, marketing and territory. *Turismo y Sociedad*, 18 Retrieved from: <https://search.proquest.com/docview/1856873075>
Doi: <https://doi.org/10.18601/01207555.n18.02>
- Montero, C., & Morris, P. (1999). *Territorio, competitividad sistémica y desarrollo endógeno. Metodología para el desarrollo de los sistemas regionales de innovación*. In Universidad del Bio-Bio (Ed.), *Instituciones y actores del desarrollo territorial en el marco de la globalización* (Universidad del Bio-Bio ed., pp. 321-374). Santiago, Chile.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 20-38.
- Morín, E. (2013). *La méthode: La nature de la nature*. Seuil.
- Morrison, A., & Wensley, R. (1991). Boxing up or boxed in?: A short history of the boston consulting group share/growth matrix. *Journal of Marketing Management*, 7(2), 105-129.

- Mowery, K., & Novak, M. (2016). Challenges, motivations, and desires of downtown revitalizers. *Journal of Place Management and Development*, 9(1), 9-26.
- Mutersbaugh, T. (2005). Just-in-space: Certified rural products, labor of quality, and regulatory spaces. *Journal of Rural Studies*, 21(4), 389-402.
- Myers, J. H. (1996). *Segmentation and positioning for strategic marketing decisions*. McGraw-Hill
- Myers, M. B., & Griffith, D. A. (1999). Strategies for combating gray market activity. *Business Horizons*, 42(6), 2-8.
- Naranjo, J. E. R. (2016). Postacuerdo y gestión territorial. *Bitácora Urbano Territorial*, 26(2), 135-146.
- Narváez, M., De Hurtado, G., & Henríquez, A. (2013). Competitividad de empresas turísticas: Un análisis desde el enfoque sistémico. (spanish). *Revista Facultad de Ciencias Economicas: Investigacion y Reflexion*, 21(1), 243-260. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=95962783&lang=es&site=ehost-live>
- Nogué, J., & Vela, J. (2017). La contribución del paisaje visual en la generación de marcas territoriales. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (74)
- O'Shaughnessy, J., & O'Shaughnessy, N. J. (2000). Treating the nation as a brand: Some neglected issues. *Journal of Macromarketing*, 20(1), 56-64.
- Ocampo, S. (2016). Aportes de las teorías sociológicas a la discusión de la ontología. los casos de luhmann, habermas y latour/(sociological theories contributions to the ontological question. the cases of Luhmann, Habermas y Latour). *Revista de Filosofía*, 41(1), 153-179. 10.5209/rev_RESF.2016.v41.n1.52112
- Oliveira, E. (2015). Place branding in strategic spatial planning: A content analysis of development plans, strategic initiatives and policy documents for portugal 2014-2020. *Journal of Place Management and Development*, 8(1), 23-50.
- Opazo, M. P., & Rodríguez, D. (2017). Repensando los límites de las organizaciones por medio de la teoría de sistemas organizacionales de niklas luhmann. *Revista Mad*, 1(36), 21-37. 10.5354/0718-0527.2017.46140
- Recuperado de: <https://revistamad.uchile.cl/index.php/RMAD/article/view/46140>
- Ozdipciner, N. S., Ceylan, S., & Soydas, M. E. (2016). The use of green star certificates as A marketing tool on hotel websites. *European Scientific Journal*, ESJ, 12(10)
- Papadopoulos, N., & Heslop, L. (2002). Country equity and country branding: Problems and prospects. *The Journal of Brand Management*, 9(4), 294-314.
- Papadopoulos, N., Hamzaoui-Essoussi, L., El Banna, A., & Veloutsou, C. (2016). Nation branding for foreign direct investment: A review and directions for research and strategy. *Journal of Product & Brand Management*, 25(7)

- Pareto, V., Braga, G., & López Pacheco, J. (1980). In Braga G., López Pacheco J. (Eds.), *Forma y equilibrio sociales: (Extracto del tratado de sociología general)*. Madrid: Alianza.
- Parkerson, B., & Saunders, J. (2005). City branding: Can goods and services branding models be used to brand cities? *Place Branding*, 1(3), 242-264.
- Parsons, T. (1964). *The social system*. Glencoe: Free Press.
- Parsons, T. (1974). *El sistema de las sociedades modernas*. México: Trillas.
- Parsons, T., & Shils, E. A. (1951). *Values, motives, and systems of action. Toward a General Theory of Action*, 47-275.
- Paschen, J., Pitt, L., Kietzmann, J., Dabirian, A., & Farshid, M. (2017). The brand personalities of brand communities: An analysis of online communication. *Online Information Review*, 41(7), 1064-1075.
- Pasquinelli, C. (2010). The limits of place branding for local development: The case of tuscany and the arnovalley brand. *Local Economy*, 25(7), 558-572.
- Paz, S. (2005). Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades. La marca de ciudad como vector para la proyección internacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(30), 177-195.
- Paz, S. (2010). Administración estratégica de marca territorial. Como construir y administrar la marca de ciudades y regiones. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(3)
- Peñaloza, V., Denegri, M., Quezado, I., Sousa, E. C., Parra, V. A. B., & Gerhard, F. (2016). Personalidade de marca de cursos de psicologia: Um estudo em cidades do brasil, peru e chile. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 239-249.
- Pérez, A., & Montenegro, J., (2015). Estructura institucional y participación de actores en la estrategia de desarrollo territorial rural: Una aproximación en el territorio paraná centro en brasil y en la región huamantla en México. *Gestión y Política Pública*, 24(2), 417-457.
- Petrova, M., & Nenko, A. (2018). Urban emptiness as a resource for sustainable urban development. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 29(3), 388-405. 10.1108/MEQ-01-2018-0004
Recuperado de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/MEQ-01-2018-0004>
- Pike, S. (2005). Tourism destination branding complexity. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 258-259.
- Pinto, A. d. S. (2016). *Geomarketing e SIG como suporte ao planejamento e gestão turística do centro do rio de janeiro*. Universidad de Nova. Retrieved from: <http://hdl.handle.net/10362/18343>

- Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* Harvard Business School Press
- Prahalad, C. K. (2005). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide: Un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres* Editorial Norma.
- Precedo, A., Orosa, J. J., & Míguez, A. (2010). Marketing de ciudades y producto ciudad: Una propuesta metodológica. *Urban Public Economics Review*, (12), 12.
- Pressacco, F., Valenzuela, E., & Soto, G. (2017). *Identidad regional y modelo de desarrollo alternativo: La patagonia verde de aysén*. *Papel Político*, 22(1), 159-182.
- Pujol, M. C., De Urquijo, B., & Matilla, K. (2016). *La investigación en marcas de territorio y diplomacia pública en España. Un estudio bibliométrico de las revistas científicas españolas especializadas en comunicación indexadas en latindex (1980-2016)*. Paper presented at the *Anales de Documentación*, 19(2)
- Quintana-Arias, R. F. (2017). La educación ambiental y su importancia en la relación sustentable: Hombre-naturaleza-territorio. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15(2), 927-949.
- Quintanilla, I. (2002). *Psicología del consumidor* Prentice Hall.
- Ramos, E., & Garrido, D. (2014). Towards a "2nd generation" of quality labels: A proposal for the evaluation of territorial quality marks. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 11(74), 101-123.
- Raynolds, L. T. (2009). Mainstreaming fair trade coffee: From partnership to traceability. *World Development*, 37(6), 1083-1093.
- Reale, G., & Antiseri, D. (2007). *Historia de la filosofía* Editorial San Pablo. Bogotá, Colombia.
- Reed, D. (2009). What do corporations have to do with fair trade? positive and normative analysis from a value chain perspective. *Journal of Business Ethics*, 86 (1), 3-26.
- Renard, M. (2003). Fair trade: Quality, market and conventions. *Journal of Rural Studies*, 19(1), 87-96.
- Renard, M. (2005). Quality certification, regulation and power in fair trade. *Journal of Rural Studies*, 21(4), 419-431.
- Ricardo, D. (1985). In Barceló Ventayol A. (Ed.), *Principios de economía política y tributación: (Selección)*. Barcelona: Orbis.
- Río de Janeiro. (2012). El futuro que queremos (Brasil del 20 al 22 de junio de 2012). *Relaciones Internacionales*, 1(84), 133-212.
Recuperado de: <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ri/article/view/5168/4929>
- Rodríguez, M., Fraiz, J., & Senra, A. (2010). Importancia de la marca paraguas y el made in en la competitividad internacional del granito. *Cuadernos de Gestión*, 10(2), 29-41.

