

Marketing territorial como herramienta de desarrollo regional

Sandra Patricia Mena Mena

Asesora

Daniel Salazar Rodríguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Maestría en Marketing

2025

Tabla de Contenido

Introducción	7
Planteamiento del Problema	9
Justificación	11
Objetivos	13
General	13
Específicos	13
Pregunta o Hipótesis de Investigación	14
Delimitación.....	14
Estructura del Documento.....	14
Marco Referencial.....	15
Marco Teórico.....	15
Marco Conceptual.....	37
Metodología	41
Resultados	42
Discusión.....	64
Conclusiones	66
Recomendaciones	67
Referencias Bibliográficas	79

Lista de Figuras

Figura 1 *Mapa de las Subregiones del Departamento del Chocó* 46

Figura 2 *Grupos Étnicos en el Departamento del Chocó*..... 49

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Subregiones del Departamento del Chocó</i>	45
Tabla 2 <i>Distribución de la población por sexo, departamento del Chocó 2020.</i>	46
Tabla 3 <i>Población por zonas en Subregiones y municipios.</i>	47
Tabla 4 <i>Productores Censados según el CNA 2014.</i>	48
Tabla 5 <i>Área de Cobertura Chocó v/s Colombia.</i>	50
Tabla 6 <i>Principales cultivos y sus áreas</i>	51
Tabla 7 <i>Síntesis Estratégica Territorial, productos clave, problemáticas y propuestas de valor por subregión</i>	63
Tabla 8 <i>Líneas priorizadas para el Departamento del Choco.</i>	67
Tabla 9 <i>Líneas priorizadas para el Departamento del Choco.</i>	68
Tabla 10 <i>Matriz DOFA PDEA – 2024 – 2027 Choco.</i>	70
Tabla 11 <i>Plan Estratégico – 2024 – 2027 Chocó</i>	71
Tabla 12 <i>Estrategias de Marketing</i>	73

Resumen

El Departamento del Chocó, está ubicado en el occidente del país, en la región de la llanura del Pacífico Colombiano. Cuenta con 32 municipios, dividido en cinco subregiones: Atrato, San Juan, Darién, Pacífico, y Baudó. Cada subregión, promueve productos: Agrícolas (achiote o bija, arroz, maíz, cacao, banano bocadillo, caña panelera, coco, lulo, cúrcuma, jengibre, limón, yuca, y plátano), Ganaderos, la Avicultura y Piscicultura. Los cuales, son utilizados para el consumo diario, y los excedentes se comercializan a menor escala. Debido a la baja capacidad financiera, tecnológica, poco nivel educativo de los productores, la inexistente cultura asociativa, y el mal manejo de los residuos. Lo anterior, ha contribuido al bajo acceso a las TICs, lo que ha retrocedido su evolución y mejoramiento de los procesos productivos. Que, a pesar de poseer áreas o tierras para los procesos de producción, son insuficientes, por no contar con la ayuda de las entidades territoriales que les permita potencializar sus unidades productivas, y de esta forma contribuir a la sostenibilidad de sus familias, con un empleo y salario digno. Que garanticen un producto de excelente calidad, precio razonable, y su incorporación en otros segmentos de mercados a través del e-commerce.

Palabras Claves: Marketing Territorial, Desarrollo Regional, Globalización, Estrategias, Geomarketing.

Abstract

The Department of Chocó is located in the western part of the country, in the Colombian Pacific Plain region. It has 31 municipalities, divided into five subregions: Atrato, San Juan, Darién, Pacífico, and Baudó. Each subregion promotes agricultural products (achiote or annatto, rice, corn, cacao, snack bananas, sugarcane, coconut, lulo, turmeric, ginger, lemon, cassava, and plantain), livestock, poultry, and fish farming. These products are used for daily consumption, and surpluses are marketed on a smaller scale. This is due to the low financial and technological capacity, the low educational level of producers, the lack of a culture of association, and poor waste management. This has contributed to limited access to ICTs, which has hindered the development and improvement of production processes. Despite having the land or areas for production processes, they are insufficient due to the lack of support from local authorities that would allow them to develop their production units and thus contribute to the sustainability of their families with decent employment and wages. They must guarantee a product of excellent quality at a reasonable price and its incorporation into other market segments through e-commerce.

Keywords: Territorial Marketing, Regional Development, Globalization, Strategies, Geomarketing.

Introducción

El desarrollo regional es un proceso que depende, en gran medida, de la capacidad que tienen los territorios para reconocer sus fortalezas, organizarlas y proyectarlas de forma estratégica, en este escenario, el marketing territorial surge como una herramienta que ayuda a visibilizar lo que hace único a un lugar, valorando su historia, cultura, recursos naturales y actividades económicas, con el fin de posicionarlo ante diferentes públicos y generar bienestar para sus habitantes.

Es así como el departamento del Chocó, es un territorio que, a pesar de contar con una enorme riqueza en biodiversidad, cultura e identidad, ha enfrentado durante años condiciones de desigualdad, abandono estatal y falta de oportunidades para potenciar su desarrollo, la baja inversión en infraestructura, las dificultades en la comercialización de productos, la informalidad productiva y el poco reconocimiento de sus activos territoriales han limitado el crecimiento de muchas comunidades, especialmente las rurales.

Por esta razón, esta investigación tiene como propósito diseñar una propuesta de valor territorial para el departamento del Chocó, a partir de un diagnóstico estratégico que permita identificar los productos agroindustriales con mayor potencial en cada subregión, sus principales problemáticas y posibles rutas de posicionamiento, la intención es contribuir con ideas prácticas y fundamentadas que ayuden a fortalecer la identidad productiva del Chocó, aumentar la visibilidad de sus recursos y generar condiciones que favorezcan el desarrollo económico y social del territorio.

Por tanto, este trabajo se justifica no solo porque responde a necesidades reales del departamento, sino también porque busca aportar desde una mirada académica a la construcción de estrategias que reconozcan el valor del territorio, involucren a sus actores y promuevan el uso

responsable de sus recursos; además, se apoya en conceptos y herramientas como el marketing territorial, el análisis estratégico y el enfoque regional-sectorial, que permiten organizar la información y proponer acciones concretas que puedan ser útiles para las comunidades y las instituciones del Chocó.

Planteamiento del Problema

El departamento del Chocó, ubicado en la región Pacífica de Colombia, se distingue por su extraordinaria riqueza natural y diversidad cultural. Sin embargo, enfrenta desafíos estructurales significativos que han limitado su desarrollo económico y social. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en 2024, Chocó registró una tasa de desempleo del 15,9%, ubicándose entre las más altas del país. Además, la informalidad laboral en Quibdó, su capital, alcanzó el 59,2% en enero de 2025, lo que refleja la precariedad del mercado laboral en la región.

A pesar de estas condiciones adversas, el Chocó posee un considerable potencial agroindustrial. Productos como el cacao, el plátano, el chontaduro y el coco son abundantes en la región. No obstante, el comercio exterior agropecuario del departamento es incipiente, con exportaciones que disminuyeron de 3.000 toneladas en 2014 a solo 45 toneladas en 2018. Esta desconexión entre el potencial productivo y la presencia en mercados externos evidencia la necesidad de estrategias que impulsen la competitividad de los productos locales.

El marketing territorial se presenta como una herramienta estratégica para abordar esta problemática. Según Troitiño (2000), las economías locales no se adaptan pasivamente a los procesos y transformaciones a nivel nacional o internacional, sino que su ajuste guarda estrecha relación con la identidad económica, política, social y cultural que se ha ido perfilando a lo largo del tiempo. En este sentido, el marketing territorial permite identificar y promover los atributos únicos de un territorio, facilitando su posicionamiento en mercados específicos.

En el caso del Chocó, la ausencia de estrategias de marketing territorial ha impedido que sus productos agroindustriales se posicionen de manera competitiva. Esta situación limita las oportunidades de desarrollo económico y social para las comunidades locales. Por lo tanto, es

imperativo diseñar un plan de marketing territorial que, basado en un diagnóstico estratégico por subregiones, identifique los productos con mayor potencial y formule estrategias concretas para su posicionamiento en mercados regionales, nacionales e internacionales.

Justificación

Esta investigación se justifica en la necesidad de proponer estrategias que contribuyan a mejorar el posicionamiento de los productos agroindustriales del departamento del Chocó, considerando el contexto actual de baja participación en los mercados, limitada articulación institucional y escaso aprovechamiento del potencial productivo del territorio, que a pesar de ser una de las regiones con mayor riqueza ambiental y diversidad cultural en el país, el Chocó ha enfrentado históricamente barreras estructurales que han impedido que sus comunidades rurales desarrollen procesos sostenibles de producción, transformación y comercialización, lo cual ha derivado en economías locales frágiles, altamente informales y poco visibles ante los mercados regionales y nacionales.

En este escenario, el marketing territorial se presenta como una herramienta con capacidad para articular los atributos identitarios del territorio con estrategias de valor que respondan a las condiciones reales de las subregiones, a través de un enfoque que no solo promueve productos, sino que también construye narrativas, reconoce activos culturales y propone formas de proyectar el territorio desde sus propias fortalezas, en tal sentido, la propuesta que aquí se desarrolla parte de un diagnóstico fundamentado en documentos como el Plan Departamental de Extensión Agropecuaria (PDEA 2020–2023 y 2024–2027), que permiten identificar oportunidades concretas en productos como el cacao, el plátano, el chontaduro o el coco, los cuales, con un acompañamiento estratégico adecuado, pueden generar nuevas rutas de desarrollo y transformación económica para la región.

Más allá del aporte práctico, este trabajo también busca fortalecer la discusión académica sobre la aplicación del marketing territorial en regiones con alta vulnerabilidad social, reconociendo que su implementación, cuando se hace desde un enfoque territorial y no solo

comercial, puede convertirse en una herramienta para dinamizar economías rurales, fortalecer la identidad productiva y contribuir al bienestar de las comunidades locales.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta de marketing territorial para el departamento del Chocó, orientada a fortalecer el posicionamiento competitivo de sus productos agrícolas en los mercados regionales, nacionales e internacionales.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico estratégico de las subregiones del Chocó, identificando los principales productos agroindustriales y analizando sus condiciones de producción y comercialización.

Identificar los productos agrícolas con mayor potencial de posicionamiento comercial en el departamento del Chocó y proponer estrategias orientadas a fortalecer su valor agregado y su conexión con los mercados.

Proponer un plan de marketing territorial que contribuya a mejorar la competitividad regional y promueva el desarrollo sostenible del departamento del Chocó.

Pregunta o Hipótesis de Investigación

¿Cómo puede el marketing territorial contribuir al desarrollo regional del Chocó mediante el fortalecimiento de la comercialización de sus productos agropecuarios?

Delimitación

Temática. Aplicación del marketing territorial al desarrollo regional del sector agropecuario.

Espacial. Departamento del Chocó, Colombia, incluyendo sus cinco subregiones.

Temporal. Análisis basado en los Planes Departamentales de Extensión Agropecuaria 2020–2023 y 2024–2027.

Conceptual. Marketing territorial, desarrollo regional, geomarketing, matriz DOFA, e-commerce y competitividad territorial.

Estructura del Documento

La estructura del documento está compuesta: capítulo I presenta el planteamiento del problema, justificación, objetivos y delimitación. El capítulo II desarrolla el marco referencial y teórico, abordando conceptos clave como marketing territorial, desarrollo regional y geomarketing. El capítulo III expone la metodología utilizada en el estudio. El capítulo IV presenta los resultados del diagnóstico territorial y las propuestas estratégicas. Finalmente, el capítulo V formula conclusiones y recomendaciones para la implementación del plan de marketing territorial.

Marco Referencial

A través del estudio adelantado con los referentes bibliográficos para el tema objeto de la investigación, se exponen los planteamientos teóricos acerca del Marketing Territorial, Desarrollo Regional, Globalización, Estrategias, la Matriz DOFA y el Geomarketing, como una guía para el desarrollo de esta investigación.

Marco Teórico

Marketing

Kotler y Armstrong (2002, p.5), define el marketing como un “proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros”

Sin embargo, también Kotler y Keller (2006, p.5), el marketing consiste en “identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad”. Una de las definiciones más cortas de marketing dice que el marketing consiste en “satisfacer las necesidades de forma rentable”

Por otra parte, la revista de Investigación Aibi V.8, de Burgos et al. (2020) dice “en la actualidad el Marketing debe entenderse no en el sentido arcaico de realizar una venta, sino en el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente” (p.3).

De igual forma, Burgos et al. (2020), dice el término mercado o marketing fue inicialmente utilizado para denominar el lugar físico en el que se intercambiaban los bienes, actualmente el marketing es el proceso por el cual se ofrece un producto o servicio que permita satisfacer la necesidad o deseo de una persona o empresa. Frente a estas definiciones de diferentes autores, la American Marketing Association (AMA) define el Marketing como: “Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society

at large”. El marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general (pp. 3-4).

De acuerdo con Molinari (2021), en el año 1960 la American Marketing Association (AMA) definió el marketing como "la realización de actividades empresarias que dirigen un flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario" (p. 148). En ese momento, el consumidor o usuario seguía ocupando un papel pasivo dentro de la disciplina, sin evidenciarse un cambio profundo respecto a la concepción del marketing vigente desde inicios del siglo XX. Además, ese mismo año, Robert Keith publicó un artículo titulado *The Marketing Revolution*, en el cual, en tan solo cuatro páginas, explicó en qué consistía dicha revolución, comparándola con los avances científicos de Copérnico y Galileo (Molinari, 2021, p. 148).

El Territorio

En relación con el concepto de territorio, Burgos et al. (2020) señalan lo siguiente:

El territorio es entendido de manera unívoca, proveniente del latín *territorium*, que hace referencia al espacio político-administrativo, identificado por límites o fronteras y dominado por una entidad que ejerce el control. Sin embargo, las transformaciones derivadas de los avances de la revolución científica, la mundialización económica y las políticas neoliberales originaron nuevos conceptos del territorio a fin de profundizar en el cuestionamiento a los fundamentos de la modernidad. El marketing desde sus orígenes generó cambios en la percepción de las ciencias sociales en la segunda mitad del siglo XX, es así como antes de los años 70, el concepto de territorio se limitaba a la definición política de las fronteras donde los Estados ejercían autoridad. Para el territorio al interior de la geografía constituyó un concepto interdisciplinario, utilizado por otras disciplinas de las ciencias sociales como campo de estudio; a partir de los años 1970 ha

fomentado la disertación de múltiples tipos de relaciones que despliegan los seres humanos. De otra parte, la internacionalización de la economía ha traído consigo un proceso de construcción de nuevas dinámicas territoriales que han generado la construcción teórica y política de los territorios como nación, región y localidad, con el fin de facilitar un mundo comercial a través de la gestión económica y social de mayor eficiencia, no solo para el territorio sino para la población que lo habita. (p. 5)

Marketing Territorial

Burgos et al. (2020) afirman que, a nivel general, el marketing ha contribuido al desarrollo de múltiples procesos y ha proporcionado herramientas clave a las organizaciones para establecer estrategias orientadas a satisfacer las necesidades surgidas en los distintos campos de acción del marketing. En este contexto, se destaca la importancia de las estrategias implementadas para responder a las necesidades territoriales, especialmente en un escenario globalizado que ha obligado a las localidades a potenciar sus cualidades territoriales diferenciadoras.

