



**universidad
de león**
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Comercio Internacional
Curso 2017/2018

**MARKETING TERRITORIAL E INDUSTRIAS CREATIVAS EN EL
CASO DE LA SALSA EN CALI**

**COCREACIÓN DE VALOR ENTRE MÚLTIPLES ACTORES
SOCIOECONÓMICOS BAJO LA LÓGICA SERVICE DOMINANT**

**PLACE MARKETING AND CREATIVE INDUSTRIES IN CALI'S
SALSA CASE STUDY**

**CO-CREATION OF VALUE AMONG MULTIPLE SOCIO-ECONOMIC
ACTORS TOWARDS SERVICE DOMINANT LOGIC**

Realizado por el alumno: D. José Oliver Torres Reynoso

Tutelado por el Profesor: Dr. D. Norberto Muñiz Martínez

León, a 11 de julio de 2018

AGRADECIMIENTOS

*A mi familia y amigos por acompañarme en este largo viaje,
A la Universidad de León, y en especial a Norberto, por los conocimientos y
oportunidades aportados.*

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. RESUMEN	9
1.1. PALABRAS CLAVE	9
1.2. ABSTRACT.....	10
1.3. KEYWORDS.....	10
2. INTRODUCCIÓN.....	11
2.1. DESARROLLO DEL TRABAJO	11
2.2. OBJETO DEL TRABAJO.....	12
3. METODOLOGÍA.....	14
4. EVOLUCIÓN DEL MARKETING HACIA EL NUEVO PARADIGMA	
SERVICE DOMINANT LOGIC	15
4.1. TRANSICIÓN DESDE LA LÓGICA GOOD DOMINANT A LA LÓGICA SERVICE DOMINANT	15
4.2. EL UNIVERSO SERVICE-DOMINANT.....	17
4.2.1. La lógica Service-Dominant.....	17
4.2.2. Premisas y Axiomas	17
4.2.3. Concepto de Servicio frente al de servicios	21
4.2.4. Actores Socioeconómicos	21
4.2.5. Integración de Recursos	21
4.2.6. Cocreación de Valor.....	22
4.2.8. Teoría de Redes.....	25
4.2.9. Marketing Many-to-Many.....	27
4.2.10. De Intercambios a Interacciones	27
4.2.11. Ecosistemas de Servicio.....	30
4.2.12. Perspectivas Micro, Meso y Macro en los Ecosistemas de Servicio	31

5. EL MARKETING TERRITORIAL BAJO LA LÓGICA SERVICE DOMINANT	33
5.1. LA CIUDAD COMO ACTOR	33
5.2. Restructuración del concepto de ciudad	34
5.2.1. La identidad del territorio.....	36
5.3. ACTORES SOCIOECONÓMICOS DE LA CIUDAD.....	37
5.4. ESTRATEGIAS PROMOCIONALES.....	41
5.4.1. Las ciudades como lugares de intercambio sensorial.....	42
5.4.2. Arquitectura icónica y diseño urbano.....	44
5.5. MARKETING TERRITORIAL ONLINE	46
5.5.1. Comunidades online.....	47
6. ECOSISTEMAS CULTURALES.....	48
6.1. CONCEPTOS	48
6.1.1. La cultura.....	48
6.1.2. La creatividad.....	50
6.2. BARRIOS O DISTRITOS CREATIVOS	51
6.3. POLITICAS PARA MEJORAR LA CULTURA O CREATIVIDAD DE LAS CIUDADES	52
7. APLICACIÓN A CALI COMO CASO PRÁCTICO	55
7.1. INTRODUCCIÓN.....	55
7.2. DESARROLLO DE LA SALSA EN CALI.....	56
7.3. INTERACCIONES DIRECTAS CON LA SALSA.....	59
7.3.1. Barrios de Salsa y ocio.....	59
7.3.2. Escuelas de Salsa.....	60
7.3.3. La Salsa por la noche	60
7.3.4. Otros proveedores	61
7.3.5. Gráfico Micro de las escuelas de Salsa	62

7.4. SUBSISTEMA INTERMEDIO DE LA SALSA	63
7.4.1. Medios de comunicación.....	65
7.4.2. La Feria de Cali.....	66
7.4.3. Otros eventos.....	67
7.4.4. Otras instituciones	68
7.4.5. Análisis perceptivo de Cali	68
7.5. ECOSISTEMA DE SERVICIO LA SALSA EN CALI.....	72
7.5.1. Subsistema empresarial	73
7.5.2. Subsistema Deportivo	73
7.6. CONSUMIDORES	73
7.6.1. Residentes.....	74
7.6.2. Turistas y visitantes.....	75
7.6.3. Inversores	75
7.7. LA CIUDAD DE CALI COMO ACTOR PRINCIPAL.....	76
8. CONCLUSIONES	78
8.1. Limitaciones y futuras líneas de investigación	79
9. REFERENCIAS	81
ANEXO I: ANÁLISIS EXPLICATIVO DE LOS PROVEEDORES DE SERVICIO MÁS RELEVANTES DE CALI	
ANEXO II: ECOSISTEMA DE LA SALSA EN CALI	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Cadena de Valor en la Lógica <i>Good Dominant</i>	16
Figura 4.2. Proceso de Cocreación de Valor	23
Figura 4.3. Interacción Unidireccional e Interacción Bidireccional	24
Figura 4.4. Variables de la Cocreación de Valor	25
Figura 4.5. Teoría de Redes	26
Figura 4.6. Interacciones Directas	28
Figura 4.7. Ecosistema de Servicio	31
Figura 4.8. Niveles de Integración de Servicio	32
Figura 5.1. Actores Socioeconómicos de una Ciudad	41
Figura 6.1. La creatividad	51
Figura 7.1. Mapa de la zona urbana de Cali	55
Figura 7.2. Proporción de habitantes en Cali con el Valle del Cauca y Colombia	56
Figura 7.3. Interacciones de marketing de la escuela de baile "Swing Latino"	63
Figura 7.4. Gráfico de Interacciones Directas de la Salsa - Nivel Meso	64
Figura 7.5. Sistema de Redes de la Salsa - Nivel Meso	65

Figura 7.6. Perfil Oficial de Facebook de la Alcaldía de Santiago de Cali	71
Figura 7.7. Interacciones múltiples entre los usuarios de Cali	74
Figura 7.8. Logo de la estrategia "Cali Progresa Contigo"	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1. Premisas Fundacionales de la Lógica <i>Service Dominant</i>	19
Tabla 5.1. Estrategias promocionales a través de los sentidos	43
Tabla 7.1. Evolución de la percepción de Cali	68
Tabla 7.2. Percepción de la Feria de Cali	70
Tabla 7.3. Comparación de las ciudades más relevantes de Colombia	76

1. RESUMEN

En este trabajo se analizará la evolución del marketing desde una tradicional lógica de bienes, hasta el paradigma disruptivo e integral *Service Dominant*, más acorde a la realidad cambiante y de redes entre actores socioeconómicos.

El marketing evoluciona hacia el marketing *many-to-many*, el cual abre las puertas a nuevas formas de proposiciones de valor, bajo una visión más holística y sistemática. Este enfoque permite que el marketing territorial se ajuste a la dinámica exigida en la actual sociedad basada en las tecnologías de la información.

En escenarios globales, las ciudades compiten en relación a su identidad y cultura. Se estudiará el caso de la industria de la Salsa en Cali mediante la teoría descrita, donde constará el hedonismo y fenomenología ligados a las percepciones de las partes involucradas mediante un gráfico final, demostrando que un solo caso de estudio puede llegar a ser altamente poderoso y convincente, cuando los pilares de la teoría se sustentan por sí solos.

1.1. PALABRAS CLAVE

Lógica *Service Dominant*, interacción, cocreación, valor, actor, marca territorial, ciudad, Cali, cultura, identidad, percepción, Salsa-Industrias culturales.

1.2. ABSTRACT

This project comes through the journey from a traditional and insufficient good logic, to the disruptive and integral paradigm Service Dominant, more in line with the ever-changing and interconnected reality.

Marketing evolves towards many-to-many marketing, which opens the doors to new forms of value propositions, under a more holistic and systematic vision. This approach allows place marketing to adjust to dynamics required in current information technologies society.

In global scenarios, cities compete regarding to their identity and culture. The case of the Salsa industry in Cali will be studied through the theory described before, which includes hedonism and phenomenology linked to the parties' perceptions involved through a final graphic, demonstrating that a single case study can be highly powerful and convincing, when the pillars of the theory strongly stand on their own.

1.3. KEYWORDS

Service Dominant Logic, interaction, co-creation, value, actor, place branding, city, Cali, culture, identity, perception, Salsa-Cultural Industries.

2. INTRODUCCIÓN

2.1. DESARROLLO DEL TRABAJO

La actual tendencia progresiva hacia la globalización y cambios socioeconómicos postindustriales son una prueba evidente de que la mera obtención de beneficios y las aspiraciones puramente económicas del mundo de los bienes se quedan obsoletas (Evans, 2014; Govers, 2014; Muñiz Martínez y Cervantes Blanco, 2010). Gracias al desarrollo de las tecnologías de la información, nacen nuevos grupos o agentes, además de sus consiguientes relaciones socioeconómicas. El consumidor emerge como más activo que nunca, por lo que las empresas dejan de ser el actor focal único, ya que anteriormente solo ellas poseían la capacidad de proponer valor a través de sus productos (Lusch y Vargo, 2014)

La lógica *Service Dominant* (S-D) permite cubrir la extensión a la cual la lógica de bienes a menudo describe imprecisamente. Esta lógica no se limita a meramente analizar la relación entre la empresa y el consumidor (Pongsakornrungronglip y E. Schroeder, 2011), sino que forma un sistema más integrador y holístico, donde las barreras entre los proveedores y usuarios tienden a difuminarse. El consumidor disfruta de bienes por las experiencias que estos facilitan. El valor de cualquier marca reside en la consciencia, conocimiento y experiencia del consumidor. Por lo que el consumidor tiene la capacidad de igualarse y dialogar con la empresa, donde ambos buscan su propio beneficio, que resulta en una cocreación de valor conjunta (Lusch y Vargo, 2014).

En contextos de globalización, las ciudades se convierten en actores emergentes, donde confluyen múltiples flujos de intercambio, englobándose como sistemas que interaccionan y compiten con otros a nivel mundial (Muñiz Martínez y Cervantes Blanco, 2010). La paradoja en cuanto a la globalización es que las ciudades tienden a parecerse cada vez más; sin embargo, cuentan con la necesidad de diferenciarse, por lo que se ven forzadas a desarrollar marcas territoriales, nombrándose ellas mismas como innovadoras, empresariales, creativas, etc. (Ashworth y Kavaratzis, 2014; Govers, 2014; Kavaratzis, Warnaby, y Ashworth, 2014; Scott, 2000).

Las industrias culturales y creativas, asimismo, son subsistemas únicos de interconexión dentro de la ciudad que proporcionan una gran ventaja competitiva para desarrollar la cultura local y conseguir la originalidad que las ciudades buscan (Ashworth y Kavaratzis, 2014).

El marketing de redes o *many-to-many*, por lo tanto, sustituirá al marketing tradicional o *one-to-one*, ya que este último no puede ofrecer fundamento a los complejos niveles sociales de coconsumo en los que las diferentes partes del entorno se involucran (Gummesson y Polese, 2009).

El marketing territorial nace como una respuesta competitiva y auténtica donde las ciudades hacen florecer su propia identidad y cultura (*placemaking*) (Richards, 2017). Puesto que la ciudad se estructura como un sistema de redes entre las diferentes partes que buscan beneficio mutuo o cocreación de valor, el marketing territorial no es más que una evidencia del marketing *many-to-many*. La lógica *Service Dominant* permite que los procesos que se lleven a cabo sean más holísticos que la perspectiva *one-to-one* ofrecida por la lógica de bienes, donde los consumidores se limitaban a atribuir percepciones, actitudes y decisiones de compra según el origen de los bienes, cuando las ventajas competitivas de las naciones eran analizadas a través de exportaciones (*country origin effect*) (Lusch y Vargo, 2014).

2.2. OBJETO DEL TRABAJO

Con el presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) se pretende enfocar de una manera experimental, bajo la filosofía *Service Dominant*, una posible estrategia de marketing territorial basada en las relaciones *many-to-many* que los actores socioeconómicos de Cali (como los ciudadanos o el ayuntamiento) llevan a cabo a través de la industria cultural de la Salsa.

El enfoque teórico permitirá, por un lado, contemplar la ciudad más allá de meros intercambios económicos. Por otro lado, la teoría de redes dará acceso a la visibilidad de la interconexión de los diferentes subgrupos que conviven en Cali, ya que bajo el enfoque de bienes queda reducido a la cadena de suministro de tales. Este punto de vista nos ofrece un acercamiento más humanista y preciso a la realidad, ya que opera bajo una lógica donde el consumidor tiene poder de decisión.

El objetivo a conseguir es la proporción de una imagen completa y real de Cali bajo un análisis final donde se recoge todo el sistema de Servicio que engloba la ciudad, llamado Ecosistema de Servicio. De aquí se podrán extraer conclusiones desde una visualización integradora que tenga en cuenta a todas las partes que conforman el sistema de intercambios final de la ciudad (*many-to-many marketing*).

Si bien es verdad que otras ciudades colombianas, como Medellín, son más conocidas y presentan mayor desarrollo en su estrategia de marketing territorial, se ha de recordar que el marketing territorial no es una mera promoción publicitaria. El marketing territorial es una estrategia a largo plazo cuyo fin es el beneficio socioeconómico que se consigue a través del desarrollo de percepciones positivas gracias a la identidad y cultura local.

La motivación de seleccionar Cali como caso de estudio proviene de la demostración de que, aunque sea menos conocida y presenta menos literatura académica, no por ello es menos rica culturalmente. Las ciudades latinoamericanas están sufriendo un crecimiento muy acelerado en los últimos años, donde todas buscan su identidad para destacar en contextos mundiales. Mediante este TFG, se intentará situar a Cali como una ciudad potencialmente competitiva, gracias a la Salsa como mayor ventaja competitiva.

3. METODOLOGÍA

Este trabajo se divide en dos grandes bloques. El primero está basado en el desarrollo de conceptos y síntesis teórica de la lógica *Service Dominant*, bajo una revisión bibliográfica. Este paradigma será desarrollado a través de una comparativa con la lógica de bienes. Bajo este enfoque, se expondrá la disciplina del marketing orientado a los territorios y el desarrollo cultural. El segundo bloque trata sobre un caso práctico. Se analizarán los gráficos de redes (*many-to-many*) del Ecosistema cultural de la Salsa de Cali, donde se podrán extraer las conclusiones que avalen el paradigma bajo estudio. Ambos bloques se rigen mediante el método inductivo.

Los métodos cuantitativos no serán de utilidad para alcanzar el punto bajo estudio. Por otra parte, los métodos cualitativos ayudarán a calcular la percepción de Cali (Zenker y Braun, 2017). Por un lado, se procederá a una extensa investigación en internet, para cubrir la masiva cantidad de información necesaria para llegar a las conclusiones, puesto que se necesita conocer el total de grupos de actores que interactúan en Cali. Por otro lado, se efectuará una corta recolección de datos primarios bajo una investigación netnográfica (Jensen Schau, Muñiz, y Arnould, 2009; Koskela-Huotari, Edvardsson, Jonas, Wittel, y Sörhammar, 2016; Payne, Storbacka, Frow, y Knox, 2009; Pongsakornrungrasri y E. Schroeder, 2011), donde se estudiará la percepción de la etnografía caleña en las redes sociales, dado que por motivos de lejanía física, no es posible ejecutar otras formas cualitativas.

Finalmente, los datos recolectados permitirán la formación de los gráficos (Zenker y Braun, 2017). El conjunto de gráficos de Cali procede de la observación de la realidad para la configuración de actores y factores más relevantes. Se procederá no solamente a descifrar la complejidad de los gráficos, sino a ofrecer una perspectiva analítica que ilustre las interacciones en los sistemas multinivel que se presentan en la teoría (Muñiz Martínez y Cervantes Blanco, 2010).

4. EVOLUCIÓN DEL MARKETING HACIA EL NUEVO PARADIGMA SERVICE DOMINANT LOGIC

4.1. TRANSICIÓN DESDE LA LÓGICA GOOD DOMINANT A LA LÓGICA SERVICE DOMINANT

En 1776, Adam Smith hacía alusión a la siguiente mención: sólo la productividad puede añadir valor a los bienes. Con el nacimiento del capitalismo y la revolución industrial, la lógica de los bienes o *Good Dominant* (G-D) germina, plasmando a la perfección los valores de la revolución económica que en la época se estaba llevando a cabo. Sin embargo, esta noción aún persiste en nuestra forma de entender los negocios actualmente. No obstante, cada vez es más evidente de que la economía actual presenta características ausentes en la economía industrial, las cuales la lógica G-D no puede abarcar, mostrando que el marketing tradicional se regía bajo una lógica obsoleta y miope con frecuencia. Dadas estas razones, nuevas teorías emergen para satisfacer las necesidades del capitalismo postindustrial; entre las más influyentes, dirigido por la Escuela Nórdica, nace un nuevo paradigma, la lógica de Servicio o *Service Dominant* (S-D) (Lusch y Vargo, 2014).

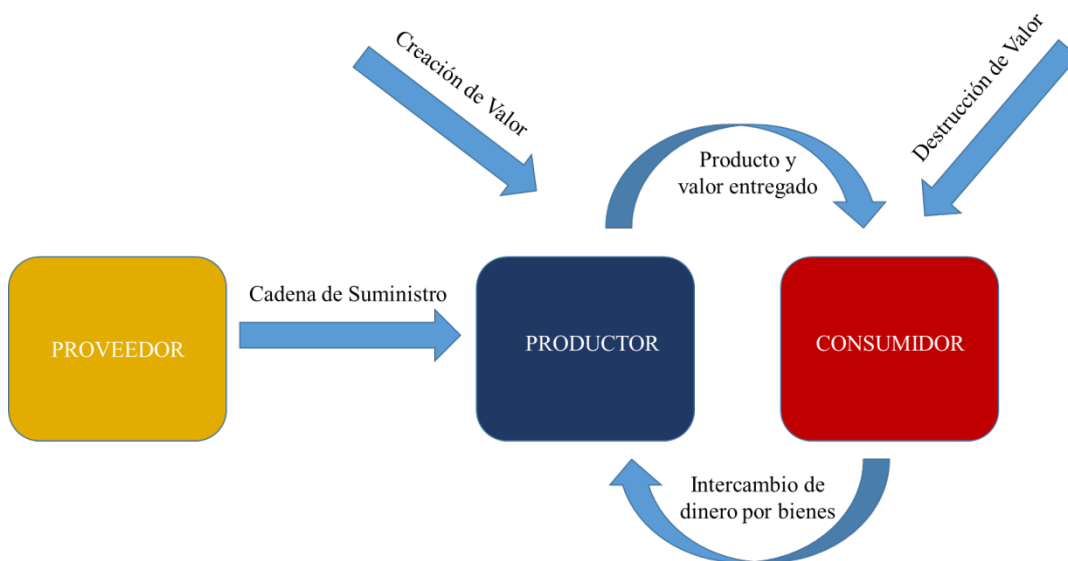
La teoría G-D se basa principalmente en fabricar o producir y distribuir cualquier bien, los cuales posteriormente se venden, para así generar beneficios económicos. Estos bienes son tangibles. El objetivo primordial de las empresas es maximizar sus beneficios, por lo que los procesos de producción debe de ser lo más eficiente posible. La tangibilidad hace que los bienes se puedan manufacturar, tratar físicamente, vender, etc.; además, los bienes, adquieren valor añadido durante su proceso de producción. La lógica G-D está continuamente indicando las diferencias entre bienes, por una parte, y los servicios, particularmente complicado de ajustar, los cuales se engloban el mundo intangible (Gummesson y Polese, 2009; Lusch y Vargo, 2014).

Bajo esta lógica, se supone que se produce para un cliente, del cual asumimos que siempre se conforma con los productos ofrecidos. Por otra parte, con el fin de maximizar beneficios, se puede elegir entre la estrategia de diferenciación, o las economías de escala,

gracias a la estandarización. Asimismo, se aplicaría una oportuna gestión de existencias, controlando la oferta según las variaciones de la demanda (Lusch y Vargo, 2014).

Bajo la lógica de producción y distribución de bienes, es la empresa la que crea valor a sus clientes. Generalmente, estas suelen adaptar el siguiente esquema: los proveedores abastecen a los fabricantes o productores, que le añaden valor a los bienes que producen, haciéndolos llegar, haya o no intermediarios, hasta los consumidores, los cuales lo consumen; los consumidores, si desean consumir otra vez el valor de un bien, deben de comprar de nuevo esos bienes, puesto que el valor queda completamente suministrado al consumirse el bien (Lusch y Vargo, 2014).

Figura 4.1. Cadena de Valor en la Lógica *Good Dominant*



Fuente: elaboración propia basado en Lusch y Vargo (2014)

La lógica S-D constata que las personas no compran bienes por el hecho de que sean bienes, sino por la utilidad que tienen estos para las personas, es decir, el Servicio que los bienes nos ofrecen. Por lo común, las personas suelen comprar bienes por la intangibilidad que implican, en vez de por su tangibilidad. Cuando se compran marcas, se les asocian un valor personal. Las personas están constantemente combinando bienes para crear

experiencias. El intercambio debe residir en los conocimientos y habilidades en los que los humanos se especializan. Se busca el valor de los bienes, no su función, por lo que no merece la pena dividirlos por su tangibilidad (Lusch y Vargo, 2014).

4.2. EL UNIVERSO SERVICE-DOMINANT

4.2.1. La lógica Service-Dominant

La lógica S-D es esencialmente: "*Servicio intercambiado por Servicio*" (Lusch y Vargo, 2014). En la lógica S-D no existe un usuario final, por lo que la separación de la oferta y de la demanda que hace la lógica G-D se ve difuminada. Se integran todas las partes, llamadas actores sociales o económicos. Los actores, a su vez, son componentes de recursos. Los recursos son todo lo que hacemos como individuos, o cual sea el ente económico o social. Los actores intercambian recursos a través del intercambio de Servicio para generar beneficio propio o valor, este proceso es denominado Servicio. El valor es propuesto; este no puede ser cedido (Lusch y Vargo, 2014).