- Rodríguez, V., Olarte-Pascual, C., & Saco, M. (2016). Aplicación de geomarketing en la optimización de una red de puntos de venta. Recuperado de: <https://goo.gl/pynR5R>
- Rovaletti, M. L. (1989). *Teoría general de los sistemas*. Signo y Pensamiento, 45-56.
- San Eugenio, J. (2015). La marca de ciudad en la contemporaneidad. *Poliantea*, 10(19), 11-27.
- San Eugenio, J., Fernández-Cavia, J., Nogué, J., & Jiménez-Morales, M. (2013). Características y funciones para marcas de lugar a partir de un método delphi. (Spanish). *Revista Latina de Comunicación Social*, 16(68), 656-675. 10.4185/RLCS-2013-995 Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=93246907&lang=es&scope=site>
- San Eugenio, J., & Barniol, M. (2012). Marcas territoriales y desarrollo local en la cataluña interior. Estudio de caso: Territoris serens (el lluçanès). *Documents D'Anàlisi Geogràfica*, 58(3), 417-439.
- Sánchez, L. M. S. (2017). Hacia el diseño de la marca territorial rodadero “Mágico destino”. *Turismo y Sociedad*, 21, 145-164.
- Sarabia-Sanchez, F. J., & Cerda-Bertomeu, M. J. (2017). Place brand developers' perceptions of brand identity, brand architecture and neutrality in place brand development. *Place Branding and Public Diplomacy*, 13(1), 51-64.
- Scheel, M., Carlos. (2012). El enfoque sistémico de la innovación: Ventaja competitiva de las regiones. *Estudios Gerenciales*, 28, 27-39. Recuperado de: <https://goo.gl/44Lcib>
- Schroer, M. (2006). *Räume, orte, grenzen. Auf Dem Weg Zu Einer Soziologie des Raums [Espacios, lugares, fronteras. En el camino a una sociología del espacio.] Frankfurt Am Main: Suhrkamp*.
- Sen, A. (1998). *Las teorías del desarrollo a principios del siglo XXI*. Cuadernos de Economía (Santafé De Bogotá), 17(29), 73-100.
- Shadish, W. R., & Cook, T. D. (1998). Donald campbell and evaluation theory. *American Journal of Evaluation*, 19(3), 417-422. 10.1016/S1098-2140(99)80227-6
- Shafritz, J., Ott, J., & Jang, Y. (2015). *Classics of organization theory*. Cengage Learning.
- Shanahan, K. J., & Hopkins, C. D. (2007). Truths, half-truths, and deception: Perceived social responsibility and intent to donate for a nonprofit using implicature, truth, and duplicity in print advertising. *Journal of Advertising*, 36(2), 33-48.
- Sierra, C., Francisco. (2001). El mercado y sus marcas: Los nuevos territorios y contradicciones teóricas de la investigación en comunicación. (Spanish). *Revista Latina de Comunicación Social*, 4(37), 1-4. Recuperado de: <https://goo.gl/RmHYKX>

- Silva-Rodríguez, d. S. M., (2018). Water management on the mexico-US border: A review of the literature. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 29(2), 289-304.
- Smith, S., & Barrientos, S. (2005). Fair trade and ethical trade: Are there moves towards convergence? *Sustainable Development*, 13(3), 190-198.
- Spielmann, N., & Williams, C. (2016). It goes with the territory: Communal leverage as a marketing resource. *Journal of Business Research*.
- Steenkamp, J. E., & Geyskens, I. (2006). How country characteristics affect the perceived value of web sites. *Journal of Marketing*, 70(3), 136-150.
- Stöhr, W. (1999). *Subsidiaridad: Un concepto clave para la política de desarrollo regional*. Universidad del Bio-Bio (ed), pp. 299-320. Santiago, Chile.
- Tapia, J. (2003). *Descentralización y subsidiaridad en la época de la globalización*. Estudios Constitucionales, 1(1), 99.
- Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J. F., & López-Gamero, M. D. (2016). Beneficios del certificado de calidad. *Universia Business Review*, (50)
- Throsby, D. (2008). *Culture in sustainable development: Insights for the future implementation of art. 13*. Paper for UNESCO Secretariat.
- Tobey, R. (2007). El encuentro intercultural visto con un enfoque sistémico. ULÚA. *Revista de historia, sociedad y cultura*, 10, 157-187. Recuperado de: <http://revistas.uv.mx/index.php/ulua/issue/view/UL%C3%9AA%2010>
- Todd, Z., & Lobeck, M. (2004). Integrating survey and focus group research. *Mixing Methods in Psychology*, 165.
- Todd, Z., Nerlich, B., Clarke, D. D., & McKeown, S. (Eds.). (2004). *Mixing methods in psychology: The integration of qualitative and quantitative methods in theory and practice*. Psychology press.
- Trout, J., & Peralba, R. (2002). *Grandes marcas, grandes dificultades: Lecciones aprendidas de los errores de otros*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- UNESCO, & IberoMAB. (2017). La red de comités MaB y reservas de biosfera de Iberoamérica y el caribe. Recuperado de: <https://goo.gl/y2xYpd>
- UNESCO, M. (2017). Redes MaB. Recuperado de: <https://goo.gl/AzGPgx>
- Unesdoc, u. (2017). Red mundial de reservas de biosfera. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002449/244977M.pdf>
- Universidad Nacional Autónoma de México (Producer), & Gershenson, C. (Director). (2015a). *Complejidad*. [Video/DVD] Plataforma de aprendizaje en línea: Coursera. Retrieved from <https://goo.gl/5JoFzC>

- Universidad Nacional Autónoma de México (Producer), & Gershenson, C. (Director). (2015b). *Emergencia*. [Video/DVD] Plataforma de aprendizaje en línea: Coursera. Recuperado de: <https://goo.gl/vNyUrR>
- Universidad Nacional Autónoma de México (Producer), & Gershenson, C. (Director). (2015c). *Implicaciones de las interacciones*. [Video/DVD] Plataforma de aprendizaje en línea: Coursera. Recuperado de: <https://goo.gl/JUq2cs>
- Universidad Nacional Autónoma de México (Producer), & Gershenson, C. (Director). (2015d). *Pensamiento Sistémico: de la antigüedad hasta el siglo XX*. [Video/DVD] Plataforma de aprendizaje en línea: Coursera. Recuperado de: <https://goo.gl/IA3RNj>
- Uribe-Muñoz, A. (2016). Luchas por el territorio y la participación política: Retos del postconflicto. *Bitácora Urbano Territorial*, 26(2), 29-36.
- Urquieta, M. A., Mariñez, C., & Jorquera, C. (2017). Territorio como medium: Discusión sobre rendimientos analíticos para las observaciones de la complejidad socio-espacial. *Revista Mad*, 2(37), 143-167. 10.5354/0718-0527.2017.47279 Recuperado de: <https://revistamad.uchile.cl/index.php/RMAD/article/view/47279>
- Urteaga, E. (2010). La teoría de sistemas de Niklas Luhmann. Contrastes: *Revista Internacional de Filosofía*, (15), 301-317.
- Van Gelder, S. (2011). City brand partnerships. *City branding: Theory and cases* (pp. 36-43). Palgrave macmillan.
- Van Gelder, S. (2011). City brand partnerships. *City branding: Theory and cases* (pp. 36-43) Palgrave Macmillan.
- Van Ham, P. (2001). The rise of the brand state. *Foreign Affairs-New York-*, 80(5), 2-6.
- Vázquez-barquero, A. (2000). Desarrollo endógeno y globalización. EURE (Santiago) - *Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, 26(79), 47-65. 10.4067/S0250-71612000007900003
- Vázquez-Barquero, A. (2007). *Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial*. Investigaciones Regionales, (11), 183.
- Vergara, N. (2012). "Significación social" y "territorio": Aproximaciones epistemológicas. Líder: *Revista Labor Interdisciplinaria de Desarrollo Regional*, (21), 9-18.
- Villafañe, J., Alloza, A., & Perdiguero, T. G. (2005). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y latinoamérica*. Pirámide. Barcelona.
- Villatoro, F. (2017). El territorio como sistema complejo. *Estudios Centroamericanos* (ECA), 72(749), 165-176.
- Villatoro, F. (2018). Perquín: Fiesta y desarrollo territorial. *Realidad: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (149), 37-49.

- Walsh, G., & Beatty, S. E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: Scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 127-143.
- Warnaby, G. (2009). Towards a service-dominant place marketing logic. *Marketing Theory*, 9(4), 403-423.
- Williams, B., Onsman, A., & Brown, T. (2010). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Australasian Journal of Paramedicine*, 8(3).
- Zeraoui, Z. (2016). *Introduction: Understanding paradiplomacy*. *Desafios*, 28(1), 15.
- Zhang, Y., & Khare, A. (2009). The impact of accessible identities on the evaluation of global versus local products. *Journal of Consumer Research*, 36(3), 524-537.
- Zhang, Y., & Khare, A. (2009a). Consumers' local-global identity: Measurement. NA-*Advances in Consumer Research*. Volume 36,
- Zhang, Y., & Khare, A. (2009b). The impact of accessible identities on the evaluation of global versus local products. *Journal of Consumer Research*, 36(3), 524-537.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2), 216-226.