De acuerdo con Funke (1998) y Kotler y Gertner (2002), el concepto de marketing territorial se entiende como un proceso de planificación, coordinación y control de los vínculos entre los territorios y sus diversos socios y grupos objetivo. Esta estrategia de planificación se estructura en tres etapas fundamentales, orientadas a identificar el potencial de los territorios como base para construir mecanismos de acción que permitan su posicionamiento y competitividad frente a otras regiones.

En ese sentido, se considera que las tareas clave del marketing territorial consisten en identificar, publicitar y promover las ventajas corporativas y competitivas de los productos regionales en los mercados nacional e internacional. Las ciudades y territorios, por tanto, deben

generar acciones públicas capaces de implementar estrategias adaptadas a los nuevos cambios sociales y tecnológicos. Como resultado, los territorios deben volverse más atractivos con el fin de atraer turistas, socios comerciales e inversionistas, lo cual contribuirá a la preservación del patrimonio cultural y al desarrollo del capital humano regional (Burgos et al., 2020, p. 6).

El punto de partida para construir y proyectar un producto territorial radica en el desarrollo del enfoque de marketing territorial, el cual se ha consolidado como una tendencia estratégica necesaria para potenciar el atractivo y la competitividad del territorio, lo que invita, más allá de constituir una herramienta de comunicación institucional liderada por las autoridades locales, implica la articulación de fortalezas y oportunidades propias del territorio, orientadas hacia públicos específicos cuyas necesidades han sido previamente identificadas. Desde esta perspectiva, el marketing territorial se entiende como un conjunto de acciones de planificación estratégica aplicadas a espacios geográficos determinados, conformados por elementos de carácter físico, social, cultural e histórico, los cuales, integrados adecuadamente, permiten construir una propuesta de valor diferenciadora y sostenible, y a través de las interrelaciones de estos elementos se logra construir un desarrollo local basado en los factores endógenos, que contribuyen a mejorar la calidad de vidas de las poblaciones del territorio, aumentar la participación dentro del territorio, promover a la protección del medio ambiente, y trabajar sobre la difusión cultural.

Según Campos, et al. (2023), el marketing territorial se ocupa de la promoción del lugar y su entorno, revela como objetivo principal la comercialización de su patrimonio (plumed, 2013; Sousa et al., 2019). Entendiendo por tal, la acumulación de lo que el pasado nos envió hasta hoy y que configura la identidad sociocultural del lugar. La gastronomía, la manufactura, los sitios

históricos, el medio natural, son el patrimonio que ha llegado hasta nosotros y representan el legado con el que nos identificamos (Marani y Pavoni, 2006).

Así pues, el MT es la comercialización de un amplio y diversificado patrimonio histórico, una herencia cultural, económica y social, incluyendo: lugares de interés global; capitales europeas de la cultura; lugares de interés nacional; entornos locales de interés artístico y cultural.

Sin embargo, Campos (p.12), Gutierrez (2009) definió el Marketing Urbano, como un proceso continuo de desarrollo y comercialización del producto ciudad; para Friedmann (2005) las localidades son productos que deben prepararse para su venta y comercialización.

el pasado nos envió hasta hoy y que configura la identidad sociocultural del el que nos identificamos (Marani y Pavoni, 2006).

En esta línea, Kotler (2005) considera que las localidades son productos cuya identidad y valores deben ser diseñados y comercializados, siendo las grandes ciudades las multinacionales del siglo XXI.

Marca Territorial

De acuerdo con la entrevista publicada por The Place Brand Observer a Simon Anholt (2020), reconocido por sus aportes a la diplomacia pública y por haber acuñado el concepto de *marca país*, el autor sostiene que:

Desde que acuñé el término «marca país» en 1998, me preocupó la creciente tendencia de los gobiernos a gastar cada vez más fondos públicos en propaganda; es decir, mensajes pagados que informan al mundo sobre los valores y logros de sus países y ciudades, con la esperanza de que esto mejoré su imagen. El mensaje principal de mi libro de 2007, *Identidad Competitiva*, fue que esto simplemente no funciona. Los lugares se juzgan por lo que hacen, no por lo que dicen

de sí mismos. No existe, ni ha existido nunca, correlación alguna entre la imagen de un país y su inversión en marketing, relaciones públicas o *branding*. (Anholt, 2020, párr. 4)

Asimismo, Anholt (2020) resalta que la promoción de productos y sectores (como el turismo o el comercio) sí puede manejarse desde el marketing; sin embargo, mejorar la imagen global de un país requiere una formulación de políticas pública más profunda y sostenible. En este sentido, el autor propone la idea de que las políticas “respetuosas con el mundo” son el camino más efectivo para lograr una reputación positiva, tanto para países como para ciudades.

Según Córdoba (2022), el *branding* es mucho más que un logotipo: se trata de un conjunto de asociaciones mentales que construyen ideas en la percepción del consumidor, hasta el punto de influir en sus decisiones y en la valoración de productos similares. Las marcas generan vínculos emocionales, despiertan pasiones, contribuyen a la construcción de identidad personal y social, y, en esencia, las personas también pueden considerarse marcas.

En esta misma línea, Solórzano y Parrales (2021, p. 1) plantean que el *branding* permite diferenciar una marca dentro de su contexto, y lo hace mediante la gestión de elementos como la identidad, la creación de valor, el posicionamiento, la fidelidad del público y su reconocimiento. Para ello, se deben contemplar componentes visuales clave como el logotipo, el isotipo, la paleta cromática y la tipografía, los cuales permiten identificar de manera clara y eficaz una marca, independientemente del sector al que pertenezca.

Sterman (2013) complementa esta visión al señalar que el posicionamiento es un eje esencial de la identidad de marca. Este elemento estratégico define el mensaje principal y la ventaja competitiva frente a otras marcas, lo cual permite establecer una comunicación clara con el público objetivo.

Cerro et al. (2022, p. 2) definen el *branding* como el conjunto de acciones destinadas a la creación y gestión estratégica de una marca. Su propósito no solo es la diferenciación, sino también la transmisión de significados que se convierten en promesas de satisfacción para los consumidores (Baños & Rodríguez, 2012). En ese sentido, la percepción de calidad de una marca suele estar asociada a la calidad de sus productos, y viceversa. Para Kotler (2016), construir una marca implica establecer su propósito, apelando tanto al pensamiento racional como a las emociones del cliente.

Asimismo, Figueroa y Rosario (2021, p. 3) destacan que el *branding* refleja la imagen, personalidad y emociones de una organización. Esta percepción pública permite identificar la naturaleza del servicio ofrecido y las condiciones sociales o económicas de su entorno (Pérez Rodríguez, 2017). Así, el *branding* representa una visión integral de las actividades, productos y comportamientos de la empresa, más allá del diseño gráfico. De hecho, autores como Ceccato y Gomez (2018), Keller (2010) y Peltier et al. (2020) concuerdan en que no se trata solo de un logo o membrete, sino de una proyección visual coherente de la identidad organizacional.

Por último, Campos et al. (2023, p. 17) explican que la gestión de una marca territorial constituye un proyecto integral, en el cual se articulan dimensiones económicas, sociales, culturales y políticas. Esta visión holística, como también señalan Zanker et al. (2009), responde a la creciente competencia entre territorios, que exige a las instituciones optimizar sus recursos, atraer inversiones y generar ventajas competitivas sostenibles, diferenciándose así de otras regiones.

Desarrollo Regional

Cerón (2021) define las regiones territoriales como entidades autónomas que hacen parte de estructuras político-administrativas y que poseen una unidad territorial claramente delimitada,

como lo puede ser una isla o una localidad específica (p. 16). Esta visión se complementa con lo planteado por Rincón et al. (2021), quienes afirman que el desarrollo regional y la sostenibilidad han adquirido una importancia cada vez mayor en los debates económicos, sociales, ambientales y académicos a nivel global (p. 3).

Desde una perspectiva integral, Guerrero y Guerrero (2022) señalan que el desarrollo regional es un proceso estructural de transformación que abarca dimensiones socioeconómicas y ambientales, y cuyo propósito es mejorar el bienestar de la población y disminuir las desigualdades sociales y económicas dentro del enfoque del desarrollo sostenible (p. 1). Esta misma concepción es reafirmada por Duarte y Guerrero (2023), quienes insisten en la necesidad de generar cambios estructurales sostenidos que promuevan equidad territorial y calidad de vida.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2022) resalta que las políticas de desarrollo regional deben plantearse como estrategias a largo plazo, articuladas intersectorial y multinivelmente, con el fin de potenciar el aporte de todas las regiones al crecimiento nacional y reducir las desigualdades entre lugares y personas. Por su parte, Romero et al. (2022) entienden la región como una construcción social dinámica, que parte de lo local y se configura mediante la interacción entre actores y agentes territoriales, a través de relaciones intersubjetivas que fortalecen su identidad y desarrollo (pp. 2–3).

De forma complementaria, Salazar (2024) sostiene que avanzar hacia un modelo de desarrollo más inclusivo, productivo y sostenible exige repensar y transformar no solo los objetivos del desarrollo regional, sino también los mecanismos mediante los cuales se implementa, con base en una visión participativa y transformadora.

En ese marco, es fundamental realizar diagnósticos que permitan identificar las potencialidades específicas de cada región. Este análisis debe servir como base para el diseño de

estrategias regionales que contribuyan al mejoramiento de las condiciones económicas, sociales y ambientales, aprovechando los recursos locales, promoviendo la participación de los actores sociales y formulando políticas públicas que favorezcan la equidad territorial. Estas acciones buscan reducir los índices de desigualdad que afectan a muchas regiones del país.

En el ámbito empresarial, alcanzar un desarrollo regional sostenible implica mejorar la competitividad. Esta ha sido estudiada desde dos enfoques principales: uno interno, centrado en los recursos propios de la empresa, y otro externo, que considera el entorno socioeconómico. Desde el enfoque interno, Zúñiga (2010) vincula la competitividad con la sofisticación de las operaciones empresariales y la gestión estratégica; mientras que Castellanos (2003), Jiménez (2005) y Lombana y Gutiérrez (2008) destacan el papel de la gestión del conocimiento y la innovación. A su vez, Villegas y Toro (2010) subrayan la capacidad de las empresas para generar valor agregado y sostener su presencia en los mercados.

Por otro lado, desde una perspectiva contextual, la competitividad empresarial se asocia a factores como el desarrollo de clústeres, la existencia de entornos favorables frente a la globalización (Morales & Castellanos, 2007), el fortalecimiento de capacidades tecnológicas y productivas, y el aprovechamiento estratégico de las ventajas territoriales (Sánchez, 2008; Arboleda, 2007).

En el caso específico de la ciudad de Quibdó, se ha propuesto un modelo de gestión deportiva como respuesta a la limitada implementación de políticas públicas en esta área y a la deficiente administración de recursos. La gestión deportiva se entiende como un conjunto de operaciones técnico-comerciales orientadas a garantizar el funcionamiento óptimo de entidades deportivas. Este modelo incluye la planificación estratégica, la gestión de recursos humanos y

financieros, y la búsqueda activa de oportunidades para ampliar el acceso al deporte en toda la comunidad.

El modelo propuesto para Quibdó se fundamenta en elementos como la normativa vigente, los objetivos misionales, los procesos operativos básicos, la estructura organizacional, las competencias del talento humano y la planeación estratégica. Entre sus recomendaciones, se destaca la necesidad de fortalecer las ligas deportivas, definir estructuras administrativas eficaces y consolidar planes estratégicos sostenibles. La creación de una asociación de ligas en el departamento del Chocó podría orientar estas acciones, unificar objetivos y brindar asesoría técnica especializada.

Asimismo, se propone la implementación de un sistema de gestión de calidad en la Secretaría de Deportes del municipio, enfocado en satisfacer las necesidades de recreación y actividad física de la población. Para lograr una mayor eficacia en la obtención de recursos, se sugiere establecer alianzas con empresas privadas y gestionar proyectos de cooperación internacional, lo cual permitiría ampliar la cobertura, profesionalizar el sistema deportivo y generar bienestar social a través de prácticas sostenibles.

Ventaja Competitiva a través de los Clúster

De acuerdo con Porter, M. y Christian K., (2023) señala que los clústeres son fundamentales para que los territorios alcancen una ventaja competitiva por varias razones interrelacionadas:

Especialización y Eficiencia

Los clústeres fomentan la concentración de empresas e instituciones en un área geográfica específica, lo que conduce a la especialización en un sector o industria en particular. Esta especialización permite a las empresas dentro del clúster desarrollar capacidades y

conocimientos especializados, lo que a su vez aumenta la eficiencia en la producción y la prestación de servicios.

Acceso a Recursos Especializados

Las empresas en un clúster tienen un mejor acceso a una variedad de recursos especializados, que pueden incluir proveedores especializados, mano de obra calificada, instituciones de investigación y desarrollo, e infraestructura adaptada a las necesidades de su industria. Este acceso facilita la innovación y reduce los costos de producción.

Innovación y Aprendizaje Mutuo

La proximidad geográfica de las empresas en un clúster facilita la interacción y el intercambio de ideas, lo que promueve la innovación y el aprendizaje mutuo. La competencia y la colaboración entre las empresas del clúster generan un entorno dinámico que estimula la mejora continua y la adopción de nuevas tecnologías y prácticas.

Desarrollo de Ecosistemas

Los clústeres contribuyen al desarrollo de ecosistemas empresariales sólidos, donde las empresas no solo compiten, sino que también colaboran en áreas como la formación de mano de obra, la investigación y el desarrollo, y la promoción de la industria. Este ecosistema fortalece la competitividad de todas las empresas del clúster y del territorio en su conjunto.

En resumen, el documento argumenta que los clústeres son un motor clave para el desarrollo económico territorial, ya que promueven la especialización, la eficiencia, la innovación y la colaboración, lo que permite a las empresas y a los territorios alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Para Ríos, M. y Ramírez, J. (2024) señala que el concepto de clúster ha tomado gran relevancia en los últimos años, no solo por ser generador de múltiples beneficios y ventajas para

el tejido empresarial que lo conforma, sino también por representar una fuente de crecimiento y competitividad para las regiones. Por su parte, las iniciativas clúster se consideran un instrumento probado de cambio estratégico, mejoramiento competitivo y desarrollo económico que vive actualmente el sector sistema moda de la ciudad. En este punto, resulta pertinente identificar cómo la competitividad de las empresas del sector sistema moda de Manizales y Caldas se potencian con la conformación de un clúster, mediante el reconocimiento de sus atributos y su relación con el mejoramiento de la competitividad para el sector. Esto a través de una revisión sistemática de la literatura, que da cuenta de la evolución del concepto y nuevas tendencias, las cuales han surgido con relación a dinámicas de mercado, competencia y productividad para el entendimiento de los clústeres como fenómeno de interacción, que estimula la competitividad de los actores que lo conforman.