4.2.2. Premisas y Axiomas

Las lógicas son métodos por los cuales las ideas que sostienen se desarrollan de forma coherente y compatible. Toda lógica está basada en premisas y asunciones. Pues bien, la lógica S-D se sostiene gracias a, según la última modificación realizada en 2016, 5 axiomas, los cuales forman los fundamentos de las 11 premisas. En la Tabla 4.1. se presentará la evolución de las premisas y axiomas desde el nacimiento de esta lógica, en 2004:

Tabla 4.1. Premisas Fundacionales de la Lógica *Service Dominant*

Premisa Fundacional	2004	2008	2016
FP1	La aplicación de habilidades especializadas y conocimiento es la unidad fundamental de intercambio.	El Servicio es el fundamento de los intercambios.	No ha habido cambio ESTATUS DE AXIOMA
FP2	Los intercambios indirectos ocultan las unidades fundamentales de intercambio.	Los intercambios indirectos ocultan el fundamento de intercambio.	No ha habido cambio
FP3	Los bienes son mecanismos de distribución para la provisión de Servicio.	No ha habido cambio	No ha habido cambio
FP4	El conocimiento es la fuente fundamental de ventaja competitiva.	Los recursos operantes son la fuente fundamental de ventaja competitiva.	Los recursos operantes son la fuente fundamental del beneficio estratégico.
FP5	Todas las economías son economías de Servicio.	No ha habido cambio	No ha habido cambio
FP6	El cliente es siempre coproductor.	El cliente es siempre cocreador de valor.	El valor es cocreado por múltiples actores, incluyendo al beneficiario. ESTATUS DE AXIOMA
FP7	La empresa solo puede hacer proposiciones de valor.	La empresa no puede emanar valor, solo ofrecer proposiciones de valor.	Los actores no pueden emitir valor, pero pueden participar en la creación y ofrecimiento de proposiciones de valor.
FP8	El enfoque de Servicio está orientado hacia el consumidor y es relacional.	El enfoque de Servicio está inherentemente orientado hacia el consumidor y es relacional.	El enfoque de Servicio está inherentemente orientado hacia el beneficiario y es relacional.
FP9		Todos los actores sociales y económicos son integradores de recurso.	No ha habido cambio ESTATUS DE AXIOMA
FP10		El valor está únicamente y fenomenológicamente determinado por el beneficiario.	No ha habido cambio ESTATUS DE AXIOMA
FP11			Nuevo La cocreación de valor está coordinada por instituciones formadas por actores y acuerdos institucionales. ESTATUS DE AXIOMA

Fuente: elaboración propia a partir de Vargo y Lusch (2016)

4.2.3. Concepto de Servicio frente al de servicios

El Servicio es definido como la aplicación de los recursos por el beneficio de sí mismo u otro actor. Puede ser provisto: directamente; o indirectamente, como a través del dinero o los bienes. El Servicio es la base de cualquier intercambio, pues es la premisa fundacional (Akaka y Vargo, 2015; Koskela-Huotari et al., 2016; Lusch y Vargo, 2014; Vargo y Lusch, 2016) .

El concepto “Servicio” puede ser confundido con los servicios contemplados en la lógica G-D: el Servicio no es una unidad de producción intangible, sino el uso de la confianza, habilidades o conocimientos para el beneficio común de las partes implicadas. El Servicio es el proceso donde se unen las competencias de cada una de las partes donde se alcanza el bienestar común (Lusch y Vargo, 2014).

4.2.4. Actores Socioeconómicos

Los actores son las entidades que tienen voluntad, la habilidad de actuar a propósito. Los actores son integradores de recursos. Ellos integran recursos para realzar la viabilidad de un sistema relevante: la viabilidad consiste en las múltiples características de un sistema para incluir adaptabilidad, flexibilidad, resiliencia y bienestar; el sistema relevante puede ser un actor individual o un actor que forma su propio Ecosistema (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

El consumidor, al estar más informado, conectado y activo que nunca antes, tiene el poder de interaccionar con las empresas, y negociar sus propuestas de valor. Las empresas no actúan solas en las decisiones sobre sus productos; lo que genera valor no son los productos, sino las experiencias individuales (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

4.2.5. Integración de Recursos

Los recursos son cualquier acción a la que un actor puede recurrir para su apoyo, a menudo para la creación de valor (Lusch y Vargo, 2014).

Los recursos operando (*operand*) son recursos que requieren de otros recursos para proveer beneficio; son estáticos y en su mayoría tangibles, como los recursos naturales. Los recursos operantes (*operant*) son recursos que son capaces de actuar bajo sus propios recursos para crear beneficio; son en su mayoría intangibles y dinámicos, como las habilidades y conocimiento humanos. Los recursos operando y operantes están casi siempre interconectados, ya que los actores muchas veces tienen que saber cómo usar los recursos operando para generar valor. Así pues, la aplicación de los recursos operantes sobre los operando es lo que crea beneficio (Lusch y Vargo, 2014).

Dentro de la clasificación anterior, los recursos pueden ser económicos (por ejemplo, los de las empresas), privados (familia y amigos), públicos (sistemas legales, sistemas monetarios, etc.), etc. Todas estas fuentes se integran de una manera única y exclusiva. Debido a esto, en el proceso también se crean nuevos recursos, creando valor a nivel individual, a la vez que se cocrea valor con el resto de actores. El valor emana de la cocreación entre todas las partes (Lusch y Vargo, 2014).

4.2.6. Cocreación de Valor

Valor es el beneficio, el incremento en el bienestar de un actor particular. El valor es único, pues cada actor específico y cada instante de su creación es contextualmente diferente; es también determinado holísticamente y fenomenológicamente por el beneficiario, por lo que implica la experiencia de este. El valor no puede ser otorgado de un actor a otro, solamente propuesto. A través de la proposición de valor se incentiva a otro actor beneficioso a la creación de valor (Lusch y Vargo, 2014).

El consumidor siempre es un cocreador de valor. Un enfoque centrado en el Servicio está inherentemente centrado en el consumidor y en sus relaciones. El proceso de creación de valor por parte de los consumidores involucra una serie de acciones por las cuales el cliente desea alcanzar un determinado propósito (Payne et al., 2009). El consumidor no busca consumir, sino experimentar (Evans, 2014). Por ello, para la comprensión del valor

es necesario tomar un enfoque de la vida de las personas, ya que cada persona vive las cosas única y fenomenológicamente diferentes (Lusch y Vargo, 2014).

La empresa por sí misma no puede emitir valor, solamente ofrecer propuestas de valor. La aplicación de habilidades y conocimientos especializados, o recursos operantes, son la unidad fundamental de intercambio y la principal fuente de ventaja competitiva. Los bienes que estas producen son vistos meramente como mecanismos o artefactos para la provisión de Servicio (Lusch y Vargo, 2014).

Figura 4.2. Proceso de Cocreación de Valor

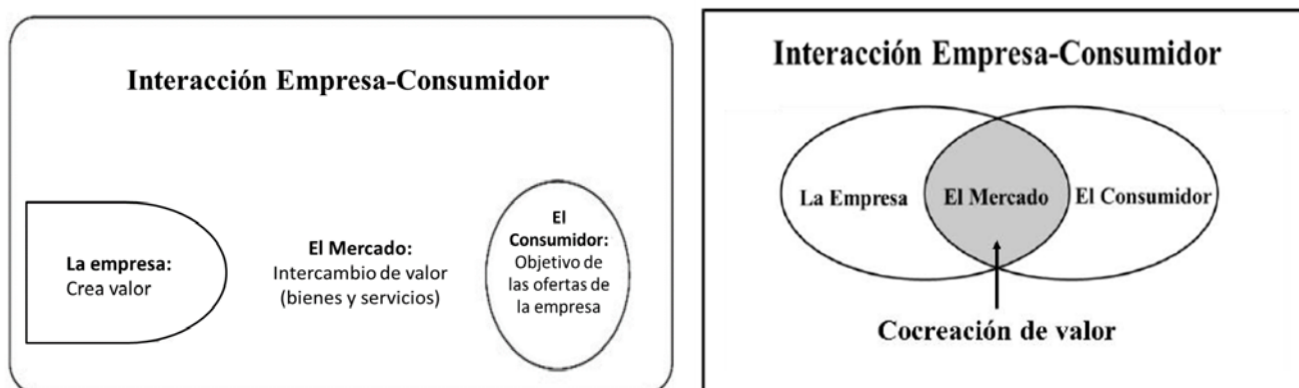


Fuente: adaptación de Vargo y Lusch (2016)

Bajo el enfoque tradicional, el proceso de creación de valor no incluía a los consumidores, puesto que la empresa era la única capaz de proponer valor. Además, el mercado, percibido como la estructura donde se hacen posibles los intercambios, es el lugar que permite que el valor sea intercambiado. El consumidor tenía que ser convencido las acciones que las empresas tomaban, con las únicas opciones de poder comprar o no (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

Sin embargo, en la lógica S-D, los roles de la compañía y consumidor convergen mercado. El mercado se convierte en parte inseparable del proceso de creación de valor. La empresa y el consumidor son ambos colaboradores en la cocreación de valor, y competidores a la hora de extraer valor económico. Las propuestas de valor pasan de ser unidireccionales, a bidireccionales. Por tanto, el mercado se convierte en lo que se podría parecer a un *forum*, donde emana la cocreación de valor a través del diálogo de estos (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

Figura 4.3. Interacción Unidireccional e Interacción Bidireccional



Fuente: elaboración propia

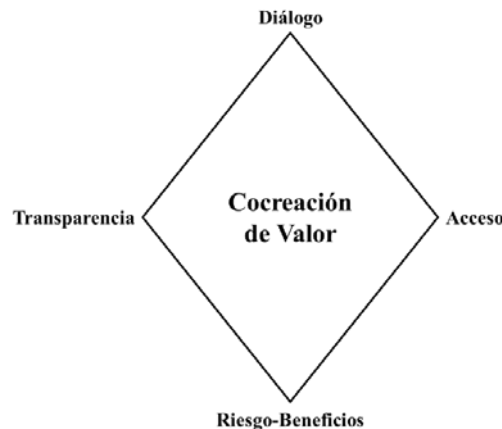
los encuentros representan el contexto o el conjunto de interacciones y transacciones en los cuales el Servicio es intercambiado entre la organización y el cliente, donde la satisfacción es resuelta (Akaka y Vargo, 2015; Payne et al., 2009).

Las interacciones de alta calidad con los clientes permiten cocrear experiencias únicas, que son la clave para desbloquear nuevas fuentes de ventajas competitivas. Las empresas deben de aprender lo máximo posible a través de un diálogo rico con los consumidores, cada vez más sofisticados (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

La calidad de la cocreación de valor depende de las variables de interacción. Estas son el diálogo, acceso, riesgo-beneficio y transparencia. El diálogo es un elemento importante, pues implican interacción, compromiso, y la habilidad y el deseo de actuar entre las partes. El diálogo puede resultar difícil si el consumidor no tiene permiso a otras dos

variables, el acceso y transparencia de la información; gracias al grado de conectividad actual al que estos pueden acceder (internet), pueden encontrar toda la información que deseen. Por último, incluso más importante que el resto de variables, es la percepción que tiene el consumidor de los riesgos-beneficios de acciones y decisiones (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

Figura 4.4. Variables de la Cocreación de Valor



Fuente: elaboración propia a partir de Prahalad (2004)

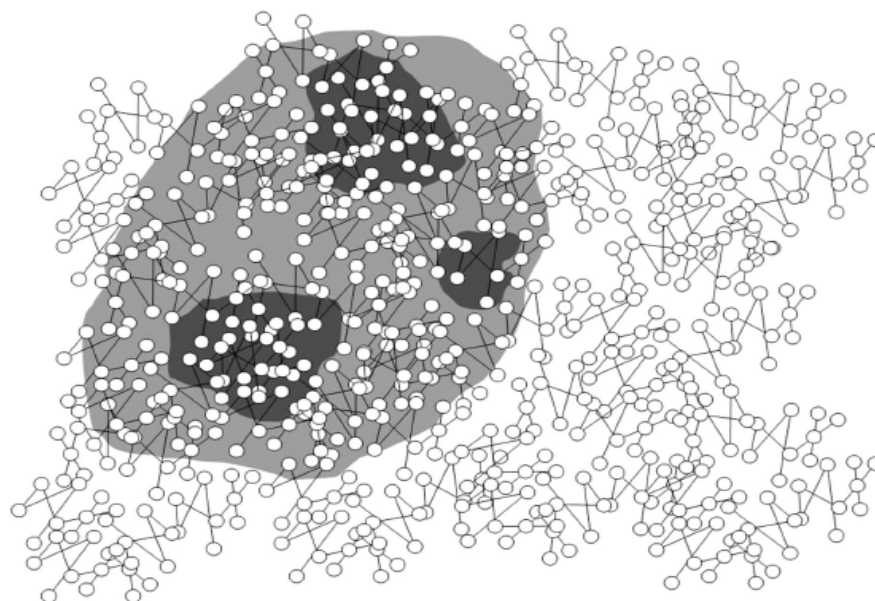
4.2.8. Teoría de Redes

La historia nos ha enseñado que las redes están presentes y son aplicables tanto en las ciencias sociales, como en las naturales. Las personas son parte de un contexto o una red de relaciones en las cuales interactúan. La ciencia cuantitativa occidental se basa en organizar conceptos en categorías que se incluyen dentro de otras, a la vez que se excluyen entre ellas. Esto se puede mostrar gracias a la organización estadística, cuyos resultados nos facilitan decidir. Sin embargo, esta no ha podido visualizar el fenómeno por el cual las organizaciones e individuos operan siempre que hayan propuestas de otras partes (Gummesson y Polese, 2009).

La teoría de redes expone que las empresas no son unidades independientes y autónomas que interaccionan en mercados homogéneos y anónimos; las redes tratan con mercados

en contextos sistémicos y de redes. Debido a la evolución de la economía mundial, cada vez es más grande la dependencia en más grandes sistemas integrados, las redes se vuelven cada vez más importantes. Además, las redes pueden ser usadas en simples gráficos, o ser aplicada con una alta sofisticación a través de las matemáticas e informática (Gummesson y Polese, 2009).

Figura 4.5. Teoría de Redes



Fuente: Gummesson y Polese (2009)

Las redes tradicionalmente conocidas se categorizan independientemente en B2B (*Business-to-Business*) y B2C (*Business-to-Consumer*). Según el enfoque de redes, estas son vistas como perspectivas dentro de un amplio contexto de marketing y sistema de Servicio, pues el valor que los consumidores aportan en las redes es reconocido. B2B interactúan en base a las demandas del consumidor, por lo que B2B está ligado con B2C/C2B; sin embargo, se incluye la interacción C2C, la cual nunca ha sido considerada en el enfoque antiguo (Gummesson y Polese, 2009).

4.2.9. Marketing Many-to-Many

Bajo la lógica G-D, El objetivo principal del marketing es generar ingresos para la empresa (Gummesson y Polese, 2009). El marketing, en un principio surge para satisfacer las necesidades comerciales de las empresas (Muñiz Martínez y Cervantes Blanco, 2010). El marketing queda reducido a una mera orientación organizacional, dividido en marketing de bienes y marketing de servicios (Gummesson y Polese, 2009).

No obstante, el marketing actual se extiende a otras instituciones como las públicas, no lucrativas, o incluso las ciudades (Muñiz Martínez y Cervantes Blanco, 2010). Pues bien, los nuevos desarrollos del marketing exigen otro enfoque, más holístico e interconectado. El marketing, pues, ve cubiertas sus necesidades bajo el amparo de S-D y la teoría de redes, que le permita acceder al sistema *many-to-many* de servicios (Gummesson y Polese, 2009).

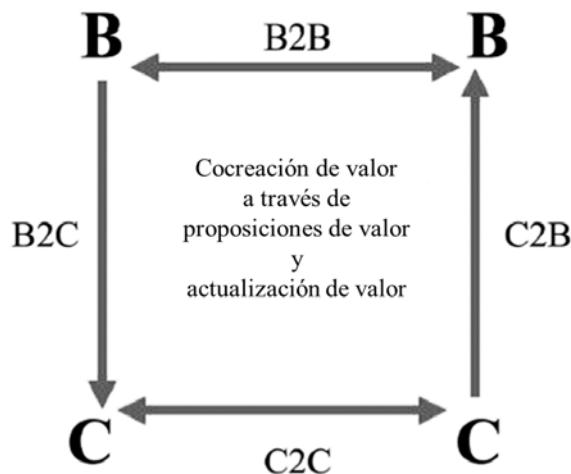
El concepto de redes generalmente es difícil de encontrar en literatura relacionada con el marketing. Sin embargo, es evidente que las redes están presentes el comportamiento del consumidor, donde se estudian las redes personales de los consumidores, así como sus contextos sociales, políticos y culturales. En cuanto a las relaciones comerciales, los consumidores pueden adquirir un variado número de roles, como comprador, pagador, miembro de una familia o accionista. Las barreras entre proveedores y consumidores se ven difuminadas, puesto que se hallan en contextos complejos de redes. La noción sistemática de creación de valor ocurre en un espacio más extenso que la red del productor, por lo que un enfoque *many-to-many* en el marketing sería lo más adecuado. (Gummesson y Polese, 2009).

4.2.10. De Intercambios a Interacciones

La Teoría de Redes y la lógica S-D han reestructurado las relaciones convencionales entre B y C; donde B representa una organización empresarial o estatal que es proveedora o vendedora; y C representa al consumidor. Sin embargo, el nuevo enfoque persigue la estrategia de mejoramiento continuo por parte de sus participantes o actores, los cuales

se basan en sus redes. Entonces, como se comprobará a continuación, los “Bs” se mostrarán también como consumidores o compradores; y los “Cs”, bajo su capacidad como ciudadanos, aparte de compradores, también son usuarios, pagadores (Gummesson y Polese, 2009):

Figura 4.6. Interacciones Directas



Fuente: Gummesson y Polese (2009)

Las combinaciones posibles entre los “Cs” y “Bs” son las siguientes: B2B, B2C, C2B y C2C. Sin embargo, estas pueden ser extendidas en series infinitas: B2B2C2B2C2C..., formando redes complejas (Gummesson y Polese, 2009).

El concepto B2B de la lógica G-D pierde rigidez, pues no se trata de dos organizaciones vendiendo, sino que una de las dos Bs es la proveedora, y la otra la cliente, intercambiándose sus roles. Básicamente, una parte propone a la otra el valor que cree que la otra quiere, y esta otra responde según considere, por lo que se crea un diálogo entre ellas, es decir, cocrean valor (Gummesson y Polese, 2009).

Las empresas forman directa o indirectamente sus redes, donde incluyen a sus consumidores y proveedores organizacionales. Las empresas se compran entre ellas para formar propuestas de valor a los consumidores. Asimismo, las instituciones públicas

compran a las empresas para ofrecer Servicio a los ciudadanos. Además, el consumidor tiene un papel activo en los encuentros, por lo que tanto “B” como “C”, formulan sus iniciativas de valor. El consumidor responde a estas (C2B) según su experiencia. La dirección de las interacciones deja de ser unidireccional a bidireccional. B2C y C2B son recíprocos, por lo que las interacciones entre estos forman un diálogo continuo expresado como B2C/C2B (Gummesson y Polese, 2009).

Las relaciones C2C nace gracias al empoderamiento de los consumidores, en gran parte, debido a las tecnologías de la información e internet (e-mail, redes sociales, buscadores, videojuegos, y fuentes de información abiertas al público y del público). Los consumidores intercambian experiencias y se ayudan entre ellos (Gummesson y Polese, 2009).

La comunicación y el diálogo entre consumidores proporcionan una fuente de información y perspectiva alternativas (Prahalad y Ramaswamy, 2004). El control de estas relaciones no puede estar bajo el control directo de los proveedores (Gummesson y Polese, 2009). Los consumidores pueden elegir la empresa con la que ellos quieran tener una relación, basándose en sus propios puntos de vista (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

Dado que la lógica S-D ha desvelado que el papel de proveedor y consumidor es intercambiable entre ellos, la oferta y la demanda se ven difuminadas. Esto permitiría llegar a un grado mayor de integración, donde las diferentes partes buscan su propio beneficio, dentro de un contexto *many-to-many*; por lo que es dispensable hablar de ofertantes (B) y demandantes (C), sino de actores socioeconómicos (A), cuyas relaciones se denominarían como A2A (Akaka y Vargo, 2015; Gummesson y Polese, 2009; Vargo y Lusch, 2016).

4.2.11. Ecosistemas de Servicio

Un Ecosistema de Servicio es un sistema complejo de interacción entre los diferentes elementos socioculturales o actores encargados de integrar recursos, conectados por una creación mutua de valor y acuerdos institucionales (Gyrd-Jones y Kornum, 2013; Koskela-Huotari et al., 2016; Vargo y Lusch, 2016).

Una perspectiva desde el Ecosistema de Servicio nos provee una conceptualización más rica y dinámica del contexto del Servicio. Nos proporciona una conceptualización de cómo el valor es cocreado, y la evaluación de experiencias (Akaka y Vargo, 2015).

