

**Prospectiva de Marketing Territorial para el Municipio de Florencia
Caquetá**

**Fernando Silva Sabí
Jerson Guerrero Villa**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios
ECACEN
Maestría En Administración De Las Organizaciones
Florencia
2016**

**Prospectiva de Marketing Territorial para el Municipio de Florencia
Caquetá**

**Fernando Silva Sabí
Jerson Guerrero Villa**

**Trabajo de grado para optar el título de
Magister en administración de las organizaciones**

**Director:
Adelaida Cuellar Bahamón
Magister en Administración de Negocios**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios
ECACEN
Maestría En Administración De Las Organizaciones
Florencia
2016**

Nota de aceptación.

Presidente del jurado.

Jurado.

Jurado.

Florencia, octubre de 2016

Contenido

Introducción	10
1. Tema de investigación	12
2. Identificación del problema	13
2.1. Planteamiento del problema	13
2.2. Formulación del problema	15
2.3. Sistematización del problema	15
3. Justificación	16
4 objetivos	18
4.1 objetivo general	18
4.2 objetivos específicos	18
5. Marco de referencia	19
5.1. Marco teórico	19
5.2. Marco conceptual	34
5.3. Marco contextual	36
5.4. Marco legal	38
6. Diseño metodológico	44
6.1. Tipo de estudio	44
6.2. Fases del trabajo	45
7. Análisis de resultados	49

7.1. Estado del arte	49
7.1.1. Características físicas de la ciudad	53
7.1.2. Diagnóstico DOFA	65
7.1.3. Demanda de Servicios para ciudades intermedias	67
7.1.4. Factores de cambio identificados	69
7.2. Análisis estructural	76
7.3. Juego de actores	89
7.4. Escenarios	95
8. PROPUESTA DE MARKETING TERRITORIAL	100
8.1. Plan Estratégico	100
Conclusiones	
Recomendaciones	
Referencias	
Anexos	

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Selección de expertos	47
Tabla 2. Lista de factores de cambio o variables identificadas	76
Tabla 3. Selección de actores.	89
Tabla 4. Objetivos del sector.	90
Tabla 5. Calificación de matriz actores por actores.	91
Tabla 6. Calificación de escenarios posibles.	97
Tabla 7. Plan Estratégico para una Florencia: Destino Turístico	106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Imagen actual del logo de la ciudad	77
Figura 2. Plano de influencias directas	83
Figura 3. Influencias directas	85
Figura 4. Gráfico de influencias directas potenciales	87
Figura 5. Plano de influencias directas	88
Figura 6. Plano de influencias y dependencias entre actores	92
Figura 7. Convergencia entre actores	93
Figura 8. Gráfico de divergencias entre actores	94
Figura 9. Mix Citymarketing	102
Figura 10. Política de producto ciudad	103
Figura 11. Política de comunicación de la ciudad	104

RESUMEN

El municipio de Florencia es llamado la puerta de oro de la Amazonía Colombiana, no por ello ostenta la suerte de ser una ciudad en desarrollo, ni cuenta con una infraestructura moderna, tampoco con una estrategia de marketing importante para su proyección internacional.

En el estudio se ha realizado un análisis prospectivo para poder proyectar una situación futura de la ciudad y sus principales características socioeconómicas que puedan definir unas variables importantes. Se determinó que es necesario fortalecer el tema ambiental, fluvial y cultural como eje principal para su nueva marca de región, además de trabajar articuladamente la alcaldía local con otras instituciones para generar recursos que puedan ayudar a transformar físicamente la ciudad en una urbe con mejor infraestructura vial, movilidad, atractivo visual y aprovechamiento de su ubicación en el piedemonte para fortalecer sus atractivos turísticos.

Palabras claves

Marketing, territorio, Florencia, Prospectiva, Ciudad, Futuro

ABSTRAC

The city of Florencia is called the golden door of the Colombian Amazon, it nevertheless holds the fate of being a developing city and has an important infrastructure for its international marketing. The study is a prospective analysis in order to define a current situation of the city and its main socio-economic characteristics that can define some important variables. It was determined that it is necessary to strengthen the environmental, river and cultural issue as the main hub for your brand new region and the local mayor work jointly with other institutions to generate resources that can help physically transform the city into a metropolis with better infrastructure vial, mobility, visual appeal and use of its location in the foothills to strengthen its tourist attractions.

Keywords

Territory, Marketing, Florencia, Prospective, City, Future

INTRODUCCION

La Prospectiva de marketing territorial para el municipio de Florencia, capital del departamento de Caquetá responde a la necesidad de identificar un concepto de marketing territorial para la ciudad, que permita resaltar sus características físicas, económicas y sociales para mejorar su posicionamiento comercial a nivel nacional e internacional y así cambiar su imagen de atraso y violencia que tiene a lo largo de décadas.

Es por eso que su objetivo es identificar los escenarios probables para desarrollar un plan de marketing territorial con una visión de 15 años para el municipio. Esta investigación de tipo descriptiva, se realiza a través del modelo de prospectiva estratégica, el cual utiliza una serie de talleres con los actores involucrados de tal forma que pueden construirse diversos escenarios futuros para la ciudad. En este sentido se logra reconocer unas cualidades que se potenciarán como variables claves a través del método MICMAC y el MACTOR para el éxito de su estrategia comercial a lo largo del país y de otras regiones del mundo; finalmente desarrollar un mix de mercadeo y un plan estratégico para su ejecución a lo largo de tiempo propuesto.

En documento se presentan cada una de las fases del proceso investigativo, considerando claramente la teoría referente al concepto de territorios, marketing de ciudad, prospectiva, entre otros, con el fin de orientar los talleres de expertos y la búsqueda de las

variables claves. Posteriormente, se define el estado del arte, los resultados del trabajo de campo y finalmente los escenarios apuesta para este ejercicio que permiten construir un plan estratégico que servirá de herramienta para la alcaldía de Florencia.

En el desarrollo del trabajo se han presentado limitaciones de tiempo y espacio para el trabajo con los expertos, por lo que ha sido necesario el acercamiento individual, el uso de herramientas tecnológicas de comunicación y la buena gestión del personal de la oficina de planeación del municipio con sus aportes al tema de estudio, dado que el plan de desarrollo 2016-2019 pretende diseñar una estrategia agresiva para posicionar la ciudad y aumentar el número de visitantes.

Para los investigadores es fundamental el éxito de este trabajo investigativo en aras de aportar al municipio sus conocimientos y culminar el proceso formativo en la Maestría en Administración de Organizaciones.

1. TEMA DE INVESTIGACION

El diagnóstico, análisis y plan de marketing territorial para el Municipio de Florencia Caquetá pretende que a partir de las teorías formuladas por diversos autores, identificar los elementos importantes de la mezcla de mercadeo aplicada a territorios, ciudades y localidades con el fin de formular estrategias y acciones que se identifican en la ciudad y permitan proyectarla como una ciudad global, destacando sus fortalezas económicas, culturales, sociales y ambientales para la región, y mejore la dinámica de su economía.

El proyecto se enmarca en la línea de investigación **Pensamiento prospectivo y estrategia**, y en la sublínea **Prospectiva territorial** en interacción con otra disciplina como lo es el marketing enfocado en la gestión estratégica y de mercadotecnia de localidades.

2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El marketing territorial es una de las estrategias que se ha venido desarrollando a lo largo de los últimos años por parte del gobierno nacional y local con el fin de convertir las ventajas comparativas de las regiones como una fortaleza para el desarrollo económico y social. Para ejecutar esta política se ha reglamentado a través del plan nacional de ciencia y tecnología (DNP, 2013) acciones que permitan “desarrollar una marca que permita diferenciar la propuesta de valor de Colombia... y proyectar una imagen interna y externa de productos de calidad, fiables y competitivos”

En este sentido, el Municipio de Florencia, Departamento del Caquetá ha sido una ciudad con un gran retraso en su economía y proyección, debido a diferentes factores sociales y económicos como lo es su distancia geográfica con respecto a la capital del país, su baja densidad poblacional, su economía básica soportada en la comercialización y la agricultura, un índice de pobreza multidimensional del 71% frente al 49% nacional, un 32,6% de pobreza, y un PIB per cápita de \$7,5 millones frente a \$15,9 millones de nivel nacional (Florencia, 2016), su incipiente capacidad industrial, entre otros factores. En contraste, cuenta con una gran capacidad fluvial del país, ser la puerta de oro de la Amazonía Colombiana, gran

diversidad en flora y fauna y la posibilidad de convertirse en capital eco turística de la amazonia.

A pesar que en los últimos 5 años se ha comenzado a hablar del turismo como opción de vida para muchos de sus habitantes, so pena de enfrentar los limitantes de la violencia de grupos al margen de la ley aún no se evidencian muchos resultados. En su actividad productiva no hay evidencias de alguna tendencia industrial que le de valor agregado a sus riquezas, como tampoco a su territorialidad de tal forma que pueda generar un posicionamiento económico distinto a lo tradicional.

Sin embargo, a nivel nacional el nombre de la ciudad es relacionado principalmente en los medios por los eventos de violencia y atraso en infraestructura, por lo que apenas se encuentra formulado el plan de desarrollo turístico 2012-2019 del cual no es mucho lo que se ha avanzado, especialmente en lo que a infraestructura se refiere. Ante esta situación se considera fundamental avanzar en la construcción de un concepto reconocido en la actualidad en la construcción de regiones como lo es el marketing de ciudades, mercadotecnia de localidades o también conocido como marketing territorial.

La ciudad necesita responder a los cambios modernos que enfrenta a diario con los desplazamientos, cambios socioculturales, centros de negocio y la interacción que ocupa al ser eje transversal en el tránsito de una región y la necesidad de enmarcarse en una comunidad global mostrando lo mejor de sus potencialidades.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a los planteamientos anteriores se hace pertinente formular el siguiente problema:

¿Cuál es el escenario apuesta para desarrollar un plan prospectivo de marketing territorial para la ciudad de Florencia en un horizonte de 15 años?

2.3. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

De acuerdo a estas inquietudes planteadas, se han identificado algunos interrogantes que exigen un estudio más profundo y detallado para ser analizados e interpretados sus resultados

¿Cuál es la situación actual de las ventajas competitivas y comparativas del municipio de Florencia?

¿Qué requiere el contexto global y la demanda de servicios del mundo de hoy a las ciudades, como es el caso de Florencia?

¿Cuál es la visión de territorio que se desea para un futuro de 15 años para la ciudad de Florencia?

¿Cuál es el mix ideal para un plan de marketing territorial ideal para el municipio de Florencia

3. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio de marketing territorial es importante dada las enormes posibilidades de implementación y la afinidad a las necesidades económicas que tienen las ciudades y que busca generar estrategias macroeconómicas que potencialicen la posición económica y comercial de la ciudad a partir de una concepción denominada “Bioregión Amazónica” de la cual se puede generar una nueva estrategia para toda la infraestructura local por ser parte principal, capital y puerta de acceso a la amazonia Colombiana.

Para este trabajo se requiere la investigación y apropiación de todas las teorías relacionadas con el marketing territorial, de ciudades, urbano, generado por diversos autores como Kotler, Antonio López, Gabiña, entre otros; lo cual permitirá diagnosticar y formular una estrategia de marca de ciudad, para el municipio a partir de sus bondades y de la mezcla de las variables de mercadeo aplicadas al entorno geográfico, social y cultural.

El diseño metodológico se ajusta a lo pertinente a este tipo de estudios en el cual herramientas como la prospectiva estratégica son prácticas para consolidar la opinión de diversos actores y expertos de la región, así como del modelo prospectivo para su construcción como un escenario futuro. De otro lado, se pueden interactuar diversas fuentes de información secundaria como insumos claves para identificar las variables más importantes en la situación actual del municipio y sus potencialidades hacia el futuro. Para la Academia es un aporte importante que desde la UNAD se puede realizar a través de sus

estudiantes de maestría como la oportunidad de construir un concepto de ciudad global aprovechando las tendencias actuales.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar y proponer un Plan Prospectivo de marketing territorial para el municipio de Florencia Caquetá con el fin de potencializar el desarrollo socioeconómico al año 2030

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar las ventajas competitivas y comparativas del municipio de Florencia.
- Analizar el contexto global y la demanda de servicios que requiere el mundo de hoy para las ciudades como Florencia.
- Definir la visión de territorio que se desea para la ciudad de Florencia en un futuro de 15 años
- Definir las variables que debe llevar una marca territorial para la ciudad de Florencia
- Diseñar un mix de marketing territorial para la ciudad de Florencia que fortalezca su marca entre las ciudades
- Elaborar un plan de marketing territorial potencializando a la ciudad en un contexto global

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEORICO

5.1.1. Historia del marketing territorial. Hay varios factores por los cuales se puede creer que el marketing territorial es una disciplina reciente, pero en realidad existe desde antes de las circunstancias que le dieron nacimiento como concepto; a pesar que este ha tenido un acelerado crecimiento y popularización a partir de la segunda mitad del siglo XX, ha existido desde los inicios en que la humanidad presentaba sus sistemas organizados, aunque su aplicación se dio más por circunstancias militares que comerciales, pero la ampliación de los conocimientos de un territorio a otro se ha dado casi desde los inicios de la historia.

Economistas de corrientes flexibles (Benko, 1994) mencionan que históricamente los territorios compiten, de allí que se diga que el marketing territorial es un fenómeno antiguo, por el vertiginoso crecimiento de la globalización derivada de los medios masivos de comunicación que se presentó principalmente en los años 80, experimenta una intensificación, haciendo evidente la rivalidad y la competencia entre las ciudades, las regiones, los países y hasta las nacientes comunidades multi-estatales, que tienen en decadencia las fronteras de los mismos estados, dando un surgimiento prioritario al concepto de región territorial, que en muchos casos superan las fronteras políticas.

Luego de su reiterada, pero casi inconsciente práctica, en el año de 1975, aparece como concepto teórico el marketing territorial, que evolucionó en los años 80, tanto en la teoría como en la práctica; la globalización, cuyo auge se presentó principalmente por el incremento en las comunicaciones, generó un contexto económico favorable para su expansión. Según George Benko (BENKO, 2000), existen cuatro factores que han aumentado el mercadeo territorial, determinado por fundamentos económicos y sociales.

1. Mundialización y ampliación de la competencia. Se debe comprender desde una nueva concepción de los territorio y región, aún más allá de los estados, premisa que propone el autor en una nueva “noción de territorio e internacionalización de las actividades económicas en un mundo cada vez más desprovisto de fronteras”, afirmando que hoy son “las regiones los motores de la prosperidad mundial”; todo esto ha creado un cambio las competencias: “El espacio de las regiones, o incluso el de las grandes aglomeraciones, permite la reconstrucción de ciertas instituciones económicas que, durante el período de crecimiento, eran exclusivamente nacionales”.

2. La puesta en valor de lo local. Factores descentralizadores de los Estados, ha generado que los territorios tengan competencias locales para gestionar desde la base su desarrollo económico, de con el autor, “Aparece un nuevo paradigma: el desarrollo "desde abajo" o desarrollo local, que reemplaza al desarrollo "desde arriba", administrado por el Estado”; de esta forma el ente local se apropia de generar el desarrollo en su territorio mediante sus propios actores, creando una competencia entre ciudades y territorios por atraer inversiones públicas y privadas.

3. La rápida evolución de las herramientas de comunicación. Es curioso que el marketing territorial haya surgido vinculado a las comunicaciones tanto así se puede inferir que el marketing es “como una nueva forma de representación geográfica”, por tanto, las ciudades buscan hacer su promoción.

5.1.2. **Teorías de territorio.** De la misma manera que en la noción de marketing, se procede a encarar desde sus orígenes el concepto, que causó grandes 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, de allí que todas las tesis de constitucionalismo incluían al territorio como uno de los elementos del concepto de Estado, tal como el Gobierno y la Nación, esto desde el punto de vista Jurídico. En estos lineamientos se consideraba el Territorio como el espacio comprendido dentro de los límites donde se ejerce la autoridad del estado, el Gobierno como forma de ejercer la autoridad dentro de dichos límites espaciales, y la nación como el arraigo cultural y social, de las personas con los otros dos aspectos del estado, que se estructura a través del contrato social.

Según Mazurek (2010), el término territorio se origina en dos raíces terra: (tierra) “Parte superficial del planeta no ocupada por el mar y país, región” + itorium: terminación nominal que indica utilidad para, de allí el uso de palabras como consultorio, dormitorio, etc. Lo que conforma una unión entre el concepto de espacio y territorio, que se hace necesario desligar, sin desconocer la esencia que los mantiene unidos. Otros investigadores definen que

“el Territorio es al Espacio lo que la conciencia de clase es a la clase, algo que se integra como parte de sí mismo, es decir, que estamos dispuestos a defender”.

Mazurek (2010) diferencia Espacio y Territorio diciendo que “el primero se caracteriza por un sistema de localización mientras el segundo se caracteriza por un sistema de actores” y termina aseverando que “todos los espacios no son territorios, solamente los que son vividos pueden pretender a una apropiación; pero todo territorio tiene sus espacios”. En su concepción más moderna el concepto territorio ha evolucionado según Maryvonne Le Berre (1995) como “la porción de la superficie terrestre apropiada por un grupo social con el objetivo de asegurar su reproducción y la satisfacción de sus necesidades vitales”.

Según Mazurek, el territorio muestra cinco características, tales como:

- “El territorio es localizado, y como tal, tiene características naturales específicas”
- “El territorio se basa en un proceso de apropiación,” endilgable a un grupo social, que construye una cultura y unas costumbres que lo atan al territorio, y que a su vez es transformado de acuerdo a las necesidades de ese grupo social que se asienta, construye y le da forma.
- “el territorio es un producto de la actividad humana”, que plasma en el mismo a través de un modelo de ocupación, su cultura, su economía, su política etc.

- En el Territorio, la dinámica, que es modificada por los actores con la finalidad de asegurar la reproducción y la satisfacción de sus necesidades vitales, estas transformaciones cambiantes, construyen la historia del territorio, que como lo dice Mazurek “depende en gran parte de su configuración anterior”.
- Según Lefebvre (1978) “La ciudad es un espacio-tiempo y no solamente una proyección de una estructura social, de una sociedad global en el mero espacio”.
- El territorio es relativo a un grupo social, lo que Mazurek llama una “superposición de territorios o que la ubicación de la población no necesariamente corresponde a la del territorio”. Esta es la quinta característica.

5.1.3. **Teorías de marketing territorial.** El marketing de ciudad o marketing territorial es uno de los nuevos modelos de gestión empresarial aplicados a ciudades o territorios, es una posibilidad que ha logrado salir del sector empresarial a otras esferas de la vida.

El Programa de las Naciones Unidas, PNUD, define el marketing territorial como “el estudio, investigación, valorización y promoción del territorio con el objetivo de sostener y estimular el desarrollo local”, también explica que: “El Marketing territorial es una respuesta del territorio a la globalización, cuya fuerza se basa en lo más local posible y en lo más único, pero con mirada global (diapositiva 29).

Hernández (2005), afirma por su parte que el marketing territorial, es una potente herramienta de promoción operativa, a través de la cual se diagnostica la situación actual, se definen objetivos, elaboran estrategias y propone una cartera de acciones dirigidas a mejorar la calidad de los servicios urbanos, abrir nuevos canales de comunicación y asegurar una distribución expedita hacia sus públicos y mercados de interés.

Seisdedos (2009), define el concepto como “una real estrategia de city marketing tiene como objetivo, desde abajo y desde dentro, reactualizar y proyectar la unicidad, lo que yo solo tengo, que se construye desde dentro y no se puede quedar en una mera promoción, ha de influir en la estrategia de ciudad y promoción de sus proyectos estrella y solo así se convierte en una poderosa herramienta de desarrollo económico”. Fabio Quetglas (2009), define el marketing de territorios como: “un proceso de construcción socio histórica por el cual un territorio logra perfilar ciertas características que lo hacen competitivo y elegido frente a otro por algunas cosas.”

Es válido concluir que el marketing de ciudades es un valioso mecanismo de promoción operativo realizado a través de un proceso de construcción socio histórica, desde abajo y desde adentro mediante el estudio, investigación, valorización y promoción del territorio, con la finalidad de reactualizar y proyectar sus especificidades, la unicidad, lo que solo tiene el territorio y perfilar las características que lo hacen competitivo y elegido frente a otro, en el escenario global, con el objetivo de sostener y estimular el desarrollo local desde el respeto por su esencia e identidad.

Hoy día las ciudades han logrado posicionarse en el ámbito mundial como empresas globales, que atraen recursos, turistas y proyección además del posicionamiento como un producto, por eso se escucha el término “marca de ciudad” en muchos sitios del mundo, quizá porque a lo largo de las últimas décadas el flujo de personas hacia lo urbano ha hecho que seamos más ciudadanos, de ahí la importancia de construir localidades aptas para la vida humana.

En Colombia la población urbana de las grandes ciudades ocupa el 58% de la población total, casos como en Florencia está abordando grandes desplazamientos urbanos ya sea por el desplazamiento que tiene la región por efectos de violencia como por el atractivo y mayores oportunidades que estas generan.

¿El marketing de ciudades se ha vuelto un modelo de gestión? ¿Es el proceso de comunicación una herramienta de configuración de la imagen de la ciudad? (Molina García, 2008), Para dar respuesta se intenta abordar el concepto desde diferentes concepciones y autores de la mercadotecnia y del tema.

El concepto de marketing de ciudad, diferente al marketing municipal, pues es necesario enfocar el trabajo en el mercadeo de la ciudad hacia todos los sectores, inversionistas, turistas, residentes, etc. Sin embargo, es necesario contar con los dos pues se trata de obtener desde la visión del municipio el aporte que hará al marketing de la ciudad como producto global.