El concepto de clúster es acuñado por Michael Porter en su teoría sobre la ventaja competitiva de las naciones. Se concibe como una concentración geográfica de empresas e instituciones relacionadas con un sector determinado, que se caracteriza por promover la competencia y mutua cooperación, y que, a su vez, extienden la interacción a otros agentes de forma vertical y horizontal (Porter, 1998). Esta agrupación es un fenómeno que depende del tipo de interacción y la fuerza que tenga entre sus miembros, así mismo, es una interconexión que promueve beneficios para las compañías u organizaciones que lo conforman e impulsa el desarrollo de competencias, que permiten mejorar la ventaja competitiva en los sectores específicos en los que operan (Serrano et al., 2020).

Para Porter (2018) los clústeres suelen no encajar en las categorizaciones industriales estándar, pues naturalmente excluye actores y relaciones importantes para la competencia, haciendo que clústeres significativos pasen desapercibidos o queden invisibilizados.

Es por ello, que visualiza el clúster como una nueva forma de relacionamiento informal e independiente entre empresas e instituciones, que trasciende los mercados de libre competencia en los que los actores están dispersos y aleatorios y requieren de vínculos formales e inflexibles, al permitir alianzas e integraciones estratégicas de valor.

Porter (2025) señala que, aunque la globalización y la facilidad de transporte y comunicaciones sugieren que la ubicación importa menos en la economía actual, los documentos argumentan que esto es una paradoja. La ubicación sigue siendo fundamental, pero su papel ha cambiado. Ya no se basa principalmente en costos de insumos bajos (como mano de obra barata o recursos naturales), sino en aspectos locales como el conocimiento, las relaciones, la motivación y un entorno competitivo que los rivales distantes no pueden igualar. La sofisticación con la que las empresas compiten en una ubicación específica está fuertemente influenciada por la calidad del entorno empresarial local.

Los clústeres son el elemento clave para entender la ventaja competitiva de un territorio en la nueva economía de la competencia.

¿Qué es un Clúster?

Un clúster es una concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas en un campo específico. Abarcan una serie de industrias vinculadas y otras entidades importantes para la competencia¹. Incluyen, por ejemplo:

Empresas dedicadas al producto o servicio principal.

Proveedores de insumos especializados (componentes, maquinaria, servicios).

Proveedores de infraestructura especializada.

Fabricantes de productos complementarios.

Empresas de sectores relacionados por habilidades, tecnologías o insumos comunes.

Instituciones gubernamentales y de otro tipo.

Universidades, organismos de normalización, centros de estudio, proveedores de formación profesional y asociaciones comerciales.

Entidades que ofrecen formación especializada, educación, información, investigación y asistencia técnica.

Los límites de un clúster no se ajustan necesariamente a los límites políticos o a las clasificaciones industriales estándar, sino que se definen por los vínculos e interdependencias que son más importantes para la competencia.

¿Cómo Crean los Clústeres Ventaja Competitiva para un Territorio?

Los clústeres afectan la competitividad tanto dentro de los países como a través de sus fronteras. Representan una nueva forma de pensar sobre la ubicación. Un clúster permite que cada miembro se beneficie como si tuviera mayor escala o como si se hubiera unido con otros sin sacrificar su flexibilidad. Aumentan la productividad de las empresas del área, impulsan la dirección y el ritmo de la innovación, y estimulan la formación de nuevos negocios, lo que sustenta el crecimiento futuro de la productividad.

Los clústeres contribuyen a la competitividad de un territorio de varias maneras:

Mayor Productividad. Permiten a las empresas operar de manera más productiva en el abastecimiento de insumos, el acceso a información, la tecnología y las instituciones necesarias, coordinando con empresas relacionadas y midiendo y motivando la mejora.

Mejor acceso a Insumos Especializados y Proveedores. Las empresas en clústeres vibrantes tienen acceso a un *pool* de talento especializado y experimentado. Sourcing local de proveedores especializados a menudo es preferible al abastecimiento a distancia, reduciendo

costos, minimizando demoras y riesgos. Los clústeres ofrecen una mejor alternativa a la integración vertical rígida.

Acceso a Información Especializada. En un mercado extenso, la información técnica, de mercado y competitiva se acumula dentro del clúster, y los miembros tienen acceso preferencial a ella. Las relaciones personales facilitan el flujo de información.

Complementariedades. La presencia de servicios complementarios (como hoteles, restaurantes, tiendas para el turismo) mejora la experiencia general del cliente y beneficia a todos los miembros. Las complementariedades en marketing pueden mejorar la reputación de una ubicación.

Acceso a Instituciones y Bienes Públicos. Inversiones realizadas por gobiernos u otras instituciones públicas (infraestructura, programas educativos, centros de investigación) están disponibles localmente. Esto facilita el reclutamiento de empleados capacitados y reduce los costos internos de formación.

Mejor Motivación y Medición. La rivalidad local es altamente motivante, generando una presión competitiva entre empresas. Es más fácil medir y comparar el rendimiento, los costos y los salarios con los pares locales.

Clústeres e Innovación. La concentración geográfica y las interacciones facilitan la innovación. Los compradores sofisticados en el clúster proporcionan *insights*. La proximidad permite un aprendizaje más rápido sobre tecnologías, componentes, mercados. La presión de los pares impulsa la innovación.

Clústeres y Formación de Nuevos Negocios. Los clústeres son propicios para la formación de nuevas empresas. Es más fácil percibir oportunidades y encontrar los activos,

habilidades e insumos necesarios localmente. El acceso a capital local y la familiaridad de los inversores con el clúster reducen el riesgo percibido.

¿Cómo Puede un Territorio Ser Más Competitivo?

La competitividad de un territorio está ligada a la salud y el desarrollo de sus clústeres. Los gobiernos, tanto nacionales como locales, tienen un papel crucial. Este papel se ha pasado de la intervención directa en la industria a la promoción y mejora del entorno empresarial local a través de los clústeres.

Para ser más competitivo, un territorio debe:

Fomentar y Mejorar sus Clústeres. Esto implica reconocer y construir sobre los clústeres existentes y ayudar a crear nuevos. Se trata de reforzar el desarrollo de *todos* los clústeres relevantes para la economía, no solo industrias específicas.

Asegurar el Suministro de Insumos de Alta Calidad. Esto incluye ciudadanos educados e infraestructura física.

Establecer y Hacer Cumplir las Reglas de la Competencia. Proteger la propiedad intelectual y aplicar leyes antimonopolio para promover la productividad y la innovación¹⁶.

Invertir en Bienes Públicos y casi Públicos relacionados con los Clústeres. Esto puede incluir infraestructura, programas de capacitación especializada, centros de calidad o investigación.

Promover la Acción Colectiva. Las empresas en el territorio deben trabajar colectivamente para abordar problemas comunes y buscar metas compartidas. Las asociaciones comerciales pueden servir como foros para el intercambio de ideas y la acción colectiva.

Fomentar la Inversión Local y la Participación Activa de las Empresas. Las empresas deben establecer una presencia local significativa y participar activamente en la vida del clúster. Deben invertir localmente.

Construir sobre las Fuentes Locales de Singularidad. El desarrollo de clústeres debe basarse en las fortalezas únicas del territorio.

En resumen, la ventaja competitiva de un territorio en la economía globalizada ya no reside en insumos baratos, sino en la productividad y la capacidad de innovación de sus empresas, que a su vez se ven potenciadas y sostenidas por la presencia y vitalidad de los clústeres. Para ser más competitivo, un territorio debe centrarse en identificar, nutrir y mejorar sus clústeres a través de la colaboración entre el sector público y privado y la inversión en el entorno empresarial local.

Globalización

Diversos estudios han abordado la relación entre globalización y desigualdad desde enfoques metodológicos, históricos y teóricos. Por ejemplo, Parada et al. (2021) aplican Árboles Clasificadores como herramienta innovadora para analizar cómo la globalización comercial incide en la desigualdad, lo cual representa una contribución importante a la comprensión empírica de esta dinámica. En una línea similar, Martínez (2019) estudia la interacción entre globalización, mercado laboral y distribución funcional del ingreso en Colombia, destacando que los cambios estructurales en el entorno de trabajo han influido directamente en la concentración de la riqueza.

Desde un enfoque histórico, Presa (2022) examina el comportamiento de la desigualdad regional en los sectores industrial y de servicios durante la primera globalización en Uruguay, centrandose su análisis en los efectos de la crisis económica de 1890–1891. Este tipo de

investigación ofrece una perspectiva retrospectiva clave sobre el impacto que tienen los eventos económicos globales en contextos nacionales específicos, incluso décadas después de su ocurrencia.

En el plano conceptual, Lascurain (2022), citando a Pieterse (2015), sostiene que la globalización ha actuado como una chispa de conflicto al traspasar las fronteras económicas, sociales, políticas y gubernamentales, cuestionando los modelos ideológicos tradicionales y proponiendo nuevos paradigmas para los Estados. Por su parte, Croucher (2018) define la globalización como “un conjunto de cambios relacionados entre sí, que aumenta la interdependencia de los países, presentándose de manera no limitativa en los ámbitos económico, tecnológico, cultural y político” (p. 14), lo que subraya su complejidad y alcance transversal.

Según el artículo *Efectos de la globalización en la distribución de ingresos y la desigualdad económica*, publicado por Vizueté (2023), la globalización ha sido objeto de un amplio escrutinio debido a su impacto en la distribución del ingreso. Este fenómeno ha generado un debate constante entre economistas y formuladores de políticas públicas, en torno a si sus efectos contribuyen a reducir o agravar la desigualdad económica (p. 5). Las posturas varían entre quienes consideran que favorece el crecimiento general y quienes advierten sobre su potencial para profundizar las brechas socioeconómicas.

Stanley (2023) también reflexiona sobre los efectos del libre flujo transfronterizo de bienes, servicios, capitales, ideas y personas. Según su análisis, este movimiento favorece una mayor integración económica, aunque advierte que la globalización ha tenido altibajos a lo largo del tiempo y que actualmente enfrenta un posible estancamiento. De manera complementaria, Jakubik y Van (2024) describen la globalización como un proceso creciente de integración de la

economía mundial, impulsado por el flujo de factores como tecnología, inversión, datos e incluso fuerza laboral.

Por último, Martínez Á. (2024), desde la *Revista de Economía*, señala que la globalización del siglo XXI se ha caracterizado por una fuerte integración económica global, la cual, si bien ha estimulado el crecimiento, también ha acentuado las desigualdades estructurales y ha presentado nuevos desafíos que ponen en tensión la sostenibilidad del modelo actual.

Estrategias

Teniendo en cuenta el Artículo de la Revista las Estrategias de Marketing y su Importancia en las Empresas en tiempos de COVID Vol. 5 (Jaramillo, 2021, p.53). La formulación de estrategias comienza cuando los gerentes analizan sistemáticamente los factores o fuerzas internas de la organización, así como los de su entorno global, que inciden en la capacidad de la organización de cumplir sus metas en el presente y en futuro. Por lo que, una estrategia es un conjunto de decisiones y acciones gerenciales relacionadas entre sí que ayudan a una organización a alcanzar sus metas (Jones & George, 2010).

Por otra parte, el Artículo Estrategias de Marketing Digital y su Incidencia en el Crecimiento Sostenible de la Micro y Pequeña Empresa: Análisis de Casos (Cachui & Fernández, 2022, pp. 304 -305), en el cual, a nivel de Latinoamérica, Colombia ha sido uno de los países donde ha habido mayor adopción de marketing digital en las empresas, adquirido sobre todo en aquellas de gran tamaño. Una de las principales razones de esta preferencia se debe a que se dan los mejores medios para aprovecharlo, en la actualidad el rango de uso de dispositivo móvil en Colombia se da entre los 25-34 años, indicando así que parte de la población con capacidad adquisitiva se mueve mayormente en medios digitales (Deloitte, 2018).

La tecnología se ha convertido en un aliado estratégico para las empresas al incursionar en nuevos canales de compra en el mercado, los colombianos están cambiando sus hábitos de compra; tal situación ha orientado las acciones de las empresas hacia nuevos modelos de negocio en entornos digitales, a través del comercio electrónico (e-commerce), encontrando nuevas oportunidades de crecimiento empresarial (Limas Suárez, 2020).

En el artículo de Uribe y Sabogal Neira (2021) “Marketing digital en micro y pequeñas empresas de publicidad de Bogotá”, se explora la adopción de estas empresas frente al uso de herramientas de marketing digital. La metodología usada fue de tipo exploratorio-descriptivo, en una muestra representativa de 365 empresas. Respecto a los resultados obtenidos en dicha investigación, se pudo conocer que el presupuesto de las empresas destinado a estrategias de marketing digital iba desde un 0 % a un máximo de 10 % del total. Respecto al fortalecimiento de la estrategia de marketing digital, se vio que los micro y pequeños empresarios que estaban más enfocados en la formulación de una estrategia, representaban un 37.5 %, y que un 21 % estaba más enfocado en el desarrollo de acciones de marketing digital.

Respecto a la elaboración de un plan de acción a largo plazo para promover la presencia de la empresa en internet, un 57 % indicó que sí. Sin embargo, en la práctica, este plan parece solo accionarse a corto plazo y con acciones no planeadas dentro de una estrategia de marketing digital. Por otro lado, al preguntarles sobre el objetivo principal de su plan de marketing, la mayoría, de los que elaboran estrategias, solo está abocado a fines netamente comerciales (42.9 %), más que crear relaciones a largo plazo con principales Stakeholders.

Por último, para poder impulsar el uso de plataformas digitales, se planteó la interrogante de si la empresa utiliza alguna estrategia de precio especial o descuento a sus clientes por

contratar los servicios a través de sus medios digitales. Solo un 2.5 % realizaría este tipo de estrategias.

Rodríguez, J. (2023). Se entiende "La estrategia define el modo o plan de acción para asignar recursos escasos con el fin de ganar una ventaja competitiva y lograr unos objetivos con un nivel de riesgo aceptable."

Como conclusión de dicha investigación, se encontró que una gran mayoría de micro y pequeñas empresas publicitarias aún no cuentan con plataformas adecuadas de comercio electrónico y tampoco realizan acciones de posicionamiento en buscadores. Las redes usadas mayormente son Facebook e Instagram, sin embargo, el uso que se les da no es de manera eficiente ni con una estrategia de por medio.