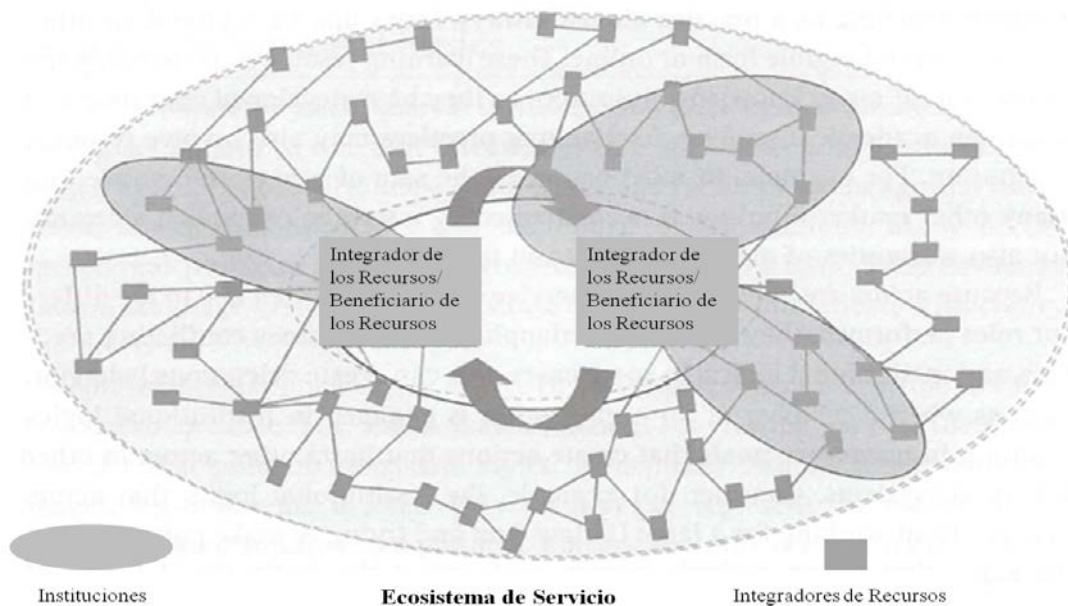
El Ecosistema se basa en un análisis gráfico transversalmente integrado en el que se mapea las interacciones ofrecidas por el *many-to-many* marketing. Se puede organizar colocando juntos a los que proponen más frecuentemente valor (B) y por otro lado a los que reaccionan a esas ofertas (C); aunque los actores se reagrupen, se debe recordar que todos los actores pueden cocrear valor por igual. Se presentarán a los diferentes actores como nodos; cuyas interdependencias se representarán como corrientes en forma de flechas (*flow*) que reflejan el carácter interactivo de los flujos de Servicio mediante las partes que dialogan (Muñiz Martínez y Cervantes Blanco, 2010). Aquí tienen lugar los encuentros, representados mediante una flecha de doble sentido, donde se comparten conocimientos, aprendizaje, acontecimientos y vínculos emocionales (Payne et al., 2009)

El Ecosistema de Servicio es un sistema que relativamente se autorregula y contiene a todos los actores que integran recursos conectados debido a acuerdos institucionales y creaciones de valor mutuo a través del intercambio de Servicio (Akaka y Vargo, 2015).

También se debe considerar que la innovación es fundamental en los Ecosistemas. En la lógica S-D, la innovación es considerada parte del Servicio. La innovación implica nuevas y mejores formas en las que los diferentes actores cocrean valor, a través de la integración,

cambio y combinación recursos de formas nuevas; por lo que se reconfiguran las constelaciones de valor en los múltiples niveles de contexto institucional dentro de un Ecosistema de Servicio. La innovación debe de ser entendida como un proceso continuo de negociaciones, experimentos, competiciones, y aprendizaje. De todas formas, hay que tener en cuenta que la innovación no es siempre directa, incluso puede sufrir conflictos o tensión (Koskela-Huotari et al., 2016).

4.7. Ecosistema de Servicio



Fuente: adaptación de Lusch y Vargo (2014)

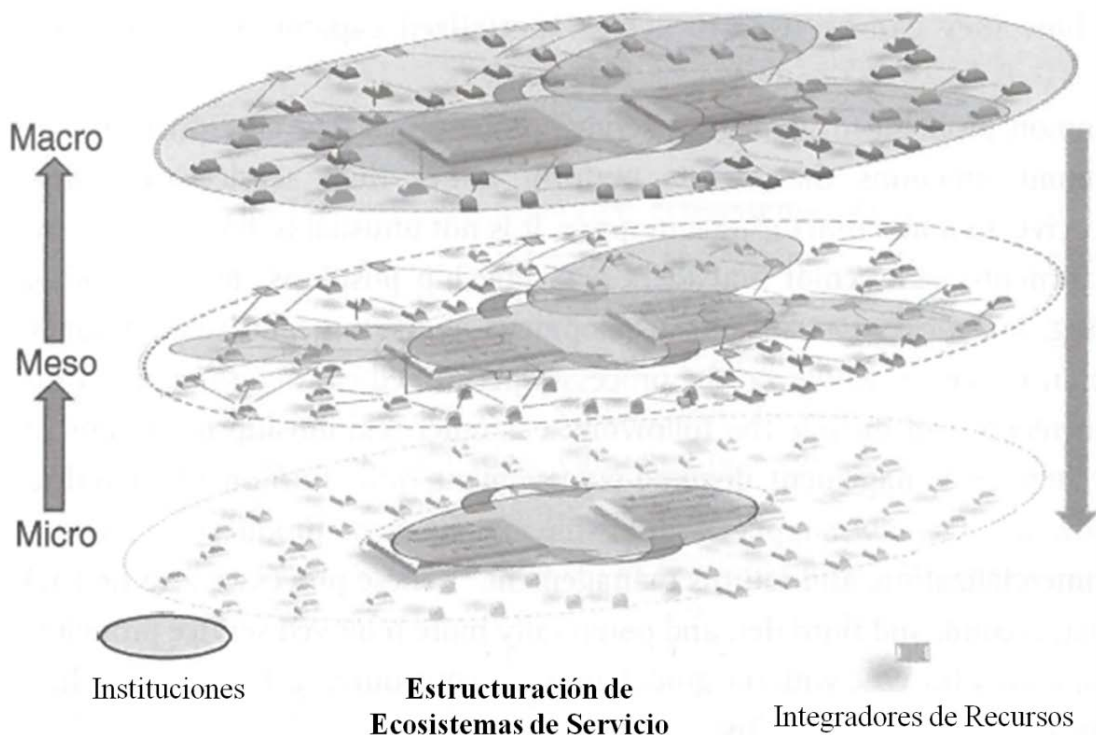
4.2.12. Perspectivas Micro, Meso y Macro en los Ecosistemas de Servicio

Los Ecosistemas de Servicio se componen por niveles múltiples. El nivel Micro hace alusión a las interacciones directas e intercambios de Servicio entre las organizaciones, este nivel es la base de cualquier Ecosistema de Servicio. Estas interacciones e intercambios se acumulan en estructuras emergentes del nivel el nivel Meso; estas estructuras se denominan subsistemas o mercados industriales del tipo que sean. El sistema Meso llega a desarrollar estructuras con mayor nivel, las cuales configuran el sistema Macro. El nivel Macro integra a la sociedad en su conjunto holísticamente, donde

tienen presencia las interacciones multiactor. Este es mucho más rígido y estabilizado, y menos fluctuante. Se autoajusta a sí mismo, aunque bastante despacio; algunas de las estructuras que caracterizan el sistema Macro son el conocimiento general, instituciones y reglas (lenguaje, gobierno, valores, etc.) (Lusch y Vargo, 2014).

Desde el sistema Micro emerge un sistema Meso, así como del sistema Meso emerge el sistema Macro. Debido a la dinámica de estos sistemas, se puede también desglosar el sistema Macro en el Meso y Micro; al igual que el Micro influye en el Meso y este a la vez en el Macro, los cambios efectuados en el Macro afectan al Meso y Micro. Esto ocurre en un tiempo y espacio determinado, que variará dependiendo del contexto y las circunstancias.

4.8. Niveles de Integración de Servicio



Fuente: adaptación de Lusch y Vargo (2014)

5. EL MARKETING TERRITORIAL BAJO LA LÓGICA SERVICE DOMINANT

5.1. LA CIUDAD COMO ACTOR

Dado el complejo Ecosistema entre multinacionales y de globalización actual, la mera obtención de beneficios a través de plusvalías que generan los bienes o servicios (lógica G-D) se queda insuficiente en estos escenarios. Se desarrollan nuevos conceptos y sistemas más amplios para generar valor, como la transmisión de valores, consumo de experiencias, de lo inmaterial y sensorial. Como consecuencia de estas necesidades, nacen nuevos actores y nuevos nexos, en un mundo cada vez más enfocado hacia la globalización (Ashworth, Kavaratzis, y Warnaby, 2014; Muñiz Martínez y Cervantes Blanco, 2010).

Dentro de estos nuevos actores, cabe destacar las ciudades, las cuales representan un papel clave dentro de las modernas relaciones socioeconómicas en los contextos internacionales (Muñiz Martínez y Cervantes Blanco, 2010). Las ciudades necesitan desarrollar su propia marca, como respuesta competitiva y auténtica (*interplace competition*), conforme a los cambios regeneracionales y socio-económicos postindustriales (Ashworth et al., 2014; Evans, 2014).

” Las ciudades son centros nodales donde confluyen redes de diversos intercambios: económicos, sociales, culturales, tecnológicos y de comunicaciones, personales, etc.”(Muñiz Martínez y Cervantes Blanco, 2010). Si bien tenemos sabido que la economía se regula a través de la ley de la oferta y la demanda, en las ciudades también se articulan holísticamente intercambios propios entre su oferta urbana y la demanda de sus diversos colectivos y subsistemas: ciudadanos principalmente, pero también inversores, turistas e instituciones, entre otros, con el fin de emanar valor (Kerr y Oliver, 2014; Muñiz Martínez y Cervantes Blanco, 2010).

Los flujos de intercambio conforman la identidad de las ciudades, por lo que estas necesitan su propia identidad. Una ciudad puede tener una sola identidad, u hospedar múltiples identidades o híbridas, como ocurre en las ciudades grandes. El marketing territorial nace para cubrir la necesidad de reivindicar sus identidades por medio de estrategias de comercialización urbana. Las ciudades pasan de cubrir sus necesidades básicas a reivindicar sus valores (Muñiz Martínez y Cervantes Blanco, 2010).

5.2. Restructuración del concepto de ciudad

A lo largo de la historia de la humanidad, siempre se ha tratado tangencialmente la promoción territorial. Aunque no es a partir de los años 80 cuando este empieza a aparecer en la literatura académica como tal (Pike, 2009). Junto con nuevos conceptos, como el "Servicio", todos ofrecen la misma característica: su intangibilidad. Aunque se ha desarrollado una perspectiva más crítica a través del tiempo (Pike, 2009), todavía no existe un concepto único, por lo que se acepta un amplio espectro de respuestas respecto a la definición de la marca territorial (Hankinson, 2014).

La marca y marketing territorial hacen referencia a un amplio espectro de territorios, como países, regiones o ciudades (Hankinson, 2014). En este proyecto, se tomarán como referencia a las ciudades, aunque todo lo que se argumente pueda aplicarse, en general, a cualquier territorio, puesto que comparten, de una manera u otra, los mismos fundamentos teóricos (Ashworth et al., 2014).

El marketing territorial es el conjunto de tácticas y estrategias que tienen como finalidad obtener la propia identidad local, con la cual se logra posicionar y distinguir un lugar del resto. Esto implica crear un lugar determinado en la mente del consumidor a través de asociaciones específicas y segmentos definidos (Hankinson, 2014). El marketing territorial funciona como guía estratégica para el desarrollo cultural, social y económico local, fijando las medidas pertinentes para que se alcancen los objetivos comunes de la ciudad (Ashworth et al., 2014).

Debido a su carácter funcional, el marketing territorial es la filosofía de gestión que ayuda a detectar las necesidades de sus consumidores (Muñiz Martínez y Cervantes Blanco, 2010), y facilita soluciones a problemas práctico-funcionales locales, incluso en contextos más específicos y limitados temporalmente, como atraer inversores o gestionar el turismo (Ashworth et al., 2014). Este necesita enmarcarse bajo un enfoque más allá del marketing tradicional, nutriéndose de aportaciones multidisciplinares, como el urbanismo, las ciencias ambientales, la sociología, la economía, etc. (Muñiz Martínez y Cervantes Blanco, 2010).

La base del marketing territorial es la sociedad. Por este motivo, su objetivo último es proporcionar un marco general en el que se procee valor entre la variedad de grupos o *shareholders* que lo conforman. En otras palabras, la marca territorial ofrece los cimientos que permiten a los usuarios cooperar entre ellos (*stakeholder cooperation*) (Ashworth et al., 2014; Payne et al., 2009). El marketing territorial influye en la manera en la que los consumidores viven los lugares, ya que este contribuye a maximizar las experiencias positivas que se tenga de tales. El valor generado o beneficio es la lealtad; por medio de esta, los consumidores están dispuestos a vivir, visitar, invertir, etc. en el lugar (Kerr y Oliver, 2014).

Las ciudades son lugares, pero también instituciones, desde las que se dirige el marketing territorial (Muñiz Martínez y Cervantes Blanco, 2010). Esta condición somete al marketing territorial a la influencia de la imagen o reputación de su dirección. Si es favorable y positiva, puede servir como base de desarrollo, incluso cambiar imágenes negativas (*re-imaging a place*). Por otro lado, desafortunadamente, la élite puede emplear esta disciplina para imponer sus intereses (Ashworth et al., 2014).

Cabe aclarar que la marca territorial es una parte del proceso englobador del marketing territorial. El concepto "marca territorial" o "*Place Branding*" llega más allá que al consumidor meramente, como suele ocurrir en las marcas comerciales; la marca territorial transmite un conjunto de sentimientos, ideas y atributos a todos los actores que a la vez

la forman. Como cualquier otra marca, la marca territorial presenta un sentido simbólico y funcional (Evans, 2014; Govers, 2014; Hankinson, 2014; Kerr y Oliver, 2014)

5.2.1. La identidad del territorio

La identidad del territorio resulta de mucha importancia para el correcto entendimiento del marketing territorial. El marketing territorial basa sus fundamentos en una identidad común que los habitantes de un lugar comparten a través de sus valores (Campelo, 2014). Se ha de admitir que su comprensión puede llegar a ser compleja, ya que depende del conocimiento de la cultura local y de las partes que la forman. La identidad del lugar es el sentido sustancial común que involucra el conjunto de experiencias comunes y compartidas en un lugar. Esta atmósfera está basada en conexiones sociales, influenciadas por la historia, la cultura, la localización geográfica, el paisaje y los factores económicos de un lugar; y comprende el apego al lugar, contexto social, vínculos comunes, y conexiones ancestrales (Campelo, 2014).

Se manifiesta bajo la percepción sensorial, emocional, cognitiva y experiencias subjetivas. Esto se lleva a cabo mediante vínculos entre personas con el territorio, con el paisaje y entre las mismas personas, donde las acepciones se forman y se adhieren a las características físicas del territorio. Al fin y al cabo, las personas asignan significados a los lugares viviendo en ellos, viviendo experiencias de una manera individual, la cual forma el conjunto colectivo. Incluso las experiencias individuales presentan mayoritariamente, alguna relación con otros. De hecho, los significados se crean mediante interacciones con otros individuos (Campelo, 2014).

La narrativa es vital en la formación del sentido de lugar, ya que mantiene viva la narrativa que conecta a la gente a través del tiempo y el contexto físico. En las narraciones se embarcan historias del pasado (*place stories*), conectadas con experiencias del presente, de las cuales se predice el futuro (Ashworth et al., 2014; Hankinson, 2014) La continuidad de las narraciones mantiene los significados entre generaciones, donde se desarrollan y

se refuerzan características homogéneas que adquiere un grupo de personas, producto de las condiciones sociales presentes en una comunidad (Campelo, 2014).

5.3. ACTORES SOCIOECONÓMICOS DE LA CIUDAD

Uno de los factores más complejos del marketing territorial viene denotado por el gran número de públicos, grupos y organizaciones involucradas, tan dispares entre ellos, cada uno con un propósito diferente. El marketing territorial debe reconocer al mayor número posible de actores potenciales y sus relaciones, para crear una base común que desarrolle su estrategia; esta debe de estar abiertas a la mayor cooperación de actores posible, consiguiendo el mayor consenso entre ellos para una visión conjunta. Es de gran importancia que estos sepan cuál es su papel en la marca territorial. Esto es obviamente un reto, porque la estrategia no puede perder la esencia, el mensaje que quiere a transmitir. Este proceso sólo sería posible a largo plazo (en vez de ser pensado como una actividad en sí) (Stubbs y Warnaby, 2014).

Los grupos de interés (*stakeholders*) se pueden clasificar básicamente en: visitantes, residentes y trabajadores, y organizaciones tanto públicas como privadas (Kerr y Oliver, 2014; Zenker y Braun, 2014). Para una clasificación más oportuno, se organizarán los actores de la siguiente manera: la parte de la oferta (*shareholders*), formada por instituciones públicas o privadas, lucrativas o no, como las élites locales financieras, políticas o culturales; y la demanda (*place consumers or users*), integrada por las personas que viven experiencias en los territorios e interactúan con el lugar, como los residentes, turistas, empresarios visitantes o inversores, y grupos de personas y marcas (Ashworth et al., 2014).

A continuación se hará una breve descripción de los actores que, según Campelo (2014), son los más relevantes: residentes, políticos, organizaciones gubernamentales, agencias de promoción, proveedores de infraestructuras y transporte, organizaciones culturales y deportivas, empresas y negocios autónomos, organizaciones académicas, y organizaciones religiosas.

- Residentes: son fundamentales; a través de su comportamiento y estilo de vida, promocionan sus orígenes, su cultura. Los residentes influyen inherentemente en el lugar como producto (Kerr y Oliver, 2014). Dan credibilidad a la publicidad territorial (internet, boca a boca, interacciones entre ellos y el resto, etc.). Como ciudadanos que ejercen el voto, encaminan la dirección política que deseen (democráticamente hablando). Sin embargo, muchas veces son olvidados, cuando son los primeros en experimentar la marca territorial. Se pueden ver no representados por el marketing territorial, puesto que este no está alineado con sus sentimientos. Estos deberían de pasar desde una postura pasiva, a participar activamente en la promoción, por ejemplo, con sus opiniones.

- Políticos: son una parte muy importante a la hora de decidir el destino de un lugar, ya sea a nivel nacional, regional, o municipal. Si es bien recibido, se combaten las percepciones negativas de un lugar. Sin embargo, los cambios políticos cada 4 o 5 años pueden afectar a la estrategia, provocando desorden en la consistencia y persistencia que la marca territorial necesita a largo plazo. Lo óptimo sería que los diferentes partidos políticos lleguen a un consenso. Los partidos políticos no suelen llevar a cabo estrategias que involucren la colaboración de otros. Por lo que lo mejor es cumplir promesas bastante básicas, ya que si optan por un mayor posicionamiento se verían obligados a la homogeneidad de una estrategia.

- Organizaciones gubernamentales: juegan también un papel fundamental en la marca territorial. En la mayoría de los casos son las responsables de los elementos que constituyen el producto final de la marca (instituciones educativas, parques, sistemas de transporte, energía, alcantarillado, eventos culturales, etc.).

- Agencias Publicitarias: se encargan de ciertas actividades de marketing y publicidad específicas en nombre del territorio que sea. Suelen tener bastante experiencia en otras áreas; sin embargo, cuando se trata de lugares, no le dan la suficiente importancia a la complejidad, al largo plazo, y el desarrollo de una relación abierta de colaboración con el resto de actores, en especial las instituciones de gobierno.

- Proveedores de servicios públicos: necesarios en cualquier población para que se desarrolle un nivel de calidad de vida, así como un modelo de productividad económica, como aeropuertos, puertos, carreteras, conexiones ferroviarias, etc. Sin buenas comunicaciones, cualquier intento de marketing territorial será en vano. Es esencial evaluar las infraestructuras del territorio y su sistema logístico.

- Asociaciones y organizaciones culturales y deportivas. Pueden llegar a influenciar poderosamente en las marcas territoriales. Es vital la integración de todas las organizaciones en el marketing territorial, para que todos sus esfuerzos creen un mayor impacto.

- Empresas locales: las empresas locales son actores de gran importancia en cualquier lugar. Existen dos tipos: las que participan directamente en la marca territorial, como los hoteles o restaurantes; y las que son influidas indirectamente, como las grandes industrias. Lo ideal sería que estas organizaciones se conviertan en embajadores representantes del lugar. Para ello, se deben analizar sus necesidades para una futura cooperación entre ellas.

- Organizaciones educativas y centros de investigación: representan una ventaja competitiva muy alta, puesto que son la base de la formación del capital humano. El capital humano se mueve según sus necesidades de empleo y calidad de vida. Si una ciudad o región y las empresas establecidas en esta logra retener este capital, conseguirán lo que otros sitios no tienen, conseguirán originalidad y exclusividad, desarrollando en última instancia clústeres económicos y culturales.

- Organizaciones Religiosas: en algunos lugares, las organizaciones religiosas se pueden considerar actores clave en una marca territorial, dependiendo del tamaño del

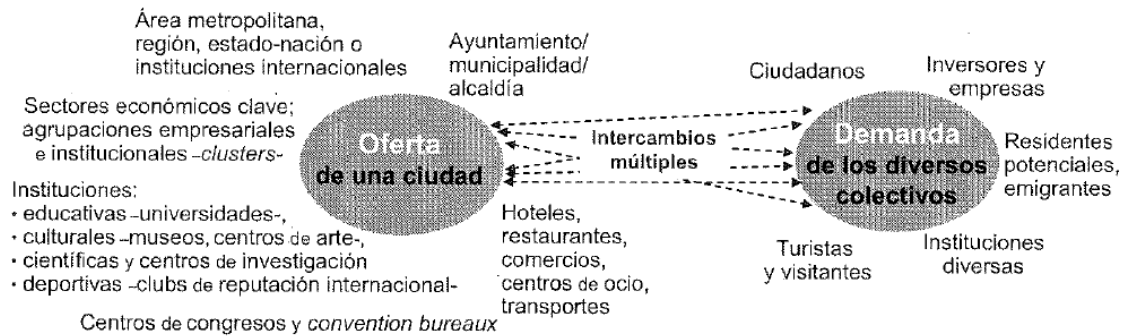
porcentaje de creyentes, y de la existencia de líderes poderosos. Estas organizaciones no solo aportan un punto de vista diferente al comercial, sino que pueden llegar a tener una gran influencia en los residentes e incluso en las leyes.

Un actor importante que Campelo (2014) no incluye son los turistas, ya que los descritos anteriormente perduran a lo largo del tiempo en la ciudad. Los turistas, sin embargo, no son fijos, pero esto es irrelevante pues, las percepciones de estos resultan fundamentales para la llegada de otros. El turista, al igual que el resto de consumidores, tiene más conocimientos y presentan una postura activa a la hora de exigir a las instituciones ofertantes lo que ellos deseen (Williams, Robert L., y Omar, 2014).