Para las investigadoras Islas Ponce y Paredes Vargas (2006), el citymarketing fue implantada en Europa en los años 80, y su contexto original se fundaba en el soporte y la promoción de una determinada ciudad o municipio, en Frakenenthal, Alemania en 1987, se inició una campaña de mercadeo de ciudad o Citymarketing, que valió de modelo para la implementación, incluso, de otros proyectos en la misma ciudad, posteriormente en la década de los años 90 se amplió a 376 municipios de Alemania. Es así como el concepto se expandió raudamente por toda Europa, enmarcado en la consigna de aportar al bienestar económico y la calidad de vida en las ciudades europeas y sus habitantes.

En el caso de América Latina, el concepto se ha venido construyendo como una campaña de comunicación o publicitaria que pretende lograr la atracción de inversionistas y turistas, pero no se toma en cuenta estrategias que ayuden a las ciudades a encontrar un marco para la solución de sus problemas ni escenarios para que los ciudadanos visualicen las potencialidades y debilidades de su ciudad en los marcos regional, nacional y global (Islas y Paredes, 2006).

Con el propósito de realizar una definición del concepto de citymarketing, se apreciarán las percepciones que en el tema presentan los expertos: Según Philip Kotler (1994): “Las localidades son en realidad productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados y comercializados. Los sitios que no logran comercializarse a sí mismos con éxito, enfrentan el riesgo del estancamiento económico y declinación” Mientras que Hernández Rojas (2005) da una definición del citymarketing como “una estrategia funcional de desarrollo de la ciudad orientada a satisfacer mejor que otras ciudades competidoras las necesidades de los usuarios actuales y futuros del conjunto de los servicios de la ciudad”

Es pertinente entonces preguntarse: ¿quiénes son los usuarios o clientes de las ciudades?, de acuerdo al marketing, estos son a: los residentes, visitantes, turistas, empresas, inversores, asociaciones, dirigentes, etc.... es por eso que la ciudad junto con sus instituciones deben estar orientadas a la complacencia de las necesidades de todos ellos; para esto se necesita un acercamiento constante que admita conocer bien la demanda y diseñar productos y servicios idóneos que respondan a la misma, además se debe trazar un plan de comunicación eficaz que pueda transmitir los objetivos que finalmente se proponga la ciudad .

Se puede observar que toda ciudad tiene cierto número iconográfico que no es el resultado del fruto de una campaña de comunicación pública pero que resultan de acciones voluntarias y de la historia de la colectividad, así como el lugar que ocupa el observador y expresa una imagen que es apreciada de una cierta forma por los diversos grupos de usuarios. Este particular suscita la necesidad para un conglomerado local de aprehender sus imágenes, entender cómo es percibida, para propagar la imagen que desea y crear a su alrededor un sentimiento de pertenencia.

En los años recientes se ha originado una constante competencia entre las ciudades, mediante publicaciones de prensa especializada y de gran difusión. Estas campañas comúnmente se popularizan y se ponen en igualdad con aquellos productos de gran consumo, en la publicidad escrita, en la gráfica y más recientemente en Internet. El hecho de que el público se forme una imagen de una región o una comuna a través de estrategias de comunicación como eslóganes o logos ya no es extraño. En los conglomerados locales, son

las ciudades las que constituyen un mayor arraigo por parte de la población, por ser el peldaño administrativo más cercano; las ciudades son la población más antigua y producen a menudo un fuerte sentido de pertenencia debido a su significado histórico, administrativo y económico.

A pesar del desarrollo del concepto de citymarketing, la conformación de algunos territorios, que superan o son inferiores a la categoría de ciudad o municipio, políticamente constituido, tales como departamentos regiones, áreas metropolitanas, ciudades región y otras escalas espaciales, que poseen especificidades comunes que las convierten en una unidad identitaria, pueden resultar favorecidos con el mercadeo.

Lo anterior orienta hacia una reconfiguración del concepto de Marketing Territorial y en este sentido, se pretende tomar como sinónimos ambos conceptos, que tienen fielmente la misma connotación, y lo único que varía es el espacio en que se aplicaría el marketing: si es para una ciudad, city marketing; si es para una región, Marketing Regional; o si es para un territorio desligado de las connotaciones y fronteras políticas, pero unido por sus especificidades comunes, el concepto pasa a ser Marketing Territorial.

Dada la naturaleza del presente trabajo de investigación que comprende el área de estudio la ciudad de Florencia Caquetá, se empleará la concepción de City Marketing, sin dejar de lado que los postulados de Marketing territorial, le son enteramente aplicables al mismo, con algunos cambios específicos que más adelante se tratarán. Concebida de esta manera la concepción del marketing, y la variación social que ha dado en su aplicación dentro

de las expectativas de desarrollo, abordemos el siguiente aspecto a tratar en la materia: el Territorio.

Es necesario definir la territorialidad como "el grado de control de una determinada porción de espacio geográfico por una persona, un grupo social, un grupo étnico, una compañía multinacional, un Estado o un bloque de estados" (Montañez Gómez, 1998). Como se planteó anteriormente, lo mostrado hasta el momento, empieza a revelar una falencia en el antiguo concepto de City-Marketing, que sólo hace referencia a las ciudades, y comienza a idear una mayor concepción del marketing, al referirse no sólo a ciudades sino a territorios, y de allí que es el momento de adentrarnos en el concepto y descripción del marketing territorial.

El marketing territorial incluiría el nivel local (marketing de ciudades), autonómico o regional (marketing regional) y el nacional o estatal (marketing de países); cada nivel presenta unas características propias que trascienden de las características y competencias inherentes de cada organización. (ASENSIO ROMERO, 2010). Es necesario aclarar que no se relaciona con el marketing turístico dado que podría limitarse solo a nivel de turismo, mientras que el concepto a trabajar es más integral para la ciudad.

En 1992, Porter introduce el concepto de competitividad de las naciones a partir de la ya existente competitividad de la empresa y también amplía la ventaja competitiva, tradicionalmente aplicada a la empresa, acuñando ventaja competitiva de las naciones. Surge entonces el «marketing territorial» y dentro de él, el «marketing de ciudades» (Kotler, 1994), que en Hispanoamérica aparece como «mercadotecnia de localidades. Muchos de los

términos procedentes del marketing empresarial aparecen ahora con el complemento «de la ciudad»:

La imagen de la ciudad: como representación mental de los públicos objetivos (ciudadanos, inversores, empresas, potenciales residentes y turistas) y la sociedad en general, del producto-ciudad o de la marca ciudad.

La identidad de la ciudad: es distinta a la imagen de la ciudad. Mientras que la imagen refleja las percepciones actuales, la identidad es la aspiración y refleja las percepciones que deberán desarrollarse y reforzarse para que ésta perdure.

La marca ciudad: es el nombre, término, símbolo o diseño, o combinación de ellos, que trata de identificar las características de la ciudad y diferenciarla de otras ciudades.

El valor de la ciudad: es la medida de la capacidad de la ciudad para la satisfacción de necesidades. Una ciudad tiene valor si tiene utilidad, bien funcional o simbólica.

5.1.4. Prospectiva estratégica

La prospectiva es vista y estudiada como un método para visualizar y construir el futuro, es una gran herramienta de planeación. Según los aportes realizados por el profesor Francisco Mojica (2000): es una corriente “voluntarista”, porque se apoya en las decisiones que toman los hombres para construir su futuro. Esa disciplina que fue bautizada por Gastón Berger, pasando por Bertrand de Jouvenel quien aportó el concepto de los futuros posibles o

“futuribles”, hasta Michel Godet quien le dio un modelo y un método y una base matemática, aporta un aire nuevo a la lectura y comprensión de la realidad porque presenta alternativas múltiples a la situación del presente, lo cual no debe ser la continuación de éste sino la ruptura a la continuidad y la construcción de escenarios más ambiciosos.

De acuerdo con Gomes de Castro et al (2002) la prospección o análisis prospectivo es una técnica de planeación que viene siendo utilizada de manera intensiva en muchos sectores económicos para mejorar la base de información disponible sobre la cual se sustenta la toma de decisiones estratégicas. Esta técnica ha tenido una amplia difusión y aplicación en sectores industriales de manufactura y en empresas multinacionales brindando grandes posibilidades de uso en el contexto de la planeación y la gestión. El término prospectiva proviene del verbo latino "prospicere", que significa mirar a lo lejos o desde lejos, es el arte y/o la ciencia de estudiar y prever el futuro; Michel Godet (2000) define a la prospectiva como una reflexión para iluminar la acción presente a la luz de los futuros posibles.

La prospectiva además de diseñar el futuro apuesto o deseable y hacerlo posible, aporta una serie de elementos al proceso de toma de decisiones y, lo que es más importante, facilita la concertación del mejor futuro posible y la definición de las acciones para alcanzarlo (Miklos y Tello, 1994). Según Castellanos (2007) la prospectiva no se trata solamente de un ejercicio de visualización, sino que también incluye una toma de decisiones que implica imaginación, voluntad y compromiso de los actores.

La definición de la planificación propuesta por Acroff (1973 citado por fuentes 2012)) Concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo no

difiere en absoluto de la definición que nosotros proponemos para la prospectiva, donde el sueño fecunda la realidad, donde el deseo y la intencionalidad es fuente productora de futuro, donde la anticipación ilumina la preactividad y la proactividad. Los métodos de dirección empresarial que se suceden los unos con los otros tienen siempre un punto en común, se trata de motivar a los hombres lanzándolos a nuevos desafíos y se sobreentiende que el objetivo buscado es el de su implicación.

Ackoff afirma que: “la planeación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir, antes de que se requiera la acción”, esto incluye el establecimiento de objetivos y la escogencia del medio más apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción. Goostein et al (1998) define la planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. Según lo anterior, esa visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las organizaciones y la energía para realizar éste desplazamiento.

La aplicación del modelo prospectivo en asuntos territoriales es una gran oportunidad para los municipios del territorio colombiano, y en especial en uno de las características de Florencia que presenta especial situación socioeconómica por su ubicación y comportamiento durante los últimos 10 años. Para este caso, la construcción colectiva de futuro debe permitir el consenso de los factores más influyentes hacia el futuro, y la implementación de estrategias que lo vayan construyendo. Éste, al igual que todos los municipios del país presenta una complejidad de gran envergadura a nivel social, económico, político y cultural los cuales generan dificultades de gobernabilidad para sus mandatarios.

Tres autores: Francisco Mojica, Jordi Borja y Juanjo Gabiña, manifiestan que “al mismo tiempo que las ciudades se sitúan en la economía global, deben integrar y estructurar a toda su sociedad local. Sin un anclaje sólido en los ciudadanos, los gobiernos de las ciudades no tendrán la fuerza necesaria para navegar los círculos globales”. Esta situación, refleja la realidad de los municipios y ciudades, donde para insertarse en la economía mundial y nacional se hace necesario ajustar los procesos locales. Para tal efecto, como dice la teoría prospectiva, ésta sirve para organizarse, visualizar escenarios futuros y así mismo iniciar desde el presente a construirlos. Para Juanjo Gabiña, la “aplicación de la prospectiva estratégica a la planificación local y comarcal no ha hecho más que comenzar. Responde a la necesidad de ver con mayor claridad y menores dudas el futuro de cada población en un mundo cargado de incertidumbres y donde los efectos de la crisis constituyen un mal endémico”.

Dentro de esta teoría prospectiva, Mojica, resalta que “no nos interesa el hombre particular sino los seres humanos agrupados en colectivos que podríamos llamar actores sociales”. Teóricamente los actores sociales se pueden agrupar en cuatro familias: el estado, los medios de producción de bienes y servicios, la academia y la sociedad civil. Cada uno de ellos obra en defensa de sus intereses y para ello se sirve del grado de poder con que cada uno cuenta. En tal sentido, son estos actores sociales que deben construir su futuro, como es el caso del municipio de Florencia, donde se parte con el reconocimiento de sus condiciones económicas, sociales, culturales, ambientales, tecnológicas y políticas para luego visualizar unos escenarios que puedan facilitar la construcción de futuro acorde a las expectativas de cada uno de sus actores.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

Para dar respuesta a este proceso se definen algunos conceptos claves en este proceso:

Una nueva etapa en la evolución del marketing. La evolución del Marketing de ciudades es uno de los más recientes campos de aplicación del mercadeo, que requiere la adaptación de sus fundamentos principales al concepto de Marketing Territorial.

El posicionamiento de la ciudad: se refiere al lugar que ocupa la ciudad según las percepciones de los diversos públicos objetivos, en relación a otras ciudades competitivas o a una ciudad ideal.

La cultura de la ciudad: es el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento de las personas que conviven y comparten los servicios de la ciudad e influyen en la imagen de esta proyectada al exterior.

El término misión de la empresa ha dado lugar a otro más preciso en nuestro ámbito de estudio, la misión de la ciudad, que designa los propósitos y posiciones que se desean alcanzar y que depende tanto de la visión de la ciudad, cómo desean los ciudadanos que sea la ciudad en la que les gustaría vivir, como de la voluntad del equipo de gobierno.

Paralelo a la construcción del marketing empresarial las cuatro P, surgen las cuatro AS: cuatro aspectos fundamentales que han de ser considerados al planificar cualquier

estrategia de marketing relacionada con la ciudad. Estos aspectos son: el atractivo de la ciudad, la accesibilidad a la ciudad, las amenidades y la acción.

El atractivo de la ciudad: medida del potencial de beneficios de una ciudad, que se deriva a partir de la valoración dada a diversos factores relacionados con el nivel interno y externo de la ciudad.

La accesibilidad a la ciudad: esta dimensión está relacionada con la calidad del servicio de la ciudad, supone facilidad de acceso a los servicios ofrecidos y a la reducción de tiempos de espera.

Las amenidades de la ciudad: hace referencia a la animación de la ciudad, muy valorada por los públicos objetivos. Las más destacadas son las exposiciones culturales, museos, lugares de descanso, parques de ocio y entretenimiento, ferias y congresos,...

La acción de la ciudad: hace referencia a las acciones de dinamización e integración de los recursos de la ciudad, para potenciar su atractivo, accesibilidad y amenidades.

En este nuevo concepto, debe enmarcarse la política gubernamental regional, para hacer de Florencia y del Caquetá una comunidad amable, amena y con muchos atractivos para la comunidad nacional e internacional, porque cuando hablamos de Ecoturismo debemos poder llevar al mercado unas características potenciales que ofrecer y que beneficios recibirá nuestro cliente visitante y/o turista. De otro lado, es necesario llevar a nuestra comunidad a un bienestar agradable en su forma de vida y en su visión de ciudad.

Diagnóstico territorial, profundidad de la situación del territorio, tejido económico y productivo, características de su entorno social, y medio ambiental, y sus oportunidades de desarrollo. Analizar el entorno externo al territorio para conocer las demandas del mercado en un mundo global. Seleccionar los factores diferenciadores del territorio que pueden ser factores de éxito

Plan estratégico de marketing. Definir con claridad la visión de territorio, definir las políticas y planes estratégicos para alcanzar la visión, definir los objetivos estratégicos, implementar las políticas y planes y acciones

Branding o marca territorial. Definir una marca territorial, que sea identidad o imagen, relacionada con la visión, posicionar la marca. (VALLINA CRESPO, 2010)

5.3. MARCO CONTEXTUAL

Florencia fue fundada en diciembre de 1902, por los misioneros Capuchinos, sobre la ribera del río la Perdiz, en medio del exuberante paisaje Amazónico y Andino, desde entonces ha transcurrido más de un siglo, tiempo en el cual la ciudad ha pasado por distintos procesos y etapas, teniendo como su primer auge de expansión demográfica el conflicto con el Perú en el año 1932, durante el cual se construyó la carretera que conectó la región con el resto del país; posteriormente vivió otro periodo importante como fue el marcado por la diáspora de ciudadanos que huían de la violencia partidista de mediados del siglo XX, y que llegaban a la región en busca de paz y nuevas oportunidades, otro periodo importante fue el que se

empezó a vivir en los años 70 y 80 con el auge del negocio de la coca que hizo que la ciudad creciera de una manera casi exponencial y abrupta y por último está el periodo más reciente caracterizado por las hordas de desplazados que llegaron a la ciudad huyendo del conflicto guerrillero y paramilitar.

Todas estas circunstancias, algunas caóticas, inverosímiles e inadecuadas, que parecieran más bien fruto del infortunio, o de la mentalidad de aventureros que desafiaban la vorágine en busca de ventura, hizo que Florencia sea lo que es hoy, una amalgama de costumbres, un popurrí cultural pues en ella convergen colonias de todos los departamentos del país, conservando aún todas sus tradiciones, dándole a la ciudad un ambiente multicultural que aún está en construcción de una identidad propia, arraigada en las diversas herencias culturales y mezclada con la modernidad dándole un atractivo único, que sumado a la riqueza paisajística que le otorga el estar anclada entre la cordillera de los Andes y la Llanura Amazónica bañada por grandes afluentes fluviales importantes, hace que tenga un gran potencial para convertirse en un sitio de gran interés turístico y de negocios.

Actualmente Florencia es una ciudad de 175.407 habitantes, es una ciudad con una infraestructura vial insuficiente para sus necesidades actuales, pero pese a ello es una ciudad de fácil acceso, por la cual se llega a través de una vía nacional en buenas condiciones y un aeropuerto óptimo, cuenta con buena oferta hotelera y en materia de seguridad presenta índices aceptables en relación a las otras ciudades del país.

5.4. MARCO LEGAL

El marco jurídico nace en la Constitución Política de Colombia, comenzando en el artículo 8 que establece que “Es obligación del Estado y de las personas proteger las riquezas culturales y naturales de la Nación”, instrumento normativo al ser uno de los principios fundamentales del Estado, es norma orientadora de obligatorio cumplimiento en concordancia con el artículo 4 de la misma texto fundamental.

En concordancia y consecuentemente con éste principio Orientador la constitución política de Colombia, instaura en el título II de los Derechos las Garantías y los Deberes, el capítulo tercero hace referencia a los derechos colectivos y del ambiente, en especial los artículos 79, que hace concordancia al derecho de las personas de gozar de un ambiente sano, y el deber del estado de proteger la diversidad e integridad del ambiente, y del entorno cultural, así como la conservación de las áreas de importancia ecológica, como lo es la región Amazónica a la cual pertenece Florencia.

Por otro lado está el Artículo 80 de la carta magna, el cual le ordena al estado planificar el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución, que son los mismos argumentos expuestos en la exposición de motivos al expedir el estatuto ambiental o ley 99 de 1993. Este artículo otorga al estado las herramientas para prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer sanciones y exigir la reparación de los daños causados al medio ambiente.

De acuerdo con la Constitución Nacional que en su título XII, del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, en el artículo 332, establece que es el Estado el dueño de los recursos naturales, el 333, establece como límite de la actividad económica, el ambiente y el patrimonio cultural de la nación, y por último, el artículo 334, le ordena al estado la intervención en la economía para la explotación de los recursos naturales, así como del uso del suelo, a fin de fomentar el desarrollo y la preservación de un ambiente sano.

Además el artículo 82, fija el deber del estado de velar por la protección del espacio público, que tiene prevalencia sobre los intereses particulares, y es esta la herramienta normativa por la cual el estado está facultado para reglamentar las actividades y el uso del suelo por parte de los particulares, en procura siempre de la prevalencia del espacio público y la conservación de los recursos naturales, donde la promoción adecuada y la concientización de la importancia de la región amazónica y su preservación es vital, por ello es necesario establecer mecanismos para implementar un plan de marketing de Florencia como puerta de oro de la Amazonía.

Es claro que la Constitución Política DE 1991 implanta un modelo de desarrollo sostenible al establecer que el Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración y sustitución, orientando el desarrollo económico y social del país a este principio. La conjunción de un Estado Social de Derecho con un modelo de desarrollo sostenible hace compatible el crecimiento económico, la elevación de la calidad de vida y el bienestar social, con la preservación del medio ambiente, en condiciones que aseguren a las generaciones futuras vivir en forma digna y promover su propio desarrollo.

De acuerdo a esto la implementación de mecanismos de marketing territorial en el sentido de conservación del potencial en la biodiversidad y cultura de la ciudad de Florencia como puerta de oro de la Amazonía, así como su desarrollo aún desde el aspecto del presente trabajo, esto es desde la perspectiva del marketing territorial, tiene asiento en la Constitución Política de Colombia.

Además de lo anteriormente señalado, está la ley 99 de 1993, con la que se confirma el deber de implantar el concepto de sostenibilidad al modelo de desarrollo, se crean instituciones como el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, y el Sistema Nacional Ambiental -SINA- y se adoptan los principios universales de la Declaración de Río de Janeiro de junio de 1992, como fundamento de política ambiental en Colombia y en su artículo 7°, determina los parámetros del ordenamiento ambiental del territorio.

Esta ley ha sido reglamentada en lo pertinente por el decreto 3600 de 2007, en lo relativo a las determinantes de ordenamiento del suelo rural y al desarrollo de actuaciones urbanísticas de parcelación y edificación en este tipo de suelo, y el decreto 2372 de 2010, en lo relativo al Sistema Nacional de Áreas Protegidas y las categorías de manejo que lo conforman.

También está la Ley 300 de 2006 o ley General del Turismo determina en su artículo 5, que la actividad turística se desarrollará en armonía con el desarrollo sustentable del medio ambiente, y faculta a los concejos municipales para la determinación de zonas de desarrollo

turístico prioritario con lo que podrán afectar los usos del suelo y destinar apoyo local para dotación de servicios públicos e infraestructura turística.