V. Anexos

Anexo 1: Boleta de encuesta aplicada



Marca Territorial

Buenos días. Pertenezco a la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA) de El Salvador. Estamos haciendo una encuesta sobre diferentes aspectos relacionados al desarrollo del municipio y al Plan Trifinio. Deseamos hacerle unas preguntas, le tomara entre 5 y 10 minutos. Esta encuesta es totalmente anónima, no se le preguntara su nombre, ni dirección. Por favor siéntase en la libertad de responder de la manera más sincera, no existe respuestas buenas o malas, mejores o peores, solo nos interesa saber los que usted opina. Gracias

IDNUM. Número de cuestionario [asignado en la oficina]		_ _ _ _	
FECHA. Día: ____ Mes: ____ Año: 2016			
ATENCIÓN: ES UN REQUISITO LEER SIEMPRE LA HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO Y OBTENER EL ASENTIMIENTO DEL ENTREVISTADO ANTES DE COMENZAR LA ENTREVISTA.			
P1_Q1. Sexo [ANOTAR, NO PREGUNTE]: (1) Hombre (2) Mujer			
P2_País			
P3_UR. (1) Urbano (2) Rural [Usar definición censal del país]		_ _	
P4_Q2Y. ¿Cuántos años tiene? ____ años		_ _	
P5_Q2S. ¿Cuál es el último grado de estudios que usted ha cursado? ____ (8888) NS (9888) NR		_ _ _ _	
P6_A4. En su opinión ¿Cuál es el problema más grave que está enfrentando su municipio? [NO LEER ALTERNATIVAS; SÓLO UNA OPCIÓN]		_ _ _	
Agua, falta de (agua potable)	01	Impunidad	15
Caminos/vías en mal estado	02	Medio ambiente	16
Seguridad (falta de)	03	Migración	17
Corrupción	04	Narcotráfico	18
Violencia	05	Pandillas	19
Desempleo/falta de empleo	06	Extorsión	20
Pobreza, desigualdad	07	Tierra para cultivar, falta de	21
Drenajes (alcantarillado, acueducto)	08	Vivienda	22
Drogas, consumo de; drogadicción	09	Salud, enfermedades,	23
Economía/ problemas con la	10	Otro (especificar).....	24
			
NS	88	NR	25

P7_RB1. ¿Ha escuchado hablar sobre la Reserva "Trifinio-Fraternidad"? (1) Sí (2) No [Pasar a P. 9] (98) No responde [Pasar a P. 9]			
P8_RB2. ¿Sabe que esta Reserva ha sido declarada como sitio protegido por la UNESCO hace 5 años? (1) Sí (2) No (98) No responde			
P9_RB3. ¿Ha visitado alguna vez el Parque nacional Montecristo o sus alrededores en los últimos 5 años? (1) Sí (2) No (98) No responde			

P10_RB4. ¿Al escuchar la palabra " Trifinio " que es lo primero que se le viene a la mente? [NO LEER ALTERNATIVAS; SÓLO UNA OPCIÓN]			
Naturaleza (bosque, pinos, montaña)	01	Ganadería	15
Medio ambiente (ríos, agua, pozas)	02	Riqueza	16
Tres países (union, region, frontera)	03	Pobreza	17
Fauna	04	Paz (tranquilidad)	18
Ayudas (proyectos, agricultura, forestal)	05	Conflicto	19
Rural	06	Otro (especificar).....	20
NS	88	NR	98

P11_PT1. ¿Conoce o ha escuchado hablar sobre el programa Plan Trifinio ? (1) Sí [Leer las preguntas 12 y 13] (2) No [Pasar a P.14] NS(88) [P.14] (98)NR [P.14]			
P12_PT2. El Plan Trifinio se preocupa por mejorar las condiciones de vida de los habitantes del municipio. Usted está Muy de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo, Muy en desacuerdo. (4)Muy de acuerdo (3)De acuerdo (2)En desacuerdo (1)Muy en desacuerdo (88)NS (98)NR			
P13_PT5. El Plan Trifinio contribuye al municipio . Usted está Muy de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo, Muy en desacuerdo. (4)Muy de acuerdo (3)De acuerdo (2)En desacuerdo (1)Muy en desacuerdo (88)NS (98)NR			

[ENTREGAR TARJETA "A"] Muy en desacuerdo 1 2 3 4 muy de acuerdo						
Cambiando de tema, para la siguientes preguntas usaremos esta tarjeta en donde hay una escalera con gradas numeradas del uno a cuatro, en la cual 1 es la grada más baja y significa MUY EN DESACUERDO y el 4 es la grada más alta y significa MUY DE ACUERDO . Ahora le leeré algunas frases, por favor dígame o indíqueme hasta qué punto está: Muy de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo, Muy de desacuerdo .	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	NS	NR
P14_MT1. Se debe prestar atención a las marcas de los productos y servicios que consumimos.	4	3	2	1	88	98
P15_MT2. Los productos o servicio elaborado localmente serían de buena calidad por ser del territorio.	4	3	2	1	88	98
P16_MT3. No dudaría en recomendar a otros los productos y servicios que se elaboren dentro de este municipio/aldea.	4	3	2	1	88	98
P17_MT4. Un producto elaborado por habitantes locales es de confianza.	4	3	2	1	88	98
P18_MT5. Definitivamente compraría un producto o servicio que tenga la marca triffinio.	4	3	2	1	88	98
P19_MT6. Un producto realizado por personas que viven en los municipios cercanos al triffinio se distinguiría fácilmente de otros productos.	4	3	2	1	88	98
P20_MT8. Estoy dispuesto a pagar más dinero por un producto de una marca conocida.	4	3	2	1	88	98
P21_MT9. Estaría dispuesto a participar en actividades que den a conocer los productos y servicios realizados en su municipio.	4	3	2	1	88	98
P22_ENV2. Las empresas del municipio reducen su ganancia cuando se trata de cuidar el medio ambiente.	4	3	2	1	88	98
P23_ENV3. Las empresas que trabajan en el municipio son responsable con el medio ambiente.	4	3	2	1	88	98
P24_ENV4. Estaría dispuesto a pagar más dinero por un producto que no daña el medio ambiente.	4	3	2	1	88	98
P25_TRA2. El respeto a las tradiciones es importante para mí.	4	3	2	1	88	98
P26_TRA5. Creo que los padres deben transmitir las costumbres locales a sus hijos.	4	3	2	1	88	98
P27_ETN2. Me siento muy orgulloso de mi origen cultural.	4	3	2	1	88	98
P28_IDN1. Estaría dispuesto a irme fuera del país, con tal de mejorar mi trabajo o mis condiciones de vida.	4	3	2	1	88	98
P29_IDN6. Me siento parte de mi país.	4	3	2	1	88	98
P30_IDR1. Me gustaría saber más acerca de las personas de los países vecinos	4	3	2	1	88	98
P31_IDR2. Creo que las personas de El Salvador, Honduras y Guatemala somos muy parecidas.	4	3	2	1	88	98
P32_EFF1. A los que gobiernan el país les interesa lo que piensan la gente como usted.	4	3	2	1	88	98
P33_ROS4. El Estado de su país debe implementar políticas firmes para reducir la desigualdad de ingresos entre ricos y pobres.	4	3	2	1	88	98
P34_POL2. El voto es una buena manera de influir en lo que hace el gobierno.	4	3	2	1	88	98

[RECOGER TARJETA "A"]

P35_OCIO. ¿Qué actividades realiza cuando no trabaja? [NO LEER ALTERNATIVAS; SÓLO UNA OPCIÓN]					
Caminata	01	Participar de eventos culturales, religiosos			06
Leer un libro	02	Ver televisión			07
Bicleta de montaña	03	Escuchar música			08
Jugar con amigos, hacer deporte	04	Navegar en Internet			09
Visitar a la familia	05	Otro (especificar).....			28
NS	88	NR			98

Anexo 2: Municipios pertenecientes a la Reserva de Biosfera Trifinio Fraternidad (tomado del estudio “Estado de la Región Trifinio)

El Salvador (8)

Citalá, El Salvador	1
La Palma, El Salvador	2
Masahuat, El Salvador	3
Metapán, El Salvador	4
San Antonio Pajonal,	5
San Ignacio, El Salvador	6
Santa Rosa Guachipilín, El Salvador	7
Santiago de la Frontera, El Salvador	8

Guatemala (15)

Atescatempa, Guatemala	9
Camotán, Guatemala	10
Chiquimula, Guatemala	11
Concepción Las Minas, Guatemala	12
Esquipulas, Guatemala	13
Ipala, Guatemala	14
Jocotán, Guatemala	15
Olopa, Guatemala	16
Quetzaltepeque, Guatemala	17
San Jacinto, Guatemala	18
San José La Arada, Guatemala	19
San Juan Ermita, Guatemala	20
Santa Catarina Mita, Guatemala	21
Agua Blanca, Guatemala	22
Asunción Mita, Guatemala	23