Matriz DOFA

De acuerdo con el Artículo Científico el "Vigor" competitivo con valor contemporáneo. Crítica Genealógica de la Matriz DOFA (Mas, 2024, p.36), la matriz DAFO o FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), también conocida por sus siglas en inglés como SWOT o TWOS, es una herramienta ampliamente utilizada en el ámbito empresarial para evaluar la situación actual de una empresa y tomar decisiones estratégicas. Su objetivo principal es resaltar las fortalezas internas de las empresas, aprovechar las oportunidades del entorno y contrarrestar las amenazas externas, al mismo tiempo que aborda las debilidades propias de la empresa. El análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas permite una evaluación completa de la situación de la empresa y facilita la toma de decisiones estratégicas, desde el punto de vista del management.

Es relevante destacar que la matriz FODA no se limita únicamente a la planificación estratégica en el sector privado, sino que también se ha extendido al ámbito público y a diversas

organizaciones con objetivos sociales, como las instituciones educativas, que la utilizan en el diseño de sus planes formales. A lo largo de los años, la matriz FODA ha trascendido su aplicación inicial en la gestión empresarial y se ha utilizado en diversos contextos, incluso a nivel individual, para prever estratégicamente acciones futuras. Así, en el ámbito empresarial, es común preguntar a los candidatos sobre sus fortalezas y debilidades personales durante las entrevistas de selección de personal, lo que fomenta la reflexión del propio sujeto desde una perspectiva de vigor según el enfoque del *management*. La promoción de la matriz FODA ha sido exacerbada desde las últimas décadas del siglo pasado, particularmente desde el ámbito académico.

Geomarketing

El *geomarketing* ha adquirido gran relevancia en el contexto actual de transformación global. Según Fischer y Espejo (2017), los cambios generados por la globalización han impulsado la necesidad de conocer con mayor profundidad el entorno geográfico, lo cual ha cobrado un nuevo valor en la toma de decisiones de los estrategas de mercadotecnia. Este conocimiento espacial comprende el análisis de dos agentes fundamentales: la oferta — representada por los establecimientos propios y de la competencia— y la demanda, encarnada en los consumidores (p. 133). En ese sentido, el *geomarketing* se configura como un sistema integrado por datos, software, métodos estadísticos y herramientas gráficas, cuyo propósito es generar información útil a través de la combinación de cartografía digital, gráficos y tablas.

Desde una perspectiva más aplicada, Baso Soriano (2022) considera el *geomarketing* como un sistema avanzado que integra elementos geográficos, socioeconómicos y de estilo de vida para apoyar la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones. En una publicación posterior, el mismo autor lo define como una herramienta fundamental del marketing

contemporáneo, que optimiza el análisis de datos relevantes y favorece decisiones más precisas y efectivas (Baso Soriano, 2023). De manera complementaria, Harris (2023) entiende el *geomarketing* como el análisis de datos socioeconómicos y de comportamiento poblacional, orientado a investigar patrones geográficos que estructuran —y son estructurados por— las características de los asentamientos humanos. En este contexto, la geodemografía surge como una técnica que estudia a los consumidores en función del lugar en que residen, lo cual permite inferir que existe una relación entre el "dónde vives" y el "quién eres".

En el ámbito académico, la Universidad Europea (2023, 4 de diciembre) describe el *geomarketing* como una técnica basada en el uso de información geográfica para comprender el comportamiento del consumidor y optimizar las estrategias de mercadeo. Este enfoque no solo permite una segmentación más eficaz, sino también una mejor planificación territorial. En efecto, el *geomarketing* constituye una base esencial para definir y organizar correctamente los territorios de ventas. Gracias al uso de mapas digitales, es posible visualizar mercados, clientes y datos corporativos de manera clara, lo que facilita una toma de decisiones más eficiente, alineada con los objetivos comerciales de la organización.

Marco Conceptual

Región

Porción de territorio determinada por caracteres étnicos o circunstancias especiales de clima, producción, topografía, administración, y gobierno.

Gómez, P. (2022). "La región es una unidad espacial que sigue una delimitación razonada de acuerdo con criterios o características históricas, geográficas, económicas, políticas o administrativas establecidas."

Subregión

Gobernación de Antioquia. (2020). *Subregiones de Antioquia*. FOLU Colombia. "Las subregiones son divisiones territoriales intermedias dentro de un departamento, creadas para facilitar la administración y planificación del desarrollo territorial."

Son áreas con proximidad geográfica para la planeación del territorio de forma funcional, más allá de los límites políticos – administrativos.

Estrategia

Vergara, M., et al. (2021). Dice "La planificación estratégica es el proceso de la realidad actual y puede encontrar formas que permitan mejorar el desarrollo del futuro."

Para Chandler (2023), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

Marketing

Es un conjunto de técnicas, estratégicas, y procesos que una marca o empresa implementa para crear, comunicar, intercambiar, y entregar ofertas o mensajes que dan valor e interesan a clientes, audiencias, socios, proveedores, y personal en general.

Desempleo

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo. (2021). Las "Personas desempleadas son todas aquellas personas que tengan la edad exigida para la medición de la población económicamente activa y que, durante el período de referencia, se hallen: a) sin trabajo; b) actualmente disponibles para trabajar; y c) buscando trabajo."

También es un desajuste en el mercado laboral, donde la demanda de trabajo es mayor a la oferta. Desempleo o paro significa falta de empleo. Esto significa que hay más trabajadores buscando empleo que puesto que ofrecen las empresas.

Para Bartolo, Y., & Ocampo, D. (2021). "Cuanto menor es la posibilidad de la población para acceder a la educación y a oportunidades laborales, menor será el ingreso económico obtenido y se presentarán más barreras financieras que les impiden mantener un estilo de vida saludable."

Necesidades Básicas Insatisfechas

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). La CEPAL promovió el método de las necesidades básicas insatisfechas (NBI), en el que, para determinar qué parte de la población se encontraba en situación de pobreza, se contaban las privaciones utilizando indicadores directos del bienestar en el hogar, como el acceso a los servicios básicos, la educación y las condiciones de la vivienda.

La metodología de NBI busca determinar, con la ayuda de algunos indicadores simples, si las necesidades básicas de la población se encuentran cubiertas. Los grupos que no alcancen un umbral mínimo fijado, son clasificados como pobres. Los indicadores simples seleccionados, son: viviendas con alta dependencia económica, viviendas con niños en edad escolar que no asisten a la escuela.

Fortalezas

García, et al. (2021). "La satisfacción vital se relacionaba principalmente con las fortalezas esperanza, vitalidad, gratitud, amor y curiosidad, añadiendo evidencia sobre la importancia de las fortalezas del corazón en el bienestar."

Son aspectos positivos internos que dependen de la organización o el país, sobre los cuales se puede construir pues en el futuro.

Debilidades

Son aspectos negativos internos que dependen de la organización, para los que existen pues importantes márgenes de mejora.

Amenazas

Son problemas, obstáculos o limitaciones externas que pueden impedir o limitar el desarrollo de un país o de un sector (como por ejemplo el industrial). A menudo se encuentran fuera del área de influencia del país o al margen.

Oportunidades

Son las posibilidades externas positivas de las que en su caso puede sacarse provecho en el contexto de las fortalezas y debilidades existentes en ese momento. Se desarrolla fuera del área de influencia del país o al margen.

Metodología

En esta investigación se empleó una metodología de enfoque cualitativo, a partir del método deductivo, con el propósito de recopilar y analizar diversas fuentes de información secundaria relacionadas con el marketing territorial y el desarrollo regional. Estas fuentes contribuyen a construir el sustento teórico de la presente monografía y permiten contextualizar el fenómeno objeto de estudio. Para alcanzar los objetivos propuestos, se seleccionaron documentos que contienen conceptualizaciones clave sobre marketing territorial, desarrollo regional, globalización, formulación de estrategias, análisis mediante la matriz DOFA y la aplicación del geomarketing como herramienta analítica.

Como resultado de este proceso de consecución de información en artículos científicos, ensayos, tesis, bases de datos, libros científicos de marketing, planes departamentales de extensión agropecuarias del departamento del Chocó, memorias de eventos, estudios realizados por entidades oficiales, páginas especializadas en sitios web, se encontraron documentos para el proyecto macro, de los cuales solo 45 de ellos fueron pertinentes para este proyecto y se pre-clasifican en temas como marketing, marketing territorial, historial del marketing y documentos en otros idiomas; en relación con tales documentos se hizo lectura y se elaboraron los RAES (Resúmenes analíticos educativos) para consignar la información pertinente de la investigación.

Resultados

La globalización ha contribuido a que las empresas vean la necesidad de organizar su portafolio de productos o servicios para ser más competitivos en el mercado.

El libre comercio a nivel mundial, la creciente rivalidad y competencia que se ha evidenciado entre los territorios (regiones, ciudades y países) durante los últimos años, ha sido el punto de partida para el nacimiento de una nueva tendencia para la venta y promoción de la imagen de un territorio como producto: Marketing territorial. Debe entenderse no en el sentido arcaico de realizar una venta, sino en el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente, por ende, el padre del marketing, Philip Kotler define el marketing como un proceso de gestión social y administrativo mediante el cual los individuos, grupos u organizaciones obtienen lo que necesitan y desean, por medio de la creación de ofertas e intercambios de productos con valor para todos.

En otra línea de pensamiento encontramos autores que entienden la competitividad no como condiciones únicas y especiales de la empresa, sino relacionada directamente con el contexto. Partiendo de la iniciativa de clúster como una estrategia, Carmona y Quintero (2008) prescriben que es necesario establecer una visión a largo plazo vinculando cada agente de la cadena con el fin de buscar objetivos que sean comunes, teniendo en cuenta la I&D, capacitaciones de mano de obra, apoyo a Pymes, mejora de infraestructura y mecanismos de control al contrabando; de esta manera se permite desarrollar y construir un tejido empresarial; por su parte, Morales y Castellanos (2007) adoptan la visión de competitividad sistémica como marco de referencia, asumiendo que la competitividad nace de la necesidad de contar con entornos propicios que permitan afrontar con éxito aquellos retos presentes en la globalización;

Alemán (2006) muestra la importancia de generar condiciones que hagan posible el desarrollo de la potencialidad de las Mipymes colombianas a través del apoyo de las aglomeraciones.

El documento "Una estrategia para competir Globalmente" resalta la importancia de la localización de las empresas en el espacio y cómo esta moldea la naturaleza de la competencia entre ellas, enfatizando que la competencia está localizada. Este punto de vista sugiere que las dinámicas competitivas y, por extensión, las estrategias de las empresas, están intrínsecamente ligadas al territorio en el que operan.

Además, el artículo subraya que las localizaciones deben identificar claramente sus características relevantes, ya que la ubicación afecta la ventaja competitiva de las empresas por sus efectos sobre la productividad, como lo planteó Porter (1986), y sobre el grado de competencia, como lo propuso Duch (2004). Esta idea de identificar y aprovechar las características regionales podría considerarse un punto de partida para un análisis de cómo un territorio podría "marketearse" a sí mismo o a sus empresas para fomentar el desarrollo.

La multilocalización se presenta como una estrategia empresarial para competir globalmente, especialmente cuando las empresas tienen ventajas competitivas y son capaces de identificar y aprovechar las ventajas comparativas de las regiones. Esto implica que el conocimiento y la promoción de las ventajas de un territorio específico podrían ser relevantes para atraer inversión y fomentar el desarrollo regional.

El documento "Marketing Territorial" aborda directamente cómo este enfoque estratégico puede contribuir al desarrollo. Según Barysheva y Kashchuk (2015), el marketing territorial se concibe como una de las formas más comunes de responder a las necesidades de los individuos y las comunidades, ya que su objetivo principal es atender tanto a los residentes como a los no residentes mediante la aplicación de diversas técnicas orientadas a la promoción, gestión

y posicionamiento del territorio, considerando para ello las características diferenciadoras y los recursos únicos que lo conforman.

Al analizar las necesidades y expectativas de los consumidores (tanto internos como externos), el marketing territorial busca mejorar la calidad de vida de los residentes y crear una imagen positiva del territorio para atraer recursos externos como turistas e inversiones. Las autoras señalan que para crear las propuestas de marketing más efectivas, es crucial estudiar las necesidades y expectativas de los habitantes del territorio y su influencia en el bienestar interno y externo. La política de desarrollo territorial, según este documento, debe estar orientada a mejorar el bienestar de los residentes y garantizar su seguridad de vida.

Es así como, el marketing tanto a nivel empresarial (capacidades de marketing) como a nivel regional (marketing territorial), desempeña un papel importante en el desarrollo, fortaleciendo las capacidades de las regiones para impulsar la innovación y la competitividad de las empresas, mientras que el marketing territorial puede mejorar la calidad de vida, atraer recursos y fortalecer la imagen de una región.

De acuerdo con el Plan Departamental de Extensión Agropecuaria de los años 2020 – 2023, las subregiones del departamento del Chocó son:

Tabla 1*Subregiones del Departamento del Chocó*

Subregiones del Departamento del Chocó		
Sbregiones	Municipios que la Integran	Fortaleza Económica
Atrato	Bagadó, El Carmen de Atrato, Lloró, Rio Quito, Atrato, Medio Atrato, Quibdó	Las actividades económicas más importantes son la agricultura, en donde sobresalen cultivos de plátano y yuca; la minería y la pesca de varias especies de agua dulce como el bocachico, dentón y quícharo que se presenta en el río Atrato y sus afluentes.
San Juan	Certegui, Cantón de San Pablo, Tadó, Unión Panamericana, Rio Iró, Istmina, Condoto, San José del Palmar, Novita, Medio San Juan, Sipí, Litoral del San Juan.	La actividad económica más importante es la minería de oro, plata y platino, además de la extracción de madera.
Darién	Acandí, Unguia, Riosucio, Carmen del Darién, Bojayá	Su principal actividad económica es la agropecuaria, ya que es el territorio del departamento que más posee suelos aptos para la agricultura y la ganadería.
Pacífico	Bahía Solano, Juradó, Nuquí	La principal actividad económica es la pesca, la cual se realiza en el Océano Pacífico; se destaca la extracción de pargo, atún, merluza y bravo.
Baudó	Medio Baudó, Bajo Baudó Alto Baudó.	Sus dos principales actividades económicas son la extracción de madera y la pesca.

Nota. Esta tabla muestra las subregiones del Departamento del Chocó y sus potencialidades económicas. *Fuente.* Plan de energización rural sostenible del departamento de chocó PERS-Chocó 2014

Figura 1

Mapa de las Subregiones del Departamento del Chocó



Fuente. Información obtenida por el investigador del PDEA 2023.

En estas subregiones, el número de habitantes está dividido de la siguiente forma, de acuerdo con el Plan Departamental de Extensión Agropecuaria PDEA Generando Confianza (Gobernación del Chocó, 2020 – 2023, p.19):

Tabla 2

Distribución de la población por sexo, departamento del Chocó 2020.