La ley 388 de 1997 o ley de desarrollo territorial, tiene como finalidad establecer mecanismos para promover el ordenamiento del territorio municipal, el uso equitativo y racional del suelo, la preservación y defensa del patrimonio ecológico y cultural y la prevención de desastres en asentamientos de alto riesgo, así como la ejecución de acciones urbanísticas eficientes, dicta normas sobre, clasificación del suelo, clasificación urbanística, licencias y actuaciones urbanísticas y espacio público, entre mucha otras, esta norma que cuenta también con un abundante desarrollo legislativo, se considera el ordenamiento ambiental del territorio como un componente estructural del ordenamiento territorial, para garantizar la conservación y el mejoramiento en cuanto a cantidad y calidad de la oferta ambiental como base de sustentación de las actividades sociales, culturales y económicas.

Teniendo en cuenta que Florencia es una ciudad rodeada de ríos, se hace notable la aplicación del decreto 1729 de 2002, que modifica el decreto 2857 de 1981, hace referencia a la ordenación de cuencas hidrográficas, precisando la finalidad, los principios y las directrices, la competencia de su declaración, el contenido, los instrumentos para su ejecución y administración, las restricciones que implican la aprobación y la articulación con otros ordenamientos, entre ellos los Planes de Ordenamiento Territorial y le asigna al Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales - IDEAM-, la función de definir los criterios y parámetros para la clasificación y priorización de las cuencas hidrográficas.

Es muy importante el decreto 1200 de 2004 del Ministerio del Medio Ambiente, el cual fija los mecanismos de planificación ambiental, y donde se establece que la planificación ambiental regional es: *Un proceso dinámico de planificación del desarrollo sostenible que permite a una región orientar de manera coordinada el manejo, administración y aprovechamiento de sus recursos naturales renovables, para contribuir desde lo ambiental a la consolidación de alternativas de desarrollo sostenible en el corto, mediano y largo plazo, acordes con las características y dinámicas biofísicas, económicas, sociales y culturales.*

De acuerdo a esta norma, las Corporaciones Autónomas Regionales determinan los planes de gestión ambiental PGAR y los Planes de Acción -, para concretar los objetivos y metas del PGAR, y definir las acciones e inversiones que se adelantarán en el territorio de su jurisdicción.

En el orden departamental y municipal, se ubican los Planes de Desarrollo y los Planes de Ordenamiento Territorial por mandato de la ley 388 de 1994. Las Entidades Territoriales deben considerar las líneas estratégicas definidas en el PGAR en la formulación y ajuste de los planes de ordenamiento de su territorio, así como en sus Planes de Desarrollo.

Además es importante el plan de Desarrollo Turístico del Caquetá 2016 – PDT Caquetá 2016, el cual presenta la estrategia y programa de acciones para el desarrollo turístico del departamento, cuyo plan se desarrolló a partir de los resultados del Diagnóstico del Sector Turístico del Departamento del Caquetá. En ellos se destaca el potencial de

desarrollo que tiene el turismo en el departamento y el efecto que el desarrollo turístico tendría a nivel económico, sociocultural y medioambiental para el departamento.

El Plan de Desarrollo Turístico del Caquetá queda enmarcado dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, el Plan Sectorial de Turismo y el Plan Departamental de Desarrollo 2012-2016, y se nutre del POT de Florencia para su marco de ordenamiento territorial. El PDT Caquetá tiene una función clave, ya que por un lado ha de contribuir a los objetivos de desarrollo general del departamento y por otro contribuir a los objetivos sectoriales nacionales.

6. DISEÑO METODOLOGICO

6.1. TIPO DE ESTUDIO Y METODO

El estudio de marketing territorial corresponde a una investigación descriptiva que pretende identificar y describir las variables más importantes que tiene el municipio de Florencia como punto de partida para desarrollar un plan de marketing de territorio que garantice un posicionamiento como región. Para su ejecución se desarrolla mediante el modelo prospectivo.

La investigación prospectiva hace parte de los estudios de tipo descriptivos que permite a los investigadores explorar, identificar y definir los factores de cambio más importantes en la evolución de las entidades, en este caso territorial y de esta manera identificar algunas variables claves que faciliten la construcción de un plan de marketing territorial en conjunto con diferentes actores locales.

Así mismo, el proyecto considera la aplicación del método deductivo ya que a partir de situaciones generales se puede llegar a explicar situaciones particulares. Señala Méndez (2001) que “el conocimiento deductivo permite que las variables particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas”.

6.2. FASES DEL TRABAJO

En su libro sobre la prospectiva territorial (Gabiña Carrera, 1998), plantea un esquema de trabajo como se expone a continuación para el análisis prospectivo de las variables que pueden considerarse en la secuencia siguiente:

- Diagnóstico o estado del arte. En esta fase se realiza un diagnóstico dinámico del territorio en la que se deben considerar los factores a estudiar, las características internas del municipio, determinando las ventajas competitivas y comparativas, las expectativas que se consideran y la organización de consultas a expertos para definir situaciones claves para el futuro.
- Taller de Expertos. Utilizando el método DELPHI se procede a invitar un grupo previamente seleccionado de expertos para que mediante un instrumento de encuesta, se puedan identificar algunas características o factores que consideren vitales para el futuro del municipio. Esta fase puede constar hasta de 3 etapas, mediante las cuales se logrará un consenso hasta definir las variables más importantes.
- Análisis estructural. Posteriormente y con la ayuda de los expertos y actores seleccionados se hace una calificación sobre los factores de cambio y factores de éxito, se procede mediante el consenso y la aplicación el método MICMAC con la identificación de las variables claves que ejercen mayor influencia en la construcción de los posibles escenarios.
- Juego de actores. Igualmente que con las fases anteriores, se procede a identificar la influencia que tienen unos sobre los otros con el fin de identificar la máxima fuerza entre

actores, que pueden ser determinantes a la hora de construir un futuro acorde a las expectativas de todos. Se aplica el método MACTOR para la construcción de este ejercicio.

- Escenarios prospectivos del municipio. Mediante el uso de las variables claves que se han identificado en las etapas anteriores y el uso de métodos como el morfológico se procede con la construcción de los posibles escenarios para el municipio de Florencia en un horizonte de 15 años.
- Elección de opciones estratégicas. Con la ayuda de la planeación estratégica se procede a realizar un plan de marketing territorial para los siguientes años que den aplicación de las estrategias más importantes para llegar a construir esos escenarios elegidos. En este proceso se prevé la realización de las metas propuestas a lo largo del proyecto.

En el proceso investigativo se tuvo en cuenta los expertos seleccionados que son un grupo de once (11) personas debidamente conocedoras de la problemática expuesta y con la capacidad de participar en la construcción de este ejercicio de manera solidaria y comprometida con la comunidad que representa.

6.2.1. Fuentes Secundarias. La información secundaria que se analizó en este proceso investigativo y prospectivo corresponde a la encontrada en los documentos como el Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019, Plan de desarrollo turístico 2012-2109; los Estudios de Ordenamiento Territorial, las fuentes de información demográfica y socioeconómica encontradas en el Departamento Nacional de Estadísticas DANE 2015, la teoría prospectiva y los ejercicios ya realizados sobre otros municipios como el estudio prospectivo para La Montañita 2025 y norte del valle que es una guía importante para el éxito de este trabajo.

6.2.2. Fuentes Primarias. Para el trabajo de campo y recolección de información de los actores involucrados se tendrá en cuenta la selección de los expertos que pueden participar en la investigación y los actores que la conforman. En primer lugar, los expertos son las personas de la sociedad civil, de las autoridades territoriales y de los sectores privados que son miembros activos y muy importantes para la aplicación de los talleres de expertos a realizarse. Estos fueron:

Tabla 1. Selección de expertos.

Cód	Experto	Perfil	Entidad
E1	Andrés Mauricio Perdomo L.	Alcalde	Municipio de Florencia
E2	Eduardo Moya Contreras	Contralor	Contraloría Departamental
E3	Luis Manuel espinosa	Economista	Secretario de Planeación Municipal
E4	Carlos Andrés Prada	Presidente	Cámara de Comercio Florencia
E5	Bernardo Betancourt	Director	SINCHI
E6	Jenny Andrea López	Presidente	CORTUCA
E7	Xiomara Capera Espinosa	Representante	Operadores turísticos
E8	Magda Giselle Triana Murcia	Director	Secretaria de emprendimiento y Turismo
E9	Parcival Peña	Prospectivista	Universidad de la Amazonia
E10	Luis Alexander Mejía Bustos	Director	CORPOAMAZONIA
E11	José Delby Madrigal	Director	SENA

Fuente: los investigadores

La participación de los anteriores expertos permitirá hacer un primer encuentro tipo entrevista no estructurada cuyo fin es el levantamiento de información relacionada con el tema, fuentes de información secundaria y la identificación previa de algunos factores de cambio para una posterior encuesta Delphi y con estos insumos se desarrolló el análisis estructural en el cual se estimó seleccionar por lo menos 20 factores de cambio o variables influyentes en el futuro del proyecto de marketing de la ciudad de Florencia.

6.2.3. Tratamiento de la información. Se procedió a desarrollar el análisis prospectivo utilizando el software de LIPSOR: MICMAC, MACTOR y SMIC para el tratamiento de los factores de cambio y la matriz de impactos cruzados. Igualmente se desarrolló un plan de marketing territorial que permitiera visualizar los resultados del estudio y la propuesta para el municipio, especialmente para el alcalde que fue elegido para el periodo 2016-2019.

7. ANALISIS DE RESULTADOS

7.1. ESTADO DEL ARTE

Desde el momento de la fundación de Florencia en 1902 y, en todo su trasegar hasta convertirse en la actual ciudad que es hoy, se han evidenciado distintas iniciativas que buscaron darle un reconocimiento a nivel regional, nacional e internacional; podemos decir que toda acción enmarcada en el anhelo de darle identidad, reconocimiento y acercar la ciudad al resto del mundo mediante cualquier mecanismo de conexión, es inconscientemente una acción de Marketing de ciudad, ya que va creando las condiciones para que paso a paso se construya una identidad propia que ha de marcar las pautas para una Marca de ciudad, con sus particularidades físicas y culturales por las cuales será reconocida.

Florencia fue fundada en diciembre de 1902 por el misionero capuchino Fray Doroteo de Pupiales, el 25 de Diciembre fue bautizada con el nombre de Florencia, en homenaje a Paolo Ricci, un florentino por entonces vinculado a la compañía cauchera propietaria de la bodega, pero también en honor de las flores multicolores que embelesaron a Doroteo. Aunque su desarrollo ha sido lento con periodos de estancamiento, en el año de 1912 mediante el decreto No. 642 de 17 el junio, el poblado de Florencia se transforma en municipio, en el cual habitaban aproximadamente 6.000 personas.

El primer camino de comunicación con el departamento del Huila lo abrió el cauchero Pedro Pizarro. En 1911 el gobierno nacional lo amplió y mejoró, y con base en el camino de Pizarro; en 1932 se construyó la carretera Garzón-Florencia, a consecuencia del conflicto armado con el Perú, estuvo lista en 1933. Esta vía es la que comunicaba a Florencia con el Huila, con algunas reformas y ampliaciones, antes de construirse la nueva vía Florencia - Suaza, que se inauguró el día 24 de mayo de 2003.

En los años cincuenta se vivió un incremento en el proceso de colonización debido a la guerra bipartidista de la época, lo cual traería colonos provenientes del eje cafetero, Tolima grande, Nariño y Valle del Cauca principalmente; generando el mosaico cultural que caracteriza la ciudad, posteriormente viviría su proceso de máxima expansión durante las décadas 80, 90 y 2.000 debido a factores como el narcotráfico y conflicto armado.

Como consecuencia de todo esto se fue formando paso a paso lo que es hoy Florencia, una ciudad multicultural, anclada en hermosos paisajes del pie de monte Amazónico, situada justo ahí entre los Andes y la Amazonía, con sus características únicas, con su identidad propia; una ciudad que se abre paso al mundo que busca mostrar lo que es.

Pero a este punto es cuando se hace necesario saber que se ha hecho en materia de Marketing de ciudad o Marca de ciudad, de una manera concreta. Solo a partir de los años 90 se empezó a tocar el tema del turismo en Florencia desde la administración gracias a La Ley 300 de 1996 por la cual se expide la Ley General del Turismo, donde manifiesta en el ARTÍCULO 1o. IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA. El turismo es una industria esencial para el desarrollo del país y en especial de las diferentes entidades

territoriales, regiones, provincias y que cumple una función social. El Estado le dará especial protección en razón de su importancia para el desarrollo nacional, gracias a esta ley se empezó a dar características de Marca de ciudad, aunque no de una forma concreta, definida y centrada en ese objetivo, es más ni siquiera existen documentos en los cuales se observe un esfuerzo por elaborar un plan de Marketing de ciudad o de marca de ciudad con todo lo que esto conlleva.

Se puede decir que el primer gran esfuerzo en cumplimiento de la ley de turismo en Florencia se plasmó en La Agenda Unitaria del Caquetá para el Sector Productivo Rural del Caquetá Agenda Prospectiva 2002-2012, elaborada por la Cámara de Comercio de Florencia propone el ecoturismo o turismo ecológico como renglones ambientales y productivos priorizados, haciendo énfasis en la utilización de las áreas boscosas no intervenidas como reservas, parques y cordillera.

Otro esfuerzo en el tema de turismo se observa en el Acuerdo 09/2004 que contempla el Plan de Desarrollo del Municipio de Florencia, con relación al medio ambiente, dentro de las políticas se incluye el programa de Promoción del Agroturismo y Ecoturismo, como alternativa al problema de degradación ambiental, recesión económica crecimiento del desempleo.

Además El Proyecto de Acuerdo por medio del cual se crea la Zona Piloto de Desarrollo Ecoturístico Prioritario del Municipio de Florencia, que se encuentra en curso ante el Concejo Municipal, evidencia la importancia de delimitar las áreas rurales en donde se fomentaran, apoyaran y se priorizaran todos aquellos proyectos o acciones que tiene que ver

con la actividad ecoturística del municipio, de tal forma que esta nueva alternativa productiva ambientalmente sostenible genere desarrollo social y económico a la comunidad Florenciana y del departamento del Caquetá.

Como se puede observar solo existen esfuerzos enmarcados en la construcción de planes de turismo y planes de desarrollo que de alguna manera tocan el tema de Marketing de ciudad de forma indirecta y somera como por ejemplo “el nuevo Concepto de Ciudad está basado en la Planeación, la organización y la visión con prospectiva de competitividad y productividad, generando grandes transformaciones en el componente social y ambiental ejes fundamentales del desarrollo de los pueblos, primero la gente y el medio ambiente quienes son la base del desarrollo.

El Plan de Desarrollo Comunitario de Florencia tiene como objetivo organizar y planificar la ciudad a través del ordenamiento ambiental y el desarrollo social, puesto que la sinergia hombre-naturaleza es el polo de desarrollo de la humanidad, aún más en una ciudad como Florencia donde nuestro gran potencial es la biodiversidad y la calidad de su gente razones que hacen que la inversión pública este dirigida a mejorar la calidad de vida de sus habitantes.”. Plan de desarrollo Comunitario Municipal. 2008-2011. Pero no hay una apuesta por la construcción de una marca de ciudad, de un plan de Marketing que pueda lograr el objetivo de mostrar a Florencia al mundo con todas sus características físicas y culturales, que logre un desarrollo idóneo y traiga bienestar a la comunidad respetando la idiosincrasia y biodiversidad de la ciudad.

7.1.1. Características físicas del Municipio de Florencia. A continuación un esbozo de los principales lugares de la ciudad. (Arqueología - CAQUETÁ, Sistema Nacional de Información Cultural)

La ciudad ofrece una amplia variedad de restaurantes y sitios de esparcimiento nocturno, la mayoría de ellos ubicados en la zona rosa de la ciudad, cerca del parque longitudinal Paseo de los Fundadores. Destacan de igual forma sus parques, iglesias, edificios históricos y construcciones modernas. En Florencia existen múltiples monumentos públicos que rinden homenaje a los personajes y hechos históricos de la región, siendo los más conocidos el Monumento a los Colonos, a la Diosa del Chairá y a la Ciencia, Hombre y Manigua.

Adicionalmente existen varios museos en Florencia, siendo el Museo Etnográfico y Centro Indigenista del Caquetá uno de los más visitados, pues en sus instalaciones se encuentra una detallada colección de más de diez mil piezas precolombinas pertenecientes a las tribus originarias de la región. La ciudad también es reconocida por su folclor, expresado a través de sus festivales y ferias que se desarrollan principalmente en los meses de junio y julio en el marco de las fiestas sampedrinas, así como en octubre (Feria Expo Florencia) y diciembre (Festival Musical El Colono de Oro).

Florencia en el 2012, contaba con una oferta total en servicios de alojamiento de 82 establecimientos registrados, con una capacidad de 1.744 plazas en 1.301 habitaciones. El 32% de los establecimientos corresponde a hoteles, el 54% a residencias, el 8% a

apartamentos, el 5% a centros recreacionales o alojamiento turístico y el 1% a hostales. La mayoría de hoteles, residencias y apartamentos se encuentran en el centro de la ciudad. Los centros recreacionales se encuentran ubicados en la zona suburbana de Florencia, sobre la vía que conduce a la ciudad de Neiva, en el vecino departamento del Huila.

Para contextualizar las bondades de la ciudad se cita a continuación los principales sitios y lugares importantes en la geografía de Florencia (Wikipedia, 2016)

Sitios naturales de interés:

Cerro Sinaí,

Ubicado en la vereda Nueva Jerusalén, se alza 800 metros sobre el nivel del mar en un ramal de la cordillera oriental, que se convierte en un mirador de Florencia y los valles del río Orteguzaza.

Salto del río Caraño;

Formado por el río Caraño cuando se precipita en una caída vertical de aproximadamente 50 metros de altura. La base de la cascada es de difícil acceso debido a que las paredes verticales son de roca lisa. Está ubicado en la vereda Villaraz del corregimiento homónimo.

Salto de las Golondrinas;

Está ubicado en el kilómetro 15 por la antigua vía a Neiva, en la vereda La Paz del corregimiento El Caraño. Es una cascada de aproximadamente 10 metros de altura que en la parte inferior conforma una pileta de poca profundidad, donde se practica el torrentismo.

Cascada La Novia;

Se localiza en la vereda El Cóndor (corregimiento El Caraño (Florenia)) a 1200 msnm, sobre la vía que de Florenia conduce a Neiva. Forma una caída de agua de manantial de aproximadamente 35 metros.

Cascada Nueva Jerusalén;

Se ubica en la vereda homónima en el corregimiento El Caraño (Florenia). Es una cascada de 65 metros de altura dividida en dos caídas verticales y un techo o repisa. En este lugar se practica ampliamente el rappel.

Cascada La Avispa;

Junto a la cascada El Avispón, la cascada La Avispa se ubica en la vereda La Holanda del corregimiento Santo Domingo. Al fondo de la cascada se encuentra una piscina natural, ampliamente valorada por sus visitantes.

Balneario Las Pailas;

Localizado a 7 km de la cabecera municipal en el corregimiento Santo Domingo. Es un sitio reconocido por sus aguas cristalinas y la diversidad de saltos, cajones y piscinas naturales entre rocas de feldespatos que se forman en el trayecto de la quebrada La Mochilero.

Río Hacha; El río Hacha cuenta con varios rápidos a lo largo de su cauce, utilizados para la práctica del kayak. Sobre su margen derecha se encuentran varios sitios de

recreación con piscinas naturales. El río forma un cañón al atravesar las faldas de la Cordillera Oriental.

Río Orteguaza;

El río Orteguaza es de gran importancia comercial y social, ya que por sus aguas navegan remolcadores y pequeños barcos transportando personas, ganado, maderas y otras mercancías. Se realizan recorridos turísticos en ferry desde Puerto Arango, ubicado en el Corregimiento de Venecia.

Quebrada La Perdiz;

Es una corriente de aguas cristalinas antes de encontrarse con la ciudad de Florencia. En ella se encuentran varias especies de flora y fauna silvestre como mamíferos, reptiles, anfibios, peces y gran cantidad de aves. Sobre la quebrada se han construido varios puentes colgantes y caminos veredales utilizados como senderos interpretativos en actividades del ecoturismo e investigación científica.

Vereda Nueva Jerusalén;

Se encuentra ubicada sobre la antigua vía a Neiva. Sus límites naturales son el río Hacha y la quebrada La Perdiz, que forman un estratégico e interesante corredor biológico. Gran parte de la vegetación es de bosque primario y secundario, donde crece una gran diversidad de especies de flora y fauna. El senderismo es una práctica común en la zona.

Sendero Moniya Amena;

Escenario natural propicio para la práctica del senderismo. En sus alrededores se encuentran cultivos de frutales amazónicos, huertas y viveros comunitarios, artesanías, sitios para acampar, una maloca de la comunidad Uitoto y un sendero interpretativo, en donde se encuentra emplazado un puente colgante a más de 15 metros de altura, ideal para la práctica de rappel, así como dos pequeñas formaciones cavernarias formadas por el paso del agua.

Edificios históricos:

Edificio Curiplaya;

Es una de las edificaciones más antiguas e imponentes que existen en el municipio de Florencia y representa para la región un gran valor arquitectónico, histórico, turístico y cultural, Cuenta con una concha acústica, donde se realizan anualmente grandes eventos culturales como el Festival El Colono de Oro. Actualmente es sede del Instituto Departamental de Cultura, Deporte y Turismo, del Fondo Mixto Artesanal, tienda artesanal, Biblioteca Pública Municipal, entre otros.

Edificio del Banco de la República;

La construcción de la edificación inició en noviembre de 1945 y fue terminada en marzo de 1948. Cuenta con una arquitectura historicista colonial en una estructura de dos plantas, con sus arcos y ventanales que hacen juego con en el entorno de la Plaza Pizarro. El Área Cultural del Banco de la República en Florencia abrió sus puertas a la comunidad en el año 2002.

Colegio de los Sagrados Corazones;

Fue construido por el padre Juan Viessi e inaugurado en 1950. De su arquitectura sobresalen los grandes ventanales y arcos de medio punto, típicos de las construcciones diseñadas por este padre italiano.