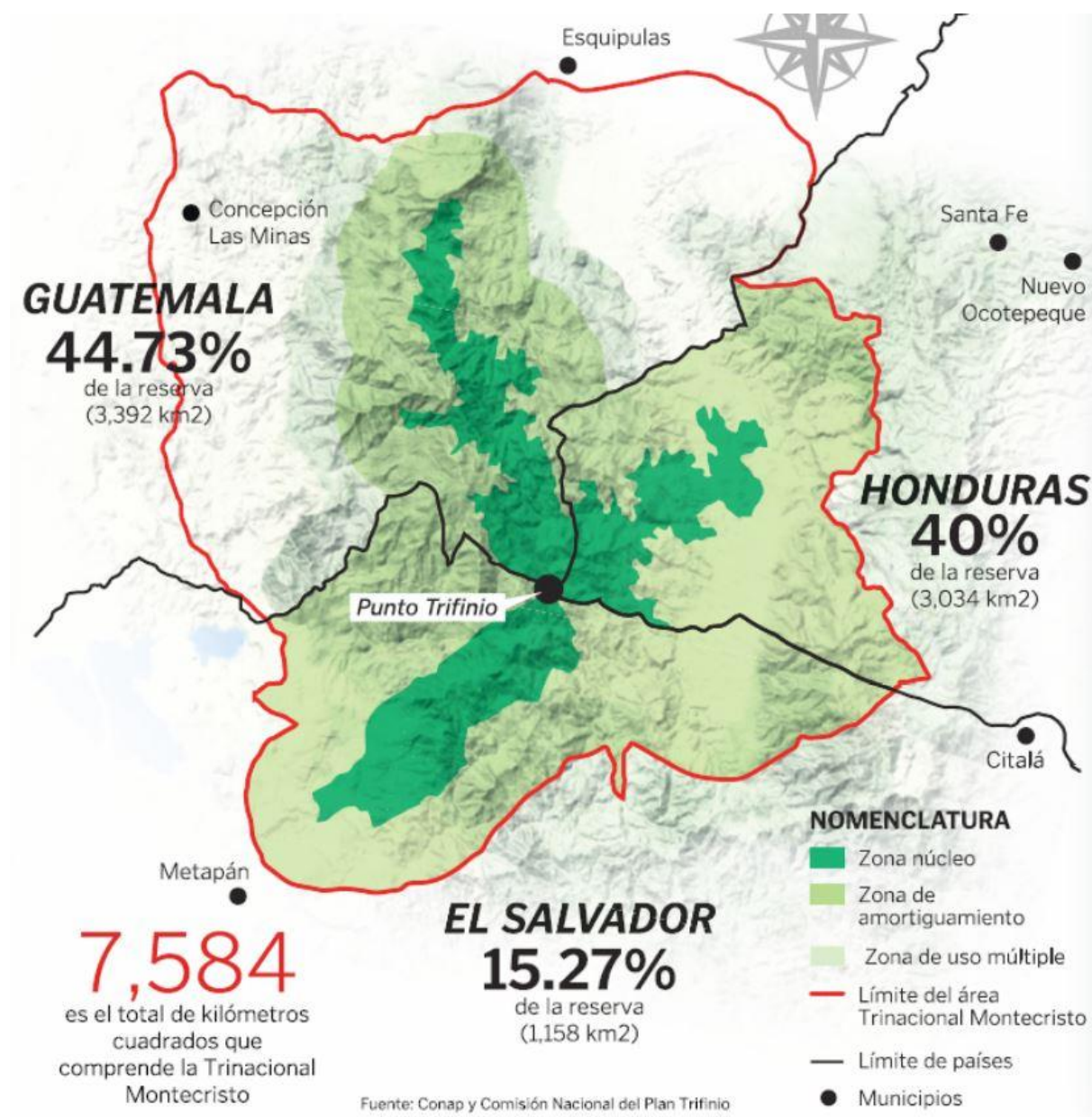
Honduras (22)

Copán Ruínas, Honduras	24
Dolores Merendón, Honduras	25
Fraternidad, Honduras	26
La Encarnación, Honduras	27
La Labor, Honduras	28
La Unión, Honduras	29
Lucerna, Honduras	30
Mercedes, Honduras	31
Ocotepeque, Honduras	32
San Agustín, Honduras	33
San Fernando, Honduras	34
San Francisco del Valle, Honduras	35
San Jorge, Honduras	36
San Marcos, Honduras	37
Santa Fe, Honduras	38
Santa Rita, Honduras	39
Sensenti, Honduras	40
Sinuapa, Honduras	41
Belén Gualcho, Honduras	42
Cabañas, Honduras	43
Concepción, Copán, Honduras	44
Concepción, Ocotepeque, Honduras	45

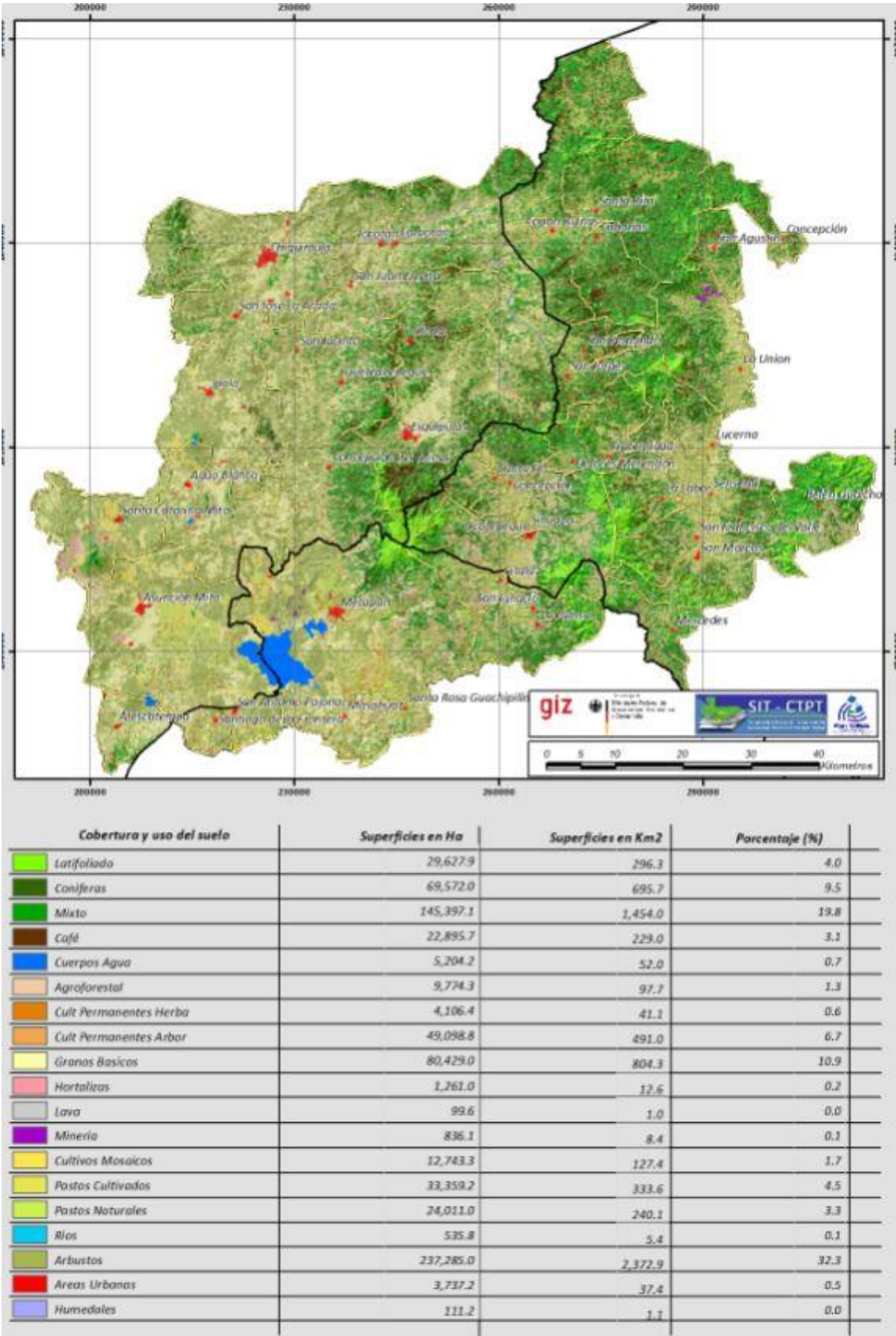
Anexo 3: Mapa de la Reserva de Biosfera Transfronteriza Trifinio-Fraternidad

En este lugar, formado por territorio de tres países centroamericanos, puede encontrarse variedad ecológica.