Población	2020			%
	Hombres	Mujeres	Total	
Departamento del Chocó	268.811	275.953	544.764	1,08
Colombia	24.594.882	25.777.542	50.372.424	100

Nota. Esta tabla muestra la distribución poblacional por sexo durante el año 2020 en el departamento del chocó. *Fuente.* Información obtenida por el investigador del PDEA 2023.

Así mismo la población que se encuentra arraigada en cada una de las zonas del Departamento del Chocó:

Tabla 3*Población por zonas en Subregiones y municipios.*

Subregiones	Municipio	Total	Cabecera	Centro Poblado y Rural Disperso
Atrato	Quibdó	130.825	112.380	18.445
	Medio Atrato	10.930	980	9.950
	Atrato	6.208	2.931	3.277
	Rio Quito	8.448	2.336	6.112
	Lloró	9.913	3.397	6.516
	El Carmen del Atrato	8.212	2.512	5.700
	Bagadó	11.262	2.488	8.774
	Sipi	3.220	747	2.473
	Medio San Juan	10.826	2.705	8.121
	Novita	9.105	3.520	5.585
	San José del Palmar	4.961	1.221	3.740
San Juan	Condoto	12.367	9.627	2.740
	Istmina	30.806	22.414	8.392
	Rio Iró	5.592	1.577	4.015
	Unión Panamericana	6.982	2.999	3.983
	Tadó	17.913	10.724	7.189
	El cantón de San Pablo	6.286	2.911	3.375
	El litoral de san Juan	22.890	1.896	20.994
	Certegui	5.760	3.334	2.426
	Acandí	14.159	6.518	7.641
	Bojayá	12.326	1.165	11.161
	Unguía	12.822	4.041	8.781
Darién	Riosucio	55.232	15.173	40.059
	Carmen del Darién	9.509	2.354	17.155
	Bahía Solano	10.279	6.211	4.068
	Jurado	6.841	2.473	4.368
Baudó	Nuquí	16.642	1.596	15.046
	Medio Baudó	15.683	2.349	13.334
	Alto Baudó	28.293	3.585	24.708
Pacífico	Bajo Baudó	30.472	6.938	23.534
	Total	544.764	243.102	301.662

Nota. Esta tabla muestra la población en el Departamento del Chocó por subregiones. *Fuente.*

Información suministrada del Plan Departamental de Extensión Agropecuaria PDEA Generando Confianza (Gobernación del Chocó, 2020 – 2023, pp.19-20)

Analizando la distribución poblacional por subregiones, encontramos que la subregión con mayor población es Atrato con 185.798 habitantes (34,1%), de los cuales el 23,3% (127.024) están en la cabecera municipal, mientras que el 10,8% (58.774) están ubicados en centros poblados y rural disperso; en siguiente orden se encuentra la subregión del San Juan la cual cuenta con el 25,1% (136.708) de la población del departamento, de los cuales el 11,7% (63.675) se ubican en la cabecera municipal y 13,4% (73.033) están ubicados en centros poblados y rural disperso; la subregión Darién cuenta con 20,9% (114.048) de la población, de los cuales el 5,4% (29.251) están ubicados en la cabecera municipal, mientras que el 15,6% (84.797) están en centros poblados y rural disperso; en la subregión del Baudó encontramos el 13,7% (74.448), de los cuales el 2,4% (12.872) están en la cabecera municipal, mientras que 11,3% (61.576) están en centros poblados y rural disperso, por ultimo encontramos a la subregión Pacifico en la cual se encuentra el menor número de habitantes, el 6,2% (33.762), de los cuales el 1,9% (10.280) se ubican en la cabecera municipal, mientras que el 4,3% (23.482) se ubican en centros poblados y rural disperso.

Tabla 4

Productores Censados según el CNA 2014.

Departamento	Total Productores Residentes Área Rural Dispersa			Territorios de Grupos Étnicos		Nº Territorios de Grupos Étnicos	
	Total	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Chocó	30.732	11.855	18.877	11.197	17.633	658	1.244

Nota. Esta tabla muestra los productores censados durante el año 2014. *Fuente.* Información

suministrada del Plan Departamental de Extensión Agropecuaria PDEA Generando Confianza (Gobernación del Chocó, 2020 – 2023, p. 21)

En el Chocó habitan 30.732 productores en área rural dispersa: (Censo Agropecuario de 2014), 18.877 hombres y 11.855 mujeres; del total mencionado, 28.830 correspondían a

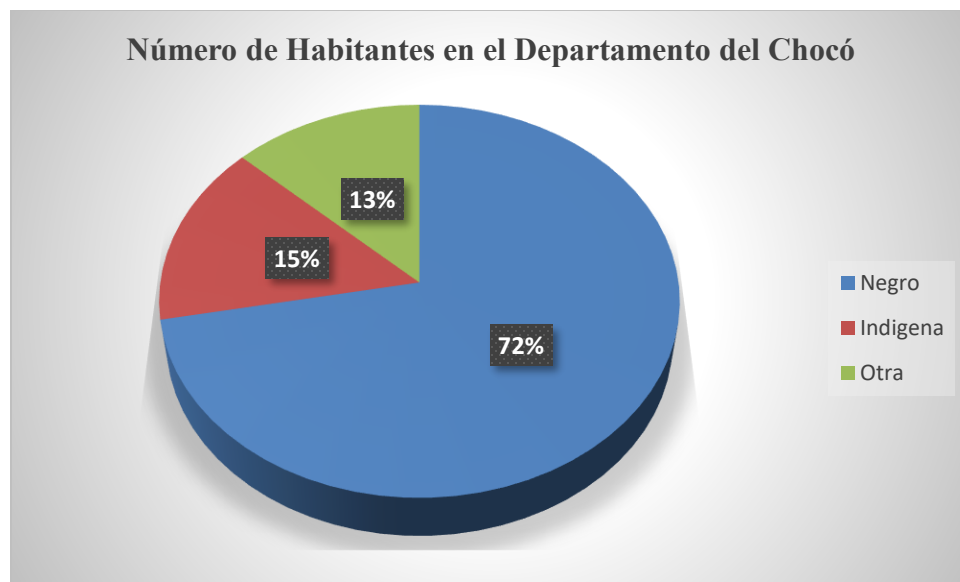
productores residentes en territorios de grupos étnicos (17.633 hombres y 11.197 mujeres) y 1.902 (658 mujeres y 1.244 hombres) no habitan en territorios de grupos étnicos, tal como se indica en tabla siguiente.

Grupos Étnicos

Dentro del departamento del Chocó, el 72% (392.230)³ de su población se auto reconoce como población negra, afrocolombiana, raizal y palenquera, el 15% (81.715) como pertenecientes a comunidades indígenas, mientras que el 13% (70.819), no pertenecen a ningún grupo étnico.

Figura 2

Grupos Étnicos en el Departamento del Chocó



Fuente. Gráfica realizada con la información suministrada del Plan Departamental de Extensión Agropecuaria PDEA Generando Confianza (Gobernación del Chocó, 2020 – 2023, p. 23)

Características del Sector Agropecuario Departamental

La actividad agropecuaria en el Chocó siempre ha sido de gran importancia para mantener la dinámica económica del departamento, pese a que las condiciones agroecológicas

limitan la producción de algunos cultivos, este no ha sido impedimento para que en el departamento las familias asentadas en las zonas rurales desarrollen la actividad para el sustento familiar y abastecer los mercados locales y regionales. Es de anotar que los agricultores realizan sus actividades productivas en precarias condiciones lo que en ocasiones no permite que los productos obtenidos sean de buena calidad y sean competitivos en los mercados

El DANE, en el Tercer Censo Nacional Agropecuario reporta que el área rural dispersa censada según uso y cobertura del suelo, tiene un área agropecuaria de 564.828 hectáreas, cómo se puede apreciar en la tabla, las cuales vienen siendo ocupadas con distintos cultivos, sin las garantías suficientes de acompañamiento técnico, tecnología, infraestructura, vías de acceso y comercio justo, todo esto conlleva a que el sector no se desarrolle y genere competitividad para el departamento.

Tabla 5

Área de Cobertura Chocó v/s Colombia

Cobertura	Chocó		Colombia	
	Hectáreas	Proporción	Hectáreas	Proporción
Área en bosques naturales	3.957.151	83,30%	63.214.574	56,70%
Área agropecuaria	564.828	11,90%	43.024.739	38,60%
Área no agropecuaria	10.388	0,20%	2.459.664	2,20%
Área en otros usos y coberturas de la tierra	216.925	4,60%	2.754.020	2,50%

Nota. Esta tabla muestra la distribución de área de cobertura entre el departamento del chocó y

Colombia. *Fuente.* Información suministrada del Plan Departamental de Extensión

Agropecuaria PDEA Generando Confianza (Gobernación del Chocó, 2020 – 2023, p. 25)

En el Chocó los pobladores de los centros poblados y rural disperso se han dedicado por décadas a la explotación agropecuaria, con la cual cubren sus necesidades de autoconsumo, generando paralelamente excedentes de comercialización que les permite satisfacer algunas necesidades propias y de sus núcleos familiares, entre los sistemas productivos más destacados

del departamento encontramos: Agrícolas (Arroz, Maíz, Yuca, Plátano, Cacao, Caña panelera, Piña, Banano, Borojón).

Los cultivos agrícolas a los que más se dedican los agricultores a producir en el departamento del Chocó de acuerdo a los datos obtenidos del Anuario Nacional Agropecuario consolidadas para el año 2019 son: Arroz seco manual y mecanizado, Maíz tradicional, yuca, cacao, caña panelera, plátano, Banano, borojón, achiote, generando para el 2019 una producción de 482.443 toneladas en un área cosechada total de 80.993 hectáreas.

Tabla 6

Principales cultivos y sus áreas

Cultivos	Área y Producción de los Principales Cultivos			
	Área sembrada (has)	Área cosechada (has)	Producción (ton)	Rendimiento (ton/ha)
	2019	2019	2019	2019
Plátano tradicional y tipo exportación	26.480	24.523	281.651	11.49
Maíz tradicional y tecnificado	14.727	14.727	23.890	1.62
Arroz Secano manual y Mecanizado	19.945	19.945	53748	2.69
Yuca	7.351	7.240	65.747	9.08
Cacao	6.521	5.249	2.722	0.52
Banano	4.554	3.447	23.262	6.75
Caña Panelera	3.258	2.830	7.537	2.66
Piña	969	674	8.719	12.93
Borojón	1.875	1.411	9.329	6.61
Coco	1.030	947	5.838	6.17
Total	86.710	80.993	482.443	5.99

Nota. Esta tabla muestra los principales cultivos y áreas durante el periodo 2019. *Fuente.*

Información suministrada del Plan Departamental de Extensión Agropecuaria PDEA Generando Confianza (Gobernación del Chocó, 2020 – 2023, p. 26)

Líneas Productivas Priorizadas en el Departamento del Chocó

Se parte de la base de priorización realizada por la UPRA en el marco de la formulación del PIDARET, donde se realizaron 2 encuentros con actores del departamento logrando priorizar 19 líneas productivas, las cuales fueron escogidas bajo los criterios de inserción en los canales de comercialización, en el caso de las cadenas agrícolas las que mayor número de hectáreas sembradas reportan en el departamento y su importancia económica, para el caso de las cadenas pecuarias y acuícolas, las de mayor participación dentro del número total de animales de la cadena que se reportan en las EVAs, las líneas priorizadas son las siguientes.

- 1) Achiote
- 2) Arroz seco manual
- 3) Arroz seco mecanizado
- 4) Maíz tradicional
- 5) Cacao
- 6) Banano bocadillo
- 7) Caña panelera
- 8) Coco
- 9) Lulo chocoano
- 10) Limón
- 11) Plátano
- 12) Yuca
- 13) Especies (cúrcuma y jengibre)

Achiote

El achiote es una especia de color rojizo-amarillento de la semilla del arbusto homónimo (cuyo nombre botánico es: *Bixa orellana*). Otros nombres con el que se le conoce a este arbusto son bija, annabo, urucú y onoto. La planta es originaria de la región central de América tropical según la (FAO); se cultiva en India, Filipinas, Hawái, México, pero la mayor producción se concentra en países de América Latina y el Caribe: Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Perú, Costa Rica, República Dominicana y Jamaica. (USAID, 2014).

El achiote, es un arbusto de rápido crecimiento, que alcanza de cuatro a seis metros de altura, su aspecto es robusto, con flores muy vistosas y de color blancas o rosadas según sea la variedad; el fruto es una cápsula de color pardo rojizo o amarillo verdoso que contiene de 30 a 45 semillas cubiertas por una delgada capa o arilo que por su contenido de Bixina, es de color rojo o anaranjado y constituye la sustancia tintórea propiamente

En Colombia los rendimientos esperados son entre 800 y 1.300 kilogramos de semilla fresca por hectárea. Se ha encontrado que, en la mayoría de proyectos de desarrollo de cultivos de achiote en Colombia, la semilla originaria viene de países como Perú debido a requisitos de calidad internacional, certificaciones agrícolas y contenido de Bixina.

Por esta razón, la siembra de achiote en Chocó, representa una gran oportunidad de negocio, desde el punto de vista de Agronegocio; adicionalmente, la calidad del achiote se mide por su contenido de Bixina y según análisis de la firma Químicos y Bioquímicas, la variedad más común en la agricultura tradicional del Chocó tiene un contenido de Bixina del 4.33% según reportes del INCODER, muy superior al achiote de Cuzco (Perú) que varía entre el 2.3% y el 3,2% de Bixina, y solo es comparable con el achiote de Iquitos (Perú), cuyo contenido de Bixina ha alcanzado niveles del 4,55%.

Para este cultivo a pesar que se siembra y cosecha en las fincas de los 30 municipios en el año 2018 la información proviene de los Municipios de Rio Quito, El Cantón de San Pablo, Certegui, Lloro y Medio San Juan quienes reportan cosechadas 323 hectáreas con una producción 553 Toneladas y un rendimiento de 1.71 Ton/Ha, la comercialización del fruto se realiza con el departamento de Antioquia y una parte bastante pequeña con los departamentos del Viejo Caldas, la participación de este dentro del área cosechada es del 0.62% y en la producción del 0.12%

Arroz Secano Manual

El arroz ha sido un gran generador de divisas para Colombia y se mantiene como el segundo cultivo de ciclo corto en importancia después del maíz, concentra el 12% del área agrícola nacional. La cadena arrocera tiene importancia estratégica en la economía colombiana debido a su capacidad para la generación de empleo e ingreso: el cultivo se localiza en al menos 220 municipios (Fuente: Fedearroz) en donde su economía depende en un 90% de la actividad arrocera. La actividad económica generada por la cadena involucra a unos 18 mil productores, en donde 13 mil son pequeños con extensiones de hasta 10 hectáreas y 80 empresas molineras lo que permite que la Cadena del Arroz sean una gran generadora de empleo agrícola estimado en 500 mil /año.