Normal Superior de Florencia;

El 8 de marzo de 1953 fue fundada la Escuela Normal Nacional para Señoritas, gracias a la labor del obispo de Florencia, monseñor Antonio María Torasso. La construcción del actual edificio de la Normal Superior de Florencia inició el 8 de marzo de 1956.

Casa Valencia;

Edificio construido en los años cincuenta por el arquitecto Eduardo Ferreira. Su fachada en forma triangular está adornada por balaustres, balcones y ventanas que se complementan con el estilo historicista colonial de las edificaciones cercanas ubicadas alrededor de la Plaza Pizarro.

Plaza de Mercado La Concordia;

Ubicada en el centro de la ciudad, es la principal plaza de mercado de Florencia. Tiene forma rectangular con entradas por los cuatro costados, exteriormente adoquinada e iluminada, con estructura arquitectónica de mediados del siglo XX, obra del ingeniero Jaime Ferreira, su cubierta interior es en madera y la luz entra por celosías de cemento de la época. Se empezó a construir en 1944 y fue inaugurada en 1950.

Construcciones modernas:

Palacio Municipal Luis Hernando Turbay Turbay;

Fue construido sobre las ruinas de la antigua sede de la Sexta División del Ejército, a un costado de la Plaza Pizarro. Sus instalaciones cuentan con doce pisos construidos con un estilo moderno que simboliza el crecimiento arquitectónico de Florencia. En la plazoleta exterior del edificio se ubica el mural Makatañú, el busto de Luis Carlos Galán Sarmiento y las banderas del municipio de Florencia, del departamento del Caquetá y de la República de Colombia.

Gobernación del Caquetá;

La construcción del edificio de la Gobernación empezó a fines del gobierno de Carlos Lleras Restrepo y fue inaugurado durante el gobierno de Misael Pastrana Borrero, siendo intendente del Caquetá Gustavo Hernández Riveros. Actualmente funcionan en estas instalaciones las oficinas de la Gobernación del Caquetá y el recinto de la Asamblea Departamental.

Torre Jorge Eliécer Gaitán;

Su construcción inició en el año de 1984 y fue inaugurado el 25 de enero de 1986, con el nombre de Asociación Jorge Eliécer Gaitán. Esta construcción forma parte de la modernización de la capital, por ser el primer edificio de 12 pisos construido con fachada de vidrios y con servicio de ascensor en la ciudad.

Edificio Victoria Regia;

Abrió sus puertas el 17 de julio de 2002 y fue inaugurado de manera oficial el 20 de diciembre de ese mismo año. Allí funciona el Centro Múltiple de Servicios y Centro Cultural de la Caja de Compensación Familiar del Caquetá (COMFACA). En abril del año siguiente se puso en servicio la primera sala de cine moderna en Florencia.

Edificio de la Cámara de Comercio de Florencia;

Después de la constitución de la Cámara de Comercio de Florencia para el Caquetá en 1972, se empieza la construcción del nuevo edificio en 1986 y es inaugurado en noviembre de 1988. El edificio es una construcción moderna de 3 plantas que cuenta con un importante auditorio donde se desarrollan diversos eventos de promoción y capacitación.

Plaza de toros de Santo Domingo;

La plaza de toros de Santo Domingo se encuentra ubicada en el kilómetro 5 sobre la vía que de Florencia conduce al vecino municipio de Morelia, frente a las instalaciones de la Compañía de Ferias y Mataderos del Caquetá S.A. (COFEMA) y cuenta con una capacidad de 4.200 espectadores. Fue construida en 1985 por encargo del extinto narcotraficante Leonidas Vargas.

Parques y plazas:

Plaza Pizarro;

Denominada así gracias a la donación de sus terreros hecha por parte del colono vallecaucano Pedro Antonio Pizarro, Senador de la República en el año de 1886, quien se

encontraba en estas tierras en la época de la explotación del caucho. Con el apoyo de otros prestantes colonos, se ordena la construcción de la calle principal y como condición, decretan a los peones de la compañía “La Perdiz” construir sus casas alrededor de esta única vía.

Plaza San Francisco de Asís;

Históricamente, esta sería la plaza principal del municipio de Florencia. Posteriormente se hizo una modificación a los planos ubicando la Plaza Pizarro como la principal, pero el significado que la población florenciana le ha dado, la ubica en igual grado de importancia.¹⁵ Si se observa desde la calle 13 con Carrera 12, se puede ver como sus dos obeliscos enmarcan la Catedral Nuestra Señora de Lourdes, construida a un costado de esta plaza.

Plaza de banderas;

De autoría de Henry Marlo Galvis Quintero, en esta plaza en forma de media luna se encuentran ubicadas en forma radial las 16 banderas de los municipios caqueteños. En el centro se encuentran las banderas del Caquetá y de Colombia y se complementa con el Monumento a la Paz situado frente a esta. Se localiza en la Avenida Circunvalar frente al edificio Victoria Regia.

Parque Longitudinal Paseo de los Fundadores;

Fue inaugurado en el año 2000 y transcurre paralelo a la Avenida Paseo de Los Fundadores. Cuenta con una longitud aproximada de 250 m de área verde. En este sitio se efectúan gran parte de los eventos sociales del municipio y en sus alrededores se ubica la

zona rosa de la ciudad. En época de las celebraciones en honor a San Pedro se constituye en la calle del festival. (Patrimonio Material - Florencia, Instituto de Cultura, Deporte y Turismo del Caquetá).

Sitios arqueológicos:

Petroglifos de El Encanto;

Grabados en piedra en el sitio conocido como “El Encanto”, en la margen izquierda del río Hacha, a la altura del barrio Torasso. Los petroglifos se localizan en la parte inferior de la roca en dos de sus caras, formando un conjunto que se extiende por 16 metros de longitud por un metro de altura. Su creación se atribuye a la etnia Andakí.

La piedra grabada de El Encanto se encuentra en la parte inferior del cañón del río Hacha; forma parte de un estrato rocoso que aflora sobre las paredes del cañón en ambos márgenes. Los bajorrelieves fueron hechos sobre el zócalo de la gran roca que forma un abrigo natural. Los motivos que se encuentran en la roca son muy particulares. Se consideran importantes para un análisis más detallado sobre el arte rupestre de la región y su relación o diferencia con manifestaciones rupestres de otras zonas.

Maloca Huitoto;

Casa comunitaria ancestral de la etnia Huitoto ubicada en la vereda El Manantial, a 5 km del centro de Florencia. En este lugar todavía es posible presenciar las reuniones de los miembros de esta comunidad, quienes se congregan para practicar sus rituales, danzas y fiestas. (Arqueología - CAQUETÁ, Sistema Nacional de Información Cultural, 2016).

Gracias a todo este potencial que ofrece la ciudad de Florencia para convertirse en un destino turístico importante, se hace necesario crear estrategias de marketing territorial que hagan de Florencia una marca, que cambie el estigma que se ha ceñido sobre la ciudad, debido a flagelos como el conflicto armado y el narcotráfico, y debe surgir desde una visión prospectiva de sus habitantes, respondiendo a la necesidad de conservar la región bioamazónica, fortalecer la identidad cultural y natural y atender la creciente demanda por esta modalidad de turismo, es importante prever coyunturas y aprovecharlas, como por ejemplo el buen momento por el que pasa el turismo en Colombia, que según la edición de la revista portafolio en su edición de diciembre de 2014 informó que solo entre enero y junio de ese año se registraron 1'946.352 llegadas de visitantes internacionales, algo así como 10.800 por día, el incremento del turismo en el país ha sido constante en los últimos años. En el 2013 llegaron 3'747.945 viajeros extranjeros, según cifras de Migración Colombia. Y la meta, a finales del 2014, es llegar a los cuatro millones. Según la tendencia, ese objetivo se podrá lograr. (portafolio.com)

Entre las actividades importantes para realizar en Florencia se encuentran el aprovechamiento de los ríos Hacha en el cual se pueden realizar actividades de esparcimiento como el reconocido “paseo de olla” que es famoso en el resto del país, además de disfrutar del río en sus diferentes balnearios. Así mismo, desarrollar actividades deportivas como rafting que permite disfrutar de un deporte extremo y de mucha popularidad no solo en Colombia sino en otros países. Otros ríos también cuentan con iguales características, ellos son el Río Ortegua y el Río San Pedro que además de ser atractivos tienen posibilidades fluviales, recreativas y de pesca.

En cuanto a lugares exóticos para los turistas, se pueden reconocer en el municipio sitios como las cascadas, chorros, bosques, los famosos cananguchales, lagos y demás paisajes naturales que son originales de la ciudad y sus alrededores. En materia cultural, se puede encontrar el festival de colonias y san Pedrito caqueteño, el Festival el Colono de Oro en el mes de diciembre, además de las oportunidades de teatro, muestras culturales, etc. También se puede encontrar un sinnúmero de alternativas en fauna y flora, con la posibilidad de encontrar un sitio con las mejores muestras de la riqueza existente.

En materia de infraestructura que permita el acceso de turistas a la ciudad, se cuenta con acceso terrestre, de muy buena calidad; con una distancia de 512 kilómetros de distancia desde la Ciudad de Bogotá, cuenta con una vía doble carril en perfectas condiciones, inaugurada desde el año 2003 la vía Florencia-Suaza que permitió reducir el tiempo de viaje. Hacia el norte del departamento la ciudad se comunica por vía terrestre con los municipios de Montañita en una vía de regular estado y hacia el sur con una vía hacia Morelia en regular estado. A nivel aéreo, se cuenta con el aeropuerto Gustavo Artunduaga Paredes que comunica con la ciudad de Neiva, Puerto Asís, San Vicente y en forma directa con Bogotá. El lugar cuenta con las condiciones técnicas exigidas para un aeropuerto de alta seguridad.

En la actualidad, el plan de desarrollo 2016-2019 ha desarrollado su propio eslogan que puede apoyar el desarrollo de la marca ciudad y es denominado “Yo creo en Florencia”. Conforme a lo investigado es la primera vez en la historia que se diseña un logotipo y eslogan para la ciudad que encierra algunos de sus aspectos sociales y físicos. En la figura se puede observar la imagen que ha generado reconocimiento alrededor de la ciudad.



Figura 1. Imagen actual de logo de la Ciudad

7.1.2. Diagnóstico DOFA. En el Plan de Desarrollo de la administración actual se realizó una DOFA muy representativa de la ciudad de Florencia que bien vale la pena tenerla en cuenta, pues muchas de las características identificadas hacen que la visión de una ciudad eco turística a nivel nacional tenga o no resultados como los que se esperan. Esta se muestra a continuación:

Matriz DOFA para el municipio de Florencia

	ENTORNO EXTERNO	
MATRIZ DE ESTRATEGIAS	DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS (F)
		<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura vial principal (18%) en mal estado. - Baja capacidad industrial y de servicios especializados - Baja infraestructura turística, no hay parques temáticos ni centros vacacionales de talla nacional - Elevado número de asentamientos subnormales en la ciudad - Efectos negativos de la corrupción durante los últimos 12 años de gobierno local
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS DO: (Supervivencia)	ESTRATEGIAS FO: (Crecimiento)
<ul style="list-style-type: none"> - Paz y posconflicto - Zonas francas amazónicas, ganadera y de transformación - Renovación urbana y vial - Plan de Ordenamiento territorial actualizado - Sensibilización cultura ciudadana - Marca de ciudad y estrategia de citymarketing - Ciudad universitaria ambiental - Nueva administración municipal con proyectos innovadores en infraestructura - Ciudades intermedia, contrato plan 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar la infraestructura de servicios turísticos en el municipio -Fortalecimiento y apoyo a la generación de empleo en el sector turístico, posconflicto y educativo, empresarial. -Gestionar el reconocimiento institucional como Territorio de Paz 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar una política institucional que permita el fortalecimiento y apoyo al desarrollo de acciones de marketing de ciudad. -Diseño e implementación de programa: Ciudad universitaria Fortalecer los eventos reconocidos a nivel local en el orden nacional
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS DA: (Fuga)	ESTRATEGIAS FA: (Supervivencia)
<ul style="list-style-type: none"> - Invasiones recurrentes - Única vía nacional con afectaciones ambientales y derrumbes frecuentes - Infraestructura eléctrica de baja capacidad industrial - Inseguridad urbana y alto desplazamiento humano - Baja capacidad tributaria y presupuestal a nivel administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Promover la disponibilidad de recursos en las entidades oficiales -promover entre la administración municipal y la sociedad civil la necesidad de mejorar la imagen de la ciudad -Infraestructura vial mejorada 	<ul style="list-style-type: none"> -Investigación y desarrollo tecnológico para las mejores prácticas ambientales -Atraer inversionistas para la ejecución de sitios eco turísticos y de empresas

Fuente: investigadores 2016

7.1.3. Demanda de Servicios para ciudades intermedias. Florencia por ser una ciudad intermedia ofrece unos atractivos y servicios especiales para ciertos segmentos poblacionales en el nivel nacional y porque no decirlo internacional. Según el informe Doing Business 2016, que evalúa la facilidad para hacer negocios en Colombia, una de sus conclusiones es que es más fácil hacer negocios en ciudades pequeñas que en las grandes debido a la complejidad de sus tamaños poblacionales y espacio geográfico, así como su tramitología administrativa y legal.

Pero Florencia no aparece registrada en el informe, dado que su productividad y resultados económicos no lo permiten, es decir, ahí está la oportunidad de construir una ciudad de mejores condiciones para la inversión, la creación de empresa y lograr un mejor posicionamiento a nivel nacional soportada en sus ventajas comparativas que giran en torno a lo ambiental. En estos aspectos se evalúa que una ciudad tenga (Banco Mundial, 2016):

- Facilidades en apertura de nuevas empresas
- Manejo de permisos de construcción
- Obtención de crédito
- Pagos de impuestos
- Cumplimiento de contratos
- Obtención de electricidad, entre otros

Así mismo, el informe Doing Business 2016 indica que las ciudades intermedias facilitan la vida de los empresarios, entre ellas se destacan las del Eje Cafetero, al crear una

empresa las mayores facilidades están en Armenia, Pereira y Neiva, que exigen únicamente 8 trámites, mientras que en Tunja la cifra asciende a 15, la más alta del país.

El Banco Interamericano de Desarrollo BID identificó a nivel nacional las ciudades intermedias que requieren especial atención para su desarrollo por hacer parte de un “sistema de ciudades” en los cuales se fortalecerán los climas de negocio, vivienda y educación. La propuesta tratar estas urbes como engranajes, no sólo intra sino interregionalmente. Tal es el caso de Villavicencio, Florencia, Pitalito, Pasto e Ipiales. “Aunque dichas ciudades forman parte de las regiones Pacífico, Centro-Sur y Llanos, se encuentran relativamente desarticuladas tanto de las regiones a las que pertenecen como de la gran región Sur-Oriental”. (El Espectador, 2015)

Según el documento CONPES 3819, Política Nacional Para Consolidar El Sistema De Ciudades En Colombia, el sistema de ciudades clasifica en tres niveles en las cuales dependiendo de sus características y potencialidades responden a una categoría. Los requisitos para este sistema de ciudades son: *Conectividad física y digital, visión sostenible y crecimiento verde, calidad de vida y equidad, gobernanza y productividad*. Según este documento, Florencia es una ciudad **uninodal**, las cuales corresponden a aquellas ciudades cuya área funcional aún se mantiene dentro del límite político administrativo que define su municipio, es decir, dentro de su frontera administrativa no se encuentran más ciudades pequeñas que puedan ser absorbidas.

En cuanto a las políticas sociales, según estudios de la CEPAL, las ciudades han sido clasificadas en el análisis multidimensional, de acuerdo a la calidad de vida de las personas,

en este caso Florencia fue clasificada como una ciudad “adolescente”. (CONPES 3819, 2016).

De acuerdo a lo anterior, Florencia en proceso de crecimiento y clasificación intermedia tiene potencialidades en desarrollo y oportunidades para mejorar su posicionamiento en el orden nacional, de esta forma lograría ingresar a una dinámica diferente que le permitiría obtener mejores ingresos, mayor calidad de vida y oportunidades y más inversión pública y privada. No obstante, haciendo énfasis en sus ventajas ambientales por la ubicación geoestratégica que tiene.

7.1.4. Factores de cambio identificados. En un primer taller con los expertos seleccionados se abordó de manera no estructurada una entrevista sobre los principales factores o aspectos que podrían significar la construcción de una marca de ciudad que permitiera avanzar en el posicionamiento de Florencia a nivel nacional e internacional. Estos fueron los resultados:

1. Población desplazada. Florencia es una de las ciudades con mayor índice de recepción de población desplazada por eventos de la violencia, se convierte en una localidad con limitaciones de oportunidades laborales, sociales y económicas para esta población. Estas condiciones han generado consecuencias importantes para la imagen de la ciudad por el crecimiento exagerado y descontrolado de las invasiones, de la infraestructura vial y urbana, además de la inseguridad en diferentes sectores de la ciudad.

2. Infraestructura de salud. En la actualidad Florencia tiene limitaciones en la oferta de servicios hospitalarios por lo que no es un factor positivo para el desarrollo del marketing

como ciudad. Cuenta con un Hospital de segundo nivel (María Inmaculada), un hospital de primer nivel (Comunal las Malvinas) y dos clínicas particular (MEDILASER y SALUDCOOP), lo cual no cubre todos los servicios a un nivel III o IV como lo debe ofrecer una ciudad en aras de lograr un posicionamiento como destino comercial o turístico. Aquí debe agregarse la alta disposición a enfermedades como el zika (166 en 2015) y chikunguña (215 en 2015)¹

3. Territorio piloto de paz y posconflicto. Florencia por tener su ubicación en la puerta de la amazonia colombiana debe ser epicentro importante de avances en el plan de posconflicto y desarrollo de programas sociales de reducción de pobreza y de índices de violencia. Esto atrae recursos nacionales y además actividades como el turismo de investigación e institucional.

4. Festivales artísticos y culturales. Florencia cuenta con tres (3) eventos principales: el Festival Folclórico de la Amazonía, Festival departamental de San Pedro y el Colono de Oro que se realizan anualmente, esto se convierte en una oportunidad de atracción de turistas y visitantes en estas dos ocasiones, por lo que se dispone de limitaciones en la logística que fortalezca estos eventos, por ejemplo pocas escuelas de formación artísticas, bajos recursos, una concha acústica en el Curiplaya, la cual está sin uso desde hace varios años. Festival del agua.

¹ Alcaldía de Florencia. Plan de Desarrollo 2016-2019.

5. Feria comercial y agropecuaria de Florencia. Un evento anual de alto impacto en la ciudad y en el departamento el cual debe fortalecerse y ser una vitrina de los otros escenarios que ofrece Florencia.

6. Florencia Universitaria. La Universidad de la Amazonia se convierte en un atractivo para población juvenil flotante en la ciudad quienes están interesados en programas de reconocimiento nacional, como es el caso de Zootecnia, y que puede ampliarse a Biología, ingeniería agroecológica, de alimentos; Maestrías en Agroforestería, Ciencias Biológicas, Sistemas sostenibles de producción, y recientemente el doctorado en Ciencias naturales y desarrollo sustentable y en Educación y Cultura ambiental, lo cual puede generar un flujo de visitantes y estudiantes frecuentes hacia esta ciudad.

También debe fortalecer espacios investigativos propios de la región como el Centro de investigaciones MACAGUAL que tiene la UNIAMAZONIA, y las fortalezas que se tienen con Centros como COFEMA, ICA, SENA, todos orientados hacia el desarrollo de investigaciones propias de la amazonia y del medio ambiente y uso del agua. Se puede establecer el ENCUENTRO DE INVESTIGACION AMAZONICA como fuente de flujo de visitantes a la ciudad y la generación de nuevos conocimientos en materia ambiental y uso de recursos naturales y del agua.

7. Identidad y patrimonio cultural. Se dispone en Florencia con una variada infraestructura propia de la región como es el Palacio de las Bellas Artes, el Museo Caquetá, Esculturas, Colegio Normal Superior, Catedral Nuestra Señora de Lourdes, Edificios Administrativos, Plaza de Toros, Petroglifos el Encanto, Maloca entre otros. Esta identidad

bien fortalecida, restaurada y administrada puede resaltar la identidad cultural de los florencianos.

8. Infraestructura vial urbana. Uno de los mayores problemas que tiene la ciudad es la malla vial en mal estado (49,4 km – 18,8% del total de la ciudad)², lo cual se complementa con la necesidad de construir nuevos puentes, vías adicionales y mejor movilidad. Se considera aquí por la actual administración la oportunidad de construir una Troncal del Sur que amplíe el flujo vehicular de carga por fuera de la ciudad y mejore las condiciones de movilidad y que sirva de atractivo a los visitantes hacer su recorrido. Se conectan aquí otros elementos como un nuevo Terminal de transportes, Central de Abastos y zonas industriales que promuevan nuevas inversiones en sector industrial.

9. Vivienda urbana. El crecimiento de la oferta de vivienda, conjuntos residenciales, de apartamentos (5 conjuntos de apartamentos en lugares exclusivos de la ciudad) se ha convertido en una oportunidad para desarrollo de la ciudad con mejor ordenamiento y atracción de inversionistas de otras regiones, fundamentadas principalmente por las oportunidades que ofrece la región en materia ambiental y de agua. Se convierte en una oportunidad para atraer residentes permanentes con mejores condiciones económicas que le aporten al desarrollo local.

10. Ciudad adaptada al cambio climático. Según el plan de desarrollo 2016-2019, No existe un programa o estrategia que avance en este sentido lo cual es fundamental por las

² Alcaldía de Florencia. Plan de Desarrollo 2016-2019. Sector infraestructura.

características geográficas y ambientales que tiene, lo cual debe redundar en beneficios para su desarrollo y control del impacto en las fuentes hídricas que se convierte en su principal fortaleza. Esto incluye el manejo y control de residuos sólidos.