Otros nuevos actores, según Koskela-Huotari (2016), son la unidad local de atención al consumidor, la consultorías (*advisory board*), homónimos de otras compañías y sesiones online con representantes de otros países; e integración de marcas conocidas. Zenker y Braun (2014), sin embargo, dividen entre intercambios privados o públicos, recalando especial interés en grupos más específicos y diversos: viajeros por motivos de negocios o placer, la opinión pública en general, empleados públicos, acreedores, la competencia, o la agenda política. Todos estos grupos presentan diferentes estructuras, sus necesidades particulares, su propia demanda y sus expectativas; no obstante, estos suelen ser muy ignorados habitualmente, cuando son consumidores de la marca territorial, y podrían resultar de bastante interés para la comprensión holística de la ciudad.

En conclusión, todos los actores son integradores de recursos y son tanto proveedores como beneficiarios, por lo que todos merecen ser tomados en cuenta para una correcta formulación estratégica (Koskela-Huotari et al., 2016; Stubbs y Warnaby, 2014; Vargo y Lusch, 2016). Los actores socioeconómicos intercambian Servicio formando un sistema *many-to-many*, considerado Ecosistemas de Servicio, donde se cocrea valor mutuo (Koskela-Huotari et al., 2016; Vargo y Lusch, 2016).

Figura 5.1. Actores Socioeconómicos de una Ciudad



Fuente: Muñiz Martínez y Cervantes Blanco (2010)

5.4. ESTRATEGIAS PROMOCIONALES

Las estrategias de promoción territorial se forman a partir de la combinación de los siguientes pilares (Kerr y Oliver, 2014):

- Por una parte, el paisaje, infraestructuras, la estructura política y el comportamiento de las personas de un lugar; todos estos nos permiten vivir experiencias de primera mano.
- Por otro lado, se encuentran las relaciones públicas y sistemas de identidad visuales, es decir, la publicidad.
- Por último, contamos con la comunicación *word-of-mouth*, la experiencia personal (visitar, invertir, trabajar, vivir), medios de comunicación y los competidores (Govers, 2014; Kerr y Oliver, 2014)

Todo el conjunto de estas actividades promocionales permiten al marketing territorial, a través del tiempo, ofrecer a sus usuarios (*place users*) generar motivaciones positivas ofrezcan “sentido de lugar” (Ashworth et al., 2014). La identidad del lugar es el contenido, y a la vez el resultado de la promoción (Kerr y Oliver, 2014).

Las motivaciones positivas están en general relacionadas con disfrutar y la aprobación social, pues a través de estas se obtiene lealtad (Govers, 2014; Kerr y Oliver, 2014). Por eso, se debe tender hacia un consumo que sea carismático y llamativo: la moda, o el status, entre otros, dado que éstos influyen en tales motivaciones. Aparte de estas, las

motivaciones negativas deben ser dirigidas con estrategias destinadas a resolver o evitar posibles problemas y gestionar las satisfacciones incompletas (Kerr y Oliver, 2014).

Según Kerr y Oliver (2014), el objetivo final de la publicidad es motivar a “probar” o “repetir”. En cuanto a la publicidad de lugares, “probar” el lugar se refiere a, por ejemplo: visitar un sitio nuevo (turistas); invertir (inversor); o mudarse (residentes nuevos). Por otro lado, “repetir” se refiere a volver a visitar, invertir, o quedarse en un sitio; la lealtad es fundamental para “repetir”.

Una forma bastante común que los territorios pueden beneficiarse del mundo empresarial es las marcas paraguas. Cuando una marca ha prosperado, es decir, ha conseguido valor, indirectamente accede a respaldar otras relacionadas, por lo que aumentan los beneficios de todas, facilitando un enfoque hacia estrategias a largo plazo. De una manera semejante, si el marketing territorial logra crear marcas con identidades únicas e inimitables, potenciará a todas las marcas que en este sistema se involucren, gracias al efecto "marca paraguas" (Hankinson, 2014; Pike, 2009).

Se ha de remarcar que el marketing territorial no es solamente una promoción turística, o una mera campaña publicitaria, ya que estos son uno entre los diversos intercambios urbanos. Es clave una adecuada comunicación con todos los colectivos implicados en la ciudad y país, en especial los propios ciudadanos, así como los visitantes e instituciones. (Muñiz Martínez y Cervantes Blanco, 2010; Therkelsen, 2014)

5.4.1. Las ciudades como lugares de intercambio sensorial

A la hora de promocionar las marcas territoriales, especialmente el turismo, observamos que estas son un fenómeno fundamentalmente visual. El marketing tradicionalmente se ha enfocado en promocionar sus lugares de interés y monumentos. Sin embargo, si se estimulasen los 5 sentidos conseguiremos un enfoque más holístico y experiencias más

enriquecedoras, ya que se provee una apreciación sensorial mucho más amplia, para todos aquellos actores que consuman la marca (Medway, 2014).

Otros sentidos como el gusto, olfato oído o tacto nos proporcionan información diferente y muy importante acerca del lugar. De hecho, las campañas publicitarias se transmitirían más fácilmente si los consumidores pudieran oírlos, olerlos, saborearlos, o tocarlos directamente. Pero esto puede resultar complejo según qué sentido se quiera estimular si se usan las formas más comunes de promocionar un lugar: publicidad impresa, medios digitales, y eventos en vivo. No obstante, el mayor inconveniente de realizar este tipo de campañas es el coste que conllevan. Por esta razón, estas campañas optan hacia un enfoque B2B, en vez de B2C (Medway, 2014):

Tabla 5.1. Estrategias promocionales a través de los sentidos

Gusto	<ul style="list-style-type: none"> - Los seres humanos tienen la necesidad de alimentarse. - Posibilidad de ser el más accesible y sustancial. - Promoción visual a través de la gastronomía local, pero a día de hoy es inalcanzable promocionar directamente este sentido en los medios digitales. - Posibles tendencias: láminas lamibles, representaciones culinarias en el extranjero (por ejemplo, restaurantes italianos fuera de Italia), <i>travelodgues</i>, etc.
Oído	<ul style="list-style-type: none"> - Importantes nexos con los valores de cualquier marca territorial. - La música (ciudades como Viena o Nueva Orleans) - La voz humana, idiomas y dialectos. - Sonidos urbanos (el "sonido de un vecindario", el tráfico, ausencia de ruidos,). - Sonidos naturales (fauna) - Realidad virtual como tendencia en alza.
Olfato	<ul style="list-style-type: none"> - Caracteriza un lugar, aunque mucho menos que el oído.

	<ul style="list-style-type: none">- Sentido más relacionado con el subconsciente.- Se debe de tener cuidado con este sentido ya que los humanos tienden recordar experiencias negativas (calles hediondas, olores de industrias, etc.).- Posibles tendencias: suvenires, folletos, revistas u hoteles con olores característicos, etc.
Tacto	<ul style="list-style-type: none">- Muy difícil promoción de este sentido.- Suele ser el sentido más ignorado en el marketing territorial.- Posibles tendencias: texturas, variaciones con la temperatura del agua (turismo de sol y playa), etc.

Fuente: elaboración propia a partir de Medway (2014)

A través de lo observado, se puede afirmar que los mejores embajadores de un lugar son los residentes, pues publicitan sus orígenes a través de la manera en la que viven y perciben sus culturas (Medway, 2014). Se debe recordar que el turista actual, como cualquier otro consumidor, goza de bastante poder (Gummesson y Polese, 2009). Este desea experimentar los estilos de vida de los locales, sintiéndose parte de la cultura. Gracias a los una integración de los cinco sentidos se consigue que la promoción abarque un concepto más amplio y englobador, cubriendo así las necesidades del turista (Medway, 2014).

5.4.2. Arquitectura icónica y diseño urbano

Antes de abordar las remodelaciones físicas que se pueden llevar a cabo en el ambiente, se introducirá el concepto corografía, dada su gran importancia en la arquitectura local. La corografía es la ciencia, procedente de la rama de la geografía, que describe las condiciones físicas de un territorio. La corografía persigue captar la esencia de los paisajes de un territorio. El objetivo de la corografía es transmitir información precisa, informativa y positiva del paisaje de cualquier lugar. Por lo cual, esta podría ser una herramienta de gran eficacia, dada la importancia de las imágenes en la promoción territorial (Warnaby, 2014).

Mediante la corografía se definen percepciones únicas que permitan reconocer la ciudad: el paisaje urbano (*skyline*) o y el estilo de vida (*life on the Street*). Tenido en cuenta este concepto, el diseño urbano se verá más sincronizado con la marca territorial. Las dos intervenciones más comunes llevadas a cabo en el ambiente urbano son: la arquitectura icónica y el diseño urbano y distritos, las cuales se complementan entre sí (Warnaby, 2014).

La arquitectura icónica se desarrolla principalmente mediante edificios novedosos y extravagantes, como las instalaciones culturales, edificios públicos, torres, centros comerciales, oficinas, estructuras del transporte, galerías de arte y museos, entorno de lugares históricos, etc. (Evans, 2014; Muñiz Martínez y Cervantes Blanco, 2010; Warnaby, 2014). Estos espacios permiten reuniones o eventos donde se crean nodos y se consolidan los diferentes distritos de la ciudad (Evans, 2014).

La gran variedad de proyectos icónicos presente actualmente son las manifestaciones más evidentes del marketing territorial, creando incluso identidades nuevas, como es el caso de Abu Dabi (Evans, 2014). También influye la colaboración con grandes arquitectos, como Norman Foster, Santiago Calatrava, Zaha Hadid, etc. (Muñiz Martínez y Cervantes Blanco, 2010). De todas formas, se debe recordar que esto no es más que una parte dentro del marketing territorial (Evans, 2014).

El diseño urbano y de distritos engloba toda mejora pública, como la de parques y espacios abiertos, plazas, distritos culturales, creativos y patrimoniales, rutas de transporte, regeneración a través de grandes eventos, etc. Los elementos de la organización espacial están caracterizados por estar conectados y no ser exclusivos entre sí; estos los siguientes (Evans, 2014):

- Diseño urbano: plazas, avenidas/calles, parques, zonas peatonales, arte pública, excursiones, etc.

- Distritos étnicos: nombres de calles/área, firma o logos propios, límites de distritos, festivales, etc.
- Distritos culturales y patrimoniales: lugares denominados "Patrimonio de la Humanidad", "Patrimonio Cultural e Histórico", arte, parques culturales, etc.
- Distritos de Industria Cultura: Estudios de artistas y artesanos, espacios de trabajo (*coworking*), áreas digitales, parques tecnológicos, etc.

Sin embargo, un mayor número de infraestructuras no significa una mejor calidad de vida, ya que incluso puede resultar contraproducente. Una vez alcanzada cierta calidad de vida, el progreso tiene que evolucionar desde los aspectos económico-sociales y de infraestructuras, a enfatizar la excelencia urbanística, los valores, la creatividad, y sus elementos culturales intangibles (Muñiz Martínez y Cervantes Blanco, 2010).

5.5. MARKETING TERRITORIAL ONLINE

Hoy en día, La omnipresencia de internet, la tecnología móvil y las redes sociales, han llegado a tal punto de potencia, que resultan una amenaza competitiva para la publicidad convencional cap6. Internet permite desbloquear nuevas formas de interactuar (Govers, 2014), dado que los canales online permiten una conexión social global (Gyrd-Jones y Kornum, 2013).

Si bien es verdad que la tecnología móvil y las redes sociales tomarán el control de la publicidad de las marcas, todavía hay muy pocos ejemplos, si los hay, de ciudades, regiones o países que hayan aplicado un correcto uso de esta. Se debe crear, integrar y desarrollar apropiadamente contenido online relevante, así como incentivar la socialización alrededor de este, para construir continuamente reputación, y controlar la imagen que se vaya formando. Para esto, es muy importante tener claro la identidad del territorio para llevar lo anterior a cabo (Govers, 2014).

El mundo virtual permite a las marcas territoriales el acceso a interacciones más intensas. El boca a boca (*word of mouth*) es una fuente muy poderosa de información brindada por internet (Govers, 2014). las redes sociales y comunidades en línea tienen una gran importancia a la hora de recolectar el significado de la marca (Gyrd-Jones y Kornum, 2013). No es sorprendente que las redes sociales tengan un impacto tan notorio, pues en ellas se comparten opiniones, revistas, ideas, información y percepciones de otros usuarios (amigos, conocidos, y demás usuarios de la red)(Govers, 2014). Aquí, los diferentes usuarios pueden interactuar entre ellos con otros que compartan sus mismos intereses o estilos de vida (Gyrd-Jones y Kornum, 2013).

Entonces, si la experiencia y comunicación de la marca se expresan mediante interacciones de boca a boca, la dirección de marketing puede tomar ventajas de esta importante fuente llevando un control de la experiencia de la marca, u otras actividades relacionadas con la marca, para finalmente captar nuevas oportunidades y tendencias, necesidades y formas de interaccionar (Azad Hanna y Rowley, 2014; Payne et al., 2009). Se debe adoptar una estrategia multicanal que incorpore el medio digital (Azad Hanna y Rowley, 2014), ya que el valor y la cultura se complementan entre ellos tanto por canales online como offline (Gyrd-Jones y Kornum, 2013).

5.5.1. Comunidades online

Dentro de los consumidores, en internet cada vez tiene más peso las agrupaciones que ellos forman. Aquí aparecen nuevos términos como “comunidad de marca” y sus "*fans*" (Payne et al., 2009; Pongsakornrungruip y E. Schroeder, 2011). De aquí, cualquier estrategia de marketing puede extraer interacciones C2C muy significantes, donde el cliente es cocreador de valor, innovador y creador activo de nuevos mercados (Payne et al., 2009). En este sentido, los consumidores proveen valor siendo participantes creativos, contribuyendo con comentarios, información, e historias, etc., ya que ofrecen razones para defenderse, tienen conocimientos del tema, llaman al debate, etc. Además, algunos se encomiendan voluntariamente funciones obligatorias, como contestar preguntas *online*, o subir información (Pongsakornrungruip y E. Schroeder, 2011).

Los integrantes de una comunidad buscan individualmente sus objetivos, a la vez se desarrollan los objetivos colectivos creando un sentido de comunidad o identidad grupal y contribuyendo a los recursos colectivos del grupo. Las experiencias son vividas personalmente. Pero no se de evaluar como *one-to-one*, sino como *many-to-many*, donde los papeles son dinámicos e intercambiables y complementarios con el resto (Pongsakornrungronglip y E. Schroeder, 2011).

Esto no se limita a interacciones C2C, ya que la oferta también está invitada a dialogar (B2C/C2B). Los consumidores pueden buscar información (confirmar, evaluar opciones alternativas y decidir si comprar algún producto), o simplemente seguir a la marca por mero hedonismo. Los entes ofertantes deberían en todo momento mantener informado al consumidor, a la vez que propone iniciativas fomentar el diálogo e innovación, finalmente consiguiendo la fidelidad hacia la marca (Payne et al., 2009).

6. ECOSISTEMAS CULTURALES

6.1. CONCEPTOS

6.1.1. La cultura

Según Ashworth y Kavaratzis (2014), la cultura es un sistema compartido de significados que permiten a las personas darle sentido a su alrededor y comunicarlo. El territorio y la cultura siempre han ido dados de la mano (Scott, 2000). De hecho, la influencia del territorio en la cultura (*localised culture*), es lo que diferencia un lugar de otro. Al igual que la economía, la cultura existe prácticamente desde la existencia de las ciudades. Las ciudades siempre han jugado un puesto privilegiado como centros culturales y de actividad económica; la cultura delimita la forma de la que se hace negocio: vocabulario, forma de hacer las cosas, etc. (Scott, 2000).

La cultura se considera como un proceso de producción de significado que clarifica el papel de las marcas territoriales, puesto que estas son un fenómeno cultural. La relación entre el marketing territorial y cultura se basa en complejidad y reciprocidad, ya que la cultura está destinada a crear asociaciones positivas en el marketing territorial (Ashworth y Kavaratzis, 2014).

Puesto que las personas son las que producen y le dan forma a su propia cultura, a la vez que la consumen, de nada vale que los directivos produzcan contenidos, sino proporcionar los medios para que los consumidores lo produzcan. A continuación, se presentará una breve explicación de las tres técnicas más recurridas en el marketing territorial para alcanzar dichos objetivos: estructuras emblemáticas, eventos distintivos, y asociaciones personales (Ashworth y Kavaratzis, 2014):

- Estructuras emblemáticas: A lo largo de la historia, los gobiernos han creado edificios y demás estructuras para expresar sus ideologías. Esto hace que esas construcciones sean únicas y distintos al resto. Las posesiones de una ciudad (su arte, diseño, espacios, arquitectura, etc.) son una forma de expresar los valores culturales. Una ciudad no representa toda su cultura en un edificio, sino en distritos.

- Eventos distintivos: Los eventos culturales también existen desde que la propia ciudad existe. Estos pueden ser políticos, deportivos, o comerciales. Estos eventos necesitan unicidad y exclusividad. Los lugares adquieren relevancia según el grado de importancia de los eventos que se realice. Sin embargo, muchas veces la cultura se simplifica demasiado en los eventos. Han sido pocos los lugares que han sacado beneficios culturales. Los grandes festivales muchas veces no llegan a representar la cultura local, mostrando solo un número de facetas muy inferior a lo que la cultura en su totalidad embarca. Además, las autoridades de las ciudades suelen menospreciar el valor social de los eventos, usándolos simplemente como medios para generar ingresos.

- Asociaciones personales: La originalidad de los lugares permite su asociación a sus características. Esto implica que las asociaciones puedan ser capaces de ser promocionadas; que haya una relación constante, viable y creíble entre las personas y el lugar; y que las asociaciones se puedan mantener en el largo plazo, teniendo en cuenta que la moda o estilos artísticos cambian constantemente, así como la historia, la cual se reinterpreta asiduamente.

En estas técnicas se deben considerar los riesgos que conciernen al desarrollo cultural de una marca territorial. Cuanto más fuertes y simples sean las asociaciones a la marca, mayor será la probabilidad de éxito, pero mayor será la dificultad para seguir el ritmo de nuevas tendencias. Se debe recordar que lo que se busca es la originalidad, lo cual es posible gracias a la creatividad y la innovación. (Ashworth y Kavaratzis, 2014).

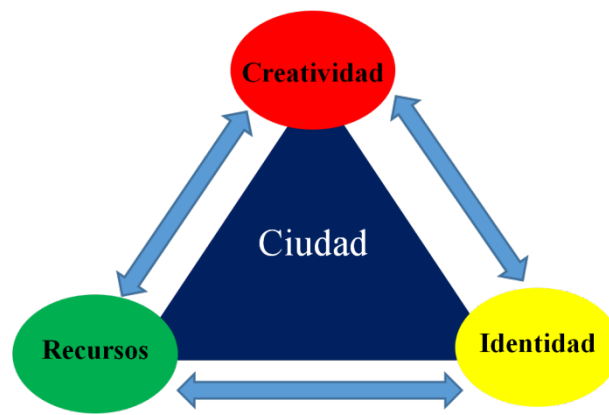
Dentro de los Ecosistemas de Servicio, la experiencia no solo se considera en base a la influencia de las redes entre actores y tecnología, sino que también enfatizan la importancia de los contextos sociohistóricos (Akaka y Vargo, 2015). Los procesos de cocreación de valor muchas veces dependen de cómo los consumidores interpretan las ofertas del mercado, las comunicaciones de marketing, la calidad, la actuación y el valor (Gyrd-Jones y Kornum, 2013; Pongsakornrungruip y E. Schroeder, 2011), por lo que el valor solamente puede afectar positivamente a la cultura cuando los ciudadanos interactúan en relación a su propia identidad cultural.

6.1.2. La creatividad

Si la creatividad es *“una forma de deshacerse de las preconcepciones rígidas y abrirse al complejo fenómeno que no puede ser tratado de una manera lógica”*, entonces la *“ciudad creativa”* es una ciudad capaz de redefinirse a sí misma a través de la creatividad. La dirección del marketing territorial debe de estar enfocada para suplir las necesidades de la creatividad, en vez de dirigir la creatividad (Evans, 2014).

La creatividad presenta tres características fundamentales: la creatividad está ligada a la innovación y búsqueda de nuevos valores territoriales; la creatividad enriquece a los humanos, por ello, tienen bastante protagonismo en las tendencias urbanas; y, la creatividad puede ser vista como el proceso de creación de nuevos productos; de la misma manera, la creatividad urbana también, como se puede observar en los distritos creativos (Evans, 2014). La creatividad refuerza la identidad de una sociedad, permitiendo a los individuos crear nuevos recursos (innovar); estos recursos, a la vez, permiten abrir paso a la creatividad, formando un ciclo entero (Richards, 2017).

Figura 6.1. La creatividad



Fuente: elaboración propia a partir de Richards (2017)

6.2. BARRIOS O DISTRITOS CREATIVOS

Evans (2014) define a los barrios creativos como *"Los barrios o distritos (quarters) son partes congruentes y discretas de la ciudad que manifiestan su uso de la tierra, su morfología y su forma económica y social que componen dicha área"*. En otras palabras, los barrios son espacios físicos limitados, los cuales poseen su propia dinámica, donde se representan sus cualidades y características.

El origen de los barrios puede ser muy diverso: a partir de antecedentes históricos, económicos, académicos, de ocio, etc. Sin embargo, los distritos creativos nacen en su mayoría de producciones culturales residuales de los distritos patrimoniales. Estos intentan adaptarse a nuevos segmentos, como los jóvenes, o nuevas tendencias y enfoques

cosmopolita, como el movimiento “*Cool Cities*”. Estas actividades surgen espontáneamente del ambiente, sin ninguna o escasa planeación por parte de instituciones: como SoHo en Nueva York, o Clerkenwell en Londres (Evans, 2014) (Es recomendable ver los casos de Manchester y Sheffield, de Brown, O’Connor, y Cohen, 2000)

Comúnmente, estos distritos se encuentran en la periferia de los centros de las ciudades. Esto resulta beneficioso, ya que debido a su cercanía al centro, estos distritos amplían la oferta espacial que la ciudad ofrece a los visitantes, los cuales anteriormente solo se limitaban al centro (Evans, 2014).