El Chocó, ocupa lugares medio entre los Departamentos arroceros del país en cuanto a producción total (Ton) de arroz De acuerdo con las Evaluaciones agropecuarias Municipales del año 2018 realizadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) y la Secretaria de Desarrollo Económico y Recursos Naturales del Chocó (SDERN), el Chocó produjo 36.415 Toneladas (corresponde al acumulado del año agrícola 2018 A y 2018 B, con una participación

nacional del 27% del Arroz seco Manual y 1,34% de la producción Nacional de Arroz, en un área de 17.300 hectáreas cosechadas.

Los municipios que aportan mayoritariamente al cultivo son: Riosucio, Quibdó, Acandí, Bajo Baudó, Carmen del Darién, y Medio Baudó.

Arroz Secano Mecanizado

El Chocó, ocupa lugares muy bajos entre los Departamentos del país que producen arroz seco mecanizado, en cuanto a producción (Ton) y el área cosechada (ha) de arroz. De acuerdo con las Evaluaciones agropecuarias Municipales del año 2018 realizadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) y la Secretaria de Desarrollo Económico y Recursos Naturales del Chocó (SDERN), el Chocó produjo 6.830 Toneladas (corresponde al acumulado del año agrícola 2018 A y 2018 B, con una participación nacional del 0.51% del Arroz seco Mecanizado y 1,34% de la producción Nacional de Arroz, en un área de 1.079 hectáreas cosechadas. El único municipio que aportan al cultivo es: Riosucio.

Maíz Tradicional

El maíz es una planta completamente domesticada y ha vivido y evolucionado conjuntamente con el hombre desde tiempos remotos. Por esta razón, el maíz no crece en forma silvestre y no puede sobrevivir en la naturaleza, sin los cuidados del hombre.

Este cereal tiene una gran importancia a nivel mundial, ya que es un soporte básico alimenticio para los humanos y animales y fuente de gran número de productos industriales

De conformidad con los datos recopilados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural a través de la investigación denominada Evaluaciones Agropecuarias Municipales -EVAs, el maíz ocupa la tercera mayor extensión en Colombia, 724.474. Hectáreas en 2018 con una producción cercana a 1.280.040 toneladas y un rendimiento promedio de 3.1 ton/ha.

Pese a que el cultivo de maíz ocupa la tercera mayor extensión de área cosechada, ha venido sufriendo una caída en el área al pasar de 560.811 hectáreas en 2014, 514.853 en 2015 y 550.154 en el 2016, lográndose una mejoría de 594.215 en el 2017 y cae nuevamente a 414.176 en el año 2018.

El cultivo del Maíz es el primer transitorio en importancia en el Departamento del Chocó desde el área cosechada y la producción más sin embargo su aporte en el PIB Agropecuario Departamental no es significativo ya que es un cultivo de seguridad alimentaria cuyo uso principal se da en la alimentación de las comunidades indígenas, de los denominados chilapos en el Darién Colombiano y en menor proporción en las comunidades afrodescendientes, así como de las especies pecuarias domesticas criadas por estos grupos poblacionales. El Chocó, ocupa lugares de poca relevancia entre los Departamentos del país que producen maíz tradicional, en cuanto a producción (Ton) y el área cosechada (ha). De acuerdo con las Evaluaciones agropecuarias Municipales del año 2018 realizadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) y la Secretaria de Desarrollo Económico y Recursos Naturales del Chocó (SDERN), el Chocó produjo 18.967 Toneladas (corresponde al acumulado del año agrícola 2018 A y 2018 B, con una participación nacional del 8% del Maíz Tradicional, en un área de 12.154 hectáreas cosechadas.

Los municipios que aportan mayoritariamente al cultivo son: Riosucio, Carmen del Darién, Alto Baudó, Bajo Baudó, y Quibdó

Cacao

El cacao es un producto promisorio para regiones como el departamento del Chocó, donde el conflicto armado ha empobrecido las comunidades rurales; forzado su desplazamiento y abandono de su tradición agroforestal; la alta demanda en el mercado nacional y mundial,

favorece el fomento de la cacao cultura; más aún si se hace en sistema agroforestal, incorporando cultivos transitorios para la seguridad alimentaria y árboles maderables y frutales que estabilizan el sistema agrícola y favorecen la biodiversidad

En cuanto a producción (Ton) y el área cosechada (ha). De acuerdo con las Evaluaciones agropecuarias Municipales del año 2018 realizadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) y la Secretaria de Desarrollo Económico y Recursos Naturales del Chocó (SDERN), el Chocó produjo 8.193, con una participación nacional del 14% del Cacao en un área de 4.767 hectáreas cosechadas, de acuerdo al informe del Fondo Nacional del Cacao (Fedecacao).

Se cosecharon áreas que venían en crecimiento de años anteriores y que son resultado de algunas alianzas productivas financiadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, como también de algunos proyectos financiados por ONGs se espera en los años venideros muchas más producciones por las áreas sembradas de proyectos financiados con recursos del Sistema General de Regalías y el auspicio que está teniendo el cultivo inclusive por algunos particulares que están regalando semillas a los productores para nuevas áreas

De acuerdo a la producción las zonas más importantes fueron: los principales Municipios productores fueron: Medio Baudó, Riosucio, San José del Palmar, Quibdó y Carmen del Darién.

Banano Bocado

El bananito, también llamado banano bocado o baby *banana (Musa acuminata)*, se diferencia del banano además de presentar un sabor más dulce, por ser de menor tamaño y peso; oscila entre los 8 y 14 cms. de longitud y los 20 a 50 gramos. Su cascara es delgada, lisa y de color amarillo, su pulpa es suave y deliciosa, y posee toque de delicioso sabor a vainilla.

En cuanto a producción (Ton) y el área cosechada (ha). De acuerdo con las Evaluaciones agropecuarias Municipales del año 2018 realizadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) y la Secretaria de Desarrollo Económico y Recursos Naturales del Chocó (SDERN), el Chocó produjo 4.072 Toneladas, con una participación nacional del 18% del banano Bocado en un área de 904 hectáreas cosechadas.

Los municipios que aportan mayoritariamente al cultivo son: Quibdó, Istmina, Unión Panamericana, Tadó y Condoto.

Caña Panelera

De acuerdo con la FAO, la producción de la panela es una de las más tradicionales agroindustrias rurales en América Latina y el Caribe. La producción se caracteriza porque es realizada en pequeñas explotaciones, en zonas rurales con escasa o muy poca mecanización, utilizando principalmente la mano de obra familiar.

En orden de importancia, los países de América Latina, productores de panela, de acuerdo con la FAO son: Colombia, Brasil, México, Guatemala, Venezuela, Haití, Perú, Ecuador, Honduras, El Salvador, Costa Rica, Nicaragua, Panamá, República Dominicana, Bolivia y Argentina.

En el Departamento del Chocó la caña panelera ha sido un cultivo que aporta a la cultura tradicional ya que desde los trapiches artesanales se genera la miel para endulzar los alimentos, producir las panelas aliñadas de mucho reconocimiento en el medio Atrato y sobre todo ser la materia prima para la producción de los alcoholes regionales que a partir del Biche

Coco

La oferta mundial de coco ha estado liderada históricamente por los países asiáticos. Los tres principales productores del mundo han sido Indonesia, Filipinas e India ellos producen el

70% de coco en el mundo, otros productores son Brasil, Sri Lanka, Tailandia y Papúa Nueva Guinea, Colombia ocupa el puesto 24 entre los productores

La mayor productividad en el mundo la tiene Brasil, sobrepasando las 10 Ton. / Ha, mientras que los países asiáticos Producen entre 4.0 y 6.5 Ton. / Ha.

La producción nacional del coco en términos de áreas y volúmenes se desarrolla principalmente en ecorregiones de selva húmeda tropical del Chocó Biogeográfico, en la franja que corresponde a los ecosistemas de guandal, firmes de natal y algunas zonas aledañas de vegas, playas y terrazas de influencia marina.

En cuanto a producción (Ton) y el área cosechada (ha). De acuerdo con las Evaluaciones agropecuarias Municipales del año 2018 realizadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) y la Secretaria de Desarrollo Económico y Recursos Naturales del Chocó (SDERN), el Chocó produjo 6.977 Toneladas, con una participación nacional del 6.5% de la producción de Coco en un área de 2.446 hectáreas cosechadas.

Los municipios que aportan mayoritariamente al cultivo son: Medio Atrato, Nuquí, Bahía Solano, Juradó y Bajo Baudó.

Lulo

El lulo chocoano (*Solanum sessiliflorum* Dunal), es una especie relacionada con *S. quitoense* que se cultiva en el norte de Suramérica y en menor extensión en Centro América. La pulpa de fruta se usa para hacer jugos, néctares, mermeladas, dulces, compotas y, eventualmente, para consumo fresco como hortaliza o preparada en encurtidos (Bhatt et al. 1979).

En cuanto a producción (Ton) y el área cosechada (ha). De acuerdo con las Evaluaciones agropecuarias Municipales del año 2018 realizadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo

Rural (MADR) y la Secretaria de Desarrollo Económico y Recursos Naturales del Chocó (SDERN), el Chocó produjo 186 Toneladas en 78 hectáreas cosechadas.

Los municipios que aportan mayoritariamente al cultivo son: Rio Quitó, Atrato, Certegui y Tadó.

Espicias (Cúrcuma y Jengibre)

Cúrcuma. La cúrcuma es una planta originaria de la India, pero puede vivir en otros lugares con climas cálidos.

La cúrcuma, llamado en algunos lugares ‘azafrán de maíz’ es una planta de grandes hojas que crece con facilidad en las regiones tropicales, incluso entre plantaciones de plátano. Con sus extractos, la industria alimentaria y textil crea colorantes de un naranja intenso, utilizado con frecuencia en fábricas en todo el mundo. Su raíz, que puede picarse, rayarse o molerse, es un condimento cada vez más común en la cocina y, al ser un ingrediente principal del curry, un baluarte de la gastronomía de la India.

Se ha utilizado también por las comunidades para tratar enfermedades y como pigmento, para ponerles color a sus artesanías.

Hay un proyecto de cúrcuma en Bojayá, el representante legal de la Asociación de Víctimas del Conflicto Armado y Población en Situación de Vulnerabilidad (Asovivu), cuenta que la capacidad productiva de la zona está muy por encima de lo que sale de los cultivos y la planta en la actualidad. “Estamos produciendo unas tres toneladas al mes, y esa producción sobre todo nos la compra un laboratorio en Bogotá. Pero, si no nos demoráramos tanto para transformar la cúrcuma en harina y aceite, podríamos llegar fácil a las quince o veinte toneladas”.

Jengibre. El Jengibre es originario del sur de Asia y cultivado en muchas regiones cálidas. El Jengibre como especia y medicamento es conocido en el país desde la época colonial, sin embargo, el cultivo comercial o semi-comercial de Jengibre no es de gran acogida aún en Colombia, a pesar de las propiedades conocidas por todos y al uso que se le da en todo el mundo desde épocas ancestrales, son pocos los agricultores que le dedican algún espacio en sus predios agrícolas. En Colombia ha tenido gran auge, especialmente en los Llanos Orientales, donde ya se está arraigando la cultura para su cultivo; en Urabá y la Costa Atlántica se siembra a nivel de huertas, como un cultivo exótico.

Limón

En cuanto a producción (Ton) y el área cosechada (ha). De acuerdo con las Evaluaciones agropecuarias Municipales del año 2018 realizadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) y la Secretaria de Desarrollo Económico y Recursos Naturales del Chocó (SDERN), el Chocó produjo 186 con una participación nacional del 1.2% de la producción de limón en un área de 102 hectáreas cosechadas.

Los municipios que aportan mayoritariamente al cultivo son: Novita, Medio San Juan, Medio Atrato, Cantón de San Pablo y Certegui.

El plátano

En nuestro país el plátano es cultivado en diferentes zonas, desde el nivel del mar hasta los 2.000 metros de altura, y dentro de un rango de temperatura de 17 a 35 39 grados centígrados. La producción nacional de plátano tiene tres destinaciones fundamentales. El 95% de la producción nacional se utiliza para el consumo local, el otro 4% se dedica a la exportación del mismo y el restante 1% se utiliza para la producción de materiales para la agroindustria nacional

En cuanto a producción (Ton) y el área cosechada (ha). De acuerdo con las Evaluaciones agropecuarias Municipales del año 2018 realizadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) y la Secretaria de Desarrollo Económico y Recursos Naturales del Chocó (SDERN), el Chocó produjo 283.096 Toneladas con una participación nacional del 6.6% de la producción de plátano en un área de 25.440 hectáreas cosechadas.

Los municipios que aportan mayoritariamente al cultivo son: Riosucio, Carmen del Darién, Alto Baudó, Quibdó, Bojayá y Unguía.

Yuca

En cuanto a producción (Ton) y el área cosechada (ha). De acuerdo con las Evaluaciones agropecuarias Municipales del año 2018 realizadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) y la Secretaria de Desarrollo Económico y Recursos Naturales del Chocó (SDERN), el Chocó produjo 84.502 Toneladas con una participación nacional del 3.6% de la producción de Yuca en un área de 8.990 hectáreas cosechadas.

Los municipios que aportan mayoritariamente al cultivo son: Carmen del Darién, Riosucio, Quibdó, Medio Baudó y Unguía.

Con base en el análisis territorial realizado por subregiones, y considerando los principales productos agroindustriales con potencial estratégico en el departamento del Chocó, se consolidó una matriz que sintetiza los hallazgos más relevantes del diagnóstico, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7

Síntesis Estratégica Territorial, productos clave, problemáticas y propuestas de valor por subregión

Subregión	Producto Estratégico	Problemática Clave	Propuesta de Valor	Estrategia de Marketing Territorial
Atrato	Cacao	Baja tecnificación en el proceso de poscosecha y dificultades logísticas de comercialización.	Cacao de origen cultivado por comunidades afrodescendientes en un entorno de alta biodiversidad.	Campaña de marca territorial 'Cacao del Atrato', con certificación de origen y sello ecológico.
San Juan	Plátano	Alta informalidad, limitado acceso a canales de comercialización y deficiente organización asociativa.	Plátano orgánico producido en sistemas agroforestales tradicionales con prácticas sostenibles.	Fortalecimiento de la marca 'Plátano del San Juan' con plataforma de comercio digital local.
Pacífico Norte	Coco	Subutilización del potencial agroindustrial y escasa promoción territorial del producto.	Coco chocoano como ingrediente base para cosmética y alimentos saludables con identidad territorial.	Lanzamiento de la línea, Coco del Pacífico, con narrativa de cosmética natural y valor étnico.
Pacífico Sur	Chontaduro	Bajo valor agregado y desconocimiento del potencial del producto en mercados especializados.	Chontaduro ancestral con atributos nutracéuticos y culturalmente representativo del Pacífico.	Desarrollo de marca , Chontaduro del Sur, con enfoque en snacks saludables y cocina ancestral.
Darién	Frutas amazónicas	Limitada transformación del producto y debilidad en el enfoque de marca regional.	Frutas amazónicas diferenciadas por su origen selvático y su enfoque de conservación productiva.	Creación de la marca , Selva Viva, para frutas amazónicas con identidad ecológica y gourmet.
Baudó	Camarón	Pesca artesanal poco tecnificada y ausencia de propuesta de diferenciación comercial.	Camarón de río criado en sistemas naturales, con enfoque en pesca sostenible y trazabilidad.	Marca , Sabor de Río Baudó, resaltando la pesca artesanal, trazabilidad y sostenibilidad comunitaria.