11. Ciudad segura. Es uno de los factores a mejorar, el nivel de eventos delictivos se muestra preocupante a pesar que presentó una reducción del 18% en el último cuatrienio, los robos a personas, casas y comercio se presentan con frecuencia, además muy ligado al incremento del mototaxismo ilegal en la ciudad. En el 2016 se incrementó el número de cuadrantes y policías en la ciudad, sin embargo debe ser un factor a mejorar cada vez para garantizar la tranquilidad de los visitantes y residentes de la ciudad.

12. Emprendimiento amazónico. La variedad de productos, materias primas y elementos propios de la región, hace que Florencia cuente con una oportunidad para fortalecer el emprendimiento, aprovechar las unidades de emprendimiento que tiene el SENA y la UNIAMAZONIA, la Cámara de Comercio y la Secretaría de emprendimiento municipal. Esto a fin de generar espacios de interacción comercial de nuevos productos, innovación en alimentos amazónicos y en general auténticos de la amazonia. Esto debe hacer parte fundamental de la feria comercial de COFEMA.

13. Turismo verde. Se han desarrollado apuestas como el plan de desarrollo turístico del municipio 2012-2019 el cual se encuentra en regular avance, pero requiere que se fortalezca y desarrolle como un portafolio de productos de turismo hacia la ciudad, enmarcados en sus riquezas naturales, hídricas, ambientales y culturales. Es una fortaleza que debe aprovechar la ciudad para atraer visitantes. Mejorar el número de empresas operadoras

de turismo, frecuencia de vuelos, transporte terrestre, infraestructura hotelera y recreacional, planes turísticos en torno a la oferta de la ciudad.

14. Mercados campesinos de exportación. Se encuentra una oportunidad la implementación de mercados campesinos en fechas especiales y con frecuencias definidas especialmente en cada uno de los eventos organizados de tipo cultural, comercial y exposiciones donde la afluencia de visitantes se eleve. Con el apoyo de las universidades y centros de emprendimiento puede apoyarse el campesino para mejorar las condiciones operacionales de los productos que se obtengan como cacao, café, piña, plátano, carne, leche, frutales amazónicos, flores amazónicas, etc.

15. Ciudad inteligente. Este concepto nuevo en el mundo de las ciudades obliga a que se deben implementar mecanismos de masificación de las nuevas tecnologías en cada uno de los espacios sociales, económicos y culturales del municipio. A fin de ofrecer nuevas herramientas para promocionar los lugares turísticos y las fortalezas de la ciudad. Se establece una campaña de creación de sitios web y ofertas virtuales de la oferta y marca de ciudad. Hay que promocionar virtualmente cada evento que se realice en la ciudad para que sea posicionada como un destino comercial, turístico, educativo y cultural.

16. Conecta Amazonia. Una ciudad que dispone de una infraestructura aeroportuaria que funciona como puente aéreo y de tránsito entre varias regiones de la amazonia colombiana, tránsito obligado de rutas comerciales desde y hacia Leticia, Puerto Asís, Ipiales, San Vicente, Solano, Araracuara, Cali, Pasto, etc. Destinos comerciales y turísticos de la Amazonía verde.

17. Política institucional de marketing de ciudad. La alcaldía define una estrategia institucional para crear una dependencia que diseñe y ejecute las políticas y estrategias de marketing de ciudad para el municipio de Florencia en articulación con todas las entidades e instituciones públicas y privadas locales y regionales que permitan lograr el objetivo.

18. Infraestructura arquitectónica. La ciudad requiere un cambio en su infraestructura arquitectónica urbana con el fin de lograr mayor atractivo al visitante. Esto requiere mayor cantidad de monumentos, edificios modernos, calles, avenidas, corredores viales, servicios públicos y de comunicaciones. También se requiere el cambio de fachadas para muchas edificaciones y unificar criterios arquitectónicos.

19. Oferta Hídrica. Un aspecto muy importante es la ampliada oferta hídrica que posee el municipio de Florencia, el cual puede ser aprovechado en el manejo deportivo, turístico, de esparcimiento y de ocio para todos los turistas que vengan a conocer la ciudad, lo cual puede ser un factor excepcional al momento de identificar la ciudad.

20. Eventos deportivos. Una fortaleza para la ciudad desarrollando actividades deportivas alrededor del agua, aprovechando la amplia oferta hídrica en diversos tipos de competencias deportivas, navegación, natación, pesca deportiva, etc.

21. Parques naturales eco turísticos. Proponer y fortalecer la consolidación de la capacidad turística, recreativa y de esparcimiento requiere la adecuación y construcción de nuevos y mejores escenarios para tal fin: piscinas, balnearios, fincas recreativas, etc.

7.2. ANÁLISIS ESTRUCTURAL (METODO MICMAC)

Con la utilización del método MICMAC, basado en el software desarrollado para la identificación de variables claves, elaborado por instituciones francesas, bajo el modelo del MICHEL GODET.

Para este proceso se utilizó como herramienta fundamental el método MICMAC y el software existente para tal fin, que en conjunto con los expertos consultados se procedió a calificar en la matriz cada una de las variables y su interrelación existente. Este proceso permite identificar las variables claves que facilitan la construcción de los escenarios ideales la ejecución de un plan estratégico para los próximos 10 años. Con la información mencionada, se procedió a clasificar los factores de cambio:

Tabla 2. Lista de factores de cambio o variables identificadas

N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO	DESCRIPCION
1	Población desplazada	Pobdesplaz	Florenia es una de las ciudades con mayor índice de recepción de población desplazada por eventos de la violencia, se convierte en una localidad con limitaciones de oportunidades laborales, sociales y económicas para esta población. Estas condiciones han generado consecuencias importantes para la imagen de la ciudad por el crecimiento exagerado y descontrolado de las invasiones, de la infraestructura vial y urbana, además de la inseguridad en diferentes sectores de la ciudad
2	Infraestructura de Salud	Infrasalud	En la actualidad Florenia tiene limitaciones en la oferta de servicios hospitalarios por lo que no es un

N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO	DESCRIPCION
			factor positivo para el desarrollo del marketing como ciudad. Cuenta con un Hospital de segundo nivel (María Inmaculada), un hospital de primer nivel (Comunal las Malvinas) y dos clínicas particular (MEDILASER y CAFESALUD), lo cual no cubre todos los servicios a un nivel III o IV como lo debe ofrecer una ciudad en aras de lograr un posicionamiento como destino comercial o turístico.
3	Territorio de Paz	TerritPaz	Florencia por tener su ubicación en la puerta de la amazonia colombiana debe ser epicentro importante de avances en el plan de posconflicto y desarrollo de programas sociales de reducción de pobreza y de índices de violencia. Esto atrae recursos nacionales y además actividades como el turismo de investigación e institucional.
4	Festivales artísticos y culturales	FestivCult	Florencia cuenta con tres (3) eventos principales: el Festival Folclórico de la Amazonía, Festival departamental de San Pedro y el Colono de Oro que se realizan anualmente, esto se convierte en una oportunidad de atracción de turistas y visitantes en estas dos ocasiones, por lo que se dispone de limitaciones en la logística que fortalezca estos eventos, por ejemplo pocas escuelas de formación artísticas, bajos recursos, una concha acústica en el CURIPLAYA, la cual está sin uso desde hace varios años.
5	Feria comercial y agropecuaria de Florencia	FeriaComer	Un evento anual de alto impacto en la ciudad y en el departamento el cual debe fortalecerse y ser una vitrina de los otros escenarios que ofrece Florencia.
6	Florencia Universitaria	Universit	La Universidad de la Amazonia se convierte en un atractivo para población juvenil flotante en la ciudad quienes están interesados en programas de reconocimiento nacional, como es el caso de Zootecnia, y que puede ampliarse a Biología, ingeniería agroecológica, de alimentos; Maestrías en Agroforestería, Ciencias Biológicas, Sistemas sostenibles de producción, y recientemente el doctorado en Ciencias naturales y desarrollo sustentable y en Educación y Cultura ambiental, además de investigación.
7	Identidad y patrimonio cultural	IdentPatri	Se dispone en Florencia con una variada infraestructura propia de la región como es el Palacio de las Bellas Artes, el Museo Caquetá, Esculturas, Colegio Normal Superior, Catedral Nuestra Señora de Lourdes, Edificios Administrativos, Plaza de Toros, Petroglifos el Encanto, Maloca entre otros. Esta identidad bien fortalecida, restaurada y administrada puede resaltar la identidad cultural de los florencianos.
8	Infraestructura vial urbana	InfrasVial	Uno de los mayores problemas que tiene la ciudad es la malla vial en mal estado, lo cual se complementa con la

N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO	DESCRIPCION
			necesidad de construir nuevos puentes, vías adicionales y mejor movilidad. Se considera aquí por la actual administración la oportunidad de construir una Troncal del Sur que amplíe el flujo vehicular de carga por fuera de la ciudad y mejore las condiciones de movilidad y que sirva de atractivo a los visitantes hacer su recorrido. Se conectan aquí otros elementos como un nuevo Terminal de transporte
9	Vivienda urbana	Vivienda	El crecimiento de la oferta de vivienda, conjuntos residenciales, de apartamentos (5 conjuntos de apartamentos en lugares exclusivos de la ciudad) se ha convertido en una oportunidad para desarrollo de la ciudad con mejor ordenamiento y atracción de inversionistas de otras regiones, fundamentadas principalmente por las oportunidades que ofrece la región en materia ambiental y de agua. Se convierte en una oportunidad para atraer residentes permanentes con mejores condiciones económicas que le aporten al desarrollo local.
10	Ciudad adaptada al cambio climático	Fciasosten	Según el plan de desarrollo 2016-2019, No existe un programa o estrategia que avance en este sentido lo cual es fundamental por las características geográficas y ambientales que tiene, lo cual debe redundar en beneficios para su desarrollo y control del impacto en las fuentes hídricas que se convierte en su principal fortaleza. Esto incluye el manejo y control de residuos sólidos
11	Ciudad segura	Seguridad	Es uno de los factores a mejorar, el nivel de eventos delictivos se muestra preocupante a pesar que presentó una reducción del 18% en el último cuatrienio, los robos a personas, casas y comercio se presentan con frecuencia, además muy ligado al incremento del mototaxismo ilegal en la ciudad. En el 2016 se incrementó el número de cuadrantes y policías en la ciudad, sin embargo debe ser un factor a mejorar cada vez para garantizar la tranquilidad de los visitantes y residentes de la ciudad
12	Emprendimiento amazónico	EmprendeAm	La variedad de productos, materias primas y elementos propios de la región, hace que Florencia cuente con una oportunidad para fortalecer el emprendimiento, aprovechar las unidades de emprendimiento que tiene el SENA y la UNIAMAZONIA, la Cámara de Comercio y la Secretaría de emprendimiento municipal. Esto a fin de generar espacios de interacción comercial de nuevos productos, innovación en alimentos amazónicos y en general auténticos de la amazonia. Esto debe hacer parte fundamental de la feria comercial de
13	Turismo verde	Turismovde	Se han desarrollado apuestas como el plan de desarrollo turístico del municipio 2012-2019 el cual se encuentra

N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO	DESCRIPCION
			<p>en regular avance, pero requiere que se fortalezca y desarrolle como un portafolio de productos de turismo hacia la ciudad, enmarcados en sus riquezas naturales, hídricas, ambientales y culturales. Es una fortaleza que debe aprovechar la ciudad para atraer visitantes. Mejorar el número de empresas operadoras de turismo, frecuencia de vuelos, transporte terrestre, infraestructura hotelera y recreación.</p>
14	Mercados campesinos de exportación	MercadCamp	<p>Se encuentra una oportunidad la implementación de mercados campesinos en fechas especiales y con frecuencias definidas especialmente en cada uno de los eventos organizados de tipo cultural, comercial y exposiciones donde la afluencia de visitantes se eleve. Con el apoyo de las universidades y centros de emprendimiento puede apoyarse el campesino para mejorar las condiciones operacionales de los productos que se obtengan como cacao, café, piña, plátano, carne, leche, frutales amazónicos, flores amazónicas, e</p>
15	Ciudad inteligente	CiudInteli	<p>Este concepto nuevo en el mundo de las ciudades obliga a que se deben implementar mecanismos de masificación de las nuevas tecnologías en cada uno de los espacios sociales, económicos y culturales del municipio. A fin de ofrecer nuevas herramientas para promocionar los lugares turísticos y las fortalezas de la ciudad. Se establece una campaña de creación de sitios web y ofertas virtuales de la oferta y marca de ciudad. Hay que promocionar virtualmente cada evento que se realice en la ciudad para que sea pos</p>
16	Conecta Amazonia	ConectAmaz	<p>Una ciudad que dispone de una infraestructura aeroportuaria que funciona como puente aéreo y de tránsito entre varias regiones de la amazonia colombiana, tránsito obligado de rutas comerciales desde y hacia Leticia, Puerto Asís, Ipiales, San Vicente, Solano, Araracuara, Cali, Pasto, etc. Destinos comerciales y turísticos de la Amazonía verde.</p>
17	Política institucional de marketing de ciudad	Politinsti	<p>La alcaldía define una estrategia institucional para crear una dependencia que diseñe y ejecute las políticas y estrategias de marketing de ciudad para el municipio de Florencia en articulación con todas las entidades e instituciones públicas y privadas locales y regionales que permitan lograr el objetivo.</p>
18	Infraestructura arquitectónica	Infrarquiti	<p>La ciudad requiere un cambio en su infraestructura arquitectónica urbana con el fin de lograr mayor atractivo al visitante. Esto requiere mayor cantidad de monumentos, edificios modernos, calles, avenidas, corredores viales, servicios públicos y de comunicaciones. También se requiere el cambio de fachadas para muchas edificaciones y unificar criterios arquitectónicos</p>

N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO	DESCRIPCION
19	Oferta Hídrica	OfereHidric	Un aspecto muy importante es la ampliada oferta hídrica que posee el municipio de Florencia, el cual puede ser aprovechado en el manejo deportivo, turístico, de esparcimiento y de ocio para todos los turistas que vengan a conocer la ciudad, lo cual puede ser un factor excepcional al momento de identificar la ciudad
20	Eventos deportivos	EvenDeport	Una fortaleza para la ciudad desarrollando actividades deportivas alrededor del agua, aprovechando la amplia oferta hídrica en diversos tipos de competencias deportivas, navegación, natación, pesca deportiva, etc.
21	Parques naturales ecoturísticos	ParqueNatu	Proponer y fortalecer la consolidación de la capacidad turística, recreativa y de esparcimiento requiere la adecuación y construcción de nuevos y mejores escenarios para tal fin: piscinas, balnearios, fincas recreativas, etc.

8.2.1. Matriz de Influencias Directas (MID)

La Matriz de Influencias Directas (MID) describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema. Este es el resultado de la calificación entre los expertos.

	1 : Pobdesplaz	2 : Infrasalud	3 : TerritPaz	4 : FestivCult	5 : FeriaComer	6 : Universit	7 : IdentPatri	8 : InfrasaVial	9 : Vivienda	10 : Fciasosten	11 : Seguridad	12 : Empr endeAm	13 : Turismovde	14 : MercadCamp	15 : CiudInteli	16 : ConectAmaz	17 : Politinsti	18 : Infrarquit	19 : OferHidric	20 : EvenDeport	21 : ParqueNatu
1 : Pobdesplaz	0	3	2	0	0	0	0	0	2	1	P	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0
2 : Infrasalud	1	0	0	0	1	P	2	0	0	0	0	1	0	0	1	2	2	3	0	0	0
3 : TerritPaz	P	1	0	1	3	1	2	0	2	1	2	1	1	2	0	2	2	0	0	0	0
4 : FestivCult	0	0	1	0	P	1	P	1	0	0	0	2	2	1	0	2	1	1	0	1	0
5 : FeriaComer	0	1	0	2	0	1	2	3	2	1	2	P	3	3	2	P	1	2	0	1	0
6 : Universit	1	2	2	0	1	0	0	0	2	0	0	2	1	0	P	0	0	0	0	1	0
7 : IdentPatri	0	2	0	P	3	1	0	0	1	1	0	1	2	1	0	0	1	2	0	0	1
8 : InfrasaVial	0	0	1	1	3	0	0	0	2	1	0	0	P	2	1	3	1	3	0	0	0
9 : Vivienda	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	2	0	0	0
10 : Fciasosten	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	3	1	0	1	1	0	P	1	P
11 : Seguridad	0	0	3	0	2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	0	0	0	0	0
12 : Empr endeAm	2	0	0	1	P	2	2	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0
13 : Turismovde	0	0	2	3	2	0	1	0	0	P	0	2	0	1	0	2	0	0	2	1	P
14 : MercadCamp	0	0	0	1	2	0	2	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
15 : CiudInteli	0	2	1	1	3	3	0	0	1	0	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
16 : ConectAmaz	0	0	2	0	3	0	0	2	0	0	1	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0
17 : Politinsti	2	2	2	2	2	1	3	P	1	P	2	1	1	1	2	2	0	2	0	0	0
18 : Infrarquit	0	1	0	0	0	1	P	1	P	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
19 : OferHidric	0	0	0	0	1	0	2	0	0	3	0	0	P	3	0	3	0	0	0	1	2
20 : EvenDeport	0	0	1	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	1	0	0	0
21 : ParqueNatu	0	0	1	1	0	0	3	1	0	P	0	1	3	1	0	0	1	0	3	0	0

© LIPSOR-EPTA-MICMAC

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales:

0 : Sin influencia

1 : Débil

2 : Media

3 : Fuerte

P : Potencial

Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP)

La Matriz de Influencias Directas Potenciales MIDP representa las influencias y dependencias actuales y potenciales entre variables. Completa la matriz MID teniendo igualmente en cuenta las relaciones visibles en un futuro.

	1 : Pobdesplaz	2 : Infrasalud	3 : TerritPaz	4 : FestivCult	5 : FeriaComer	6 : Universit	7 : IdentPatri	8 : InfrasVial	9 : Vivienda	10 : Fciasosten	11 : Seguridad	12 : EmprندهAm	13 : Turismovde	14 : MercadCamp	15 : CiudInteli	16 : ConectAmaz	17 : Politinsti	18 : Infrarquit	19 : OferHidric	20 : EvenDeport	21 : ParqueNatu
1 : Pobdesplaz	0	3	2	0	0	0	0	0	2	1	3	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0
2 : Infrasalud	1	0	0	0	1	3	2	0	0	0	0	1	0	0	1	2	2	3	0	0	0
3 : TerritPaz	3	1	0	1	3	1	2	0	2	1	2	1	1	2	0	2	2	0	0	0	0
4 : FestivCult	0	0	1	0	3	1	3	1	0	0	0	2	2	1	0	2	1	1	0	1	0
5 : FeriaComer	0	1	0	2	0	1	2	3	2	1	2	3	3	3	2	3	1	2	0	1	0
6 : Universit	1	2	2	0	1	0	0	0	2	0	0	2	1	0	3	0	0	0	0	1	0
7 : IdentPatri	0	2	0	3	3	1	0	0	1	1	0	1	2	1	0	0	1	2	0	0	1
8 : InfrasVial	0	0	1	1	3	0	0	0	2	1	0	0	3	2	1	3	1	3	0	0	0
9 : Vivienda	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	2	0	0	0
10 : Fciasosten	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	3	1	0	1	1	0	3	1	3
11 : Seguridad	0	0	3	0	2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	0	0	0	0	0
12 : EmprندهAm	2	0	0	1	3	2	2	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0
13 : Turismovde	0	0	2	3	2	0	1	0	0	3	0	2	0	1	0	2	0	0	2	1	3
14 : MercadCamp	0	0	0	1	2	0	2	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
15 : CiudInteli	0	2	1	1	3	3	0	0	1	0	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
16 : ConectAmaz	0	0	2	0	3	0	0	2	0	0	1	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0
17 : Politinsti	2	2	2	2	2	1	3	3	1	3	2	1	1	1	2	2	0	2	0	0	0
18 : Infrarquit	0	1	0	0	0	1	3	1	3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
19 : OferHidric	0	0	0	0	1	0	2	0	0	3	0	0	3	3	0	3	0	0	0	1	2
20 : EvenDeport	0	0	1	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	1	0	0	0
21 : ParqueNatu	0	0	1	1	0	0	3	1	0	3	0	1	3	1	0	0	1	0	3	0	0

© LPSOR-EPTA-MICMAC

Las influencias se puntúan de 0 a 3 :

0 : Sin influencia

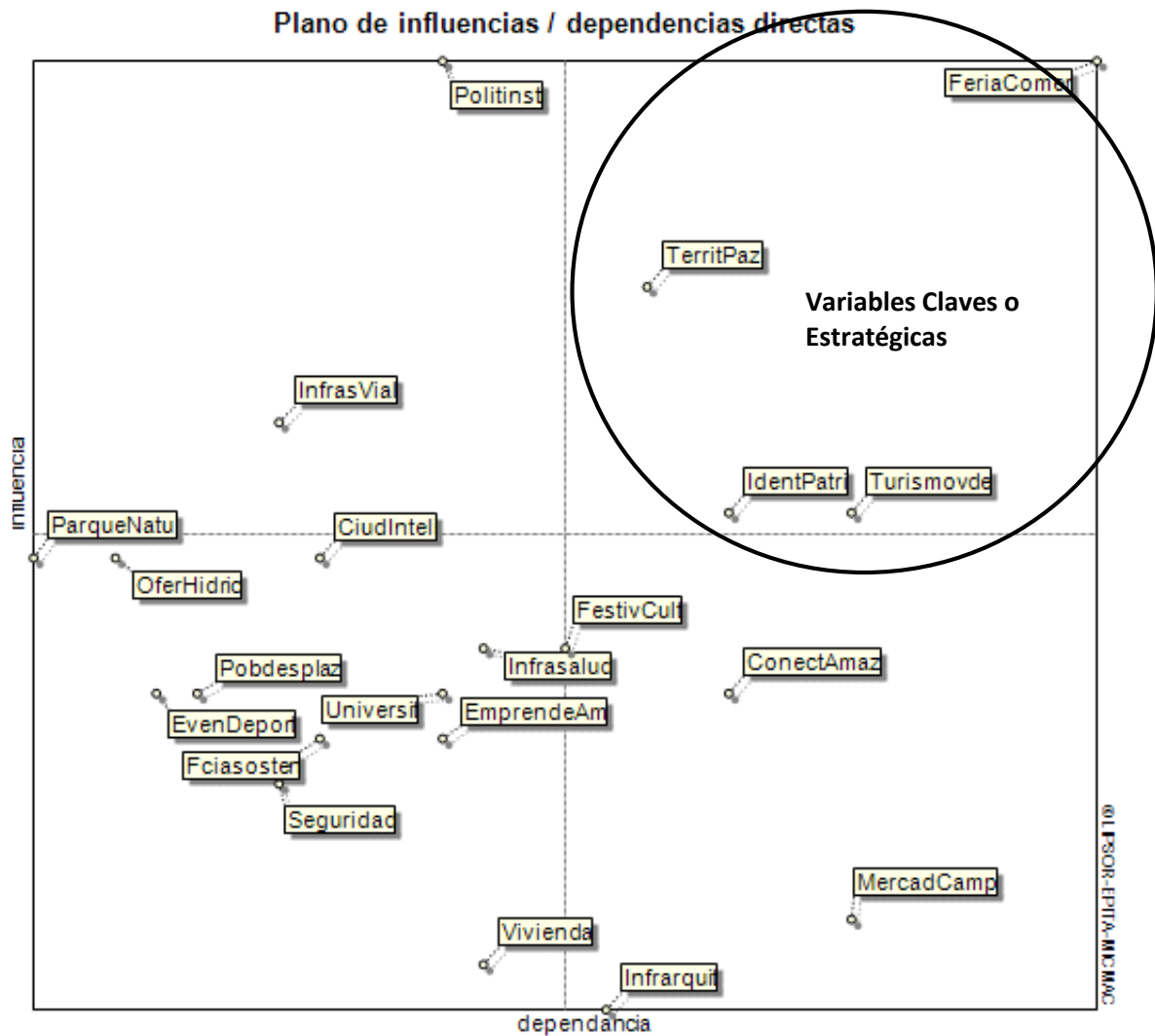
1 : Débil

2 : Media

3 : Fuerte

8.2.2. Resultados del estudio. Plano de influencias / dependencias directas. Este plano se obtiene a partir de la calificación de la matriz de influencias directas MID.