Anexo 4: Mapa de uso de la Reserva de Biosfera Transfronteriza Trifinio-Fraternidad



Fernando Villatoro

Anexo 5: Declaración de Reserva de Biosfera Transfronteriza Trifinio-Fraternidad brinda por la UNESCO



PROGRAMA SOBRE EL HOMBRE Y LA BIOSFERA

*Por decisión del Consejo Internacional de Coordinación
del Programa sobre el Hombre y la Biosfera,
se certifica que*

*Reserva de Biosfera Transfronteriza Trifinio Fraternidad
El Salvador / Guatemala / Honduras*

*forma parte integrante de
la Red Mundial de Reservas de la Biosfera.*

*Los principales tipos de ecosistemas y paisajes de nuestro planeta
están representados en esta Red, que está consagrada a la
conservación de la diversidad biológica, a la investigación científica
y a la observación permanente, así como a la definición
de modelos de desarrollo sostenible al servicio de la humanidad.*

*Participar en la Red Mundial facilita la cooperación
y los intercambios a nivel regional e internacional.*

FECHA DE INSCRIPCIÓN

29 de junio de 2011

Irina Borova

DIRECTORA GENERAL
DE LA UNESCO

Anexo 6: Características de los municipios de muestra de la Reserva de Biosfera Transfronteriza Trifinio-Fraternidad
(Tomado del estudio “Estado de la Región Trifinio”)

Metapán, El Salvador (muestra)



Indicadores tomados del
"Estado de la Región Trifinio 2010"

Población y Territorio	
Extensión (km ²)	689.8
Perímetro (km)	151.8
Población total	61,517
Población hombres	28,913
Población mujeres	32,604
Densidad de población (hab/km ²)	89
Población en edad de trabajar	17,463
Tasa de migración anual	0.8
Tasa de crecimiento poblacional	1.1

Infraestructura	
Densidad de red vial (km/km ²)	0.26
Red vial pavimentada (km)	33.04
Red vial secundaria (Km)	145.08

Educación	
Número de alumnos por profesor	44
Nivel promedio de escolaridad (años)	5.3
% analfabetismo (>15 años)	29.3
% analfabetismo hombres	26.6
% analfabetismo mujeres	31.6

Salud	
Camas de hospital por habitante	0.75
Habitantes por centro de salud	11,800
% de viviendas con acceso agua	75.4
% de viviendas acceso saneamiento	60.5
% viviendas con acceso electricidad	91.2
Enfermedades respiratorias	494
Enfermedades diarreicas	50

Desarrollo	
IDH (Índice de Desarrollo Humano)	0.698
IPG (Índice de Potenciación de Género)	0.356
Esperanza de vida al nacer (años)	72.5

Recursos		
Superficie en áreas protegidas (ha)	15,546.78	
Cambio de cobertura forestal 1986-2010		
% de cambio anual en bosque latifoliado	-1.0	
% de cambio anual en bosque de conífera	-1.7	
% de cambio anual en bosque mixto	-0.9	
Consumo estimado de leña (ton/año)	32,460.7	
% Cobertura de bosque (2010)	14.8	
Cobertura y uso del suelo (2010)		
	Área (ha)	%
Agroforestal	7,094.73	10.29
Arbustos	24,049.46	34.87
Áreas urbanas	513.51	0.74
Arena	258.31	0.37
Bosque conífera	2,603.05	3.77
Bosque latifoliado	1,532.69	2.22
Bosque mixto	5,179.90	7.51
Café	40.50	0.06
Cuerpos de agua	3,204.14	4.65
Cultivos mosaicos	5,519.70	8.00
Cultivos arbóreos	219.32	0.32
Cultivos herbáceos	1,248.73	1.81
Granos básicos	9,624.21	13.95
Hortalizas	29.85	0.04
Humedales	79.12	0.11
Lava	0.00	0.00
Minería	182.91	0.27
No Clasificado	11.31	0.02
Pastos cultivados	835.88	1.21
Pastos naturales	6,703.27	9.72
Ríos	45.13	0.07
Total	68,975.72	100.00

Esquipulas, Guatemala (muestra)



Indicadores tomados del "Estado de la Región Trifinio 2010"

Población y Territorio	
Extensión (km ²)	500.4
Perímetro (km)	133.6
Población total	53,201
Población hombres	24,958
Población mujeres	28,243
Densidad de población (hab/km ²)	106
Población en edad de trabajar	21,524
Tasa de migración anual	1.5
Tasa de crecimiento poblacional	2.7

Infraestructura	
Densidad de red vial (km/km ²)	0.10
Red vial pavimentada (km)	15.39
Red vial secundaria (Km)	32.39

Educación	
Número de alumnos por profesor	35
Nivel promedio de escolaridad (años)	7.8
% analfabetismo (>15 años)	24.7
% analfabetismo hombres	27.4
% analfabetismo mujeres	22.6

Salud	
Camas de hospital por habitante	0.74
Habitantes por centro de salud	53,201
% de viviendas con acceso agua	72.1
% de viviendas acceso saneamiento	58.4
% viviendas con acceso electricidad	59.1
Enfermedades respiratorias	194
Enfermedades diarreicas	48

Desarrollo	
IDH (Índice de Desarrollo Humano)	0.704
IPG (Índice de Potenciación de Género)	0.442
Esperanza de vida al nacer (años)	71.4

Recursos		
Superficie en áreas protegidas (ha)		22,540.58
Cambio de cobertura forestal 1986-2010		
% de cambio anual en bosque latifoliado		-1.0
% de cambio anual en bosque de conífera		-2.2
% de cambio anual en bosque mixto		-1.0
Consumo estimado de leña (ton/año)		64,085.7
% Cobertura de bosque (2010)		47.3
Cobertura y uso del suelo (2010)	Área (ha)	%
Agroforestal	3,541.81	7.08
Arbustos	9,588.99	19.16
Áreas urbanas	335.71	0.67
Arena	274.81	0.55
Bosque conífera	6,706.41	13.40
Bosque latifoliado	2,079.27	4.16
Bosque mixto	9,649.05	19.28
Café	4,206.30	8.41
Cuerpos de agua	126.37	0.25
Cultivos mosaicos	197.93	0.40
Cultivos arbóreos	401.33	0.80
Cultivos herbáceos	66.29	0.13
Granos básicos	8,665.23	17.32
Hortalizas	54.32	0.11
Humedales	0.54	0.00
Lava	0.00	0.00
Minería	2.95	0.01
No Clasificado	0.36	0.00
Pastos cultivados	2,075.55	4.15
Pastos naturales	1,974.50	3.95
Ríos	92.05	0.18
Total	50,039.77	100.00

Ocotepeque, Honduras (muestra/piloto)



Indicadores tomados del "Estado de la Región Trifinio 2010"

Población y Territorio	
Extensión (km ²)	174.6
Perímetro (km)	73.5
Población total	21,090
Población hombres	10,031
Población mujeres	11,059
Densidad de población (hab/km ²)	121
Población en edad de trabajar	10,960
Tasa de migración anual	0.9
Tasa de crecimiento poblacional	2.1

Infraestructura	
Densidad de red vial (km/km ²)	0.22
Red vial pavimentada (km)	9.60
Red vial secundaria (Km)	29.65

Educación	
Número de alumnos por profesor	20
Nivel promedio de escolaridad (años)	7.0
% analfabetismo (>15 años)	18.0
% analfabetismo hombres	21.5
% analfabetismo mujeres	19.8

Salud	
Camas de hospital por habitante	0.61
Habitantes por centro de salud	4,217
% de viviendas con acceso agua	80.8
% de viviendas acceso saneamiento	90.8
% viviendas con acceso electricidad	68.8
Enfermedades respiratorias	5,274
Enfermedades diarreicas	677

Desarrollo	
IDH (Índice de Desarrollo Humano)	0.722
IPG (Índice de Potenciación de Género)	0.500
Esperanza de vida al nacer (años)	71.1

Recursos		
Superficie en áreas protegidas (ha)		10,798.01
Cambio de cobertura forestal 1986-2010		
% de cambio anual en bosque latifoliado		-0.4
% de cambio anual en bosque de conífera		-1.7
% de cambio anual en bosque mixto		-1.1
Consumo estimado de leña (ton/año)		7,105.2
% Cobertura de bosque (2010)		45.9
Cobertura y uso del suelo (2010)	Área (ha)	%
Agroforestal	4,117.07	23.57
Arbustos	2,483.07	14.22
Áreas urbanas	146.88	0.84
Arena	19.90	0.11
Bosque conífera	1,619.76	9.27
Bosque latifoliado	2,242.75	12.84
Bosque mixto	3,587.16	20.54
Café	202.06	1.16
Cuerpos de agua	0.81	0.00
Cultivos mosaicos	200.21	1.15
Cultivos arbóreos	74.70	0.43
Cultivos herbáceos	118.19	0.68
Granos básicos	114.40	0.66
Hortalizas	0.72	0.00
Humedales	1.44	0.01
Lava	75.06	0.43
Minería	2.16	0.01
No Clasificado	0.81	0.00
Pastos cultivados	1,524.78	8.73
Pastos naturales	923.40	5.29
Ríos	9.28	0.05
Total	17,464.61	100.00

La Palma, El Salvador (piloto)



Indicadores tomados del "Estado de la Región Trifinio 2010"