Nota. Esta tabla muestra los diferentes productos a nivel estratégico en las subregiones del departamento del Chocó. *Fuente.* Elaboración propia

Discusión

El análisis de los resultados del estudio realizado en el Departamento del Chocó, desde la perspectiva del Marketing Territorial, permite identificar una serie de elementos clave que refuerzan y amplían los marcos teóricos existentes, al tiempo que revelan características particulares del territorio que deben ser consideradas en la formulación de estrategias de desarrollo regional. La investigación confirma la utilidad del Marketing Territorial como herramienta para dinamizar economías locales, especialmente en regiones con altos niveles de riqueza natural pero rezago estructural, como es el caso del Chocó. Tal como lo plantean diversos autores, el vínculo entre identidad territorial, promoción estratégica y articulación productiva es esencial para fomentar la competitividad regional.

No obstante, en contraste con otras investigaciones aplicadas en regiones con mayor infraestructura y articulación institucional, los resultados evidencian que el Chocó enfrenta condiciones adversas que dificultan la implementación directa de estos enfoques. Problemáticas como el desempleo estructural, la informalidad laboral, la escasa inversión en tecnología y la limitada conectividad física y comercial hacen necesaria la adaptación de estas estrategias al contexto local. Esto aporta al debate académico sobre la flexibilidad del Marketing Territorial y su capacidad de adaptación a territorios con alta vulnerabilidad social y económica.

Desde una perspectiva práctica, los hallazgos del estudio proporcionan una guía clara para actores institucionales y comunitarios sobre cómo estructurar intervenciones integrales que no solo promuevan productos locales, sino que también fortalezcan capacidades internas del territorio. En este sentido, uno de los aportes más relevantes es la identificación del achiote como producto con potencial para posicionarse como insignia del Chocó, debido a su calidad y alto contenido de bixina. Este hallazgo ofrece una oportunidad concreta para diseñar una estrategia de

diferenciación territorial que combine identidad cultural, sostenibilidad y proyección en mercados nacionales e internacionales.

Adicionalmente, el estudio arroja resultados que contradicen expectativas previas, como la baja participación del Chocó en la producción de arroz seco mecanizado, a pesar de contar con condiciones agroecológicas propicias. Esta contradicción sugiere la existencia de barreras no visibles como deficiencias tecnológicas, falta de asistencia técnica o limitaciones financieras, que impiden la consolidación de ciertas cadenas productivas. Estos resultados inesperados refuerzan la necesidad de estudios complementarios y de intervenciones más específicas que permitan abordar las causas estructurales que frenan el aprovechamiento del potencial agrícola del territorio.

En conjunto, esta discusión demuestra que el Marketing Territorial puede ser una herramienta clave para transformar realidades regionales, pero su efectividad depende de una lectura adecuada del contexto, del diseño de estrategias inclusivas y del compromiso de los actores locales en la implementación de procesos sostenibles y concertados.

Conclusiones

El marketing territorial debe comprenderse como una estrategia de desarrollo local, que vincula en su estudio las etapas de diagnóstico, determinación de objetivos, creación de marca, identificación del mix territorial, control presupuestal y plan acción; en donde la marca regional funciona como una de las estrategias que sirve para promocionar los atributos principales del territorio identificados en la primera etapa del marketing territorial, pues comúnmente en la práctica suele pensarse que el marketing y la marca región tienen los mismos tratamientos dentro de las dinámicas de gestión gubernamental.

Así mismo desarrolla una visión integral de los distintos elementos que conforman los atributos que van a ser objeto de la oferta territorial, proporciona los instrumentos para minimizar la presión impuesta por la competencia entre territorios, y suministra los métodos para valorizar cualquier área o actividad relevante de una región.

Recomendaciones

El documento Plan Departamental de Extensión Agropecuaria 2024 – 2027, establecido por la Gobernación del Departamento del Chocó, describe diversos aspectos relevantes para el desarrollo del departamento del Chocó, como su contexto territorial, poblacional, productivo, sus potencialidades en sectores como el turismo y el aprovechamiento forestal, y las estrategias para fortalecer su economía, este documento se centra principalmente en la planificación de la extensión agropecuaria cuyo objetivo principal es fortalecer las capacidades técnicas, organizativas y empresariales de los productores agropecuarios, mejorar la productividad y competitividad del sector, y promover un desarrollo rural sostenible.

Las líneas productivas son:

Tabla 8

Líneas priorizadas para el Departamento del Choco

PDEA 2024 - 2027 Chocó - Líneas Productivas					
Líneas Productivas	Subregiones				
	Atrato	Darien	San Juan	Pacífico Norte	Pacífico Sur
Agrícolas	Musáceas	Musáceas	Musáceas	Musáceas	Musáceas
	Cacao	Cacao	Cacao	Cacao	Cacao
	Arroz	Arroz	Arroz	Arroz	Caña
	Borojó	Maiz	Borojó	Maiz	Maiz
	Aguacate Hass	Yuca	Yuca	Coco	Coco
	Achiote	Coco	Ñame		
	Caña	Maracuyá			
	Chontaduro				

Nota. Esta tabla muestra las líneas productivas del Departamento del Chocó, durante los años 2024 – 2027. *Fuente.* Información obtenida del PDEA 2024 – 2027, p. 146.

De igual forma, dentro de este rango se priorizó:

Tabla 9

Líneas priorizadas para el Departamento del Choco

Líneas Productivas Priorizadas para el Departamento del Chocó		
	1. Musáceas	4. Yuca
Agrícolas	2. Cacao	5. Caña
	3. Arroz	6. Coco

Nota. Esta tabla muestra las líneas productivas priorizadas en el Departamento del Chocó.

Fuente. Información obtenida del PDEA 2024 – 2027, p. 146.

Teniendo en cuenta las directrices dadas para el PDEA 2024-2027, el departamento del Chocó se ha enfocado en los cinco aspectos clave de la Extensión Agropecuaria:

Capacidades Humanas y Técnicas. Desarrollar capacidades técnicas, productivas, tecnológicas, administrativas y financieras entre los productores del departamento del Chocó, fortaleciendo sus habilidades y conocimientos.

Capacidades Sociales, Integrales y Asociatividad. Promover el trabajo colaborativo (Mano Cambiada) y la asociatividad entre los productores agropecuarios, mejorando el acceso a nuevos mercados y la gestión del riesgo a través de una mayor cohesión y cooperación.

Capacidad para el Acceso y Aprovechamiento Efectivo de las TIC. Facilitar el acceso a información y tecnologías de punta para los productores agropecuarios, la población de la

ACFC y otros actores campesinos, aumentando la productividad y competitividad mediante el uso efectivo de las TIC.

Gestión Sostenible de los Recursos Naturales y Adaptación al Cambio Climático.

Capacitar a los productores campesinos en el desarrollo de conocimientos y habilidades para mitigar el impacto del cambio climático y aprovechar de manera sostenible los recursos naturales en sus territorios.

Capacidades de Participación en Política Pública. Empoderar a los productores agropecuarios para que participen activamente en la definición de políticas públicas y en los espacios de gobernanza que impactan el sector agropecuario en sus territorios, asegurando su voz y representación en las decisiones que los afectan.

Aunque se mencionan potencialidades que podrían ser parte de una estrategia de marketing territorial, como el turismo de playa, la pesca, el aprovechamiento forestal y la conservación ambiental, el documento no profundiza en cómo estos elementos podrían ser promovidos o "marketed" para atraer inversión, visitantes o talento al departamento.

Se identifica la necesidad de mejorar la competitividad del sector agropecuario y de aprovechar las oportunidades en la bioeconomía y los negocios verdes. Estas áreas podrían ser componentes de una estrategia de marketing territorial, pero el documento no desarrolla cómo se podrían implementar acciones específicas de marketing para impulsar estos sectores.

A continuación, se presenta un diagnóstico de este PDEA, con el objetivo de identificar aquellas debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, y las posibles estrategias a implementar que contribuyan a potencializar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades en el entorno:

Tabla 10*Matriz DOFA PDEA – 2024 – 2027 Choco*

Matriz DOFA - PDEA Chocó 2024 - 2027		
Factores:	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Externos	Apoyo normativo nacional al SPEA y la Ley 1876 de 2017.	Impactos del cambio climático (inundaciones, erosión).
	Inclusión del Chocó en los programas PDET y PNIS.	Conflictos socioambientales y tenencia de la tierra.
	Potencial ecoturístico y pesquero como alternativa productiva.	Persistencia de cultivos ilícitos y economías informales.
	Interés por la sostenibilidad y la transición agroecológica.	Baja inversión pública continuada.
Internos		
Fortalezas (F)	Estrategias (FO)	Estrategias (FA)
Alta biodiversidad y ecosistemas estratégicos.	Potenciar los sistemas productivos locales sostenibles con respaldo institucional y normativo.	Aprovechar la experiencia institucional y el conocimiento local para mitigar los riesgos del cambio climático.
Potencial productivo en cultivos como plátano, yuca, cacao, borojó, entre otros.	Impulsar proyectos de ecoturismo y agroindustria con base en la biodiversidad local.	Reforzar las prácticas agroecológicas y de conservación en zonas de riesgo ambiental.
Participación activa de actores en el proceso de formulación.	Fortalecer la articulación con programas nacionales (PDET, PNIS) para inversión en infraestructura y formación.	
Alianzas institucionales con la ADR y MADR. Vocación agropecuaria tradicional en muchas comunidades.		
Debilidades (D)	Estrategias (DO)	Estrategias (DA)

Bajo nivel de tecnificación y asistencia técnica.	Fortalecer capacidades técnicas y de gestión de los productores mediante alianzas educativas y apoyo del SPEA.	Elaborar políticas de desarrollo rural que enfrenten la marginalidad y el abandono institucional. Implementar medidas para la legalización de tierras y sustitución de economías ilícitas. Crear redes de apoyo técnico y social en zonas de difícil acceso o riesgo.
Infraestructura rural deficiente (vías, conectividad).	Promover la asociatividad como mecanismo para acceder a mercados, financiación y formación.	
Poca articulación interinstitucional permanente.	Usar recursos nacionales para suplir déficits de infraestructura productiva.	
Escasa educación agroempresarial y formación técnica de los productores. Limitada asociatividad y acceso a mercados.		

Nota. Esta tabla muestra la Matriz DOFA con base en el PDEA. *Fuente.* Tabla realizada por el

Investigador con base en la información obtenida del PDEA 2024 – 2027.

Tabla 11

Plan Estratégico – 2024 – 2027 Chocó

Plan Estratégico Chocó - 2024 - 2027				
Objetivo Específico	Estrategias	Metas	Indicadores	Área Responsable
1. Aumentar la productividad agrícola mediante asistencia técnica.	Crear bancos de insumos y semillas.	5.000 productores capacitados.	% aumento en rendimiento por hectárea.	Coordinación de Agricultura Departamental. Secretaría de Desarrollo Económico. ADR –
	Crear bancos de insumos y semillas.	7.000 hectáreas con prácticas agroecológicas.	Ingresos promedio del productor.	
2. Promover la asociatividad para mejorar acceso a mercados.	Crear cooperativas y redes productivas.	150 asociaciones fortalecidas.	# asociaciones registradas y activas.	Unidades Técnicas Territoriales.
	Apoyar transformación agroindustrial comunitaria.	30 proyectos agroindustriales apoyados.	# productos certificados.	Secretaría de Desarrollo Económico.

3. Incentivar prácticas agroecológicas sostenibles.	Desarrollar proyectos de transición agroecológica. Crear viveros comunitarios y sistemas agroforestales.	7.000 hectáreas con prácticas agroecológicas.	% reducción pérdidas poscosecha. # productos certificados.	Secretaría de Desarrollo Económico. CODECHOCO.
4. Fortalecer la infraestructura rural.	Gestionar vías terciarias, centros de acopio y riego.	40 obras productivas ejecutadas.	% reducción en tiempos de transporte. # mercados rurales fortalecidos.	Secretaría de Planeación. Alcaldías municipales.
5. Mejorar capacidades de gestión y comercialización	Capacitaciones en agrocomercio, marketing digital y finanzas rurales.	25 mercados rurales fortalecidos.	# ferias comerciales realizadas. Ingresos promedio del productor.	Secretaría de Desarrollo Económico. Cámara de Comercio. Oficina de Comunicaciones

Nota. Esta tabla muestra el Plan Estratégico del Departamento del Chocó. *Fuente.* Tabla

realizada por el Investigador con base en la información obtenida del PDEA 2024 – 2027.

Por lo anterior se recomienda la realización de un Plan de Marketing dirigido al Departamento del Chocó, en el cual se identifiquen las estrategias que se pueden implementar basándose en el diagnóstico realizado:

Tabla 12*Estrategias de Marketing*

Estrategias de Marketing - Chocó				
Objetivo General: Aumentar el posicionamiento y las ventas del producto en mercados locales, regionales y digitales.				
Concepto	Estrategias	Tipo de Estrategias	Acciones y Tácticas	Métricas
1. Marketing Digital.	Posicionar los productos Agrícolas como: Achiote, Arroz, Maíz tradicional, Cacao, Banano bocadillo, Caña panelera, Coco, Lulo, Limón, Plátano, Yuca y Especias (cúrcuma y jengibre) en el mercado regional y nacional a través del e-commerce.	SEM	Campañas a través de Google Ads y Remarketing (Definir los objetivos de la campaña, palabras claves, configurar la campaña, diseñar anuncios, lanzar campañas, entre otros)	Estimación de coste y número de clics en un 10%
		SEO	A través de las palabras claves, lograr que el contenido de promoción de los productos sean de calidad y precios razonables. Eliminando la intermediación.	Estimación (total de tráfico orgánico, tiempo de carga del site, visitas por página) logrando un aumento del 20% mensual.
		Marketing de Contenido y Redes Sociales	Realizar contenidos creativos y de valor enfocados en las necesidades específicas de la audiencia. Se realizará a través de: blogs, infografía, vídeo (Contenido educativo sobre usos culinarios y medicinales). Con la utilización de su red social youtube, aprovecharla	Número de impresiones (Impression share) que recibieron tus anuncios por visitantes nuevos del 25 %. Y número de impresiones, que recibieron tus anuncios por visitantes recurrentes del 25%.

para empaquetar los productos y servicios ofrecidos.