Figura 2. Plano de influencias directas



Este plano que representa el MICMAC, está dividido en cuatro zonas que indican lo siguiente:

ZONA DE PODER (Izquierda superior). En esta zona se ubican variables muy influyentes pero poco dependientes. Estas variables son poco controlables para los actores involucrados. Entre ellas se encuentran la infraestructura vial y las políticas institucionales en materia de marketing territorial y de ciudad. Son influyentes en las demás por lo que pueden ser mejoradas desde su actor natural, por ejemplo de la Alcaldía local.

ZONAS DE CONFLICTO (Derecha superior). En esta zona se sitúan variables muy influyentes y muy dependientes. Son más controlables que las de la Zona de Poder. Estas variables son las llamadas "estratégicas" para el caso de construcción de escenarios. Se observa en la gráfica que los puntos ubicados en el cuadrante superior derecho, son las variables claves o estratégicas para el futuro del sector eco turístico del municipio de Florencia, estas son:

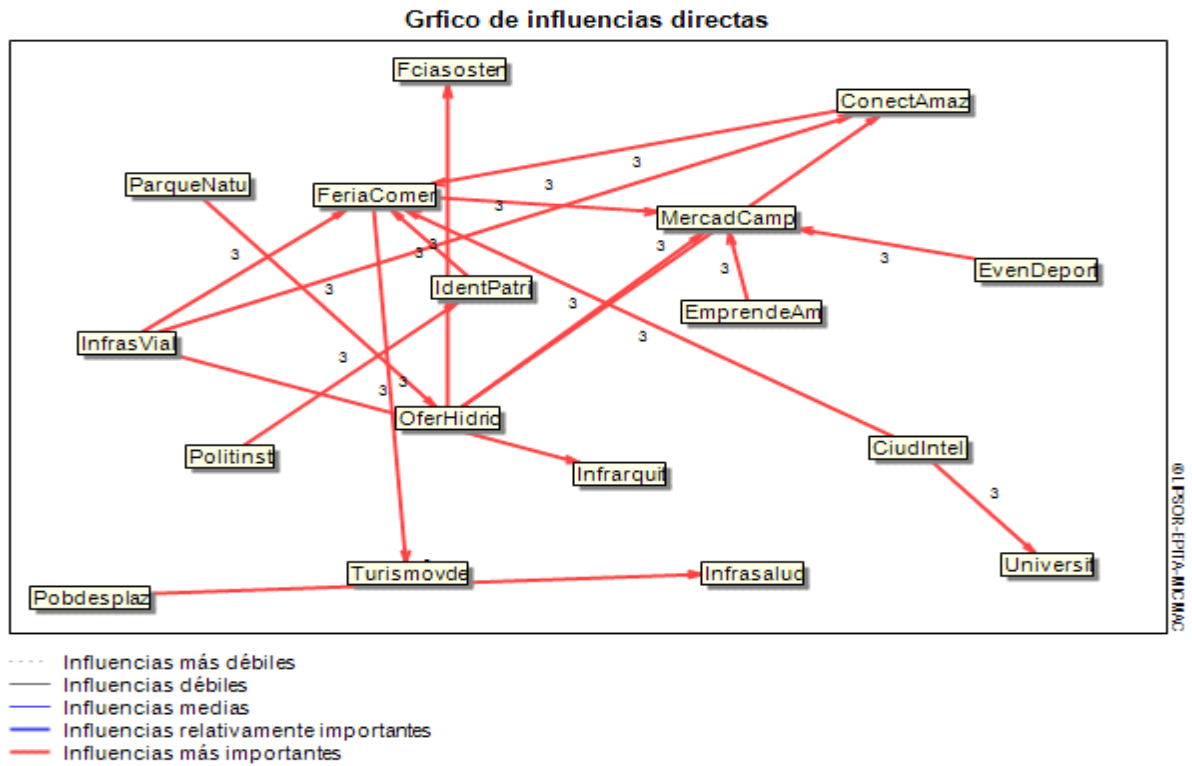
- ***Territorio de Paz.*** Una variable que potencia a la ciudad como epicentro piloto en materia de los acuerdos de paz que desarrolla el gobierno nacional y que puede permitir un modelo de región atractiva y segura.
- ***Identidad y patrimonio cultural.*** Se dispone en Florencia con una variada infraestructura propia de la región como es el Palacio de las Bellas Artes, el Museo Caquetá, Esculturas, Colegio Normal Superior, Catedral Nuestra Señora de Lourdes, Edificios Administrativos, Plaza de Toros, Petroglifos el Encanto, Maloca entre otros. Esta identidad bien fortalecida, restaurada y administrada puede resaltar la identidad cultural de los florencianos
- ***Turismo Verde.*** Es una fortaleza que debe aprovechar la ciudad para atraer visitantes. Mejorar el número de empresas operadoras de turismo, frecuencia de vuelos, transporte terrestre, infraestructura hotelera y recreación.
- ***Ferias comerciales.*** Aprovechar los eventos anuales de alto impacto en la ciudad y en el departamento el cual debe fortalecerse y ser una vitrina de los otros escenarios que ofrece Florencia como es el caso de la Feria Comercial y Agropecuaria en COFEMA.

ZONAS DE VARIABLES AUTONOMAS (izquierda inferior). En esta zona se hallan variables poco articuladas con las restantes del sistema. La efectividad de su función dentro del Marketing territorial es significativa siempre y cuando las variables de poder y de conflicto realicen una actividad más dinámica en el ejercicio propuesto. Estas variables son consideradas poco influyentes y poco dependientes, pero en la medida que evoluciona el sector pueden cambiar de lugar en el cuadrante. Aquí se encuentran la infraestructura en salud, emprendimiento amazónico, ciudad universitaria, seguridad, Florencia adaptada al cambio climático, oferta hídrica y vivienda, las cuales a pesar de ser variables importantes para la ciudad, aún no son fundamentales en una identidad regional.

ZONAS DE SALIDA (Derecha inferior). Las variables de esta zona son resultados o efectos de los factores que se encuentran en las zonas de conflicto y de poder. Se encuentran los mercados campesinos, infraestructura arquitectónica, festivales culturales y artísticos y conecta Amazonía..

En el gráfico siguiente puede observarse el nivel de influencias entre variables, y la medida en que pueden inferir en el movimiento de las demás. Se puede identificar la infraestructura vial que tiene una influencia directa en muchas otras variables, al igual que la estrategia turística que la hace más dinámica.

Figura 3. Influencias directas

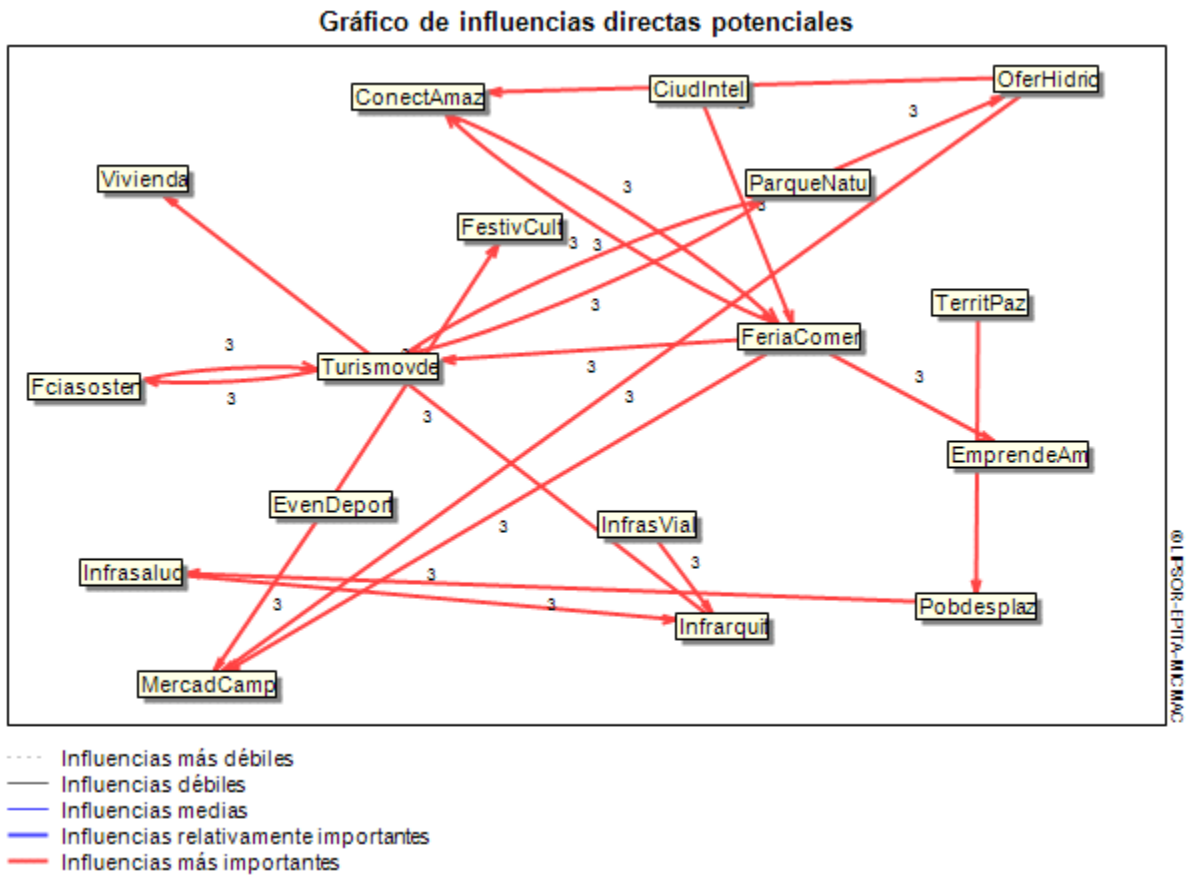


Influencias directas potenciales. Estabilidad a partir de MIDP

Demuestra que toda matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de interacciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad después de multiplicaciones sucesivas.

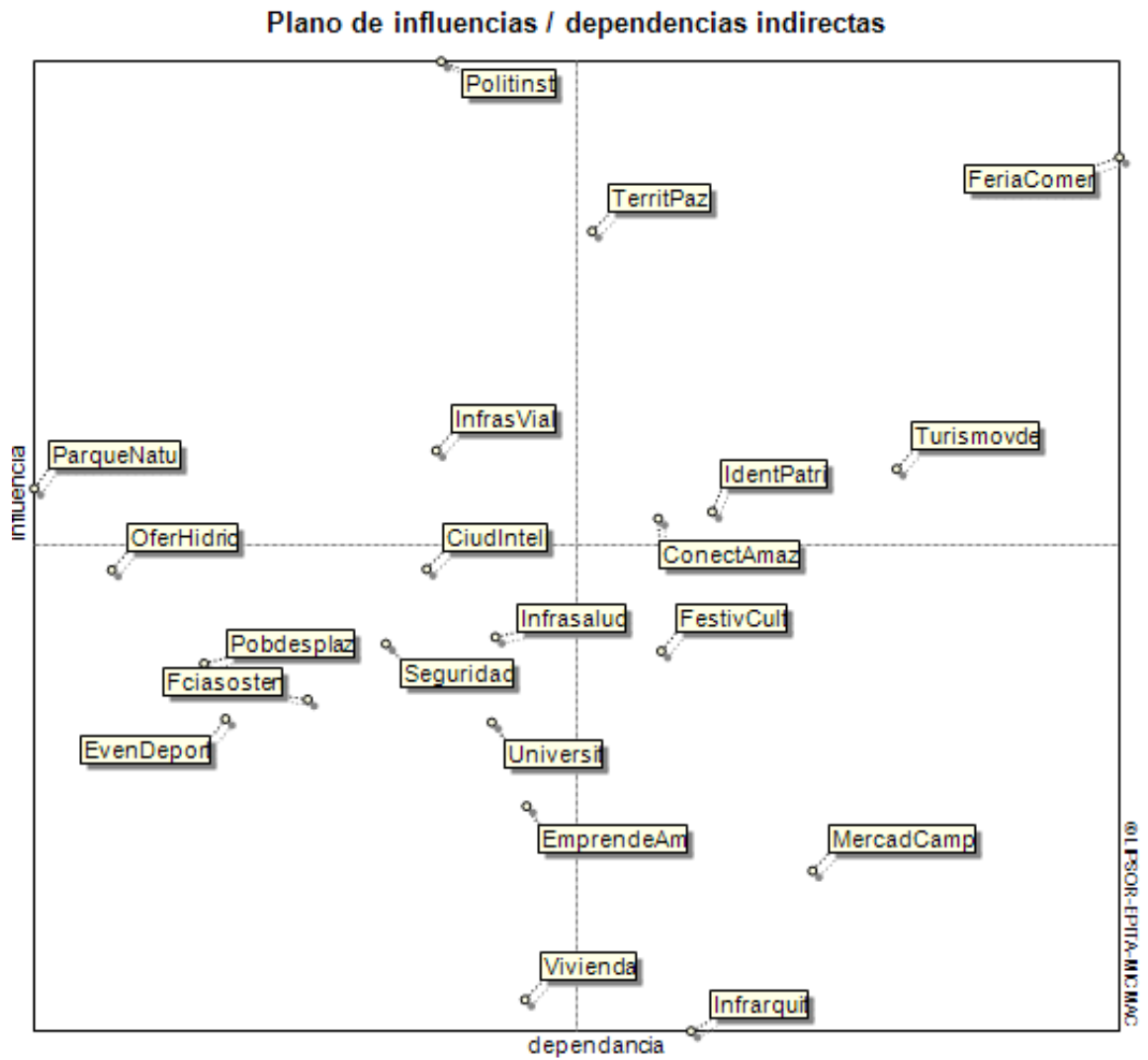
Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas potenciales MIDP.

Figura 4.



Influencias indirectas. Este plano se determina a partir de la matriz de influencia indirectas MII.

Figura 5.



Aquí se observan unas ligeras variaciones en la clasificación de las variables, especialmente moviéndose el factor de “conecta Amazonía” la cual puede ser clave al momento de potencializar la gestión de marketing de una marca de ciudad.

7.3. JUEGO DE ACTORES

En el método de juego de actores, se tienen en cuenta los mencionados anteriormente que hacen parte del desarrollo del problema y se establece la relación de influencia entre ellos, con el fin de analizar su participación en la construcción de futuro. Los actores identificados son:

Tabla 3. Selección de actores.

Cód.	Actor	Descripción
A1	Alcaldía Municipal	Es la principal entidad que tiene injerencia en las políticas, proyectos, control y dominio sobre la actividad socioeconómica en la ciudad
A2	Gremios	Es la asociación o Corporación que representa a los intereses de los gremios y organizaciones civiles en la ciudad, puede gestionar recursos y diseñar directrices para la ejecución de proyectos que potencialicen las ventajas comparativas de la ciudad.
A3	Empresarios	Se incluyen todos los actores empresariales de la ciudad, en todos los sectores de la economía y que son parte fundamental en el desarrollo local.
A4	Cámara de Comercio	Representante del sector privado y empresarios del comercio y de servicios. Tienen un papel importante en las decisiones del sector.
A5	Operadores turísticos	Empresarios dedicados a la organización, promoción y difusión de oferta de paquetes turísticos hacia el municipio y que promueven la ciudad como destino.
A6	Academia e Investigación	En este espacio es importante la participación de las universidades y centros de investigación en todos los procesos educativos y formación de ciudadanos que sepan fortalecer un proyecto de ciudad global
A7	Sector Financiero	Son parte del proyecto por ser oferentes de servicios financieros para todos los demás actores en pro de inversión, proyección y expansión de las actividades socioeconómicas de la ciudad.

A8	Ciudadanos	Los ciudadanos son los principales actores en el desarrollo y promoción de la marca de ciudad en la que viven al usar sus bienes y servicios y al generar actividades económicas y productivas atractivas a otras regiones y visitantes.
A9	Visitantes y turistas	Principalmente son el beneficiario de los servicios y amenidades que ofrezca la ciudad, por lo tanto son un actor esencial en el desarrollo de una estrategia de marketing de ciudad.

En el cuadro siguiente se establecen los objetivos que se pueden visualizar para los actores que hacen parte del proyecto eco turístico:

Tabla 4. Objetivos del sector.

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Desarrollar una marca de Ciudad	Marca	El objetivo principal para todos los actores es el de desarrollar una marca de ciudad para Florencia y potencializar sus características naturales, ambientales, económicas y sociales.
2	Posicionar la ciudad como destino	Posicionar	Posicionar la imagen de la ciudad como un destino a nivel nacional e internacional
3	Incrementar El Número De Visitantes	IncreVisitante	Incrementar el número de visitantes a la ciudad.
4	Generación de nuevos empleos	Nuevempleo	Aumentar la oferta de empleos en nuevos sectores de la economía.
5	Identificar nuevos productos y servicios	NuevosProduc	Seleccionar y definir la oferta de nuevos productos y servicios de la ciudad a partir de sus potencialidades
6	Atraer inversión privada	Inversion	Aumentar la inversión de capital privado local o de empresarios de otras regiones en la economía local

7.3.1. Matriz Influencias directas entre actores (MID). Esta Matriz de Influencias

Directas por Actores (MID) muestra las influencias directas entre los actores, de acuerdo a la siguiente escala:

- 0: El actor no influye sobre el otro actor.
- 1: El actor puede influir los procesos operativos del otro actor.
- 2: El actor puede influir sobre los proyectos del otro actor.
- 3: El actor puede influir sobre la misión del otro actor.
- 4: El actor puede poner en riesgo la existencia del otro actor.