Por otro lado, los distritos “étnicos” se caracterizan porque sostienen una comunidad de residentes ligada a la migración, que llevan a cabo el día a día en sus actividades económicas y culturales (por ejemplo, Chinatown en Nueva York). Estos distritos se deben de tener en cuenta a la hora del desarrollo de la marca territorial, ya que proporcionan diversidad y nuevas alternativas. La conexión con estos barrios es fundamental para un correcto funcionamiento de la marca (Evans, 2014).

Los distritos creativos representan un nuevo aspecto en las marcas territoriales, que sin duda ofrecen autenticidad, y más correlación con la economía urbana postindustrial y sus aspiraciones creativas. Entonces, los distritos culturales o creativos pueden, a través de su legado, crear nuevos destinos y experiencias en áreas que no están formalmente identificadas como lugares de interés o ser parte del programa de la marca territorial (Evans, 2014).

6.3. POLITICAS PARA MEJORAR LA CULTURA O CREATIVIDAD DE LAS CIUDADES

Las ciudades están constantemente buscando ampliar su oferta y diversificar los actores que participan en ello. Para esto, las políticas más relevantes suelen ser las relacionadas

con el desarrollo económico o creación de empleos, e infraestructuras y regeneración. El contenido cultural de una ciudad se basa en gran medida en la salud de su economía, pues ayudan a definir el territorio: su inversión en proyectos de alta tecnología, la actividad económica específica, etc. (Richards, 2017).

Las instituciones públicas y el mercado deberían de desarrollar vínculos estrechos con base a la cooperación y la ayuda: incentivos fiscales directos e indirectos; más interacciones transaccionales eficientes, incluso cuando esto suponga para la empresa sacrificar cierta autonomía propia; y el desarrollo de *forums* para acciones estratégicas a largo plazo, donde la colectividad está por encima de los objetivos; etc. Sin embargo, se debe de tener en cuenta que la participación política directa en el arte o la ciencia, entorpecerá cualquier intento de desarrollo cultural (Richards, 2017).

Debido a esto, para incentivar el desarrollo óptimo de la creatividad local, se deben apoyar políticas para el desarrollo industrial, industrias basadas en tecnologías de la información e investigación, desarrollo e innovación. Así pues, se atrae un capital humano más sofisticado y diverso, que demandará la cantidad de cultura que ellos mismos crean. Otra forma de fomentar la cultura trata de apoyar escuelas, universidades, centros de entrenamiento, etc. Estos sostienen las infraestructuras y el capital humano apto para apoyar las efímeras, inestables e impredecibles ofertas y demandas culturales (Richards, 2017).

Por otra parte, el apoyo a las empresas pequeñas y familiares juega un papel fundamental en las industrias creativas, pues mediante este se puede llegar a desarrollar una consistente clase media tan necesitada, como lo explica Sasaki (2010). Además, estas se pueden complementar con políticas de reinserción y bienestar social para combatir la discriminación social, mejorando la calidad de vida, inclusión de indigentes, minorías y clases excluyentes.

Las ciudades pequeñas a veces no pueden permitirse este tipo de políticas. Por eso, la forma más usual de desarrollarse como marcas es a través de su patrimonio cultural directamente. En algunos casos, la colaboración de demás poblaciones, formando redes regionales creativas o marcas paraguas. Los distritos son usados como estrategias de desarrollo económico, conservación y regeneración del área. En esta última se engloba el desarrollo turístico, donde se hace un especial enfoque hacia sus monumentos históricos y patrimonio cultural; sin embargo, esto no es más que una parte del conjunto total urbano. De hecho, el desarrollo excesivo de la identidad histórica de una ciudad (*creative class*), puede hacer que surjan ciertas disputas entre diferentes usuarios, como ocurrió en Brujas entre los residentes y turistas, al ser nombrada en 2002 “*European Capital of Culture*” (Richards, 2017).

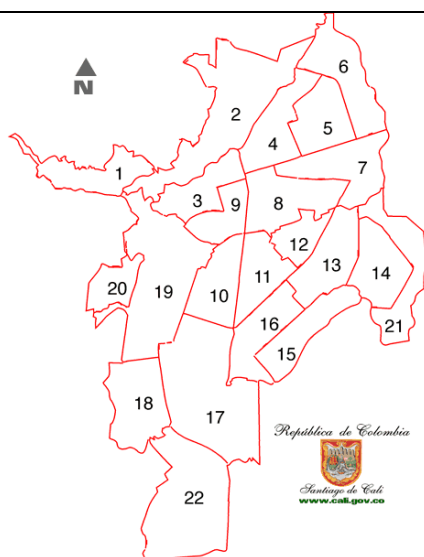
Al fin y al cabo, el objetivo final de las políticas de desarrollo económico y social es conseguir aumentar la calidad de vida de los residentes del lugar que se trate, más que enfocarse en los otros consumidores, como los turistas e inversores. Consecuentemente, la cultura se desarrolla, a la vez que los consumidores generan percepciones positivas de la ciudad (Richards, 2017).

7. APLICACIÓN A CALI COMO CASO PRÁCTICO

7.1. INTRODUCCIÓN

Santiago de Cali es la tercera ciudad más poblada de la República de Colombia, con una población total en 2016 de 2.394.925 habitantes registrados. La ciudad es uno de los centros urbanos, industriales y culturales más importantes del país. En cuanto a la división administrativa del territorio, Cali cuenta con 22 comunas en su zona urbana (Alcaldía de Santiago de Cali, 2016)

Figura 7.1. Mapa de la zona urbana de Cali

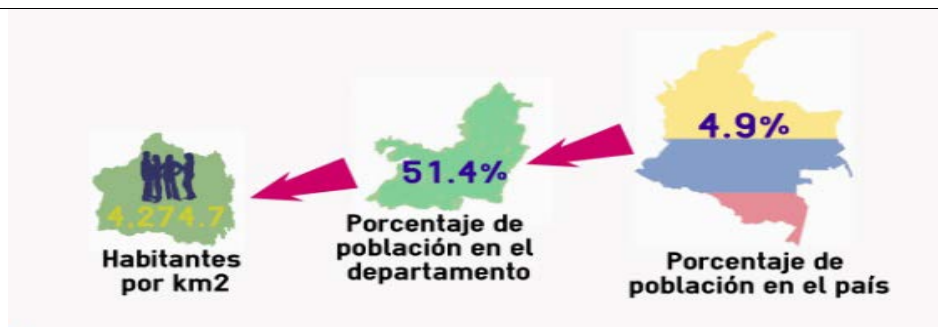


Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali (2016)

Cali es la capital del Departamento del Valle del Cauca, situado al suroccidente del país, con presencia en la costa del océano Pacífico. El Valle del Cauca posee una población de 4.566.875 habitantes en 2015 (Gobernación del Valle del Cauca, 2013). Además, es una de las regiones más ricas y desarrolladas de Colombia, gracias al tejido industrial que sustenta la zona, especialmente Cali, y el puerto de Buenaventura, el más importante en cuanto a la carga de mercancías (Alcaldía de Santiago de Cali, 2004).

Por otra parte, la población colombiana en 2015 fue de 48.278.000 de personas aproximadamente (Colombia.com, s. f.)

Figura 7.2. Proporción de Habitantes en Cali con el Valle del Cauca y Colombia



Fuente: elaboración propia a partir de Alcaldía de Santiago de Cali (2015)

7.2. DESARROLLO DE LA SALSA EN CALI

Los primeros síntomas de la Salsa en Cali empezaron a hacer evidencia sobre los años 40. Esta era la constituyó su propia identidad a través de una mezcla de los ritmos latinos populares de la época. Artistas como Celia Cruz y Oscar de León fueron pioneros en adaptar lo que se conocería como "música latina" (Alape, 2014).

A mediados del siglo XX, la economía de Cali, a la vez que la del Valle del Cauca, era próspera y crecía a un ritmo extraordinario, basaba en el sector primario, enfocado hacia los sectores del azúcar y del café. Cali se desarrollaba urbanísticamente y su industria se abría al mundo, gracias al puerto de Buenaventura (Otero, 2014).

La promoción de eventos urbanos era una de las propuestas de la alcaldía. Por ello, en 1956 se celebró por primera vez la Feria de Cali, aunque no muy exitosamente, ya que sucedió una tragedia donde murieron 110 personas. Un año después, con el objeto del cambio de imagen negativa y levantar los ánimos de la población caleña, se inauguró la Feria de la Caña de Azúcar, donde fueron invitadas figuras sociales importantes, colombianos y extranjeros. La Salsa empezaba a estar más presente en este evento, el cual

se efectuaba todos los años. Con el paso del tiempo, la feria volvió a tomar su nombre original, donde acudían artistas como Celia Cruz, Caracas Boys, La Gran Banda Caleña o Grupo Niche, que marcaban año tras año la rumba caleña (Alape, 2014).

La sociedad proporcionaba un contexto de seguridad y tranquilidad, el cual permitía el desarrollo de la Salsa. Cali supo incluir la Salsa en su cultura, convirtiéndolo en una industria cultural y de negocios. Se establecieron aceleradamente *grilles*, discotecas y bailaderos, donde la rumba salsera se manifestaba como un fenómeno de la ciudad. Los medios de comunicación fueron vitales para la Salsa, que se desarrollaba en toda la comunidad latinoamericana. Debido a los dispositivos reproductores de música presentes en Cali, que aceleraban los ritmos de la Salsa que se escuchaba, hizo que la Salsa caleña manifestara su ritmo propio, su propia identidad; un ritmo más rápido que el tradicional, estilo ágil y acrobático de baile (Alape, 2014).

La industrialización del Valle seguía creciendo rápidamente de hecho, la cual mostró su máximo auge bajo los Juegos Panamericanos en 1971. No obstante, a la vez que se desarrollaba esta, el narcotráfico también lo hacía, puesto que es una actividad, aunque ilegal, mucho más rentable. Cabe mencionar que de aquí surgen no sólo al famoso cártel de Cali, sino también al de Medellín entre los años 70 y 90, al mando de los famosos hermanos Orejuela, el primero, y Pablo Escobar, el segundo. Tal fue el desarrollo de esta actividad, que provocó efectos económicos, y no económicos, colaterales en Colombia, como la subida de precios, la no confianza en los mercados extranjeros por una parte, y la violencia o la alta corrupción por otra, entre otros (Otero, 2014).

El narcotráfico acabó siendo el mayor impulsor de la Salsa, puesto que estos tomaron el control de la vida política, clubes deportivos o grupos musicales, entre otros. La Salsa se observaba desde un punto de vista positivo, aunque estuviera ligado al narcotráfico tan presente en todos los ámbitos de la sociedad (Alape, 2014).

A partir de los 90, el Valle del Cauca, y en general en todo el país, se entró en una crisis. La economía de la región era diferente a la del resto del país, pues dependía altamente de

capital extranjero, el cual muy volátil. Además, la economía resultó ser anticuada en cuanto a las nuevas necesidades socioeconómicas que otras partes del país pudieron ver. La economía estaba cerrada y no era competente. Otra causa fue el desplome del narcotráfico, gracias a los servicios estatales. Este funcionaba como sistema financiero de la industria, a través del blanqueamiento de divisas extranjeras ilegales (Otero, 2014). La Salsa cayó junto al narcotráfico; aunque la ciudad seguía contando con la plataforma adecuada para el desarrollo de la industria salsaera (Alape, 2014).

Ya en el siglo XXI, la economía colombiana se recupera. En la región se experimenta un cambio de sentido en la producción económica, primando el sector servicios (un 70% en 2010), seguido del secundario (24%), y el terciario (6%) (Otero, 2014). En cuanto a la Salsa, los caleños lentamente incorporan este ritmo, el cual vuelve con mucha más fuerza, puesto que no es meramente una melodía o baile, sino un estilo de vida que marcó una época, una tradición de la cultura caleña (Alape, 2014).

El potencial con el que cuenta Cali en su industria salsaera es evidente. Bajo el nombre "Capital Mundial de la Sala", la Salsa caleña muestra evidencia de su éxito incluso a nivel internacional: Feria de Cali, Festival de Música del pacífico, Festival mundial de Salsa, o Festival Petronio Martínez, entre los más importantes. Además, existen aproximadamente 60 escuelas de Salsa, que tienen 47 grupos de baile vinculados, es decir, unas 5.300 personas se dedican a la actividad en la ciudad, permitiendo que la Salsa puede ser escuchada en unos 500 puntos (Alape, 2014).

Sin embargo, es muy importante que la Salsa no tiene el auge y la importancia que tuvo en su momento, debido a las nuevas generaciones y el comercio del género, la tendencia actual es a decaer. Esto se debe a la presencia de otros géneros más populares entre las nuevas generaciones, como la llegada del reggaetón, el más importante entre los géneros urbanos, cuyas interacciones presentan gran fuerza en internet, lo cual no lo presenta la Salsa debido a que su público no es tan activo como el otro. La Salsa no ha sabido adaptarse totalmente al cambio de la industria y entrada de nuevos géneros, desde la

transformación hacia las redes sociales, hasta su comercialización. Además, no se apoya a las nuevas generaciones para que toquen Salsa (Alape, 2014).

Por otra parte, para el cálculo de la percepción se debe contar también con que uno de los mayores problemas actuales a los que se enfrenta Cali es a su alto nivel de desempleo, que en 2012 fue del 15,4%, cuando en el resto de ciudades rondaba al 12%. Otro factor es la pobreza, que, en 2011, en Cali ascendía al 25,1%, cuando otras economías similares resultaban ser bastante más bajas: 13,1% en Bogotá y Medellín, e incluso en ciudades de mucho menor tamaño. Además, la violencia y los homicidios todavía sigue siendo alta comparada con el resto de áreas urbanas. Pese al gran desarrollo, parece ser que la percepción que se tiene de Cali y Medellín todavía no se ha superado del todo (Otero, 2014).

7.3. INTERACCIONES DIRECTAS CON LA SALSA

7.3.1. Barrios de Salsa y ocio

La Salsa forma parte de la cultura caleña (Alape, 2014). Sin embargo, es en las numerosas discotecas y academias de Salsa donde se baila y se disfruta este estilo musical como tal. Estos se encuentran repartidos por toda la ciudad. No obstante, existen barrios que son los lugares de ocio y fiesta por excelencia. Estos barrios disponen de un ambiente tanto para jóvenes como para adultos. Estas zonas no solo disponen de pubs, sino que se pueden encontrar hoteles, restaurantes, y demás establecimientos de ocio (El País, 2015).

Las zonas con mayor enfoque en la Salsa reciben el nombre de "zona rosa". Menga es la más conocida para bailar, seguida de otras como El Peñón (recurrida por jóvenes), Parque del Perro (Barrio San Fernando), Barrio Granada, La calle sexta o La Sexta calle. Nuevas "zonas rosas" se van formando, sin que necesariamente el resto pierdan popularidad, como es el caso de la nueva zona rosa de la Carrera 66 (El País, 2015). Otro caso especial es Juanchito, un barrio con bastante variedad salsera, que, aunque pertenezca al municipio

Candelaria, cuando los caleños cruzan el puente, es típico cantar la canción "del puente para allá es Juanchito", del Grupo Niche.

7.3.2. Escuelas de Salsa

Las escuelas de Salsa son salas de baile donde se enseña al público de todas las edades a bailar Salsa, ya sea por motivos de ocio o para la formación de bailarines. En 2017 habían registradas en la ciudad 127 escuelas de Salsa (Ospina, 2017). Las que destaca la Alcaldía de Cali (2017c) en su página web son: Swing Latino, Tango Vivo y Salsa Viva, o Arrebato Caleño, entre muchas otras. Las 70 escuelas reconocidas por la Secretaría de Cultura entrenan a unos 1.500 bailarines (El Tiempo, 2015), de los 1.700 bailarines profesionales que participan en el Salsódromo (El País, 2017b).

Las variantes salseras más demandadas son la Salsa caleña, es decir, la Salsa tradicional, compuesta por las primeras bandas caleñas, como es el Grupo Niche. La Salsa Choque, la cual es una variante de la Salsa tradicional con influencias de géneros urbanos actualmente populares en Colombia, Salsa Choque con el objetivo de que la Salsa no quede opacada por su competencia: la bachata y el reggaetón (Libreros, 2014). Y la Salsa Rosa, la cual presenta una temática romántica, relacionada con el amor (Colombia Salsa Rosa Radio, 2018).

7.3.3. La Salsa por la noche

La vida nocturna en Cali es bastante activa. La Casa Latina, Zaperoco, Tin Tin Deo, La Topa Tolondra y Las Brisas, son algunas de las salas de baile más conocidas, por mencionar solo algunas (El País, 2017b).

Una variante de las discotecas comunes son las viejotecas. Estas son discotecas cuyo público objetivo es la población de la tercera edad. Estos lugares están caracterizados por la Salsa vieja, donde se hace referencia al pasado (Radio Televisión Nacional de

Colombia, 2017). Las más famosas son El Habanero, La Nelly TK, La Caderona, entre otros (El Tiempo, 2017a).

Los locales organizan eventos propios para atraer al público, como es el caso de El Mulato Cabaret, con su evento "Salsa y Mas Salsa" (Mundial de Salsa, 2018c), el Teatro Jorge Isaac, con "Cali Salsa Open" (Mundial de Salsa, 2018a), o el Coliseo María Isabel Urrutia, con el "Concurso El Cali Pachanguero" (Mundial de Salsa, 2018b).

Sin embargo, los espectáculos más relevantes son: "Delirio", llevado a cabo por la Fundación Delirio, en el cual se mezcla el baile de la Salsa, circo y orquesta para el público (Delirio, 2018). Por otro lado, "Ensalsate" es un espectáculo llevado a cabo por la Fundación Ensalsate, en el que se expresan todas las variante de la Salsa; se celebra cada segundo viernes de cada mes en el Hotel Dann Carlton; y tiene presencia en otras ciudades, como Bogotá (Ensalsate, 2018).

7.3.4. Otros proveedores

Las industrias culturales en Cali son consideradas como microempresas, pues la gran mayoría poseen un máximo de 10 trabajadores. Además, en estas se puede apreciar cierta tendencia hacia la clusterización (Pazos Cárdenas, 2016).

Las industrias fabricantes de trajes generalmente son pymes: Aritex, Creaciones Chazari, Estampados Magenta, etc. El precio de estos puede variar desde 20€ los más asequibles, hasta 650€ (Directorio defabricas.com, 2017). Asimismo, los zapatos de baile también son pymes, podemos encontrar de muchas de ellas sus páginas web: Coda Dance Boutique (2018), D´Mauriballet (2018), Arabesque (2018), etc.

Por otro lado, se debe hacer referencia a los cantantes, músicos y compositores de la Salsa. La máxima representación de la Salsa caleña es el Grupo Niche, más específicamente su canción "Cali Pachanguero", pues expresa toda esa melancolía que los caleños guardan

de épocas anteriores (Monografias.com, s. f.). Alexis Lozano, del Grupo Niche, en 1983, crea la orquesta Guayacán, otro referente de la Salsa caleña. Son de Cali también es otro grupo relevante. Otros famosos de la Salsa a nivel internacional son: Celia Cruz, Oscar de León y Marc Anthony, entre otros (Alape, 2014).

7.3.5. Gráfico Micro de las escuelas de Salsa

A raíz de todo lo anterior, es evidente que los diferentes locales e instituciones no actúan como los únicos que proponen valor, sino que estos se adaptan a la demanda de su público, pues el público es el que baila y disfruta, vive hedónicamente sus experiencias, por lo cual, el público decide qué bailar y a qué evento acudir dependiendo de su gusto. Además, se puede apreciar que las empresas no actúan solas, ya que las personas no solo asisten a una academia de baile por el día para aprender a bailar, sino que por la noche tiene la oportunidad de salir a demostrar lo aprendido. La buena noticia resulta ser que las distintas organizaciones lo saben: la academia Tango Vivo y Salsa Viva (2018) prepara bailarines específicamente para el evento Delirio, al igual que hace propaganda de este, por lo que sus fans y aprendices pueden estar más guiados a ir a esos lugares.

La industria de la Salsa es bastante consciente de que otros géneros musicales pueden opacarla. Por ello, las academias de baile enseñan los demás géneros que exige su público, como la zumba (Salsa Viva y Tango Vivo, 2018). La Salsa también evoluciona para adaptarse, como es el caso de la Salsa Choke, la cual presenta rasgos de su competencia: la bachata y el reggaetón (Libreros, 2014).

Se puede observar que las relaciones directas entre consumidores y ofertantes forman un diálogo recíproco, ya que es evidente que el consumidor presenta su propio poder de negociación y decisión, el cual las empresas deben de respetar para un mayor beneficio de ambas partes.