2. Marketing Sensorial.	Crear experiencias únicas de compra que contribuyan a emociones positivas en los clientes.	Inbound Marketing	Campañas dirigidas a atraer el cliente en vez de perseguirlo y para ello se apoya: videos, ebooks, podcast, PR/Medios, social media, SEM/SEO, Webinars, Blog, ferias, entre otras)	CRR (Customer Retention Rate o Ratio de Retención del Cliente), RPV (Revenue per Visitor), Tiempo en la Web (Time on the Website), Reach, Conversiones. Número de ferias realizadas y número de visitantes a las ferias.
		User Experience	Se implementaría a través de: diseño responsivo, la navegación intuitiva, ferias agrícolas, cumplimiento con los tiempos de carga y entrega de mercancía. Además de la calidad de los productos.	Número de leads, número de registro, número de conversiones y número de pedidos. En un 20% mensual.
		Marketing de Influencer	La implementación de la estrategia SEO.	Estimación (total de tráfico orgánico, tiempo de carga del site, visitas por página) logrando un aumento del 20% mensual.
		Visual	Diseño de interfaz. Se puede potencializar a través de Google Maps. Animaciones y transiciones. Para crear experiencia visual agradable y memorable hacia potenciales distribuidores y clientes. Además de contar con buenos puntos de acopio o	Número de impresiones (Number of Impressions) Número de clics (Number of clicks), tiempo de visualización, duración promedio de visualización, tasa de finalización promedio, tasa clic, repetición de reproducción, tasa de reproducción, quién mira tu vídeo.

almacenamiento de la
mercancía.

Táctil	<p>Iconografía. Refuerza hacia la identidad de cada una de las marcas.</p> <p>A través de las ferias agrícolas. Ofrecen una experiencia táctil y visual da cada uno de los productos. Proceso de producción y presentación (empaque).</p>	Número de Registros/Inscripciones (Number of inscriptions).
Olfativo	<p>Realidad virtual. Permiten a los usuarios interactuar con objetos virtuales, proporcionando una sensación táctil simulada.</p> <p>Eventos y oficinas. En eventos utilizar aromas suaves y agradables para crear una atmósfera relajante y memorable.</p> <p>Productos físicos. Utilizar aromas agradables asociadas a la marca en su dispositivo Google Nest.</p>	Número de Registros/Inscripciones (Number of inscriptions).
Auditivo	<p>Música Relajante. Crea una atmósfera relajante en tu tienda online o física con música suave y agradable.</p> <p>Marketing Experiencial. Comparte testimonios de distribuidores y clientes finales</p>	Número de Registros/Inscripciones (Number of inscriptions).

			satisfechos con cada uno de los productos.	
		Gustativo	Alianzas estratégicas con cadenas de almacenes como: Olímpica, Jumbo, Éxito, Carulla, D 1, entre otros. Eventos de Fería. Realizar alianzas para organizar eventos de rueda de negocios que buscan expandir la marca. Realizar contenidos que conectan y que crea lealtad hacia la marca. Vídeo y anuncios evocadores que emplean el proceso de siembra, recolección y selección de cada uno de los productos hasta llegar al consumo final con elementos visuales y auditivos que despierten emociones positivas hacia los productos cultivados en la región. Predicción de necesidades. Anticiparse a las necesidades del cliente apoyados en la Inteligencia Artificial. Además de una búsqueda visual apoyarse más en imágenes que comportan el mensaje al que se quiere llegar.	Número de Registros/Inscripciones (Number of inscriptions).
3. Neuromarketing.	Incursionar con colores llamativos referentes a la marca y sonidos que estimulen las áreas del cerebro asociadas con el placer y la recompensa.	Emociones y Narrativas		Número de clientes (Number of Clients), CAC (Costo de adquisición de un cliente), ROI, Engagement.
		Neurociencia cognitiva.		
		Experiencia de Compra Única	Microinteracciones y Facilidad de uso.	

		Utilizar color y la forma	<p>Velocidad de carga. Optimizar la velocidad de carga para evitar la frustración y aumentar el engagement.</p> <p>El ambiente debe estar diseñado con colores llamativos que invoque al consumo y utilización de los productos producidos en el departamento del Chocó.</p> <p>Personalización extrema. A través de búsquedas predictivas (que se adelanten a las necesidades de los clientes). Experiencias personalizadas (creando feeds de noticias, vídeos y otros contenidos adaptados a los intereses individuales. Asistentes virtuales inteligentes (que se adapten a las necesidades de los clientes).</p>	
4. Engagement.	Establecer productos de excelente calidad, que permita mantener y consolidar relaciones a largo plazo con los proveedores, distribuidores y clientes fianles.	CRM	<p>Contar historias de cultivo y resiliencia del productor, que garanticen la fidelización de los clientes.</p> <p>Fereias y foros. En donde se identifiquen espacios de discusión y eventos virtuales. Contenidos interactivo como : infografías interactivas, vídeos, y juegos.</p> <p>Marketing Buzz y Remarketing.</p>	<p>Número de investigaciones realizadas durante el año. Número de Registros/Inscripciones (Number of inscriptions).</p> <p>Costo por mil Impresiones.</p> <p>Costo por Click, Costo por Adquisición de Clientes.</p> <p>Reach, Conversion pot Click</p>

Email de Marketing de
Contenidos.

Tiempo en la Web, Tasa de Conversión,
Bounce Rate (Tasa de rebote).

Nota. Esta tabla muestra la Estrategia de Marketing con base en la información recolectada durante los años 2020 – 2027. *Fuente.*

Información realizada por el Investigador.

Referencias Bibliográficas

- Alcaldía de Quibdó. () *Economía*. <https://www.quibdo-choco.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx#:~:text=Se%20siembran%20cultivos%20de%20pl%C3%A1tano,sistema%20de%20cultivo%20es%20rudimentario.>
- Álvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y metodología*. Paidós.
- Baena, J. (2020). *Investigación documental: Técnicas y estrategias*. Trillas.
- Bardin, L. (2021). *Análisis de contenido*. Ediciones Akal.
- Bartolo, Y., & Ocampo, D. (2021). *Desempleo y calidad de vida en Pereira, una mirada desde los determinantes sociales de la salud*. Repositorio UNIMINUTO. https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/14440/2/UVDT.P_LeonJuan-RinconMilton_2022.pdf
- Baso Soriano, E. E. (2022). *El geomarketing: una herramienta estratégica que favorece la toma de decisiones organizacionales*. Revista Saberes APUDEP. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/223/2233451030/>
- Baso Soriano, E. E. (2023). *Elementos del geomarketing que facilitan la gestión de la información organizacional*. Revista Científica del Istmo. <https://ojs.udelistmo.edu/ojs/index.php/revistacientificadelistmo/article/view/231>
- Burgos et al. (2020). *Marketing Territorial una Herramienta Estratégica para el Sector Rural: Revisión bibliográfica*. Aibi Revista de Investigación V. 8.
- Cachui & Fernandez. (2022). *Estrategias de Marketing Digital y su Incidencia en el Crecimiento Sostenible de la Micro y Pequeña Empresa: Análisis de Casos V.4*.

- Campos et al. (2023). *El Marketing territorial para el fortalecimiento de la comunicación gubernamental*. Revista Más Poder Local.
- Campos, C., & Burgos, C. (2022). Marketing territorial e identidad regional en contextos rurales. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 20(2), 465–484.
<https://doi.org/10.11600/1692715x.2022202024>
- Cerón, M. (2021). *Gerencia Pública para el Desarrollo Regional*. Ediciones de la U.
- Cerro et al. (2022). *El Estudio del Branding y el Packaging desde el Campo de Neuromarketing: una revisión bibliométrica*. *Revista de Estudio Empresariales* No. 2.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). *Índice de pobreza multidimensional para América Latina*.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/7e7175fe-3e78-4fe3-aa50-8aa94dc0ac58/contentRepositorio>
- Córdoba, F. (2022). *Los Secretos de las Marcas*. Kailas Editorial S.L.
- DANE. (2024). *Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)*.
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/necesidades-basicas-insatisfechas-nbi>
- Duarte Sánchez, D. D., & Guerrero Barreto, R. (2023). *Desarrollo Regional; un análisis integral de factores claves*. *Revista sobre estudios e investigaciones del saber académico*.
<https://doi.org/10.70833/rseisa18item363>
- Figuroa, S., & Rosario, M. (2021). *La Gestión Estratégica, el Branding y su Influencia en el Marketing: una asignatura pendiente?* *Revista Científica Anfibios*. Vol. 4. Dialnet.

- García-Castro, F. J., et al. (2021). *Relación entre fortalezas psicológicas y salud mental en cuidadores de personas con demencia*. Psicología y Salud.
https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1989-38092021000100003&script=sci_arttext
- Gobernación de Antioquia. (2020). *Subregiones de Antioquia*. FOLU Colombia.
<https://folucolombia.org/wp-content/uploads/2022/03/Subregiones-FOLU-Antioquia.pdf>FOLU Colombia
- Gobernación del Departamento del Chocó. *Plan Departamental de Extensión Agropecuaria Chocó 2020 – 2023, 2024 - 2027*.
- Gómez Molina, P. (2022, agosto). *Definición de Región*. Significado.com. Recuperado de <https://significado.com/region/>
- Guerrero, F., & Guerrero, M. (2022). *Desarrollo regional: un análisis integral de factores claves*. Revista Científica de Ciencias Sociales. Dialnet
- Hernández Romero, Y., Alejandro Ramos, G., & Pineda Muñoz, J. (2022). *Análisis y configuración del desarrollo regional. Un enfoque desde los actores*. Espacios Públicos.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Jakubik, A., & Van Heuvelen, E. (2024). *La globalización hoy*. Finanzas & Desarrollo. Fondo Monetario Internacional.
<https://meetings.imf.org/es/IMF/Home/Publications/fandd/issues/2024/06/B2B-Globalization-Today-Adam-Jakubik-and-Elizabeth-Van-Heuvelen>
- Kotler P., Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Pearson.
- Kotler P., Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson.

- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd ed.). Sage Publications.
- Londoño, P. (2024). *Introducción al marketing: qué es, para qué sirve, tipos y guía*. Blog Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/introduccion-al-marketing#:~:text=en%20cualquier%20momento.-,Qu%C3%A9%20es%20el%20marketing,proveedores%20y%20personas%20en%20general.>
- Martínez Cardenas, R.; Cabrales Barajas, L.F; Calle Vaquero, M. de la; García Hernández, M.; Mínguez García, M.C.; Troitiño Torralba, L. (coords) (2022). *Leyendo el territorio. Homenaje a Miguel Ángel Troitiño*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara. 1048 pp. ISBN: 978-607-571-634-3
- Martínez González-Tablas, Á. (2024). *2024: Trayectoria y visión integral de la globalización*. *Revista de Economía Crítica*. <https://doi.org/10.46661/rec.10705>
- Molinari, C. (2021). *Contribuciones a las Ciencias Sociales – Evolución Histórica de las Ideas de Marketing*. Dialnet
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Analizar el desempleo y el subempleo*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_emp/documents/publication/wcms_563303.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2022). *Recomendación del Consejo sobre la política de desarrollo regional*. <https://legalinstruments.oecd.org/api/download/?uri=%2Fpublic%2F638c46d4-2a5d-483c-9fbd-f831763b7232.pdf>

- Place Brand Observer. *Simon Anholt interview*. <https://placebrandobserver.com/simon-anholt-interview/>
- Porter, M. (2025). *Los Clúster y la Nueva Economía de la Competencia*. Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.
- Porter, M., & Christian, K. (2023). *La búsqueda de la India por el Crecimiento Sostenible en una nueva realidad Global: la necesidad de un enfoque impulsado por regiones y sectores*. Escuela de Negocios de Harvard, 2 conferencia mundial sobre desarrollo regional.
- Real Academia de la Lengua Española. (2024). *Región*. <https://dle.rae.es/sub%20region?m=form>
- Rios, M., & Ramírez, J. (2024). *Competitividad de las Empresas del sector Sistema de la Moda de Manizales y Cldas, potenciada a partir de la conformación de un Clustér*. Vol. 25. SciELO.
- Rodríguez Pose, A. (2024, septiembre 1). *La globalización sí ha favorecido a los países en desarrollo que más exportan*. El País. <https://elpais.com/economia/negocios/2024-09-01/rodriguez-pose-lse-la-globalizacion-si-ha-favorecido-a-los-paises-en-desarrollo-que-mas-exportan.html>
- Rodríguez Valencia, J. (2023). *Antología Planeación Estratégica 2023 - Periodo Enero - Junio 2023: La formulación de un plan*. Studocu. <https://www.studocu.com/es-mx/document/centro-universitario-isic/administracion-de-proyectos/antologia-planeacion-estrategica-2023/48225741>
- Rodrik, D. (2023). *Dani Rodrik*. Wikipedia. https://es.wikipedia.org/wiki/Dani_Rodrik

Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). Metodología de la investigación cualitativa. Universidad de Deusto.

Salazar M. (2024). *Visión sobre el desarrollo regional. Repensar, reimaginar, transformar: Los “qué” y los “cómo” para avanzar hacia un modelo de desarrollo más productivo, inclusivo y sostenible*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/presentaciones/vision-desarrollo-regional-repensar-reimaginar-transformar-que-como-avanzar-unCEPAL+ICEPAL>

Silva Rincón, J. C., Pabón León, J. A., & Barrientos Monsalve, E. J. (2021). *El desarrollo regional y la sostenibilidad: revisión sistemática y análisis bibliométrico*. Revista Universidad & Empresa.

Stanley, A. (2023). *Globalización a tope*. Finanzas & Desarrollo. Fondo Monetario Internacional. <https://www.imf.org/es/Publications/fandd/issues/2023/06/PT-globalization-peak-Stanley>

Unión Europea. (2024). *Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) – SWOT*. [https://capacity4dev.europa.eu/info/analisis-dafo-debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades-swot_en#:~:text=Las%20fortalezas%20\(o%20puntos%20fuertes,construir%20pues%20en%20el%20futuro](https://capacity4dev.europa.eu/info/analisis-dafo-debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades-swot_en#:~:text=Las%20fortalezas%20(o%20puntos%20fuertes,construir%20pues%20en%20el%20futuro).

Universidad Europea. (2023, 4 de diciembre). *Geomarketing: qué es*. <https://universidadeuropea.com/blog/geomarketing/>

Vergara, M., et al. (2021). *Planeamiento Estratégico de la Educación*. Revista Científica de la Universidad Nacional de Educación. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/4498/449872026007/html/Re>

Zolorzano, J., & Parrales, M. (2021). *Branding: posicionamiento de marca en el mercado ecuatoriano*. Revista de Espacios.