Una vez se han calificados las influencias directas, en el cuadro se muestran las influencias de actores sobre actores, obteniendo los siguientes resultados:

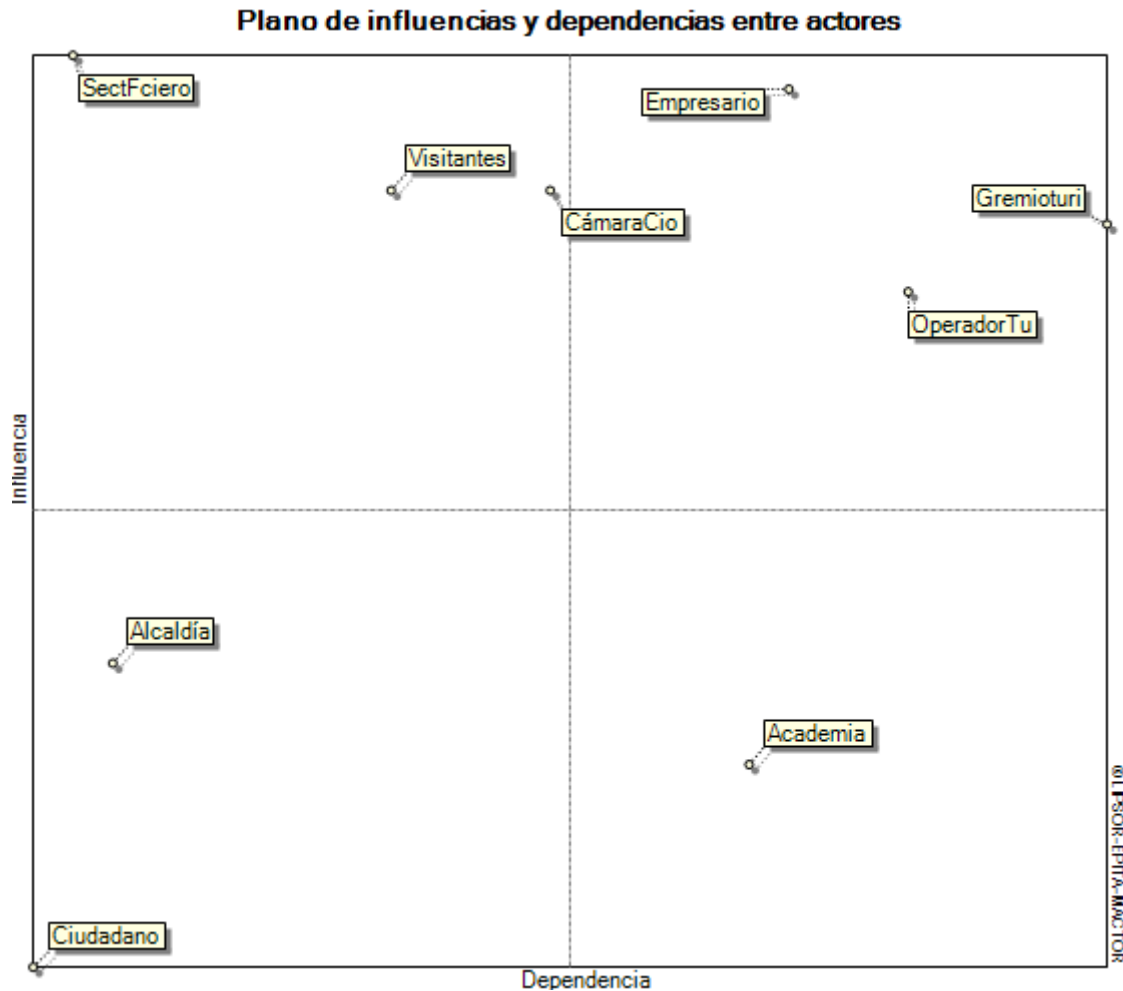
Tabla 5. Calificación de matriz actores por actores.

	Alcaldía	Gremioturi	Empresario	CámaraCio	OperadorTu	Academia	SectFciero	Ciudadano	Visitantes
Alcaldía	0	1	0	1	0	0	0	1	0
Gremioturi	0	0	2	1	2	2	0	0	1
Empresario	0	2	0	4	1	1	0	1	1
CámaraCio	0	1	2	0	1	1	1	0	0
OperadorTu	0	2	1	0	0	1	1	0	1
Academia	0	1	0	0	1	0	0	0	0
SectFciero	2	1	3	0	3	0	0	0	0
Ciudadano	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Visitantes	1	3	1	0	2	0	0	0	0

Fuente: MACTOR.

En la gráfica se muestra la posición de los actores prestando especial atención al cuadrante superior derecho en el cual se encuentran los de enlace o mas influyentes pero a la vez dependientes, encontrándose las siguientes posiciones:

Figura 6. Plano de influencias y dependencias entre actores



Actores de Enlace. Corresponden a los que son más influyentes y decisivos en la construcción de escenarios futuros: Empresarios, Gremios Turísticos y operadores Turísticos.

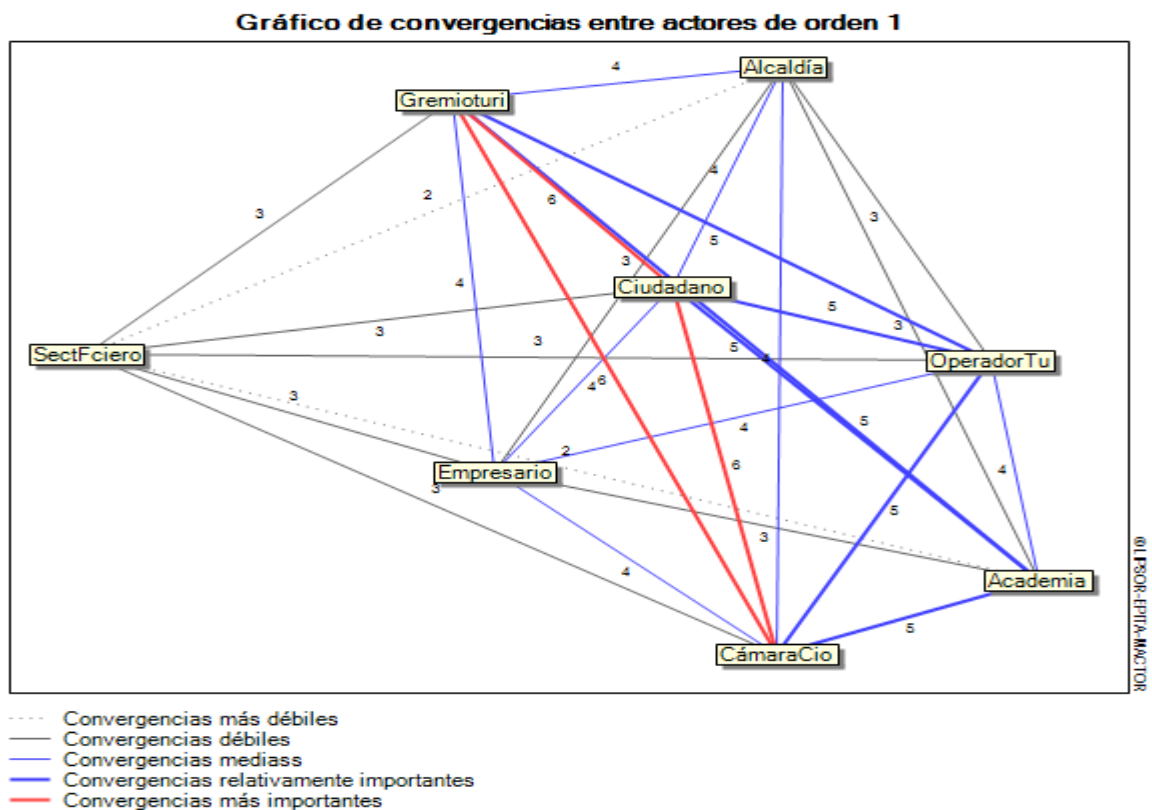
Actores Dominantes. Por su alto grado de influencia y poca dependencia son el Sector Financiero, los visitantes y turistas y la Cámara de Comercio.

Actores dominados. Corresponden a los que son más dependientes de otros actores y que suponen una opción de reorganización del sector si se les cambian las condiciones a los actores de enlace: estos son la Academia y los centros de investigación.

7.3.2. Convergencias y Divergencias entre los Actores. De acuerdo a la posición que tiene cada actor frente al cumplimiento de cada uno de los objetivos, es posible establecer de qué forma se presentan alianzas y conflictos entre ellos. Tomando el máximo valor de convergencias y divergencias que el MACTOR permite realizar, es posible observar:

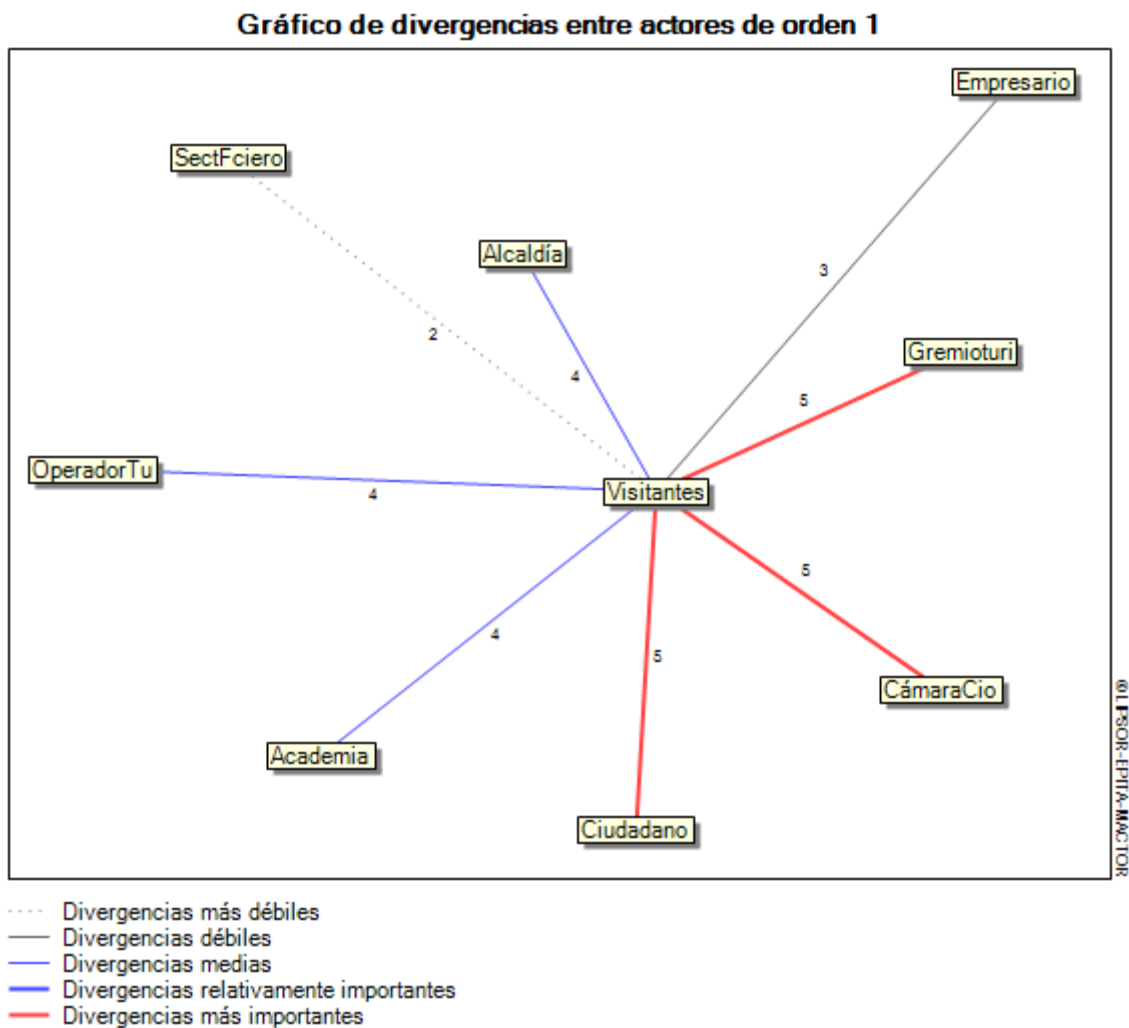
Convergencias: existe mayor relación entre los gremios turísticos y la Cámara de Comercio dado el factor de Asociatividad que pueden generar en función de desarrollar nuevas estrategias socioeconómicas para la ciudad y su impacto en el ciudadano y en el visitante.

Figura 7. Convergencia entre actores



Divergencias: el mayor distanciamiento y factor negativo se puede identificar con el sector financiero, la academia y los empresarios, debido a sus posiciones influyentes y que generan dinámica en la discusión y construcción de acciones en función de la imagen de la ciudad.

Figura 8.



7.4. ESCENARIOS

Como parte del taller a expertos y considerando los factores de cambio expuestos por cada uno, las variables claves identificadas en el MICMAC, la importancia e influencia de los actores y sus objetivos en el tema de estudio, se les preguntó cuáles serían los posibles escenarios orientadores para el desarrollo de un marketing de territorio para la ciudad de Florencia, registrando las siguientes respuestas:

1. **Florencia Verde, ambiental y natural.** En 2030 la ciudad de Florencia representa un territorio verde, limpio, sostenible y sustentable que procura aprovechar en forma responsable sus recursos ambientales, el respeto por la naturaleza y el fomento de un escenario de encuentro para disfrutar la diversidad y las riquezas de este pulmón de la amazonia colombiana.

2. **Florencia turística.** Un escenario donde las riquezas naturales son el mejor destino para propios y extraños como opción de paseo, turismo, diversión, senderos ecoturísticos. Una ciudad donde su economía se ha desarrollado entorno al aprovechamiento de toda la infraestructura recreativa, deportiva, exótica y ambiental. En este proceso, Florencia ha desarrollado nuevos espacios de concentración de actividades destinadas a los visitantes que desean disfrutar de su tiempo libre. Aprovechamiento de las actividades culturales y sus festividades propuestas.

3. **Florencia, ciudad universitaria y de investigaciones amazónicas.** Este escenario apuesta su enfoque a que la ciudad desarrolle una infraestructura educativa en torno

a la formación académica universitaria cuya fortaleza radica en sus programas ambientales y pecuarios, fomentar el desarrollo de la cultura investigativa amazónica y de los centros de investigación entorno a problemas de cuidado del medio ambiente. Para esto se han acreditado los programas de pregrado en Medicina veterinaria y zootecnia, ingeniería agroecológica, los programas de posgrados y maestrías en medio ambiente y sostenibilidad de los recursos.

4. **Florencia, ciudad moderna y atractiva.** En este escenario se construyó una ciudad futurista, renovada arquitectónicamente, con mejoramiento en infraestructura vial que permita conjugarse con sus riquezas naturales y turísticas. Con una inversión permanente la alcaldía hizo la construcción de muchas de sus avenidas, construcción de nuevos puentes que ampliaron su flujo vial, integró nuevas zonas residenciales ambientalmente sostenibles, desarrollo de zonas francas y zonas industriales que potencializaron la economía local.

5. **Florencia, territorio de paz.** Luego del posconflicto que enfrentó el país, la ciudad con el apoyo del gobierno nacional promovió un plan piloto en la que se implementaron proyectos sociales de reintegración, adaptación laboral y económica a partir de las experiencias de paz. En 2030 Florencia se muestra como la capital de la amazonia con atractivos naturales y de representación de paz y convivencia entre sus habitantes.

Para elegir el escenario apuesta, se procede a calificar con un representante de cada actor según sus posiciones, mediante el uso del Ábaco de Regnier, que identifiquen con colores sus percepciones y así identificar la probabilidad de su ocurrencia. Mediante un

formato que muestra cada uno de los escenarios propuestos y cada uno de los colores seleccionados, se pide que respondan.

Tabla de calificación de probabilidad de ocurrencia

	Muy probable
	Probable
	Duda
	Poco probable
	Muy Improbable

Luego de la revisión de las calificaciones y la sistematización de cada una de las participaciones, se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 6. Calificación de escenarios posibles.

Evento	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	%
Florenia Verde											
Florenia Turística											
Florenia Educativa											
Florenia moderna											
Florenia Territorio de paz											

Con la información anterior, se puede identificar que los escenarios probables con mayor calificación son:

- ❖ *Florenia Turística* *Muy probable*
- ❖ *Florenia Verde* *Probable*
- ❖ *Florenia Educativa* *probable*

Como resultado de la calificación anterior, se puede definir como escenario apuesta la proyección de una Florencia como una ciudad turística basado principalmente en la promoción de todas sus ventajas comparativas, acompañada de una infraestructura turística, física y logística para hacer atractiva la visita de propios y extraños. Podría describirse el escenario apuesta de la siguiente forma:

Escenario Apuesta: Florencia Turística

En el año 2030, la ciudad de Florencia se posiciona como una Ciudad moderna, turística, atractiva por su ubicación geográfica y amazónica, con un reconocimiento nacional e internacional por su gran capacidad de explotación sostenible de sus riquezas naturales, sociales y culturales, apalancada en su infraestructura renovada, como territorio de paz. En 2018 la ciudad logra mejorar toda su infraestructura vial y arquitectónica, desarrollando nuevos sistemas de movilidad que benefician a sus habitantes y visitantes. Un escenario donde las riquezas naturales son el mejor destino para propios y extraños como opción de paseo, turismo, diversión, senderos eco-turísticos logrado a partir de la conformación de alianzas público privadas construyendo el parque recreativo de la amazonia, uno de los principales y más atractivos del país. Una ciudad donde su economía se ha desarrollado entorno al aprovechamiento de toda la infraestructura recreativa, deportiva, y ambiental a partir de la puesta en marcha de la Villa amazónica, que ofrece actividades deportivas, recreativas y académicas. En este proceso, en 2020, Florencia ha desarrollado nuevos espacios de concentración de actividades destinadas a los visitantes que desean disfrutar de su tiempo libre, como es el caso del Museo Amazónico y el Centro de investigaciones amazónicas que respaldan el posicionamiento de la ciudad como un territorio de

conocimiento. En 2030 la sociedad local se ha transformado, mostrándose empoderada de su propio desarrollo económico, con nuevas oportunidades empresariales entorno al medio ambiente y el agua, al igual que la apropiación de su gestión pública con la ejecución de un plan de desarrollo continuado desde el año 2016.

8. PROPUESTA DE MARKETING TERRITORIAL.

El plan de acción que se expone a continuación muestra acciones que deben desarrollarse a fin de poder fortalecer estas ventajas comparativas y competitivas en Florencia y garantizar que la marca de ciudad pueda tener éxito y se identifiquen factores diferenciadores a nivel nacional y también internacional, dirigidos especialmente a un público externo conformado por empresarios e inversionistas foráneos que puedan generar nuevos sectores productivos en la ciudad, al igual que incrementar el número de visitantes, turistas y especialmente potenciales residentes que busquen un ambiente saludable, aprovechar las riquezas hídricas y también procesos académicos y de investigación por las cualidades de la ciudad.

Elegido el escenario apuesta, se construye el plan vigía o plan estratégico para recorrer el camino y llegar a él en el horizonte de tiempo establecido que se visualiza hacia el año 2030. Se plantean objetivos metas, estrategias, líneas de acción, actividades o proyectos y se establecieron las responsabilidades (unidades ejecutoras) y los tiempos.

8.1. PLAN ESTRATEGICO.

Se ha definido como elementos de marketing de territorio algunas variables y escenarios que giran en torno a las características naturales que tiene la ciudad de Florencia, pero también la necesidad de fortalecer otros elementos como es la infraestructura, y otras

potencialidades que resalte la marca que se espera identificar. Se definen los siguientes objetivos:

- Mejorar el posicionamiento de la ciudad de Florencia en las economías regionales, nacionales e internacionales, como una ciudad intermedia en el informe Doing Business
- Incrementar el número de visitantes y nuevos residentes en la ciudad de Florencia, especialmente en sectores industriales, académicos, turísticos y de investigación amazónica
- Fortalecer el atractivo y la accesibilidad de la ciudad a través de una mejor oferta de servicios empresariales, turísticos y ambientales a los visitantes para que siempre regresen
- Mejorar la calidad de vida y la economía de los residentes en la ciudad

Metas propuestas:

- Posicionar la ciudad de Florencia en el ranking de ciudades intermedias del informe DOING Business para el año 2020 con mejores oportunidades para la inversión empresarial.
- Incrementar en 50% el número de visitantes y turistas a los diferentes servicios ofrecidos en la ciudad.
- Mejorar la competitividad económica de la ciudad en materia de infraestructura vial, de servicios públicos y conectividad digital

Estrategias

Selección del grupo objetivo: El público objetivo de la estrategia a trazar es el turista que busca esparcimiento, contacto con la naturaleza, ocio y recreación, aprovechando las riquezas que dispone la ciudad en su ambiente urbano y rural. El segundo objetivo es la población de visitantes que tienen como propósito el estudio, la investigación y el desarrollo de proyectos en función de las características ambientales que posee la ciudad y que hace parte de su posición como capital de la amazonia.

Para establecer las estrategias se aplica el mix marketing para ciudades identificado por diversos autores como las 4A que componen las Amenidades, Atractivos, Accesibilidad y la Acción de la Ciudad.



Figura 9. Mix citymarketing

Conforme a lo anterior y a lo propuesto por Friedman (2003) se establecieron dos variables fundamentales Molina (2008) que simplifican toda la mezcla de elementos de mercadeo para las ciudades:

Política de producto ciudad. En esta variable se incluyen todas las acciones que se requieren para mejorar el posicionamiento de la ciudad, la oferta de servicios especiales para empresarios, turistas y residentes. Estas acciones se desarrollan en el plan estratégico siguiente (tabla 7):

vui

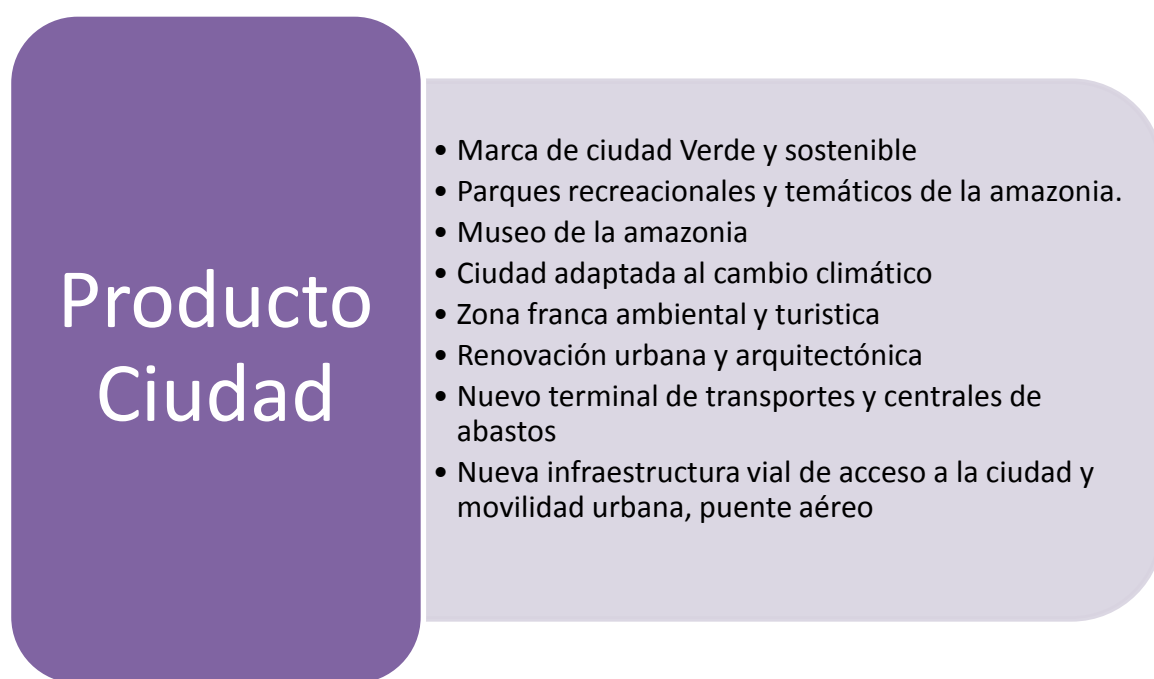


Figura 10. Política de producto ciudad

Política de comunicación. En esta variable se plantean una serie de acciones que giran en torno a la promoción de las amenidades que tiene la ciudad y que a través de eventos y actividades culturales, académicas y empresariales permiten posicionar a la ciudad en el

contexto nacional, atrayendo la atención de visitantes, inversionistas y turistas, a nivel global. Esta política debe hacer uso de una estrategia de comunicación en medios nacionales, digitales y del sector público.