Figura 7.3. Interacciones de marketing de la escuela de baile “Swing Latino”

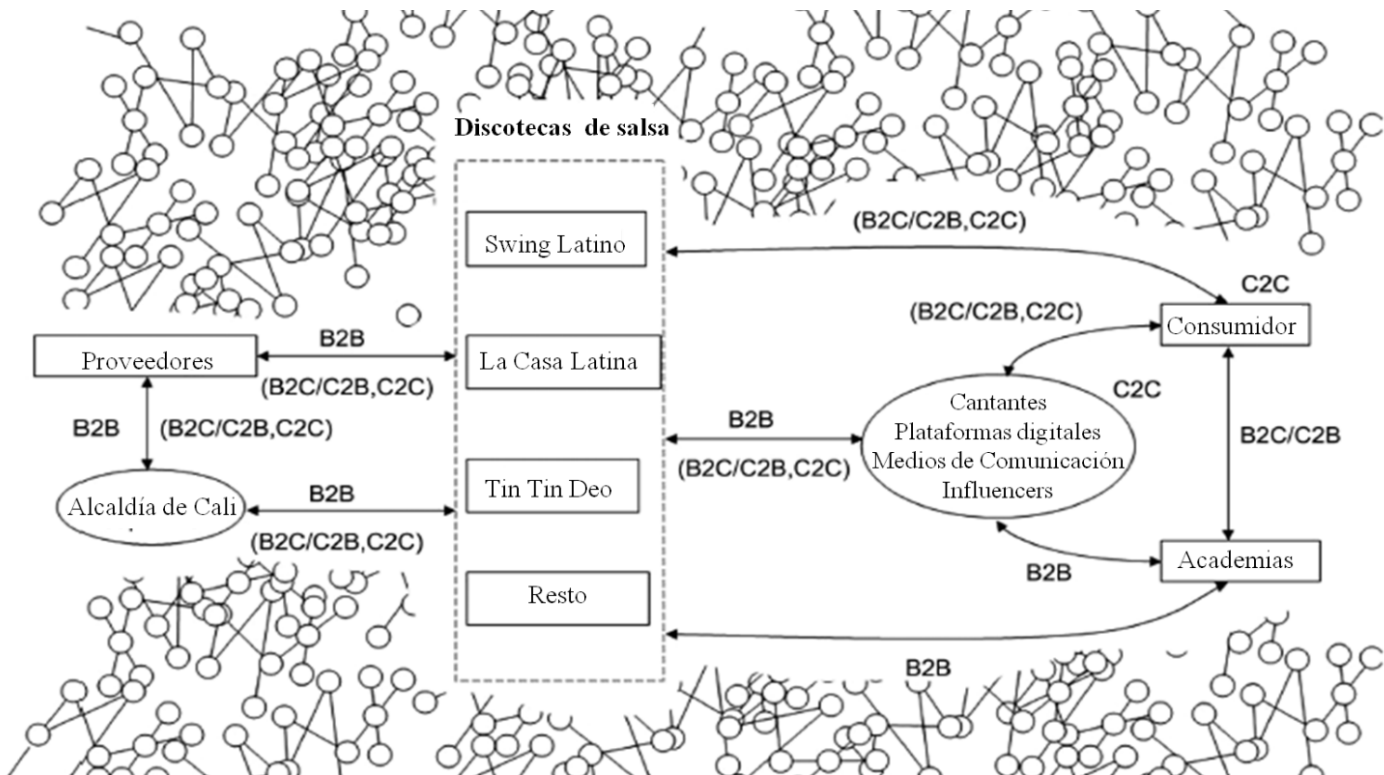


Fuente: elaboración propia

7.4. SUBSISTEMA INTERMEDIO DE LA SALSA

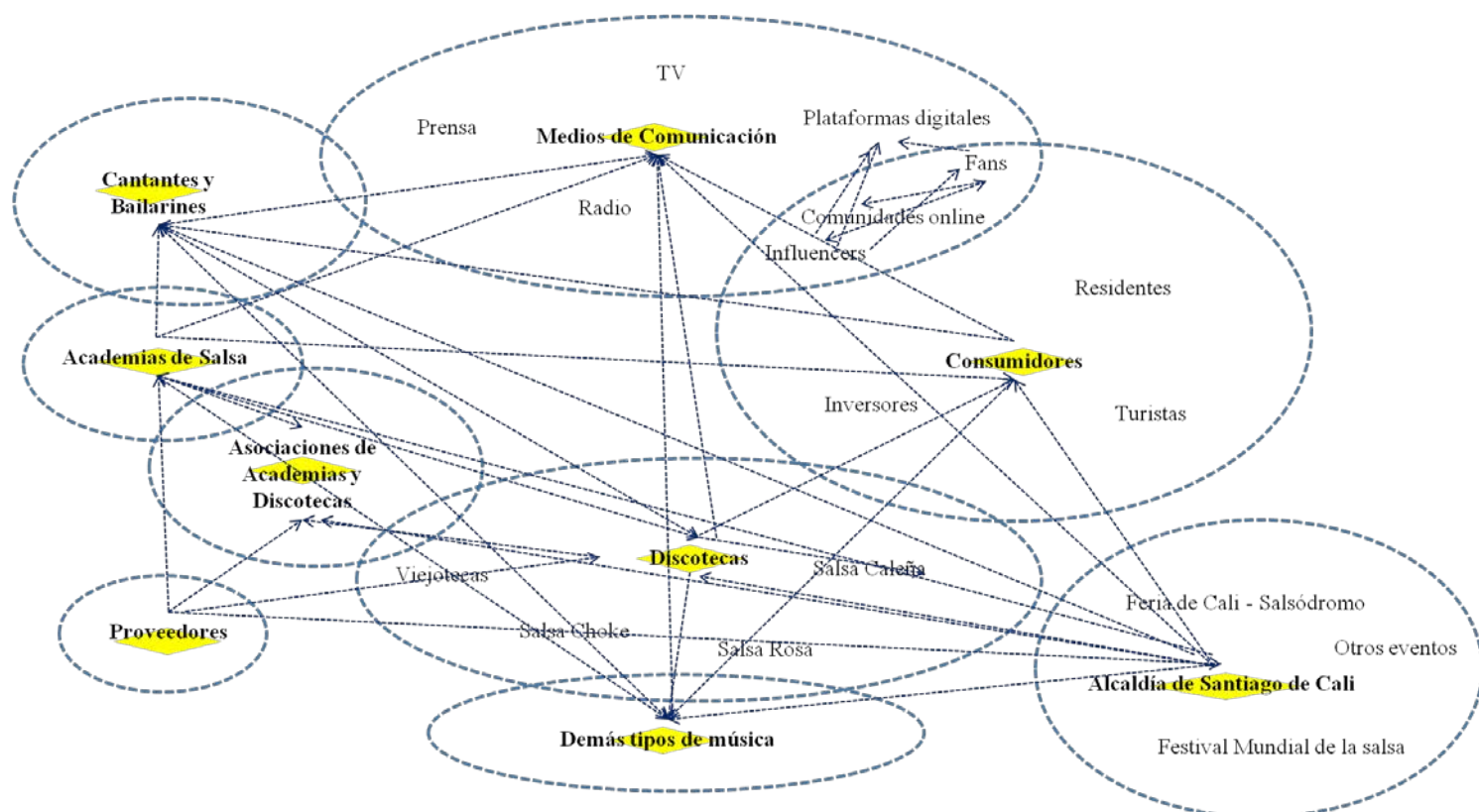
La red que forma la Salsa no queda meramente en el sistema Micro, pues es necesario enfocar la Salsa desde un espectro más amplio para englobar el sistema en el cual se sustenta, el mercado en el que actúa. El sistema Micro crece hacia el nivel Meso, que, bajo el marketing *many-to-many*, proporciona información más precisa y real. La estructura de la Salsa se basa en una gran interconexión entre las diferentes partes difusoras. A continuación, se introducirán los actores más importantes encontrados fuera de la cadena de suministro de las escuelas de baile en Cali, pero muy importantes de considerar para una concepción total del funcionamiento de la Salsa. Mediante los gráficos Meso siguientes, se pretenderá esquematizar todos los actores involucrados.

Figura 7.4. Gráfico de Interacciones Directas de la Salsa - Nivel Meso



Fuente: elaboración propia a partir de Gummesson y Polese (2009)

Figura 7.5. Sistema de Redes de la Salsa - Nivel Meso



Fuente: elaboración propia

7.4.1. Medios de comunicación

Los medios de comunicación son un elemento clave para la difusión de la Salsa. Estos gozan de una alta conectividad, puesto que estas organizaciones tienen presencia en los diferentes medios y utilizan tanto medios *offline* como *online* (Scott, 2000).

Los canales de televisión más importantes en el ámbito nacional pertenecen a Caracol tv y RCN; el canal regional es Telepacífico. Telenovelas como "La Sucursal del Cielo", la cual se desarrolla en Cali, donde la Salsa es parte del entramado («La Sucursal del Cielo, telenovela colombiana», 2018). De igual manera, "Ciudad Delirio" es una película basada en Cali, la cual gira alrededor de la Salsa (Programa Ibermedia, 2014).

El periódico más importante es El País, pero hay otros como El Caleño, Diario Occidente, El Tiempo, etc. En cuanto a la radio, aparte de los canales más populares nacionales (Radio Caracol Radio y RCN Radio) (Otero, 2014), existen canales dedicados únicamente a la Salsa, como SalsaMax Radio, Cali Rumba, Boogaloo Stereo (Todas las disponibles en Colombia.com, 2018).

En cuanto a plataformas digitales, Spotify es la más relevante, pues cuenta con pistas de Salsa específicas caleñas: "Salsa Nation", "Colombia Salsa Rosa" o "Salsa Caleña", entre otras; YouTube también tiene bastante peso. A estas se suman las redes sociales, como Facebook, Instagram, Twitter, etc. y las páginas webs o redes sociales de algunas escuelas de baile (ver en Alcaldía de Santiago de Cali, 2017c).

7.4.2. La Feria de Cali

La Feria de Cali es el mayor festival que se celebra en la ciudad. Vigente como tal desde 1957, transcurre del 25 al 30 de diciembre, y representa una de las más grandes oportunidades para el desarrollo socioeconómico caleños. Los organizadores de más importancia son la Alcaldía de Santiago de Cali y la organización Corfecali. Entre los eventos más importantes destacan (Feria de Cali, 2018a):

- El desfile del Salsódromo, desde 2008, se celebra en la Autopista Suroriental, a través de 1.500 metros de espectáculo donde los mejores bailarines de Salsa profesionales caleños ofrecen extraordinarias coreografías, con música en vivo de la mano de tres orquestas en escena. En 2016 fue declarado Patrimonio Inmaterial Nacional (El País, 2016a). 1.700 bailarines de Salsa participan (El País, 2017b).
- Día del Pacífico, desde 1993 con motivo a la celebración por la diversidad étnica y cultural colombiana (Día del Pacífico, 2018)
- Desfile del Carnaval del Cali Viejo, donde se busca preservar las tradiciones locales y la transmisión de su simbolismo cultural.
- La Feria deportiva, el Encuentro de Melómanos y Coleccionistas, el Desfile de Autos Clásicos y Antiguos, y el desfile Calle de la Feria.

- Actuación de artistas tanto nacionales, como internacionales, que interpretan un gran rango de música latina, aunque especialmente Salsa, desde la tradicional caleña a las nuevas novedades (Feria de Cali, 2018a).

Se ha de decir que la Alcaldía de Santiago de Cali es el mayor y más importante propulsor de valor. Puesto que una buena dirección de marketing territorial depende de esta institución. Además, esta institución es la que coordina, o en cierto grado presenta una relación, con cualquier proyecto que involucre la ciudad.

7.4.3. Otros eventos

El Festival Mundial de la Salsa, celebrado por primera vez en 2005, ofrece toda una programación dedicada a la Salsa y sus variantes (las actividades se pueden ver en la web de Alcaldía de Santiago de Cali, 2017b).

Otro gran festival es el Festival de Música del Pacífico "Petronio Álvarez", el cual tiene como objetivo la inserción de las etnias más desfavorecidas de la comunidad caleña. En este festival, la Salsa cuenta con un gran valor, ya que las etnias más desfavorecidas eran las que bailaban este tipo de música (Pazos Cárdenas, 2016).

Por último, otro evento de baile social donde la Salsa es la protagonista es en "Salsa Al Parque". Se organiza en los espacios públicos de la ciudad (como el barrio Alameda o el parque de Jovita). Este evento lleva vigente más de medio siglo, anteriormente celebrado en el Antiguo Club San Fernando (El País, 2018b).

Todos estos eventos están organizados por la Alcaldía de Santiago de Cali y la Secretaría de Cultura de Cali.

7.4.4. Otras instituciones

Las asociaciones que defienden al gremio de la Salsa y gestionan la participación entre escuelas y discotecas son: Asosalcali, Asobasalsa y Fedesalsa. La mayoría de escuelas de baile están asociadas a estas, pero también hay escuelas independientes (Alcaldía de Santiago de Cali, 2014).

Otras Organizaciones como Sayco Acinpro (organización que emite licencias de derechos de autor), tienen gran influencia a la hora de distribuir la Salsa (Organización Sayco Acinpro, 2018).

No se debe omitir la industria hotelera y de restauración, puesto que la industria de la Salsa está basada en el ocio, estas dos se complementan. En los lugares más populares y concurridos se encuentran los mejores restaurantes y hoteles, al igual que las mejores salas de baile y bares. Estos son la Avenida de San Joaquín (barrio Ciudad Jardín), Carrera 66, el Parque del Perro (Barrio San Fernando), etc. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017c).

7.4.5. Análisis perceptivo de Cali

Tabla 7.1. Evolución de la percepción de Cali				
Período de tiempo	1950 - 1990	1970 - 1990	1990 - 2000	2000 - Actualidad
Factores	Desarrollo Económico	Narcotráfico	Crisis	Cambio de orientación económica
				Regeneración de imagen
Percepción	Positiva	Positiva que cambia a negativa	Negativa	Negativa que cambia a positiva
Máxima representación	Juegos Panamericanos 1971	Positiva: Desarrollo económico	Estancamiento total de la economía	Positiva: Crecimiento económico; Capital Mundial de la Salsa; Juegos Mundiales 2013
		Negativa: Cartel de Cali		Negativa: Pobreza y violencia todavía no erradicadas

Fuente: elaboración propia

A través de este análisis se describirá la actual percepción de Cali. Se empezará describiendo la evolución de la percepción de la ciudad a través de los años. Se partirá desde los años cincuenta, tomando como referencia el nacimiento de la Salsa en Cali. Posteriormente se analizará la Feria de Cali, el evento con mayor envergadura de la ciudad.

La Tabla 7.1. está hecha en referencia a la historia de la Salsa y la economía de Cali descrita en la introducción del Capítulo. Como se puede observar, a mediados del siglo XX Cali gozaba de una percepción bastante positiva gracias al gran desarrollo económico y apertura mundial que estaba viviendo el Valle del Cauca, cuyo desarrollo le permitió acoger a los Juegos Panamericanos en 1971. Por esas fechas el narcotráfico iba tomando forma, el cual era muy bien recibido puesto que impulsaba el crecimiento económico. Sin embargo, el cártel se cerraba cada vez más, haciendo que Cali viviera en una burbuja, la cual venía precedida por un final; la violencia aumentaba en las calles, haciendo de Cali una ciudad poco segura para vivir. Afortunadamente, en los años 90 el cártel se desmantela, pero la economía caleña se ve deprimida en una crisis de la cual no recupera hasta la entrada al siglo XXI. En el nuevo siglo la economía progresivamente gana confianza y vuelve a crecer. En general todo el país se desarrolla a grandes pasos; se llevan a cabo grandes construcciones en la ciudad y se acogen eventos de relevancia internacional como los juegos mundiales en 2013 y se opta por el desarrollo cultural y de tradiciones, como es el caso de la Salsa. Ciertamente existen todavía problemas por erradicar, como la pobreza, pero Cali ha demostrado presentar, a lo largo de su historia, un marco rígido para el desarrollo de cualquier evento de grandes dimensiones y repercusión internacional.

A partir de la buena percepción que Cali goza actualmente, a continuación, se analizarán las percepciones que desarrolla su mayor evento anual, la Feria de Cali. Los datos corresponden a la feria del año 2017, cuya fuente proviene de la página web de la Feria de Cali (Feria de Cali, 2018b)

Tabla 7.2. Percepción de la Feria de Cali	
91%	Opiniones favorables sobre la calidad artística
91%	Opinión favorable sobre el ambiente y la convivencia en el evento
89%	De acuerdo en que conserva las expresiones y tradiciones culturales de la ciudad
87%	De acuerdo en la contribución al orgullo y sentido de pertenencia de los caleños
89%	Descripción con expresiones de sentimiento positivo
82,40%	Expectativas cumplidas y superadas
94%	Creen que contribuye a la imagen positiva de Cali y su posicionamiento como destino turístico

Fuente: elaboración propia a partir de Feria de Cali (2018b)

La página web de la Feria de Cali proporciona también otros datos de interés: la marca ciudad en el mes de diciembre se valorizó con 624 notas de prensa positivas; actualmente se educan a 459 niños artistas y bailarines para preservar el legado cultural; 9 de cada 10 asistentes locales, 1 de cada 2 visitantes nacionales, y 1 de cada 3 visitantes internacionales vuelven al festival; 4.800 turistas vienen a Cali por primera vez al año gracias a la feria; el impacto económico generado equivale al 0.6% del PIB del Valle del Cauca; se genera sobre 10.784 puestos de trabajo, etc. (Feria de Cali, 2018b).

Según los datos observados, se ha de concluir que el mayor evento cultural de Cali tiene una grandísima repercusión positiva, tanto a nivel perceptivo como económico. Aunque se puede afirmar que todavía queda mucho por darse a conocer en grupos como los turistas.

Figura 7.6. Perfil Oficial de Facebook de la Alcaldía de Santiago de Cali



Fuente: elaboración propia

Por último, se ha hecho una pequeña investigación netnográfica en la página web de la Alcaldía de Santiago de Cali, el mayor propulsor de valor de la ciudad. A través de la netnografía se analizan las percepciones y sensaciones que los diferentes consumidores transmiten a través de la web, en este caso, a través de comentarios. Puesto que puede surgir alguna duda con referencia a la selección de los comentarios exhibidos, se ha de decir que, aunque no se ha hecho un análisis macroanalítico debido a la falta de alcance que presenta este TFG, han sido escogidos los comentarios más representativos.

En primer lugar, se ha de constatar la gran actividad que esta página web presenta (Alcaldía de Santiago de Cali, 2018). Entre los comentarios se puede destacar la interacción que tiene la Alcaldía con los diferentes usuarios, los cuales presentan dudas o inquietudes. A través de las fotos que se suben a la red social, las personas comentan, mostrando sus orgullos y valores culturales ("*... llevamos la Salsa en las venas*"; "*Qué orgullo!*"), entre ellos su religión ("*bendiciones*"; "*la presencia del señor Jesucristo...*"), y alegría y agradecimiento a la ciudad y a su gente ("*... la Bella Cali*"). Aunque en general las publicaciones observadas son buenas y positivas, existe comentarios negativos de los

cuales se debe de actuar de la manera más adecuada dependiendo de lo que se trate, ya que si es un insulto tal vez se deban tomar medidas legales.

En conclusión, medir el marketing territorial es una tarea bastante difícil, no obstante, necesario (Ashworth et al., 2014). Como se ha podido comprobar, es necesario un enfoque orientado hacia el consumidor para identificar las fuentes de valor, sus resultados, y su cambio a lo largo del tiempo (Florek, 2014).

7.5. ECOSISTEMA DE SERVICIO LA SALSA EN CALI

Es evidente que la estructura meso no se puede mantener sin la presencia de un sistema en el cual se apoye. En este caso, la Salsa, al trascender en la ciudad de Cali, se debe de tomar en cuenta el conjunto socioeconómico de la ciudad, e incluso, tomando un nivel más de agregación, situar a la ciudad como un actor más en un contexto en el que compite por su posicionamiento con el resto de ciudades. Para ello, se necesita averiguar cuáles son el resto de flujos importantes llevados a cabo en la ciudad, puesto que el buen funcionamiento de estos afecta indirectamente al subsistema de la Salsa (Payne et al., 2009). Esto se debe a que estos flujos y nodos influyen directamente en las personas y sus vidas, en variantes como el empleo y la calidad de vida. No se puede disfrutar de la Salsa sin haber cubierto estas necesidades. Además, la buena salud económica de la ciudad permite el desarrollo de las industrias creativas, atrayendo a grupos como los inversores y turistas.

El ANEXO I es una tabla donde se pueden observar los más importantes actores y sus propuestas de valor para la ciudad (*Service Offers*), donde se establece la estructura que da lugar al Servicio. Por otra parte, en el ANEXO II, se resumirán los flujos más importantes a través de ejemplos, sin recalcar en su importancia relativa entre ellos. A través de niveles macro que configuran un Ecosistema complejo de intercambios sociales y de sinergias transversales de Servicio (Martínez, 2016)

7.5.1. Subsistema empresarial

La industria caleña es el 2º aparato productivo más importante después del eje cafetero. Productos químicos, papel y confecciones son los puntos fuertes de la industria (El País, 2016b). La tasa de desempleo en Cali ronda al 13% (El País, 2018c). Grandes empresas caleñas tienen su sede en la ciudad, incluso algunas de ellas presentan gran presencia internacional (Cámara de Comercio de Cali, 2017). Las empresas extranjeras también votan a Cali para localizar su sede. Otras grandes empresas colombianas también operan en la ciudad: Grupo Éxito (Palomino, 2016), al igual que grandes multinacionales extranjeras (Cinco Días, 2018).

Por otra parte, los centros comerciales caleños gozan de gran popularidad y crecimiento. Reciben unos 13 millones de visitas anuales. Además, se espera la construcción de más plazas comerciales (El País, 2015).

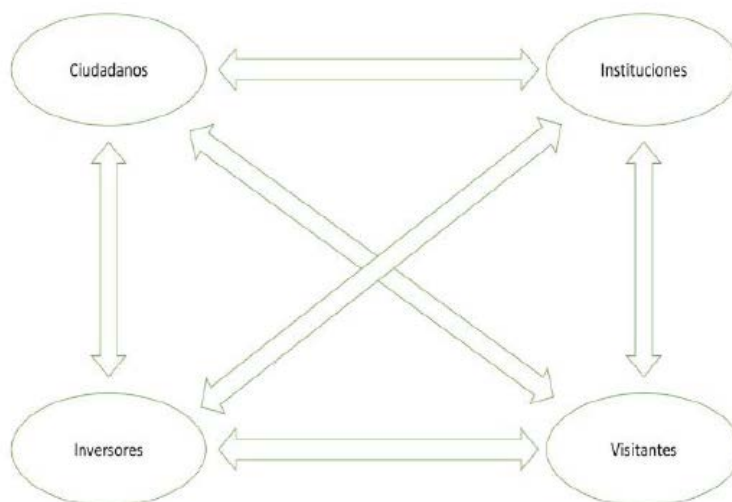
7.5.2. Subsistema Deportivo

En cuanto a los deportes, Cali cuenta con una gran popularidad, pues es llamada la Capital Deportiva de América. Desde 1971, con los Juegos Panamericanos, no ha dejado de recibir grandes eventos deportivos (ver en ANEXO I). La ciudad cuenta con las instalaciones deportivas necesarias para acoger una gran variedad de deportes (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017a)

7.6. CONSUMIDORES

A continuación, se explicarán unas breves características de los consumidores presentes en Cali. Estos serán divididos en tres grupos: los residentes, inversores y turistas. En realidad, las barreras entre los consumidores de cualquier lugar muestran una gran borrosidad, puesto que un mismo consumidor puede cumplir los requisitos de las diferentes clasificaciones. Un ciudadano puede ser un inversor, a la vez que un residente; un inversor puede ser un visitante; un turista también es residente de un lugar; etc. (Gummesson y Polese, 2009; Martínez, 2016).