Población y Territorio	
Extensión (km ²)	139.2
Perímetro (km)	72.3
Población total	12,756
Población hombres	5,995
Población mujeres	6,761
Densidad de población (hab/km ²)	92
Población en edad de trabajar	3,904
Tasa de migración anual	0.7
Tasa de crecimiento poblacional	0.9

Infraestructura	
Densidad de red vial (km/km ²)	0.12
Red vial pavimentada (km)	8.99
Red vial secundaria (Km)	7.20

Educación	
Número de alumnos por profesor	32
Nivel promedio de escolaridad (años)	6.0
% analfabetismo (>15 años)	25.8
% analfabetismo hombres	26.1
% analfabetismo mujeres	25.6

Salud	
Camas de hospital por habitante	0.64
Habitantes por centro de salud	12,756
% de viviendas con acceso agua	73.1
% de viviendas acceso saneamiento	58.6
% viviendas con acceso electricidad	77.4
Enfermedades respiratorias	611
Enfermedades diarreicas	64

Desarrollo	
IDH (Índice de Desarrollo Humano)	0.678
IPG (Índice de Potenciación de Género)	0.537
Esperanza de vida al nacer (años)	63.2

Recursos		
Superficie en áreas protegidas (ha)		
Cambio de cobertura forestal 1986-2010		
% de cambio anual en bosque latifoliado	-0.3	
% de cambio anual en bosque de conífera	-1.1	
% de cambio anual en bosque mixto	-0.7	
Consumo estimado de leña (ton/año)	7,461.1	
% Cobertura de bosque (2010)	56.7	
Cobertura y uso del suelo (2010)	Área (ha)	%
Agroforestal	2,087.70	15.00
Arbustos	2,282.59	16.40
Áreas urbanas	69.61	0.50
Arena	48.47	0.35
Bosque conífera	2,086.05	14.99
Bosque latifoliado	1,195.05	8.59
Bosque mixto	4,118.52	29.59
Café	23.90	0.17
Cuerpos de agua	0.45	0.00
Cultivos mosaicos	175.69	1.26
Cultivos arbóreos	54.55	0.39
Cultivos herbáceos	96.47	0.69
Granos básicos	210.94	1.52
Hortalizas	0.73	0.01
Humedales	1.00	0.01
Lava	0.00	0.00
Minería	2.09	0.01
No Clasificado	0.72	0.01
Pastos cultivados	217.20	1.56
Pastos naturales	1,219.88	8.76
Ríos	27.73	0.20
Total	13,919.35	100.00

Concepción Las Minas,

Guatemala (piloto)



Indicadores tomados del "Estado de la Región Trifinio 2010"

Población y Territorio	
Extensión (km ²)	213.9
Perímetro (km)	87.8
Población total	12,853
Población hombres	5,784
Población mujeres	7,069
Densidad de población (hab/km ²)	60
Población en edad de trabajar	4,514
Tasa de migración anual	4.1
Tasa de crecimiento poblacional	1.0

Infraestructura	
Densidad de red vial (km/km ²)	0.22
Red vial pavimentada (km)	30.57
Red vial secundaria (Km)	17.40

Educación	
Número de alumnos por profesor	23
Nivel promedio de escolaridad (años)	7.7
% analfabetismo (>15 años)	23.7
% analfabetismo hombres	29.3
% analfabetismo mujeres	19.3

Salud	
Camas de hospital por habitante	0.74
Habitantes por centro de salud	12,853
% de viviendas con acceso agua	64.2
% de viviendas acceso saneamiento	56.4
% viviendas con acceso electricidad	59.9
Enfermedades respiratorias	269
Enfermedades diarreicas	26

Desarrollo	
IDH (Índice de Desarrollo Humano)	0.704
IPG (Índice de Potenciación de Género)	0.442
Esperanza de vida al nacer (años)	71.4

Recursos		
Superficie en áreas protegidas (ha)		26,383.32
Cambio de cobertura forestal 1986-2010		
% de cambio anual en bosque latifoliado		-0.7
% de cambio anual en bosque de conífera		-1.1
% de cambio anual en bosque mixto		-0.6
Consumo estimado de leña (ton/año)		25,059.5
% Cobertura de bosque (2010)		39.4
Cobertura y uso del suelo (2010)	Área (ha)	%
Agroforestal	1,863.45	8.71
Arbustos	7,516.25	35.14
Áreas urbanas	111.51	0.52
Arena	38.07	0.18
Bosque conífera	2,912.73	13.62
Bosque latifoliado	1,271.47	5.94
Bosque mixto	3,775.71	17.65
Café	39.66	0.19
Cuerpos de agua	3.07	0.01
Cultivos mosaicos	377.54	1.77
Cultivos arbóreos	46.44	0.22
Cultivos herbáceos	141.28	0.66
Granos básicos	2,728.12	12.76
Hortalizas	51.16	0.24
Humedales	1.80	0.01
Lava	0.00	0.00
Minería	1.17	0.01
No Clasificado	0.18	0.00
Pastos cultivados	231.01	1.08
Pastos naturales	275.47	1.29
Ríos	2.16	0.01
Total	21,388.26	100.00

Anexo 7: Validación y aplicación de instrumentos en la Reserva de Biosfera Transfronteriza Trifinio-Fraternidad

Primer punto de recolección de datos El Salvador

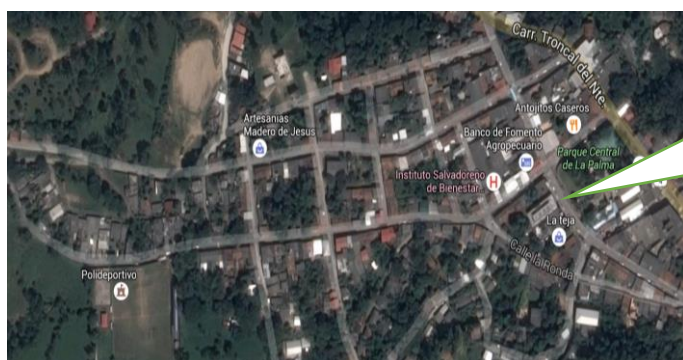
Kilómetro 77 ½, punto de referencia hotel Maya.



Cantón El Túnel: 4
pruebas rurales
códigos 03, 04, 07,

Segundo punto de recolección de datos El Salvador

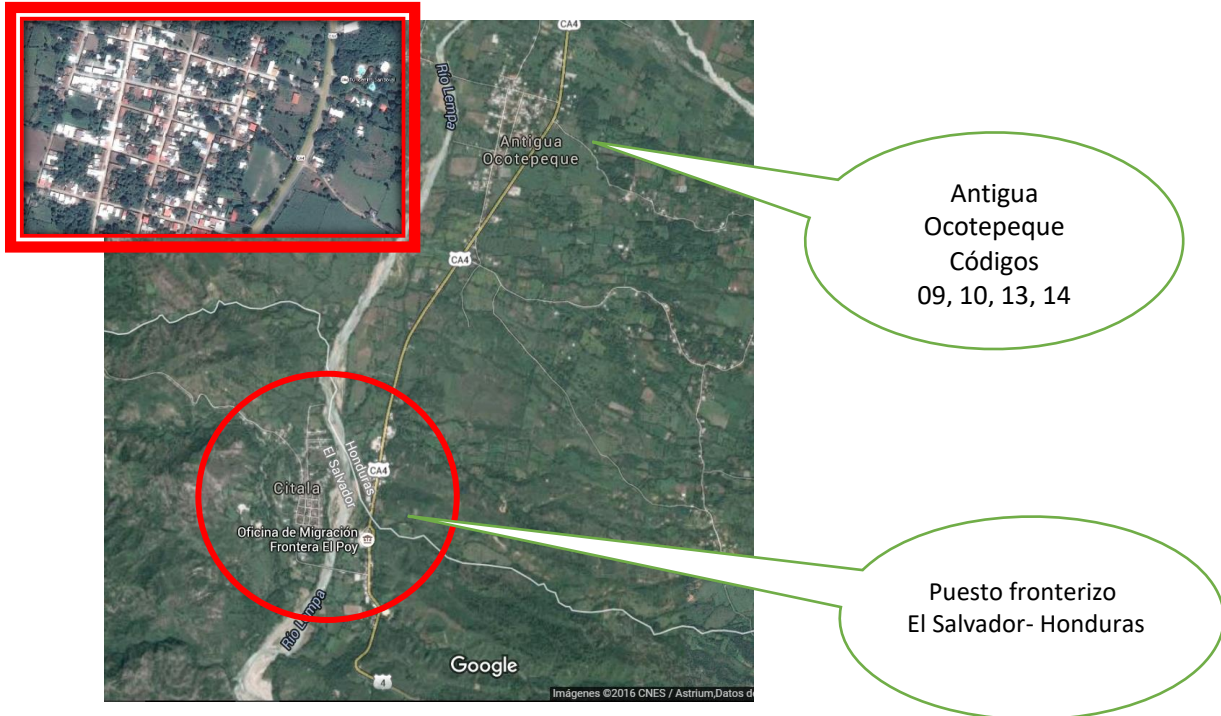
Kilómetro 85, punto de referencia parque central de la Palma