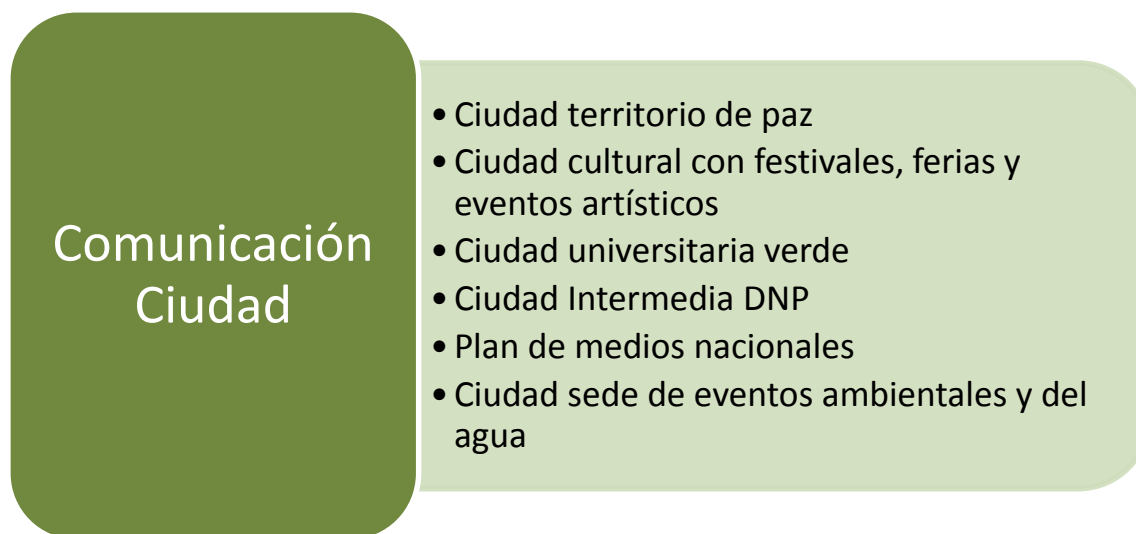


Figura 11. Política de comunicación de la ciudad

En esta política de comunicación, se establecen varios mecanismos de difusión y publicidad de la imagen de la ciudad y sus atractivos:

Televisión, Radio, prensa. Una estrategia basada en el desarrollo de una marca de ciudad, que busque el reconocimiento y posicionamiento en otras regiones del país. Al igual que sea considerada como epicentro de la amazonia colombiana. Para esto se dispone del plan de desarrollo turístico creado por la administración anterior.

Marketing digital. En esta estrategia, debe segmentarse el público objetivo y orientarse de esta forma la campaña publicitaria a través de medios sociales, canales de video,

servicios web, email marketing, etc. Esta herramienta permite difundir los diferentes eventos, acciones y actividades que se desarrollen en función de la ciudad que se propone.

Relaciones públicas. Es el Alcalde de la ciudad y los dirigentes del sector público y privado los principales ejecutores de esta acción en la cual pueden a través de las diferentes representaciones sociales, políticas y empresariales llevar el nombre de la ciudad a un mejor nivel de reconocimiento y posicionamiento, resaltando sus cualidades, ventajas comparativas y experiencia vivida en los diferentes momentos de la realidad.

Seguimiento y Control. Una vez implementadas las acciones de marketing sobre la ciudad por parte de los actores involucrados, se debe hacer un control permanente de los avances y resultados, para eso deben evaluarse los tiempos pactados y los indicadores propuestos para cada meta diseñada.

Tabla 7. Plan Estratégico de marketing territorial para Florencia

PLAN ESTRATEGICO: FLORENCIA ECOTURISTICA				
Meta	Estrategia	Acciones	Responsable	Tiempo
Implementar un equipo de marketing en la Gerencia de desarrollo social	1. Desarrollar una política institucional que permita el fortalecimiento y apoyo al desarrollo de acciones de marketing de ciudad	1. Identificación de Ventajas comparativas 2. Diseño de una política regional de mercadeo de ciudad y territorio 3. Aprobación de normas locales que apoyen el turismo y los sectores económicos que dependan de el.	Alcaldía de Florencia	12 meses
Plan de marketing de ciudad implementado	1. Desarrollar el análisis, seguimiento y adaptación de cada una de las propuestas del plan propuesto, mediante un equipo de trabajo definido por la alcaldía.	1. Consolidación del equipo de marketing territorial del municipio de Florencia 2. Ajuste del presente plan estratégico socializado y elaborado por todos los actores 3. Implementación del plan de acciones 4. elaborar un plan de capacitación y formación de ciudadanos y empresarios en marketing territorial y marca de ciudad. 5. Desarrollar un plan de Citymarketing para posicionar la marca de ciudad.	Empresarios, líderes y municipio. Sector privado y empresarial	18 meses

Meta	Estrategia	Acciones	Responsable	Tiempo
Incrementar en un 40% la oferta de servicios turísticos y ecológicos en el municipio de Florencia	1. Desarrollar la infraestructura de servicios turísticos en el municipio	1. Investigación para determinar y ordenar los servicios turísticos. 2. Definir los requerimientos mínimos de seguridad para la prestación de servicios eco turísticos. 3. diseño y aplicación de un programa de incentivos al empresario que participe en el negocio.	Academia, instituciones Alcaldía, sector fuerza pública Alcaldía, estado	24 meses
Reducir en un 50% el impacto ambiental de las actividades ecoturísticas	1. Investigación y desarrollo tecnológico para las mejores prácticas ambientales	1. Diseñar y definir políticas de manejo ambiental para reducir el impacto de la contaminación. 2. Desarrollar procesos de manejo ambiental y de residuos.	Academia Alcaldía	24 meses
Incremento de 1000 puestos en la generación de empleo para la ciudad	1. Fortalecimiento y apoyo a la generación de empleo en el sector turístico, posconflicto y educativo, empresarial.	1. Aprovechamiento de la normatividad vigente para empresarios que contribuyan en generar empleos. 2. fortalecimiento de la actividad turística, deporte extremo, eventos culturales y feriales. 3. Comercialización de nuevos productos amazónicos	Sectores gremiales Sector privado	60 meses
Incrementar en 40% la inversión de capital	1. Atraer inversionistas para la ejecución de sitios eco turísticos y de empresas	1. Promocionar las ventajas de invertir en la ciudad 2. Desarrollar la zona franca que atraiga inversión empresarial 3. Fomentar la creación de nuevas empresas turísticas	Sector privado	48 meses

Meta	Estrategia	Acciones	Responsable	Tiempo
Formar y capacitar a 200 empresarios en materia de turismo en diversos temas	1. Formular las necesidades de capacitación y hacer alianzas con la academia	1. Diseño y oferta de cursos de ecoturismo. 2. Diseño y oferta de diplomados en ecoturismo 3. Oferta profesional en áreas de turismo	Academia Sector Privado y oficial	36 meses
Canalizar y gestionar recursos para inversión en ecoturismo	1. Promover la disponibilidad de recursos en las entidades oficiales	1. Revisar convocatorias del Ministerio de Comercio Exterior y de entidades no gubernamentales. 2. Gestionar recursos del estado para el apoyo a la industria turística	Alcaldía Sector financiero	24 meses
Renovar el 50% de la infraestructura arquitectónica de la ciudad	1. promover entre la administración municipal y la sociedad civil la necesidad de mejorar la imagen de la ciudad.	1. unificar criterios arquitectónicos para una ciudad ecoturística 2. Fomentar la remodelación y reconstrucción de edificaciones, parques y monumentos importantes - Nuevo terminal y centrales de abastos -ampliación del hospital María Inmaculada	Secretaría de gobierno y entidades de fomento cultural. Alcaldía y Gobernación	60 meses
Infraestructura vial mejorada	1. Gestionar y construir nuevas vías alrededor de la ciudad. 2.Construir nuevos puentes 3. Pavimentación y señalización horizontal	1. Construcción de 2 puentes nuevos 2. construcción troncal del sur 3. Doble calzadas de ingreso a la ciudad. 4. mejoramiento pavimento local	Alcaldía	50 meses

Meta	Estrategia	Acciones	Responsable	Tiempo
Diseño e implementación de programa: Ciudad universitaria	1. Fortalecer y posicionar las universidades y sus programas orientados a la Amazonía, ambiental y de investigación.	1. Construir un portafolio educativo ambiental y sostenible en pregrado y posgrado 2. mejorar el nivel de calidad de los programas 3. posicionar a nivel nacional los programas ofertados en Florencia 4. Implementar nuevos programas 5. Hospital Universitario 6. promover los Centros de investigación con reconocimiento nacional	Alcaldía Universidad Centros de investigación	36 meses
Incrementar 50% el flujo de visitantes nacionales a las Ferias Comerciales, culturales y eventos	1. Fortalecer los eventos reconocidos a nivel local en el orden nacional	1. Fortalecer la vitrina local a través de la Feria Comercial. 2. Posicionar eventos como San Pedro, Colono de oro y encuentros de colonias a nivel nacional 3. Desarrollar escuelas artísticas y culturales. 4. Realizar Eventos deportivos alrededor del agua	Alcaldía Secretaría de Turismo Sena	24 meses
Lograr reconocimiento como Ciudad Territorio de Paz	1. Gestionar el reconocimiento institucional como Territorio de Paz	1. Desarrollar experiencias exitosas alrededor del posconflicto 2. Diseñar programas en torno a los programas de la paz	Alcaldía	12 meses

CONCLUSIONES

La prospectiva utilizada en el diseño de marketing territorial permite ver diferentes elementos que debe mejorar la ciudad para proyectar hacia el futuro una marca de ciudad. Se han identificado elementos valiosos en el proceso realizado en compañía de los expertos.

- La ciudad de Florencia cuenta con una variada infraestructura natural y ambiental que le permite proyectarse como una región estratégicamente turística, atrayendo a muchos turistas a disfrutar de sus espacios ofrecidos. Cuenta con una amplia oferta hídrica, geográfica y ambiental que le permite convertirse en una capital de la amazonia si así se proyecta.
- En materia de turismo, aún se encuentran debilidades en la ejecución de políticas institucionales que fortalezcan la consolidación del sector en la ciudad de Florencia. No se evidencian políticas claras para el fortalecimiento de este sector, no hay una infraestructura adecuada acorde a las expectativas. Sin embargo, la actual administración municipal viene trabajando en el fortalecimiento, la promoción y la generación de proyectos en función de esta apuesta.
- El taller de expertos permitió identificar 21 factores de cambio muy importantes para la construcción del futuro deseado por la comunidad en el proyecto a desarrollar, todos en función de las ventajas que tiene la ciudad, de sus potencialidades y sobretodo con el enfoque de permitirle a la ciudad la apuesta por un escenario ideal que le permita mejorar su posición social, económica y cultural a nivel nacional
- La matriz del MICMAC dio como resultado que las variables claves son: territorio de paz, ferias comerciales, turismo verde y la identidad y patrimonio cultural

- El método MACTOR permitió identificar 10 actores influyentes en el tema y a la vez determinar que las autoridades municipales, empresarios y gremios turísticos los más influyentes. Estos actores se vuelven fundamentales en la construcción de escenarios probables para la ciudad.
- El taller de expertos permitió identificar 5 escenarios posibles, entre los cuales se pudo elegir el de una Florencia, como destino turístico, basada en las potencialidades ambientales y naturales que puedan generar en la comunidad y en los turistas.
- Uno de los factores destacados por todos los encuestados es el de aprovechar las riquezas naturales y mejorar la oferta de servicios turísticos, ecológicos y ambientales con destino a un mercado cada vez más exigente en materia de esparcimiento y diversión.

REFERENCIAS

- Antonio, L. E. (07 de julio de 2011). *Marketing Territorial*. Obtenido de www.former.com/ressources/telechargement/articlemarketingterritorial.pdf
- ASENSIO ROMERO, P. (2010). *MARKETING MUNICIPAL*. ESPAÑA: Ediciones Díaz de Santos.
- Benko, G. y. (1994). *Las regiones que Ganan: Distritos y redes*. Los. Valencia: Alfons el Magnanim.
- BENKO, Georges. Estrategias de comunicación y marketing urbano. Revista EURE v.26 n.79. Santiago de Chile. Diciembre de 2000. Páginas 67 – 76. ISSN 0250-7161. Extraído de: <http://www.redalyc.org/pdf/196/19607904.pdf>
- BORJA, Jordi y CASTELLS, Manuel. *Local y Global*. Madrid: Taurus, 1999. p. 33
- BRUNET y Otros. Cita de cita. *Les mots de la géographie. Dictionnaire critique*. Descripción, 1993; 520 p. En: *Espacio y territorio. Instrumentos metodológicos de investigación social*. MAZUREK, Hubert. 2009. Cuadernos de Página | 215 clase 02-02. Maestría en Desarrollo Regional y Planificación del Territorio. Universidad Autónoma de Manizales. Colombia.
- CASTELLANOS, O., (2007), *Gestión Tecnológica: de un Enfoque Tradicional a la Inteligencia.*, Editorial Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Colombia, ISBN: 958-701-685-8, Bogotá, Colombia. DNP. (2013). *Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Bogotá.

DNP. (2014). POLÍTICA NACIONAL PARA CONSOLIDAR EL SISTEMA DE CIUDADES EN COLOMBIA. Bogotá. Recuperado el 17 de septiembre de 2016 de:
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3819.pdf>

Florencia, M. d. (marzo de 2016). *Alcaldía de Florencia*. Obtenido de http://www.florencia-caqueta.gov.co/Nuestros_planes.shtml

FUENTES M., Alix A. (2012). VISION GERENCIAL. PROSPECTIVA DE GESTION Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

GABIÑA, Juanjo. *Prospectiva y Planificación Territorial*. Barcelona: Alfaomega, 1999. p. XV

Gabiña Carrera, J. J. (1998). *PROSPECTIVA Y ORDENACIÓN DEL TERRITORIO*. Barcelona, España: MARCOMBO, S.A.

Godet, Michel (1991). *Problemas y métodos de prospectiva: caja de herramientas*. España: Unesco.

Godet. Michael. (2000) *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva*.

Goodstein, Leonard. Nolan, Timothy. y Pfeiffer William. (1998) *Planeación estratégica aplicada. Como Desarrollar un plan que realmente funcione*. Santa Fe de Bogotá-Colombia: Editorial MacGraw-Hill Interamericana, S.A. GOMES DE CASTRO, A.M.; Jonhson, B.; D'Ápice, M.L. y Filho, A. 2002 “Análise Prospectiva de Cadeias Produtivas Agropecuárias”. Working Paper.

GONZALEZ FAXE, Fernando y SALCINES CRISTAL, José Venancio. (2003). Los factores de competitividad y Marketing Territorial del espacio Atlántico Europeo.. *Boletín Económico del ICE*. No. 2789-Diciembre. www.udc.es/iuem/documentos/monografias/espacioatlantico.pdf. Consultado 07.07.2011.

- HERNÁNDEZ ROJAS, Edmundo. City Marketing, una potente herramienta de promoción. *Café de las Ciudades*. Revista. Año 04, número 34, agosto de 2005. Documento en línea en http://www.cafedelasciudades.com.ar/economia_34.htm . Recuperado julio 2016
- ISLAS PONCE, Gabriela., Paredes Vargas, Guadalupe. Citymarketing y Turismo: la puesta en valor del Patrimonio Industrial en el Paseo de San Francisco. Tesis Licenciatura. Administración de Hoteles y Restaurantes. Departamento de Turismo, Escuela de Negocios y Economía, Universidad de las Américas Puebla. Mayo. 2006. Disponible en línea en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/islas_p_g/. Consultado el 11 de noviembre de 2011.
- Kotler, P., & Hider, D. (1994). *Mercadotecnia de Localidades*. Mexico: Diana.
- KOTLER, P; HAIDER, D; REIN, I. (1992). *Marketing Places*. Diana. México.
- LE BERRE, Maryvonne. Cita de cita Del documento de Mazurek espacio y territorio. Instrumentos metodológicos de investigación social...definición de Maryvonne Le Berre. Bailly, Ferras et al., 1995, p. 606
- LEFEBVRE, Henri (1978) *De lo rural a lo urbano*. Barcelona, Península. Pag. 142
- MAZUREK, Hubert. (2010). Espacio y territorio: instrumentos metodológicos de investigación social. Seminario de Gobernabilidad y Desarrollo Territorial. Maestría en Desarrollo Regional y Planificación del Territorio. Grupo de Página | 221 Investigación en Desarrollo Regional Sostenible. Cuadernos de clase No 02-02. Colección Desarrollo, Región y Paz. Manizales.
- MENDOZA, Oliva y RESTREPO Elena, Investigación de Mercados. UNAD. Bogotá. 2007
- Miklos, Tomas y Tello, María. Elena (1991). *Planeación prospectiva, una estrategia para el diseño del futuro*. México: Limusa.

- MOJICA, Francisco. (2000). El Dilema entre pronosticar y construir el futuro. Conferencia Bogotá.
- MOLINA GARCIA, A. (2008). *MARKETING DE CIUDADES*. BARCELONA: UNIVERSIDAD RAMON LLULL.
- MONTAÑEZ GÓMEZ, Gustavo. (1998) DELGADO MAHECHA, Ovidio. Espacio Territorio y Región: Conceptos Básicos para un proyecto Nacional. Documento en línea. http://www.geolatinam.com/files/Montanez_y_Delgado.1998.
- Quetglas, Fabio. (2009). REVISTA LA CAPITAL. Periodista: CICARÉ, Sandra.. Marketing territorial, el arte de exhibir lo mejor de la ciudad. 20 de septiembre de 2009. Entrevista. Disponible en línea en http://www.lacapital.com.ar/ed_impresa/2009/9/edicion_334/contenidos/noticia_5321.html. 2009.
- SEISDEDOS, Hermenegildo. (2009) Creando Marca de Ciudad: Principios Básicos. Ponencia Congreso City Marketing Mayo 2006. SEISDEDOS, Hermenegildo. Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI. Del City Marketing al Urban Management. Pearson Educación. Madrid. 2007 P. 177 Páginas. Página | 224 SEISDEDOS, GILDO. La Ciudad Atractiva, city marketing y cultura: catedrales, museos y artefactos. En: SEISDEDOS, GILDO, Tercera Jornada del Plan Estratégico de la Cultura, Foro Burgos Cultural.
- VALLINA CRESPO, Jorge. (2011). Marketing Territorial, Oportunidades para el Desarrollo Local. Escuela Universitaria de Turismo de Asturias. Extraído el 6 de junio de 2015 de: <http://es.slideshare.net/jorgevallina/marketing-territorial-y-desarrollo-local>

El Espectador, (2016). El potencial de las Ciudades Intermedias. Economía. Recuperado el 17 de septiembre de 2016 de: <http://www.elspectador.com/noticias/economia/el-potencial-de-ciudades-intermedias-articulo-558342>

**ANEXO A.
CUESTIONARIO PARA EXPERTOS CONSULTADOS.**

Características y factores de cambio para el estudio: Prospectiva de Marketing Territorial para el Municipio de Florencia Caquetá

Apreciado Experto: Esta es una “lluvia de ideas” o exploración de la situación actual y de la imagen de futuro que usted tiene sobre el *diseño de un marketing de territorio para la Ciudad de Florencia*. Le pedimos el favor de responder de manera muy precisa las preguntas que aparecen a continuación. No es necesario, sin embargo, responder a todos los ítems, puede dejar en blanco aquellos sobre los que no tenga información.

- 1. ¿A su juicio cuales son los factores o variables más influyentes para el desarrollo de una marca de ciudad? (Ejemplo: amenidades, atractivos, identidad, valor de ciudad, posicionamiento etc.**

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

6 _____

7 _____

8 _____

9 _____

10 _____

11 _____

12 _____

13 _____

14 _____

15 _____

- 2. Califique estos en orden de importancia desde el más influyente con una calificación de 4 hasta el menos influyente con una calificación de 0.**

Factor **Calificación**

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____
- 6 _____
- 7 _____
- 8 _____
- 9 _____
- 10 _____

3. Según su opinión, ¿cuales serían los principales atractivos, productos o servicios y amenidades que deberían enmarcar una mezcla de marketing para la ciudad de Florencia? (Ejemplo: balnearios, eventos culturales, ferias, actividad empresarial, ocio, esparcimiento, marca de ciudad, etc.)

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____
- 6 _____
- 7 _____
- 8 _____
- 9 _____
- 10 _____

4. Mencione cual puede ser el escenario futuro ideal para la ciudad de Florencia.