Figura 7.7. Interacciones múltiples entre los usuarios de Cali



Fuente: Muñiz Martínez y Cervantes Blanco (2010)

7.6.1. Residentes

Los residentes caleños son los embajadores de todo lo que hacen y transmisores de primera mano de su cultura. Como ya se había mencionado (Kerr y Oliver, 2014), Los residentes influyen inherentemente en el lugar como producto, pues experimentan la marca territorial diariamente. Los residentes eligen disfrutar de su tiempo libre de la Salsa, seguir a sus personas favoritas en las redes sociales, y escuchar la música que les apetezca a través de las diferentes plataformas *online*.

La religión es un factor a tener en cuenta en el marketing territorial, puesto que tiene gran influencia en la forma de vida de los residentes colombianos. Actualmente, el 68,6% de los caleños se consideran católicos; un 20,4% corresponde a la diversidad protestante; y apenas un 5% de la población son ateos y agnósticos. El catolicismo ha sido heredado por los colonizadores españoles; los monumentos y la lengua materna arrastran inherentemente el pasado. El catolicismo constituye el sistema principal de creencias y valores, provocando un frágil sentimiento de pertenencia a la iglesia. La pluralización económica de la ciudad influye en los cambios religiosos, puesto que, en las zonas urbanas, debido al mayor nivel de vida y educación, se tiende a creer menos; los jóvenes

se encuentran menos atados a la tradición religiosa. Se deja de creer en la iglesia, pero se sigue creyendo en Dios (Beltrán, 2012).

7.6.2. Turistas y visitantes

Más de 636.000 turistas visitaron la ciudad en 2017. El 70% de los turistas fueron colombianos, de ciudades como Bogotá, Medellín o Bucaramanga. El otro porcentaje restante corresponde a turistas extranjeros. El mayor número de turistas proceden de Ecuador, Venezuela y Alemania. Esto supone un crecimiento del 3,2% respecto al año anterior. El principal atractivo de la ciudad es la Feria de Cali, la cual cuenta con casi 600.000 espectadores. Los turistas buscan disfrutar de la gastronomía, el arte y la Salsa caleña. No obstante, en 2017 la ocupación hotelera fue del 57,8% de los 156 hoteles disponibles (El País, 2018a), lo cual quiere decir que todavía queda mucho por hacer, no solo en Cali, sino en el Valle del Cauca.

Otro tipo de turismo que no para de crecer es el turismo de naturaleza. Anteriormente los turistas no podían hacer actividades al aire libre, ya que la seguridad de los alrededores de Cali no lo permitía. Actualmente, lugares como los Farallones, gozan de bastante popularidad (El País, 2018a).

Cada vez más colombianos y extranjeras viajan a Cali para operaciones plásticas y cirugías de estética. Aunque en su mayoría son mujeres, los hombres también acuden en busca de, por ejemplo, tratamientos dentales o cirugías oculares. Esto se debe a los buenos resultados obtenidos y su bajo coste. Cali cuenta con 40 clínicas especializadas. Tiene el mayor número de cirujanos por habitantes de Colombia, seguido por Bogotá, Barranquilla y Medellín. Colombia es el segundo país de Sudamérica en cirugía estética, después de Brasil (El Tiempo, 2010).

7.6.3. Inversores

El turismo empresarial fue el más relevante en cuanto a repercusión económica en la ciudad. Estos gastan unos 350\$ al día, cuando el resto de turistas gastan 150\$ al día o

menos (El País, 2018a). Puesto que el tejido industrial está en constante crecimiento, Para los inversores podría ser atractivo una baja concentración de poder económico por parte de las empresas existentes (Pazos Cárdenas, 2016). Como ya se ha visto anteriormente, grandes empresas tienen su sede en la ciudad, tanto nacionales como internacionales. Colombia ha demostrado ser una economía estable durante los últimos años, lo que ha generado un clima de confianza y buena percepción en cuanto a los empresarios que busquen nuevas oportunidades (El País, 2017a).

7.7. LA CIUDAD DE CALI COMO ACTOR PRINCIPAL

Dentro de Colombia, se podría decir que Cali tiene cierta "competencia", los cuales se consideran a la vez "cooperantes". A continuación, se presentará una tabla con ciertas variables con el fin de encontrar las ciudades más parecidas a Cali.

Tabla 7.3. Comparación de las ciudades más relevantes de Colombia

Calidad de vida	Habitantes
1°. Medellín	2.529.403
2°. Bogotá	8.181.047
3°. Barranquilla	1.232.462
4°. Cali	2.445.405
5°. Pereira	1.200.275
6°. Cartagena	1.036.134

Fuente: El Tiempo (2017b, 2018)

Medellín es la ciudad como referencia de Colombia en cuanto a su calidad de vida. En cuanto al nivel de satisfacción de sus habitantes, Medellín también ocupa el primer puesto, mientras Cali se encuentra en el 5° puesto (El Tiempo, 2017b). Estas ciudades también son las grandes potencias económicas del país (Otero, 2014). Además, también presentan sus propios festivales, como el Carnaval de Barranquilla (2018), o el Colombia Salsa Festival de Medellín (2018).

Otros territorios con repercusión a nivel mundial de la Salsa: Cuba, Puerto Rico, Miami, Nueva York, Caracas o Panamá, entre otros (SalseaPanama.com, 2018). Otras ciudades

que han tomado industria musical como eje de desarrollo han sido Manchester, Liverpool, Viena, New Orleans, etc. (Brown et al., 2000; Muñiz Martínez y Cervantes Blanco, 2010).

No cabe duda que Cali todavía tiene mucho por hacer en cuanto a su marca territorial, aunque cuenta con un gran potencial. Se puede decir que la marca ciudad de Cali se lleva a cabo a través del Plan de Desarrollo "Cali Progresa Contigo", el cual tiene validez desde el año 2016 hasta el 2020, con el objetivo de aumentar un desarrollo tanto social, como cultural y económico de la ciudad. Puesto que la marca territorial es una estrategia a largo plazo (Ashworth et al., 2014), se tendría que considerar si al finalizar este plan se cambiara drásticamente de estrategia, lo cual afectaría negativamente a la ciudad. Por otra parte, otros segmentos como la inmigración o el turismo, sobretodo el extranjero, deben de ser fomentados para conseguir un conjunto más global y cosmopolita.

Figura 7.8. Logo de la estrategia "Cali Progresa Contigo"



Fuente: Pontificia Universidad Javeriana de Cali (2016)

8. CONCLUSIONES

No cabe duda que el marketing, gracias a la aplicación de la lógica *Service Dominant*, se dirige hacia una conceptualización más holística, donde se vela por el valor que se crea por las múltiples partes. Asimismo, el marketing territorial también evoluciona hacia plantamientos más integradores (*place branding*).

Gracias a este enfoque, los diferentes usuarios y subsistemas existentes en la ciudad de Cali han podido ser unificadas transversalmente bajo un sistema integrador, permitiéndoles la búsqueda del beneficio mutuo. Se ha podido demostrar que Cali proporciona el contexto o el mercado donde se producen estos complejos intercambios. En este proceso, además, se verifica que, bajo la aplicación del marketing *many-to-many*, los actores socioeconómicos no responden desde un solo perfil, sino que tienen la capacidad de interactuar bajo diversos papeles, ya sea como proveedores, o usuarios. Estas interacciones han podido ser descritas bajo el diálogo que entablan los diferentes agentes y grupos en Cali, donde emana el Servicio. Siendo así, se hace evidente que los recursos intercambiados son vistos por la intangibilidad o utilidad que ellos conllevan.

Cali no ha tenido un plan de marketing territorial conciso y consistente a lo largo del tiempo; sin embargo, el modelo creativo aplicado a la ciudad permitiría diferenciarse del resto de ciudades, consiguiendo una ventaja competitiva única. El paradigma emergente *Service Dominant* ofrece una interesante aproximación real de la innovación y originalidad que posee la Salsa como proceso cultural, perceptivo y de identidad. El marketing territorial va más allá de una mera promoción de la ciudad, teniéndose en cuenta que los turistas no son más que un grupo de interés entre los muchos otros presentes en la ciudad. Por otra parte, una visión global de todas las partes facilita detectar las necesidades y fortalezas de la ciudad: Cali crece económicamente a pasos agigantados, aunque las desigualdades sociales y la violencia todavía muestran su presencia.

Las nuevas tecnologías de la información hacen posible que el consumidor esté más empoderado que nunca. Internet permite que los usuarios expresen las experiencias vividas, así como las percepciones del mundo que los rodea, como se puede observar en el perfil de Facebook de la Alcaldía de Cali. La industria de la Salsa es un claro ejemplo donde los consumidores son activos, donde demuestran sus habilidades y gustos, donde emana el Servicio que les permite alcanzar el bienestar social. La Salsa les permite disfrutar de experiencias sensoriales únicas.

Si la Salsa es el valor a potenciar, la población caleña debe compartir objetivos, además de su consiguiente premiación y reconocimiento de sus sentimientos hacia este estilo musical. Esto se lleva a cabo en actividades como el Salsódromo, a través de la Feria de Cali, o en el Mundial de la Salsa, entre otros. En estos eventos participan tanto ciudadanos, turistas, inversores y demás instituciones, cada uno en busca de su fin. La empresa deja de ser el único centro de atención, puesto que no se trata meramente de la consecución de beneficio económico.

Es por ello que, en última instancia, *Service Dominat* deja testificada la ineptitud que presenta la tradicional lógica de bienes para afrontar la composición de las ciudades como complejos Ecosistemas sociales, donde se engloban sus subsistemas identitarios y culturales. No obstante, no solo debe de haber un cambio de enfoque en el mundo empresarial, sino también en los consumidores. La lógica *Service Dominant* puede resultar abstracta y de difícil comprensión, pero una vez entendida, permite soluciones más realistas, incluso a los problemas cotidianos, puesto que está presente en la cultura y el día a día de las personas.

8.1. Limitaciones y futuras líneas de investigación

A continuación, se expondrán brevemente las limitaciones que este TFG ha sufrido, así como su consiguiente aportación para futuras investigaciones:

- La lejanía física de Cali ha impedido obtener una mayor cantidad de fuentes primarias, por lo que se han usado fuentes secundarias expuestas en internet para la obtención de las conclusiones expuestas.
- El desconocimiento o imposibilidad temporal para aprender a manejar bases de datos que permitan una mayor precisión en los datos recolectados, por ejemplo, en el análisis completo del perfil de Facebook y otras plataformas web de la Alcaldía de Cali y otras instituciones a través del tiempo.
- La limitada existencia de casos de estudio del estilo llevado a cabo en otras ciudades, ya que estos se suelen enfocar a las empresas y sus interacciones B2C y B2B, donde solo se involucra un pequeño foco de actores (Payne et al., 2009).
- Los procesos de innovación necesitan más investigación (Koskela-Huotari et al., 2016), puesto que no se tiene un concepto totalmente adaptado de innovación a los nuevos enfoques del marketing.
- Se necesita alcanzar un corpus doctrinal más evolucionado y consistente (Jensen Schau et al., 2009), en conjunción con las modernas aportaciones teórico-conceptuales del marketing (*management*, urbanismo, sociología urbana, etc.)
- Actualmente, los métodos para calcular el grado en el que una marca territorial influye en sus clientes, aún está poco desarrollado (Florek, 2014; Zenker y Braun, 2014).

Todos estos aspectos que quedan incompletos en esta aportación académica, podrían ser motivo de **futuras líneas de investigación**. Una concepción investigadora bastante disruptiva y acorde al enfoque *Service Dominant* podrían ser las "investigaciones interactivas", donde el investigador intercambia y combina sus conocimientos con otros expertos a través de la red para resolver problemas y generar cambios (Payne et al., 2009), dicho de otra forma, para una cocreación conjunta de valor donde emanan nuevas fuentes de innovación a través de Servicio.

9. REFERENCIAS

- Akaka, M. A., y Vargo, S. L. (2015). Extending the context of service: from encounters to ecosystems. *Journal of Services Marketing*, 29(6-7), 453-462. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2015-0126>
- Alape, E. (2014). Dengue Salsa en Cali - YouTube [Archivo de video]. Recuperado 29 de junio de 2018, a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=u02PdgMx01Q>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2004). Datos de Cali y el Valle del Cauca. Recuperado 29 de junio de 2018, a partir de http://www.cali.gov.co/publicaciones/227/datos_de_cali_y_el_valle_del Cauca/
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2014). Escuelas de Salsa. Recuperado 30 de junio de 2018, a partir de http://www.cali.gov.co/cultura/publicaciones/101910/escuelas_de_salsa/
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2015). Cali en Cifras. Recuperado 29 de junio de 2018, a partir de http://www.cali.gov.co/publicaciones/107143/cali_en_cifras_planeacion/
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2016). Mapas de Divisiones Administrativas. Recuperado 29 de junio de 2018, a partir de http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/115923/mapas_div_administrativas_idesc/
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2017a). Cali, capital deportiva de América. Recuperado 2 de julio de 2018, a partir de <http://www.cali.gov.co/deportes/publicaciones/132566/cali-capital-deportiva-de-america/>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2017b). Cali confirma su cultura salsera con el Festival Mundial de Salsa. Recuperado 2 de julio de 2018, a partir de <http://www.cali.gov.co/cultura/publicaciones/133316/cali-confirma-su-cultura-salsera-con-el-festival-mundial-de-salsa/>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2017c). Sitios Para Visitar. Recuperado 2 de julio de 2018, a partir de <http://www.cali.gov.co/turismo/publicaciones/131931/sitios-para-visitar/>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2018). [Perfil oficial de Facebook]. Recuperado 6 de julio de 2018, a partir de <https://www.facebook.com/AlcaldiaDeCali/>

- Arabesque Colombia. (2018). [Página web oficial]. Recuperado 2 de julio de 2018, a partir de <https://www.arabesquecolombia.com/etiqueta-producto/articulos-para-ballet-cali/>
- Ashworth, G. J., y Kavaratzis, M. (2014). Rethinking the Roles of Culture in Place Branding. En M. Kavaratzis, G. Warnaby, y G. J. Ashworth (Eds.), *Rethinking Place Branding* (pp. 119-134). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-12424-7>
- Ashworth, G. J., Kavaratzis, M., y Warnaby, G. (2014). The Need to Rethink Place Branding. En M. Kavaratzis, G. Warnaby, y G. J. Ashworth (Eds.), *Rethinking Place Branding* (pp. 1-12). Cham (Switzerland): Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-12424-7>
- Azad Hanna, S., y Rowley, J. (2014). Rethinking Strategic Place Branding in the Digital Age. En M. Kavaratzis, G. Warnaby, y G. J. Ashworth (Eds.), *Rethinking Place Branding* (pp. 85-100). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-12424-7>
- Beltrán, W. M. (2012). Descripción cuantitativa de la pluralización religiosa en Colombia. *Universitas humanistica*, 73(201206), 201-137. Recuperado a partir de http://www.scielo.org.co/pdf/unih/n73/n73a08.pdf%5Cnhttps://scholar.google.es/scholar?start=10&q=religiones+en+bogota&hl=es&as_sdt=0,5
- Brown, A., O'Connor, J., y Cohen, S. (2000). Local music policies within a global music industry: Cultural quarters in Manchester and Sheffield. *Geoforum*, 31(4), 437-451. [https://doi.org/10.1016/S0016-7185\(00\)00007-5](https://doi.org/10.1016/S0016-7185(00)00007-5)
- Cámara de Comercio de Cali. (2017). Las 20 + Internacionales del Valle y norte del Cauca. Recuperado 2 de julio de 2018, a partir de http://www.ccc.org.co/categoria_articulo/las-20-internacionales-del-valle-norte-del-cauca/
- Campelo, A. (2014). Rethinking Sense of Place: Sense of One and Sense of Many. En M. Kavaratzis, G. Warnaby, y G. J. Ashworth (Eds.), *Rethinking Place Branding* (pp. 51-60). Cham (Switzerland): Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-12424-7>
- Carnaval de Barranquilla. (2018). [Página web oficial]. Recuperado 2 de julio de 2018, a partir de <http://www.carnavaldebarranquilla.org/>

- Cinco Días. (2018, abril 11). Colombia abre la puerta a las empresas españolas. *Cinco Días*. Recuperado a partir de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/04/10/companias/1523369757_150330.html
- Coda Dance Boutique. (2018). [Página web oficial]. Recuperado 2 de julio de 2018, a partir de <http://www.codadanceboutique.com/>
- Colombia.com. (s. f.). Población. Recuperado 29 de junio de 2018, a partir de <https://www.colombia.com/colombia-info/estadisticas/poblacion/>
- Colombia.com. (2018). Emisoras de música Salsa. Recuperado 2 de julio de 2018, a partir de <https://www.colombia.com/radio/g3/salsa>
- Colombia Salsa Festival. (2018). [Página web oficial]. Recuperado 2 de julio de 2018, a partir de <http://colombiasalsafestival.com/>
- Colombia Salsa Rosa Radio. (2018). [Página web oficial]. Recuperado 2 de julio de 2018, a partir de <http://colombiasalsarosa.radio.es/>
- Delirio. (2018). [Página web oficial]. Recuperado 2 de julio de 2018, a partir de <http://delirio.com.co/es/espectaculo-de-salsa-en-cali/asi-es-el-show>
- Día del Pacífico. (2018). [Página web oficial]. Recuperado 29 de junio de 2018, a partir de <https://www.diadelpacifico.com/>
- Directoriodefabricas.com. (2017). Fábricas de ropa en Colombia. Recuperado 2 de julio de 2018, a partir de <https://www.directoriodefabricas.com/colombia/fabricantes-de-ropa-en-colombia.html>
- El País. (2015, julio 23). Cali, epicentro del nuevo «boom» del comercio y la hotelería. *El País*. Recuperado a partir de <http://www.elpais.com.co/economia/cali-epicentro-del-nuevo-boom-del-comercio-y-la-hoteleria.html>
- El País. (2016a, enero 6). Declaran al Salsódromo patrimonio inmaterial de la Nación. *El País*. Recuperado a partir de <http://www.elpais.com.co/cali/declaran-al-salsodromo-patrimonio-inmaterial-de-la-nacion.html>
- El País. (2016b, marzo 4). Industria caleña, la segunda de Colombia que más crece. *El País*. Recuperado a partir de <http://www.elpais.com.co/economia/industria-calena->

la-segunda-de-colombia-que-mas-crece.html

El País. (2017a, diciembre 12). Cali se posiciona como una buena ciudad para los negocios, ahora Virginia la tiene «en la mira». *El País*. Recuperado a partir de <http://www.elpais.com.co/economia/cali-se-posiciona-como-una-buena-ciudad-para-los-negocios-ahora-virginia-la-tiene-en-la-mira.html>

El País. (2017b, diciembre 25). ¡El Salsódromo de la Feria de Cali fue todo un «diluvio» de alegría! *El País*. Recuperado a partir de <http://www.elpais.com.co/feria-de-cali/2017/el-salsodromo-de-la-feria-de-cali-fue-todo-un-diluvio-de-alegria.html>

El País. (2018a, marzo 14). Cada vez más turistas llegan a Cali y esto es lo que buscan en la ciudad. *El País*. Recuperado a partir de <http://www.elpais.com.co/cali/cada-vez-mas-turistas-llegan-a-cali-y-esto-es-lo-que-buscan-en-la-ciudad.html>

El País. (2018b, abril 4). En mayo regresan a Cali las audiciones de Salsa al Parque. *El País*. Recuperado a partir de <http://www.elpais.com.co/cali/en-mayo-regresan-a-cali-las-audiciones-de-salsa-al-parque.html>

El País. (2018c, abril 29). Desempleo en Cali aumentó en el primer trimestre del año. *El País*. Recuperado a partir de <http://www.elpais.com.co/economia/desempleo-en-cali-aumento-en-el-primer-trimestre-del-ano.html>

El Tiempo. (2010, junio 14). Cali, destino mundial para turismo de salud y cirugías estéticas. *El Tiempo*. Recuperado a partir de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-7754931>

El Tiempo. (2015, diciembre 27). Bailarines de salsa en Cali. *El Tiempo*. Recuperado a partir de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16467943>

El Tiempo. (2017a, diciembre 5). Mañana, gran encuentro de viejotecas en Cali. *El Tiempo*. Recuperado a partir de <http://www.eltiempo.com/colombia/cali/manana-gran-encuentro-de-viejotecas-en-cali-158734>

El Tiempo. (2017b, diciembre 5). Medellín: ejemplo de innovación y transformación. *El Tiempo*. Recuperado a partir de <http://www.eltiempo.com/colombia/medellin-ejemplo-de-innovacion-y-transformacion-158748>

El Tiempo. (2018). Municipios más poblados de Colombia. *El Tiempo*. Recuperado a

partir de <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/municipios-mas-poblados-de-colombia-177470>

Ensalsate. (2018). [Página web oficial]. Recuperado 2 de julio de 2018, a partir de <http://ensalsate.co/>

Evans, G. (2014). Rethinking Place Branding and Place Making Through Creative and Cultural Quarters. En M. Kavaratzis, G. Warnaby, y G. J. Ashworth (Eds.), *Rethinking Place Branding* (pp. 135-158). Cham (Switzerland): Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-12424-7>

Feria de Cali. (2018a). [Página web oficial]. Recuperado 29 de junio de 2018, a partir de <https://www.feriadecali.com.co/>

Feria de Cali. (2018b). Conoce la feria. Recuperado 29 de junio de 2018, a partir de <https://www.feriadecali.com.co/conoce-la-feria>

Florek, M. (2014). Rethinking Brand Equity-Possibilities and Challenges of Application to Places. En M. Kavaratzis, G. Warnaby, y G. J. Ashworth (Eds.), *Rethinking Place Branding* (pp. 225-240). Cham (Switzerland): Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-12424-7>

Gobernación del Valle del Cauca. (2013). Mapa. Recuperado 29 de junio de 2018, a partir de <http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=26110>

Govers, R. (2014). Rethinking Virtual and Online Place Branding. En M. Kavaratzis, G. Warnaby, y G. J. Ashworth (Eds.), *Rethinking Place Branding* (pp. 73-84). Cham (Switzerland): Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-12424-7>

Gummesson, E., y Polese, F. (2009). B2B is not an Island! *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24(5), 337-350. <https://doi.org/10.1108/08858620910966228>

Gyrd-Jones, R. I., y Kornum, N. (2013). Managing the co-created brand: Value and cultural complementarity in online and offline multi-stakeholder ecosystems. *Journal of Business Research*, 66, 1484-1493.