Entre el parque
central de La Palma y
el polideportivo.
Códigos 01, 02, 05, 06

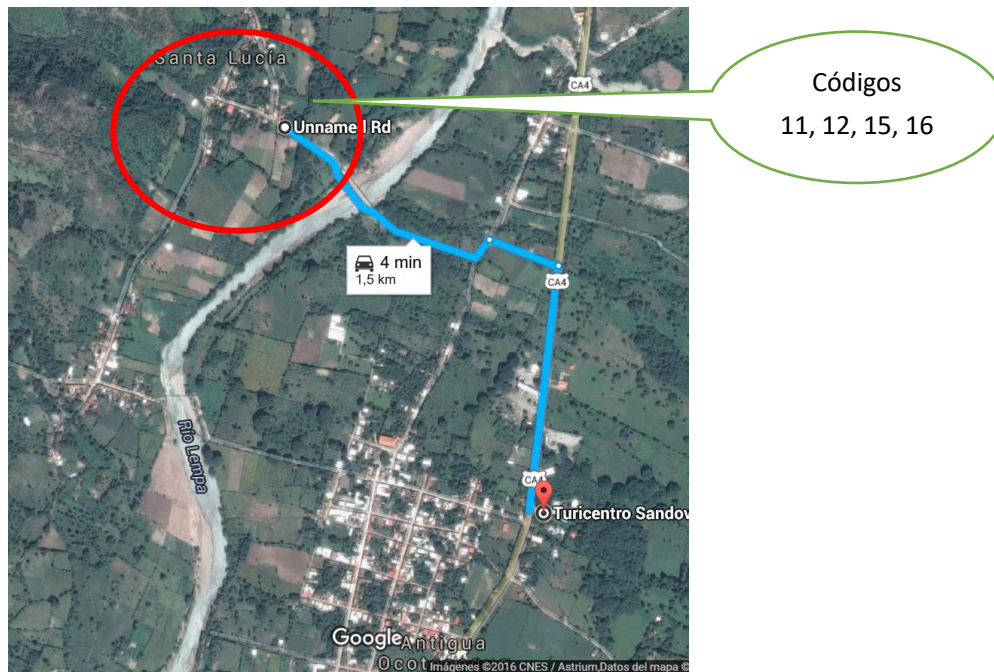
Tercer punto de recolección de datos Honduras

Antigua Ocotepeque, realizar las encuestas urbanas iniciando en el centro del municipio hacia el norte



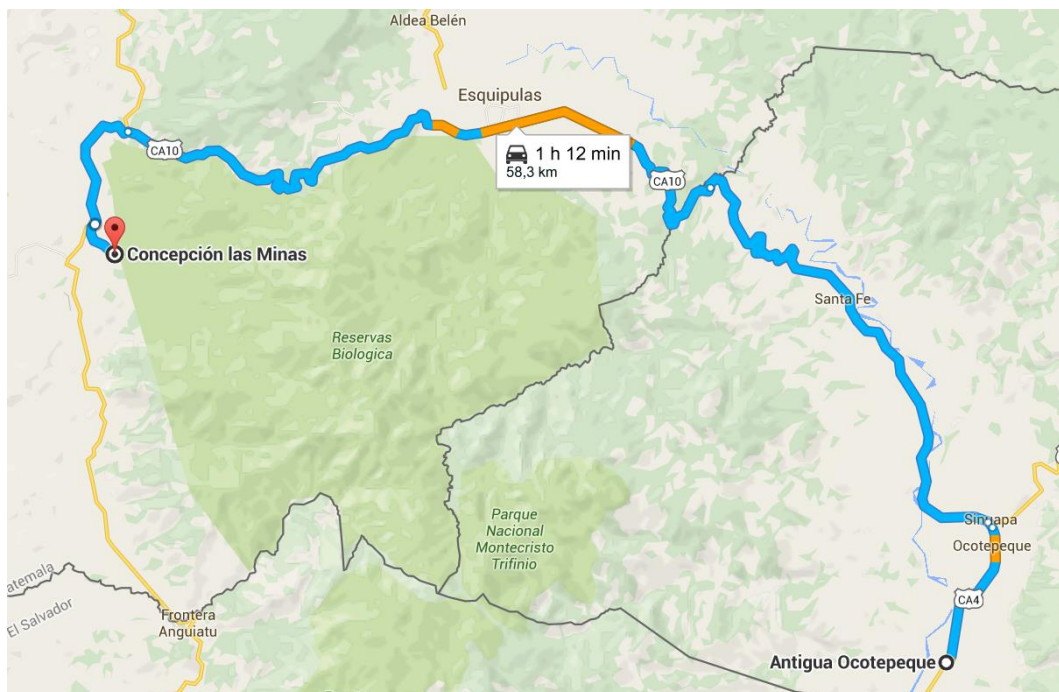
Cuarto punto de recolección de datos Honduras, Santa Lucía.

En caso de no conseguir los cuatro encuestas se puede hacer la otra comunidad.



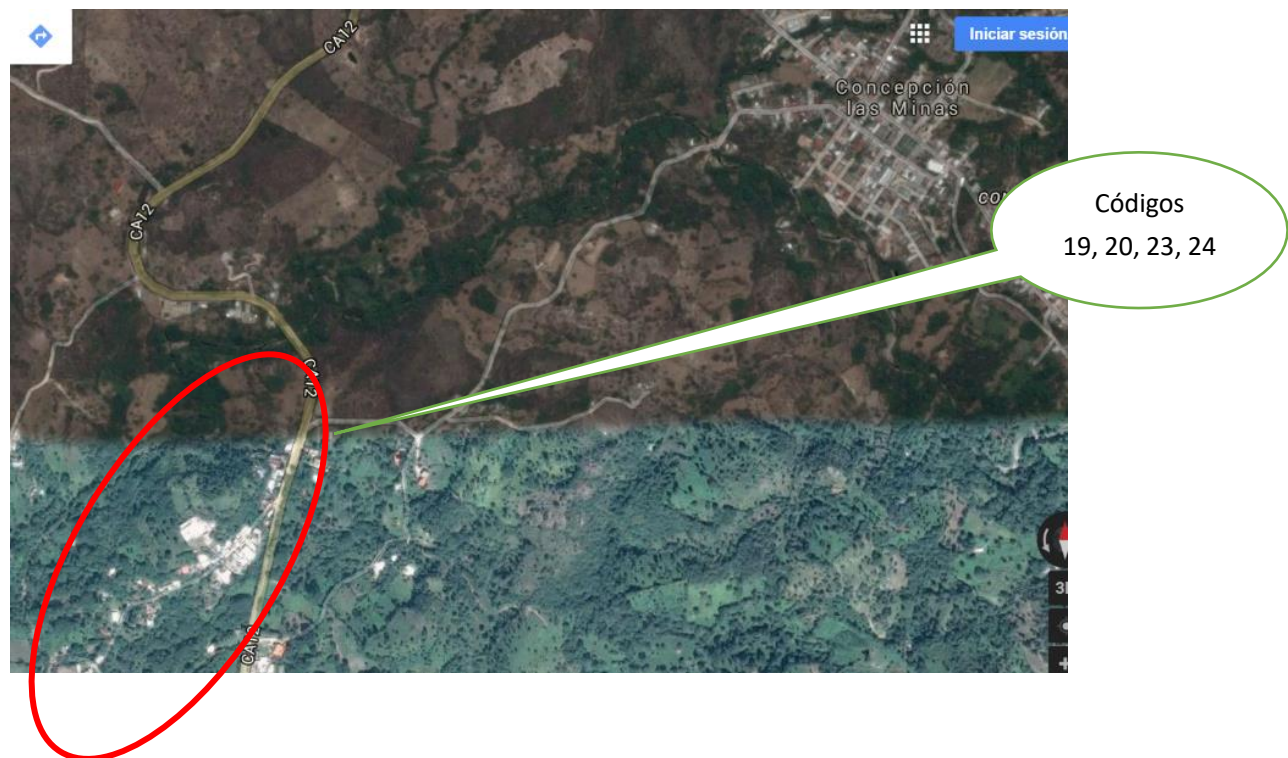
Quinto punto de recolección de datos Guatemala, Concepción de Minas.

Desde Ocotepeque tomar la CA4, luego tomar la CA10 con rumbo a Esquipulas, pasar de Esquipulas y tomar la CA10 y luego tomar la CA12 (dos kilómetros aprox) girar a la izquierda para Concepción de Minas.



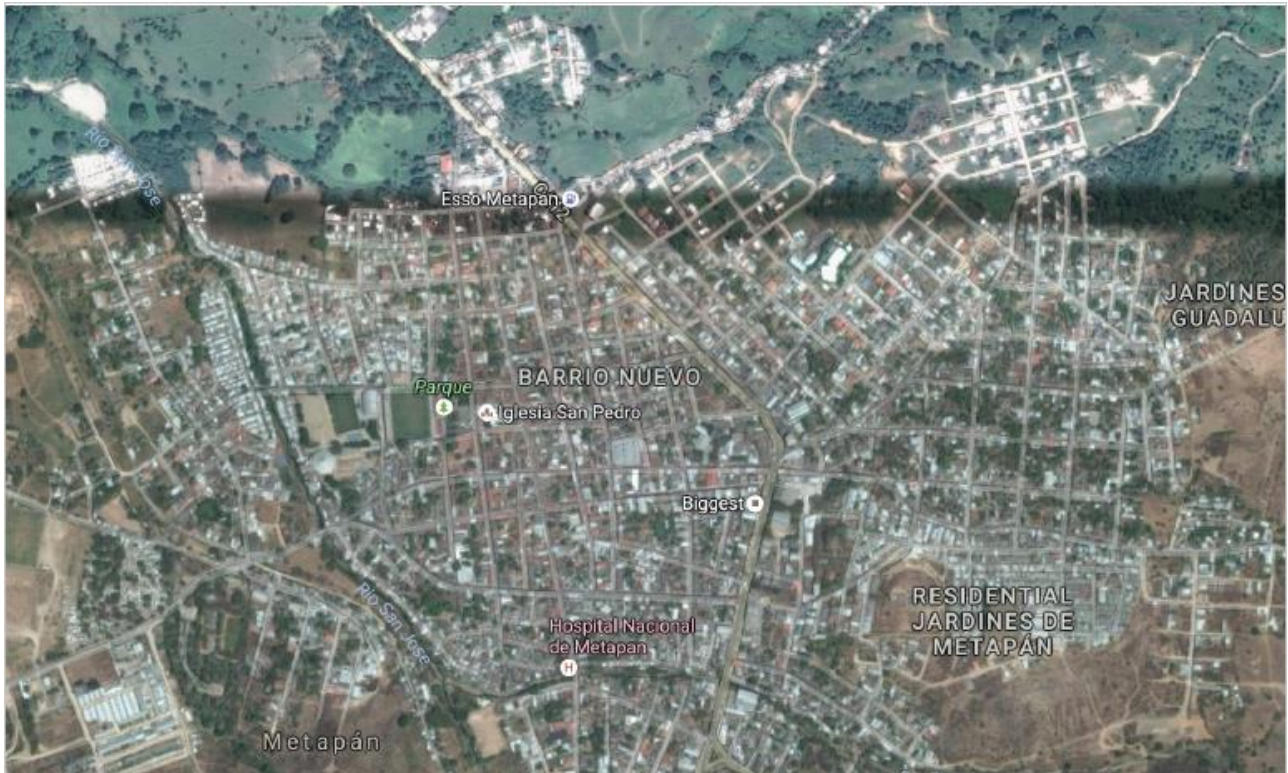
Sexto punto de recolección de datos Guatemala, Concepción de Minas.

Salir de concepción de minas y tomar nuevamente la CA12



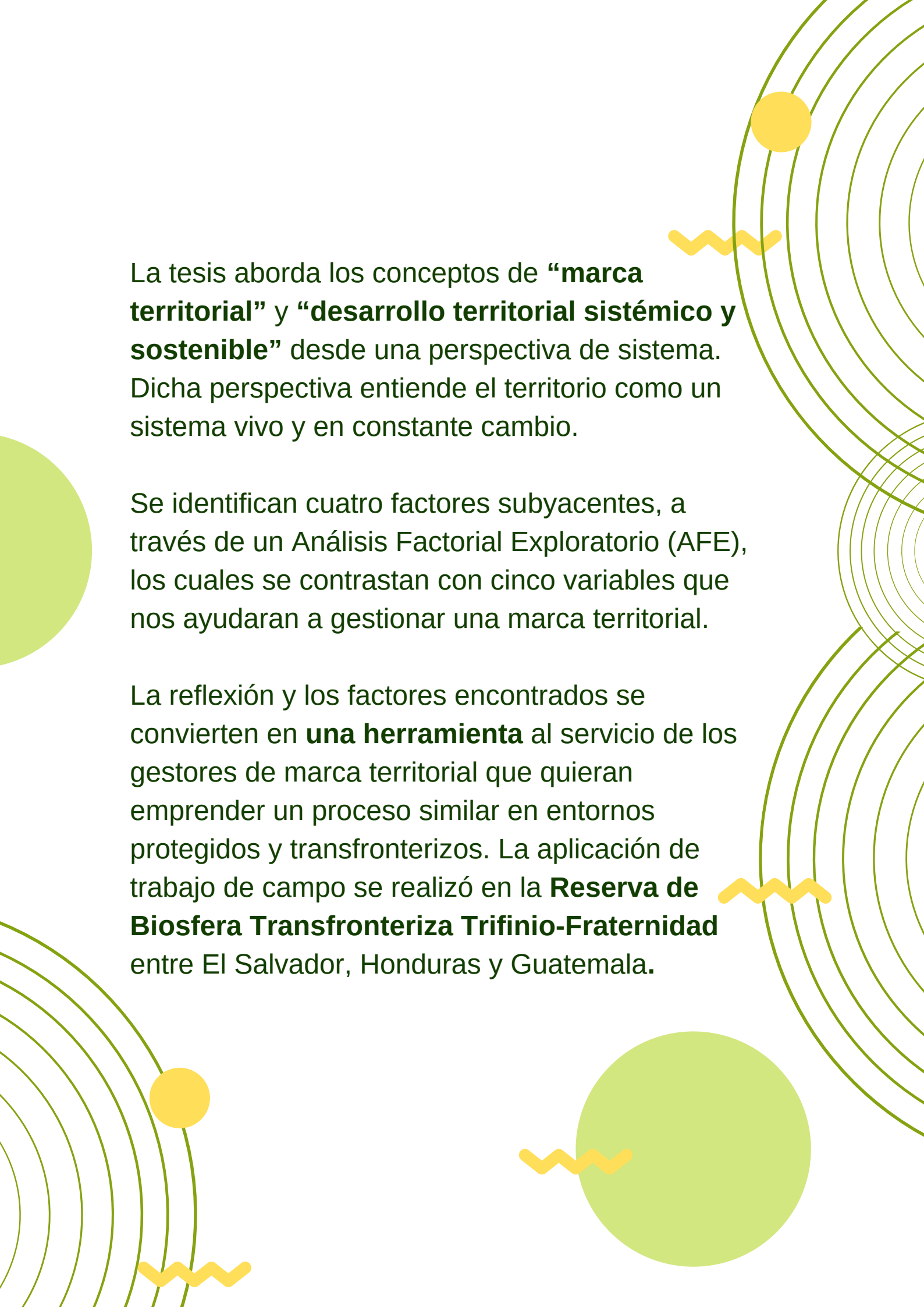
El Salvador (8 pruebas)				Honduras (8 pruebas)				Guatemala (8 pruebas)			
La Palma				Antigua Ocotepeque				Concepción las Minas			
Código	Sexo	Zona	Rango de edad	Código	Sexo	Zona	Rango de edad	Código	Sexo	Zona	Rango de edad
01	Hombre	Urbano	18-34 años	09	Hombre	Urbano	18-34 años	17	Hombre	Urbano	18-34 años
02	Hombre	Urbano	35 años a más	10	Hombre	Urbano	35 años a más	18	Hombre	Urbano	35 años a más
03	Hombre	Rural	18-34 años	11	Hombre	Rural	18-34 años	19	Hombre	Rural	18-34 años
04	Hombre	Rural	35 años a más	12	Hombre	Rural	35 años a más	20	Hombre	Rural	35 años a más
05	Mujer	Urbana	18-34 años	13	Mujer	Urbana	18-34 años	21	Mujer	Urbana	18-34 años
06	Mujer	Urbana	35 años a más	14	Mujer	Urbana	35 años a más	22	Mujer	Urbana	35 años a más
07	Mujer	Rural	18-34 años	15	Mujer	Rural	18-34 años	23	Mujer	Rural	18-34 años
08	Mujer	Rural	35 años a más	16	Mujer	Rural	35 años a más	24	Mujer	Rural	35 años a más





Zona Urbana de Metapán

Nota: en caso de Metapán se establecieron los cuadrantes y las secciones a partir de Mapas catastrales.



La tesis aborda los conceptos de “**marca territorial**” y “**desarrollo territorial sistémico y sostenible**” desde una perspectiva de sistema. Dicha perspectiva entiende el territorio como un sistema vivo y en constante cambio.

Se identifican cuatro factores subyacentes, a través de un Análisis Factorial Exploratorio (AFE), los cuales se contrastan con cinco variables que nos ayudaran a gestionar una marca territorial.

La reflexión y los factores encontrados se convierten en **una herramienta** al servicio de los gestores de marca territorial que quieran emprender un proceso similar en entornos protegidos y transfronterizos. La aplicación de trabajo de campo se realizó en la **Reserva de Biosfera Transfronteriza Trifinio-Fraternidad** entre El Salvador, Honduras y Guatemala.