Hankinson, G. (2014). Rethinking the Place Branding Construct. En M. Kavaratzis, G. Warnaby, y G. J. Ashworth (Eds.), *Rethinking Place Branding* (pp. 13-32). Springer. <https://doi.org/978-3-319-12423-0>

- Jensen Schau, H., Muñiz, A. M., y Arnould, E. J. (2009). How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing*, 73, 30-51.
- Kavaratzis, M., Warnaby, G., y Ashworth, G. J. (2014). Sketching Futures for Place Branding. En M. Kavaratzis, G. J. Ashworth, y G. Warnaby (Eds.), *Rethinking Place Branding*. Cham (Switzerland): Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-12424-7>
- Kerr, G., y Oliver, J. (2014). Rethinking Place Identities. En M. Kavaratzis, G. Warnaby, y G. J. Ashworth (Eds.), *Rethinking Place Branding2* (pp. 61-72). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-12424-7>
- Koskela-Huotari, K., Edvardsson, B., Jonas, J. M., Wittel, L., y Sörhammar, D. (2016). Innovation in service ecosystems: breaking, making, and maintaining institutionalized rules o resource integration. *Journal of Business Research*, 69, 2964-2971.
- La Sucursal del Cielo, telenovela colombiana. (2018). [Archivo de video]. Recuperado 2 de julio de 2018, a partir de <https://play.caracoltv.com/telenovelas/la-sucursal-del-cielo>
- Libreros, L. L. (2014, agosto 24). Un viaje a los orígenes de la salsa choke. *El País*. Recuperado a partir de <http://www.elpais.com.co/entretenimiento/cultura/un-viaje-a-los-origenes-de-la-salsa-choke.html>
- Lusch, R. F., y Vargo, S. L. (2014). *Service Dominant Logic: premises, perspectives, possibilities*. New York: Cambridge University Press.
- Martínez, N. M. (2016). Towards a network place branding through multiple stakeholders and based on cultural identities. *Journal of Place Management and Development*, 9(1), 73-90. <https://doi.org/10.1108/JPMD-11-2015-0052>
- Medway, D. (2014). Rethinking Place Branding and «Other» Senses. En M. Kavaratzis, G. Warnaby, y G. J. Ashworth (Eds.), *Rethinking Place Branding* (pp. 191-210). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-12424-7>
- Monografias.com. (s. f.). La Salsa Caleña y Cali Pachanguero. Recuperado 10 de julio de 2018, a partir de <https://www.monografias.com/trabajos65/salsa-cali->

pachanguero/salsa-cali-pachanguero2.shtml

Mundial de Salsa. (2018a). Cali Salsa Open 2018. Recuperado 2 de julio de 2018, a partir de <https://mundialdesalsa.com/eventos-de-baile/cali-salsa-open>

Mundial de Salsa. (2018b). El Cali Pachanguero. Recuperado 2 de julio de 2018, a partir de <https://mundialdesalsa.com/eventos-de-baile/evento-de-baile-el-cali-pachanguero>

Mundial de Salsa. (2018c). Salsa y Mas Salsa. Recuperado 2 de julio de 2018, a partir de <https://mundialdesalsa.com/eventos-de-baile/salsa-y-mas-salsa>

Muñiz Martínez, N., y Cervantes Blanco, M. (2010). Marketing de ciudades y «Place Branding». *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*, (Monográfico), 123-149. <https://doi.org/10.18002/pec.v0i2010.767>

Organización Sayco Acinpro. (2018). [Página web oficial]. Recuperado 2 de julio de 2018, a partir de <http://www.osa.org.co/>

Ospina, Y. (2017, enero 6). «Las escuelas de salsa que existen en Cali son 127». *El País*. Recuperado a partir de <http://www.elpais.com.co/entretenimiento/cultura/las-escuelas-de-salsa-que-existen-en-cali-son-127-secretaria-de-cultura.html>

Otero, A. (2014). Cali a comienzos del siglo XXI: ¿crisis o recuperación? En L. A. Galvis (Ed.), *Economía de las grandes ciudades en Colombia: seis estudios de caso* (pp. 157-220). Bogotá: Banco de la República.

Palomino, S. (2016, septiembre 4). El gran éxito de Colombia. *El País*. Recuperado a partir de https://elpais.com/economia/2016/09/01/actualidad/1472739571_021181.html

Payne, A., Storbacka, K., Frow, P., y Knox, S. (2009). Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, 62, 379-389.

Pazos Cárdenas, M. (2016). Industrias culturales “afropacíficas”: encrucijadas del multiculturalismo en la ciudad de Cali, Colombia. *Antipoda*, 24(24), 75-90. <https://doi.org/10.7440/antipoda24.2016.05>

- Pike, S. (2009). Destination brand positions of a competitive set of near-home destinations. *Tourism Management*, 30(6), 857-866. Recuperado a partir de <https://eprints.qut.edu.au/32113/1/c32113.pdf>
- Pongsakornrungronglip, S., y E. Schroeder, J. (2011). Understanding value co-creation in a co-consuming brand community. *Marketing Theory*, 303-324.
- Pontificia Universidad Javeriana de Cali. (2016). Una mirada al Plan de Desarrollo “Cali Progresa Contigo”. Recuperado 6 de julio de 2018, a partir de <https://www.javerianacali.edu.co/podcast/una-mirada-al-plan-de-desarrollo-cali-progres-a-contigo>
- Prahalad, C. K., y Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Programa Ibermedia. (2014). [Página web oficial]. Recuperado 2 de julio de 2018, a partir de <http://www.programaibermedia.com/proyectos/ciudad-delirio-2/>
- Radio Televisión Nacional de Colombia. (2017). ¿Qué son y dónde nacieron las viejotecas? Recuperado 2 de julio de 2018, a partir de <https://www.senalmemoria.co/piezas/que-son-y-donde-nacieron-las-viejotecas>
- Richards, G. (2017). Keynote Presentation at the Conference “Culture, Sustainability, and Place: Innovative Approaches for Tourism Development”, Ponta Delgada, Azores, Portugal, 13, (October), 1-12.
- Salsa Viva y Tango Vivo. (2018). [Página web oficial]. Recuperado 2 de julio de 2018, a partir de <http://www.tangovivoysalsaviva.com/>
- SalseaPanama.com. (2018). [Página web oficial]. Recuperado 2 de julio de 2018, a partir de <http://www.salseapanama.com/>
- Sasaki, M. (2010). Urban regeneration through cultural creativity and social inclusion: Rethinking creative city theory through a Japanese case study. *Cities*, 27(Supl. 1), S3-S9. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2010.03.002>
- Scott, A. J. (2000). *The Cultural Economy of Cities*. Londres: Sage.
- Stubbs, J., y Warnaby, G. (2014). Rethinking Place Branding from a Practice Perspective:

- Working with Stakeholders. En M. Kavaratzis, G. Warnaby, y G. J. Ashworth (Eds.), *Rethinking Place Branding* (pp. 101-118). Cham (Switzerland): Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-12424-7>
- Therkelsen, A. (2014). Rethinking Place Brand Communication: From Product-Oriented Monologue to Consumer-Engaging Dialogue. En M. Kavaratzis, G. Warnaby, y G. J. Ashworth (Eds.), *Rethinking Place Branding* (pp. 159-174). Cham (Switzerland): Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-12424-7>
- Vargo, S. L., y Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Warnaby, G. (2014). Rethinking the Visual Communication of the Place Brand: A Contemporary Role for Chorography? En M. Kavaratzis, G. Warnaby, y G. J. Ashworth (Eds.), *Rethinking Place Branding* (pp. 175-190). Cham (Switzerland): Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-12424-7>
- Williams, H. A., Robert L., W., y Omar, M. (2014). Gastro-tourism as destination branding in emerging markets. *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.1504/IJLTM.2014.059257>
- Zapatillas de Ballet Cali Colombia. (2018). [Página web oficial]. Recuperado 2 de julio de 2018, a partir de <http://www.dmauroballet.esy.es/>
- Zenker, S., y Braun, E. (2014). Rethinking the Measurement of Place Brands. En M. Kavaratzis, G. Warnaby, y G. J. Ashworth (Eds.), *Rethinking Place Branding* (pp. 211-224). Cham (Switzerland): Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-12424-7>
- Zenker, S., y Braun, E. (2017). Questioning a “one size fits all” city brand. *Journal of Place Management and Development*, 10(3), 270-287. <https://doi.org/10.1108/JPMD-04-2016-0018>

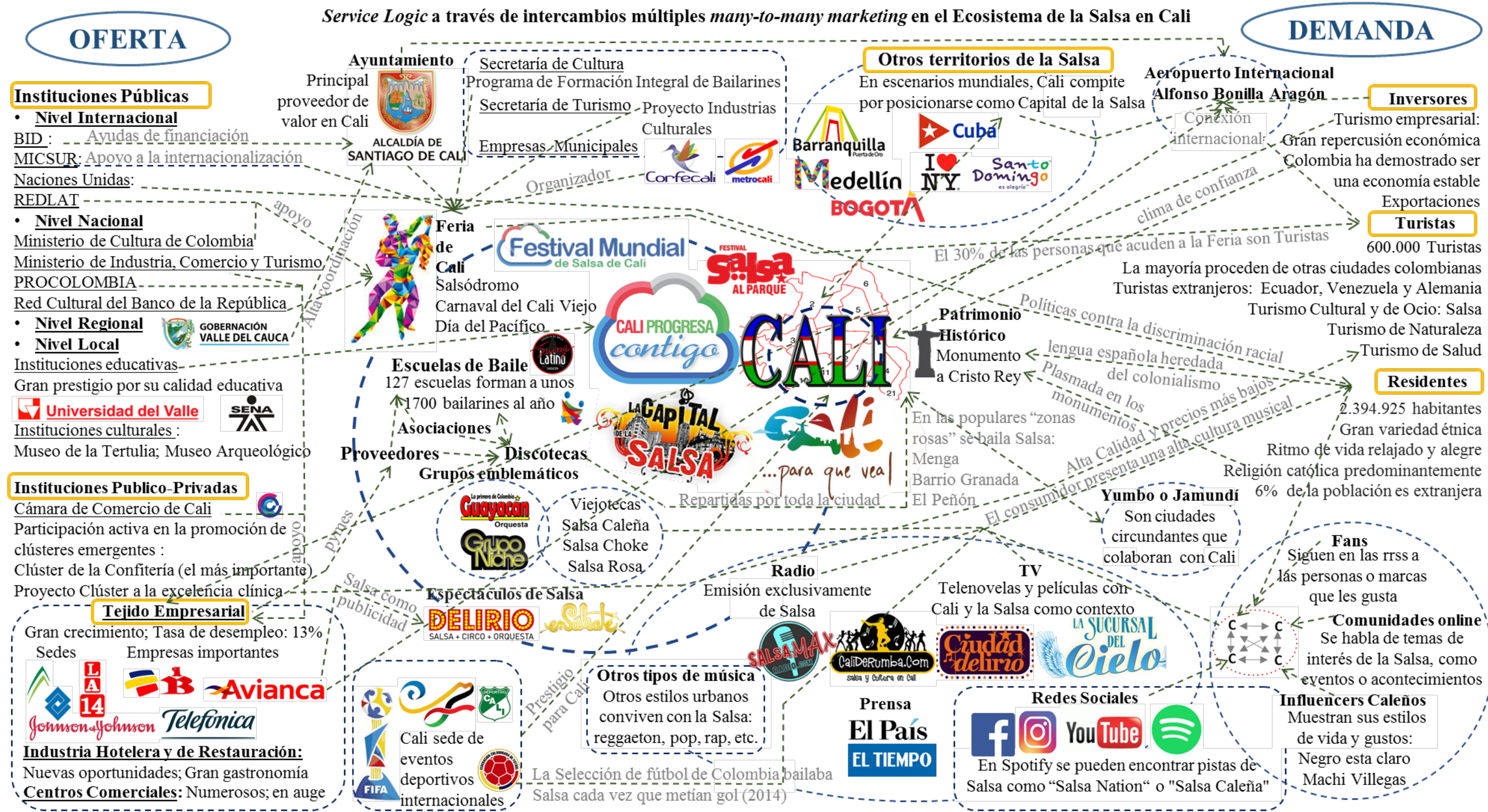
ANEXO I: ANÁLISIS EXPLICATIVO DE LOS PROVEEDORES DE SERVICIO MÁS RELEVANTES DE CALI

Proveedores de Servicio	Más Información	Colaboradores	Propuestas de Valor
Instituciones Públicas			
Nivel Internacional	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Alcaldía de Santiago de Cali Gobernación del Valle del Cauca	Financiación de PYMES relacionadas con industrias culturales (BID, 2018)
	Mercado de Industrias Culturales del Sur (MICSUR)	Proyecto internacional integrado por Argentina, Brasil, Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, Perú, Paraguay, Uruguay y Venezuela. REDLAT	Apoyo a la internacionalización, emprendimiento y competitividad de empresas culturales Congreso Mundial de City Marketing
	Observatorio de Discriminación Racial de las Naciones Unidas	Alcaldía de Santiago de Cali Gobernación del Valle del Cauca Gobierno de Colombia	Políticas contra la discriminación racial
	REDLAT	Asociación civil sin ánimo de lucro	MICSUR
Nivel Nacional	Ministerio de Cultura de Colombia		Creación del Comité Técnico de Competitividad para las Industrias Culturales Políticas de emprendimiento e industrias culturales: apoyo a la salsa como patrimonio inmaterial
	Ministerio de Industria, Comercio y Turismo	Alcaldía de Santiago de Cali Gobernación del Valle del Cauca	Fondo de Promoción Turística (FONTUR) Turismo Compite: Congreso internacional para posicionar el turismo nacional
	PROCOLOMBIA		Promoción de la exportación y turismo
	Red Cultural del Banco de la República en Colombia		Propuesta del Salsódromo como oferta cultural
	Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)		Formación personal en hostelería para el XII Festival Mundial de Salsa (2017)
Nivel	Gobernación del Valle del Cauca	Alcaldía de Santiago de Cali	Desarrollo socioeconómico de la región Propuesta de desarrollo de un Bailódromo, o "Centro de Desarrollo para la Danza y la Coreografía"
Nivel Local	Alcaldía de Santiago de Cali	Empresas organizadoras: CORFECALI enetres media solutions	Feria de Cali: Salsódromo, Carnaval del Cali Viejo, Día del Pacífico. Mayor evento de la ciudad
			Festival Mundial de la Salsa
			Evento "Salsa al Parque"
			Festival de Música del Pacífico "Petronio Álvarez"
			Mercado Musical del Pacífico 2017
		Banco Interamericano de Desarrollo	Cali Progresas Contigo: Plan de Desarrollo Municipal 2016 - 2019
			III Encuentro Internacional de Gestores y Redes Culturales 2011: Apoyo a PYMES locales, innovación y emprendimiento
			Planes de Anticorrupción y Atención al Ciudadano: Mejora de la seguridad
		Gobernanza del Valle del Cauca	Festival Internacional de Ballet de Cali 2018
			Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones "Puntos Vive Digital".
Patrimonio Cultural e Histórico	Turismo	Acuerdo Municipal "21 Megaobras" para el desarrollo de proyectos de grandes infraestructuras	
		Los monumentos, como la Catedral Metropolitana, Sebastián de Belalcázar, o La Estatua de Cristo Rey, son grandes atractivos de la ciudad, además transmiten la identidad y unicidad	
		Federación Colombiana de Fútbol	
		La Selección de fútbol de Colombia bailaba salsa cada vez que metían gol (2014)	
Eventos Deportivos		Estadio Deportivo Cali	
		Instalación de mayor envergadura de Colombia	
		IX edición de los Juegos Mundiales (2013)	
		Eventos, entre muchos otros, que realzan la marca de Cali como Capital Deportiva de América	
Copa Mundial de fútbol sala de FIFA (2016)		Programa de Formación Integral de Bailarines de Salsa	
		Promoción del arte y cultura local	
		Proyecto Panorámica 2018: concurso de artistas en bellas artes	
		Festival Internacional del Cine de Cali 2018	
Secretaría de Cultura de Cali	Alcaldía de Santiago de Cali Gobernanza del Valle del Cauca		

					XIII Concurso de Poesía Inédita de Cali 2018
					Atención al turismo
	Secretaría de Turismo de Cali			Banco Interamericano de Desarrollo: financiación	Proyecto “Industrias culturales-Gastronomía y Muestra Artesanal”
				Alcaldía de Santiago de Cali Gobernanza del Valle del Cauca	Proyecto “Emprendimiento e industrias culturales” (2010)
	Secretaría de Salud de Cali			Alcaldía de Santiago de Cali Gobernanza del Valle del Cauca	Plan Integral Único de Atención a la Población Desplazada (PIU) 2011
	Otros departamentos	Secretarías de Educación, Salud Pública, Desarrollo Territorial y Bienestar Social Hacienda de Cali	Concejo	Alcaldía de Santiago de Cali Gobernanza del Valle del Cauca	
	Empresas Municipales	Corfecali		Alcaldía de Santiago de Cali Gobernanza del Valle del Cauca	Feria de Cali Feria de Salsa y Verano Festival de Macetas
		EMCALI Metrocali CaliSalud			Servicios públicos en Cali
	Infraestructuras de interés	Centro de eventos Valle del Pacífico			
		Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón		Aerolíneas nacionales e internacionales	Conexión con el resto del país y el mundo
	Instituciones educativas públicas	Universidad del Valle Escuela Nacional del Deporte Servicio Nacional del Aprendizaje		Alcaldía de Santiago de Cali	Gran prestigio por su calidad educativa
	Instituciones de oferta cultural	Museo de Arte Moderno de la Tertulia Museo Arqueológico de la Universidad del Valle Teatro Municipal de Cali Biblioteca Centenaria Instituto Colombiano del Ballet Clásico Orquesta filarmónica de Cali		Alcaldía de Santiago de Cali	Promoción cultural rica y variada ofertada en Cali
Instituciones Público-Privadas					
Nivel Local	Cámara de Comercio de Cali			Resto de Cámaras de Comercio Colombianas Alcaldía de Santiago de Cali Organizaciones empresariales	Promoción del desarrollo del tejido empresarial caleño
				Aldor	Cluster de la Confitería (el más importante en Colombia)
				Pymes	Cluster de Confecciones
		Feria de Alto Nivel Epicentro Cluster		Feria Natural Products Expowest & Ingreda (California) Harinera del Valle Productos Calima	Cluster en Macrosnacks
				Comunidad Médica de Barcelona Universidad del Valle Clínicas médicas	Proyecto Reto Cluster a la excelencia clínica
	Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco Valle)			Cámara de Comercio de Cali Alcaldía de Santiago de Cali	Cali Exposhow: evento más importante de belleza, salud y moda de Colombia
	Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COLTECO)	Gremio federado			COLTEVALLE (Subordinada de COLTECO en la región) Industria Hotelera y Restauración
Instituciones Empresariales					
Tejido Empresarial	Empresas nacionales con Sede en Cali	Grupo Empresarial Cooperativo COOMEVA			
		Banco de Occidente			
		Almacenes La 14 S.A.			
	Empresas caleñas con presencia internacional	Grupo Empresarial COLOMBINA	Aldor	Cámara de Comercio de Cali Inversores	Industria caleña es el 2º aparato productivo más importante después del eje cafetero Nivel de desempleo: sobre el 13% (2018) Tejido empresarial creciente bastante atractivo
Empresas extranjeras con Sede en Cali		Carvajal Pulpa y Papel NTR Metals COLGATE-PALMOLIVE JOHNSON & JOHNSON			

Subsistema de la Salsa	Multinacionales extranjeras en Cali	ACS Meliá Telefónica		
	Centros comerciales	Unicentro Chipipache Palmetto Plaza	Cámara de Comercio de Cali Inversores	Número de centros comerciales creciente Oportunidades de Negocio
	Grandes empresas nacionales en Cali	BANCOLOMBIA BAVARIA AVIANCA	Cámara de Comercio de Cali Inversores Turismo	Promociona billetes de vuelo para la asistencia a eventos de salsa (Feria de Cali) Patrocinador de la Selección de Fútbol de Colombia
	Industria Hotelera y de Restauración		Turismo Patrimonio Histórico Discotecas de Salsa Inversores	El turista quiere conocer la cultura local y bailar salsa Los hoteles, restaurantes y discotecas suelen estar situadas en las zonas más populares, las cuales son las más céntricas Negocio en Auge Nuevas oportunidades
	Pymes	Proveedores de materiales como la vestimenta o instrumentos para la salsa	Academias de Baile Residentes	Customización de productos
	Escuelas de Baile	127 Escuelas (2017)	Residentes Turismo Discotecas de Salsa Inversores Alcaldía de Santiago de Cali	Ofertan sus clases según la demanda de sus consumidores Programas conjuntos para ofrecer mejor experiencia Nuevas oportunidades de Negocio Preparación de Bailarines para sus eventos
	Discotecas	Gran número de zonas de ocio	Residentes Turismo	Los consumidores acuden según la percepción que tengan de popularidad o del tipo de salsa o ambiente que esperan encontrarse
	Fundaciones	Delirio Ensalsate		Ofrecen espectáculos de salsa
	Medios de Comunicación	Prensa: El País, El Tiempo TV: Caracol tv, RCN, Telepacífico Radio: SalsaMax Radio, Cali Rumba, Boogaloo Stereo Plataformas digitales: Spotify, YouTube Redes Sociales: Facebook, Instagram, Twitter,	Residentes: Influencers Fans Comunidades de marca (de salsa)	Difusión de noticias entre la población La telenovela "La Sucursal del Cielo" y la película "Ciudad Delirio" han sido basadas en Cali, donde la salsa forma parte del entramado. Genera buenas percepciones debido al gran éxito de ambas. Radios exclusivamente dedicadas a las salsa Pistas de música dedicadas a la salsa: "Salsa Nation", "Colombia Salsa Rosa" o "Salsa Caleña" Alta conectividad entre los diferentes usuarios

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia