

Análisis del proyecto “Marca Ciudad” del Municipio de Bucaramanga

Yandri Johanna Pinzón Correa

Universidad Autónoma de Bucaramanga

Notas del Autor

Yandri Johanna Pinzón Correa

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Universidad Autónoma de

Bucaramanga

Programa de Negocios Internacionales

Bucaramanga, Santander, Colombia

2018

Agradecimientos

Quiero dar las gracias a mi profesor y tutor Luis Alfonso Robles, por su acompañamiento para el correcto desarrollo de este proyecto. También dar gracias a Natalia Durán, quien fue mi jefe por un corto tiempo, pero fue suficiente para aprender a su lado ya que siempre quiso transmitirme su conocimiento. Una mujer muy profesional y apasionada por su trabajo, tiene toda mi admiración. Mi tutor Alejandro Botero, quien siempre buscaba la manera de enseñarme a través de la experiencia.

Por otro lado, dar gracias a mi familia, quienes me han apoyado e impulsado incondicionalmente durante toda mi carrera. Siempre promovieron en mí, una mujer integral, con todas las competencias necesarias para enfrentarse al mundo.

En última instancia, y no menos importante, dado que es el último trabajo que dejaré como estudiante de pregrado en la universidad, quiero agradecerle a la UNAB, por dejar siempre a sus estudiantes desarrollarse y crecer de manera autónoma, pero acompañados de la institución en todo momento, y en general por todas las oportunidades que siempre están brindándonos a nosotros, sus estudiantes. Gracias a los profesores que guían en los semilleros de investigación. Cuando hago mención a la institución, también me refiero a todos los profesores, pero sería muy tedioso mencionarlos uno por uno. Solo me queda decirles que su labor como docentes es de mucha responsabilidad y admiración.

Abstract

The municipality of Bucaramanga is searching for the most effective way to internationalize the city even more than its products. One of the implemented strategies was the consolidation of a city narrative or territorial marketing strategy called, "City Brand". This project seeks to identify the factors or competitive advantages of Bucaramanga; the importance of creating synergies with public and private entities, for the strategy to be enduring and finally provide feedback on the "City Brand" project to achieve the internationalization of the city.

Resumen

El municipio de Bucaramanga se encuentra buscando la forma de internacionalizar a la ciudad, más que a sus productos. Una de las estrategias implementadas fue la consolidación de una narrativa de ciudad o estrategia de mercadeo territorial denominada "Marca Ciudad". El presente trabajo busca identificar las ventajas competitivas de Bucaramanga; la importancia de crear sinergias con entidades público-privadas para que la estrategia sea perdurable y por último retroalimentar el proyecto "Marca Ciudad" para lograr la internacionalización de la ciudad.

Tabla de contenido

Introducción	10
Planteamiento del problema	12
Árbol de Problemas.....	18
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos.....	19
Justificación	20
Marco Conceptual.....	22
Marco Legal.....	24
Normas aplicables en Colombia para la Promoción del turismo	24
Normas aplicables en Colombia para la Internacionalización	30
Normas aplicables en Colombia para el Fortalecimiento Empresarial	32
Marco Referencial.....	33
Marco Teórico	35
Metodología	38
Estado del arte.....	40
Aspectos generales de Bucaramanga la ciudad.....	41
Identificación de Bucaramanga.....	41
Identificación de los factores que contribuyen a mejorar el posicionamiento nacional e internacional de Bucaramanga, con respecto a las ciudades de Colombia, como un destino turístico, educativo y de salud.....	44

Análisis PEST - Indicadores de Bucaramanga (AM):	44
Ventajas Competitivas según la Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL)	67
Ventajas Competitivas según el Índice de Competitividad de Ciudades (ICC) de 2018.....	69
Ventajas Competitivas según el Índice Departamental de Competitividad (IDC) de 2017	76
Análisis de los esfuerzos sinérgicos necesarios con organizaciones de la sociedad civil, para que la “Marca Ciudad” logre tener un impacto de manera perdurable.	78
Retroalimentación al proyecto “Marca Ciudad” implementado por el Municipio de Bucaramanga.....	92
Sondeo Virtual	113
Entrevistas y Encuestas.....	114
Diferenciales de Bucaramanga	117
Público objetivo	118
Ejes de Comunicación.....	119
Competencia	120
Medios de comunicación	121
Plan de medios	123
Fase 1: Planeación.....	124
Fase 2: Preparación.....	126
Fase 3: Implementación	131
Fase 4: Consolidación.....	134

Conclusiones	136
Recomendaciones	141
Fuentes y Referencias Bibliográficas	144
Anexos	155

Lista de Tablas

Tabla 1	46
Tabla 2	48
Tabla 3	49
Tabla 4	59
Tabla 5	60
Tabla 6	62
Tabla 7	71
Tabla 8	73
Tabla 9	75
Tabla 10	76
Tabla 11	89
Tabla 12	95
Tabla 13	104
Tabla 14	117
Tabla 15	122
Tabla 16	126
Tabla 17	130
Tabla 18	133
Tabla 19	134

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Entrevistas con líderes regionales.....	16
Gráfica 2. Árbol de Problemas.....	18
Gráfica 3. Tasa global de participación, ocupación y desempleo, Bucaramanga, Abril – junio (2009 – 2018).....	47
Gráfica 4. Distribución porcentual y variación de la población inactiva, según tipo de actividad Abril - junio 2018.....	49
Gráfica 5. Construcción de espacios culturales.	60
Gráfica 6. Incidencia de pobreza monetaria extrema en Santander %.	61
Gráfica 7. Matrícula en educación superior.	62
Gráfica 8. Cobertura en educación básica en Santander.....	63
Gráfica 9. Cobertura bruta en educación media en Santander.....	63
Gráfica 10. Cobertura educación superior en Santander.	63

Lista de Anexos

Anexo 1. Respuestas Sondeo Virtual.....	155
Anexo 2. Estado del Arte.....	156
Anexo 3. Mapa de Riesgos de Gestión Institucional Vigencia 2018.....	161
Anexo 4. Matriz DOFA sobre los riesgos de Gestión Institucional para el año 2018.....	162
Anexo 5. Caracterización del proceso de internacionalización de la ciudad.....	163
Anexo 6. Caracterización del proceso de gestión de la comunicación.....	165
Anexo 7. Entrevistas.....	166
Anexo 8. Encuestas.....	176
Anexo 9. Ejemplo de Plan de Medios Digital.....	177

Introducción

Es reciente que las ciudades comienzan a preocuparse sobre cómo son vistas a nivel internacional, tanto así que se exhiben y buscan venderse como un producto. Esto es suficiente motivo para la búsqueda de medidas con las cuales atraer inversión y dar dinamismo a la economía de las ciudades. En estudios recientes de la Alcaldía de Bucaramanga se logró identificar que la imagen del territorio por ciudadanos nacionales y extranjeros tiende a ser ambigua y no refleja las ventajas competitivas que tiene Bucaramanga. Esto resulta problemático debido a que la ciudad no ha logrado posicionarse en la mente de las personas por sus principales atracciones (Balaguera, 2018). Entonces, ¿Cuál sería una alternativa para cambiar esa mentalidad tanto a nivel nacional como internacional?

Para dar respuesta a esta pregunta, es imprescindible comenzar contestándola con las palabras de Paz (2005), integrante del Proyecto "Gestión Estratégica Urbana: Ciudad, Economía e Imagen" de la Universidad Nacional de Quilmes - Argentina, quien en un artículo de la Revista Venezolana de Gerencia - RVG menciona que:

"Se hace presente la relevancia de atender a la gestión estratégica, y la aplicación de las herramientas del marketing de ciudad, en especial, la administración de marca de ciudad. En particular, se aborda la cuestión de las marcas de ciudad desde un enfoque que asume la necesidad de contar con nuevos signos de identidad a partir de los avances producidos en el management corporativo. Así mismo, se considera a la marca como un constructo sociohistórico y a la construcción de marca de ciudad como un proceso signado por la creatividad ciudadana y la producción simbólica de carácter social". (Paz, 2005, pág. 178)

La Oficina de Asuntos Internacionales del Municipio de Bucaramanga está llevando a cabo labores para lograr el reconocimiento de Bucaramanga como una ciudad atractiva y estas acciones también tendrán un alcance metropolitano. De esta forma y en el marco de la estrategia de mercadeo territorial que se quiere implementar, el aprovechamiento de las fortalezas de la ciudad de Bucaramanga se convierte en el primer camino para conseguir tal dinamismo anhelado. En una primera medida, se debe hacer un trabajo de posicionamiento de los factores competitivos con los que cuenta la ciudad actualmente e identificar aquellos que puede explorar y/o explotar. En un segundo punto es lograr que esta estrategia de mercadeo territorial de “Marca Ciudad” permanezca en el tiempo a través de las sinergias, por esto se hará énfasis en que es necesaria la apropiación de la marca por los diferentes sectores de la ciudad que al final son los que se beneficiarán de ella. Finalmente, se deberán realizar ciertas acciones que permitirán llevar a la “Marca Ciudad” de Bucaramanga a todos sus públicos objetivos y lograr el impacto deseado, tanto a nivel nacional como internacional.

Planteamiento del problema

Problema: Falta de posicionamiento de la ciudad de Bucaramanga en mercados nacionales e internacionales.

Hace pocas décadas las ciudades son vistas como un producto que se debe promocionar y vender tanto a nivel regional, nacional e internacional, y esto es suficiente motivo para la búsqueda de medidas con las cuales atraer inversión y dar dinamismo a la economía de las ciudades. En estudios recientes de la Alcaldía se logró identificar que la imagen del territorio a nivel nacional e internacional tiende a ser ambigua y no refleja las ventajas competitivas que tiene Bucaramanga. Esto resulta problemático debido a que la ciudad no ha logrado posicionarse en la mente de las personas por sus principales atracciones.

Ejemplo de esto se observa en un sondeo virtual (Ver Anexo 1) realizado por la Oficina de Asuntos Internacionales - OFAI de la Alcaldía de Bucaramanga a 547 personas, localizadas en el Área Metropolitana de Bucaramanga - AMB, Medellín, Barranquilla, Bogotá, Valledupar, Armenia, Barrancabermeja, San Gil, Neiva, Cali, Tunja, Miami, Santa Marta y Miami. La invitación al Sondeo se hizo a través de las redes sociales del Instituto Municipal de Cultura y Turismo - IMCT, la Emisora Cultural, Fenalco y ProColombia (Durán Valbuena, 2018).

Durán, a partir de los resultados del sondeo afirma que:

“La mayoría de los encuestados reconocen a Bucaramanga por ser productora de calzado; por tener universidades prestigiosas como la UIS, UNAB, UDES y la Santo Tomás; no hay ninguna empresa santandereana reconocida por los empresarios extranjeros encuestados y con relación a búsquedas sobre turismo, Bucaramanga se encuentra en séptimo lugar comparado con otras ciudades de Colombia”. (Durán Valbuena, 2017, pág. 2)

Según la información suministrada por el Municipio sobre el sondeo que llevaron a cabo, los ciudadanos de Bucaramanga no identifican un sector como vital para el desarrollo económico de la ciudad. En el Anexo 1 se logra identificar que la percepción en los diferentes sectores se encuentra dividida en partes similares. Lo que afirma Durán Valbuena es cierto:

“El sector de la salud, que es una de las áreas priorizada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, y en el que se ha constituido un clúster, aparece como principal en la percepción de los ciudadanos; no obstante, el porcentaje no supera el 25% de la población. (...) El segundo sector que se reconoce como importante para el desarrollo de la ciudad es el comercio, probablemente debido a que las personas tienden a valorar el sector del calzado, la moda y la joyería como significativo para el desarrollo de la ciudad a pesar de que algunos estudios socializados por la Cámara de Comercio muestran que el aporte al PIB de este sector no corresponde al imaginario colectivo”. (Durán Valbuena, 2018, pág. 2)

Por otro lado, resulta también extraño que solo el 13% de las personas relacionan la educación al desarrollo de la ciudad. Debería ser conocimiento de todos que la ciudad cuenta con los mejores indicadores en educación media pública, indicadores que se han mantenido a través del tiempo. Además, plantea Durán Valbuena (2018), las instituciones educativas privadas del Área Metropolitana de Bucaramanga tienden a ubicarse muy bien en el ranking de las pruebas saber. En cuanto a la Educación Superior, la ciudad se muestra como “ciudad universitaria” y constantemente aparece como una de las mejores en el ranking de Calidad de Vida para Estudiantes Universitarios.

Debido a estas diferencias en las percepciones de los ciudadanos en el Área Metropolitana y en otras ciudades tanto a nivel nacional e internacional (específicamente en Miami), nace la necesidad de posicionar a Bucaramanga en sus diferentes escenarios para generar más dinamismo en su economía. Estas percepciones afectan también la identidad de los ciudadanos en Bucaramanga, por lo que es necesaria la correcta implementación de la estrategia de mercadeo territorial, con el fin de afinar ambas percepciones y ajustarlas a la realidad económica por la que atraviesa la región.

En el sondeo se percibió también un aspecto positivo, que fue que las personas identificaron a Bucaramanga como una ciudad donde prima el Bienestar que ofrece a sus habitantes (ver anexo 1), esto refleja que se tiende a valorar la calidad de vida de la ciudad, los buenos indicadores sociales y económicos, y se puede estar percibiendo que la vida en la ciudad es relativamente cómoda en comparación con otras ciudades del país. Para el 50% de los ciudadanos el tema del bienestar es el más representativo (Durán Valbuena, 2018, pág. 3). El reconocimiento del bienestar es un activo que puede ser abordado para crear estrategias de mercadeo territorial enfocadas en este tema. Aparte de esto, Durán también afirmó que:

“En términos de turismo la ciudad no se vende de manera satisfactoria y no logra generar la atracción que se desea. No obstante, en el sondeo se observa como positivo que las nociones que se tienen de la ciudad son favorables lo cual puede también ser un activo para la estrategia de mercadeo territorial. Si bien no se reconocen las virtudes económicas actuales, resalta que las personas ven a la ciudad competitiva y tienen una percepción positiva”. (Durán Valbuena, 2018, pág. 4)

La situación actual de Bucaramanga en cuanto al comercio, ha cambiado en los últimos años, por ejemplo, ahora sobresalen los restaurantes, hoteles, entre otros servicios, dejando atrás empresas de calzado que pasan por momentos difíciles, tanto así que comienzan a contrabandear. Así lo aseguró Gamboa presidente de la Asoinducals:

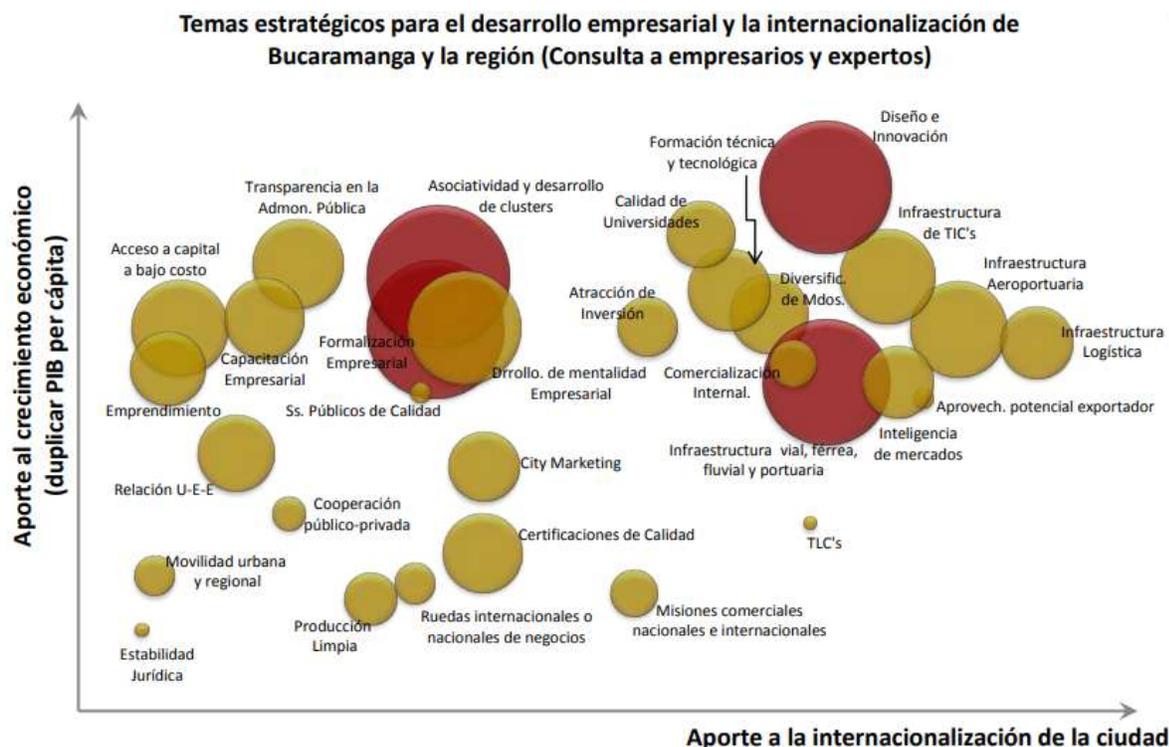
“600 fábricas de calzado y marroquinería han cerrado sus puertas entre el 2017 y lo corrido del 2018 por la crisis económica que atraviesa el sector en Bucaramanga. A raíz de la situación, los trabajadores, que antes eran soladores, cortadores o se dedicaban a elaborar los pares de zapatos, hoy están ejerciendo como vendedores informales y moto taxistas”. (FM, 2018)

Esto permite establecer otra conclusión y es que hacen falta políticas que promuevan el desarrollo económico en los diferentes sectores competitivos con los que ya cuenta la ciudad y aquellos que tienen potencial de desarrollo.

En el informe “Bases para una política pública de desarrollo empresarial e internacionalización para Bucaramanga y la región” algunos temas estratégicos para el desarrollo empresarial y la internacionalización de la región según empresarios y expertos regionales son (gráfica 1): la calidad de las universidades, la asociatividad y desarrollo de clústeres, la atracción de la inversión, la diversificación de mercados, el city marketing, entre otros. Pero el tema priorizado por los líderes es:

“El diseño y la innovación son la gran apuesta colectiva que reúne las voluntades de los sectores público, académico y empresarial de la ciudad, y se percibe como la prioridad que más

impacto tiene en el mejoramiento de los ingresos y en la internacionalización del área metropolitana de Bucaramanga”. (Pineda Hoyos, Escobar, & Arévalo, 2010, pág. 8)



Gráfica 1. Entrevistas con líderes regionales.

Fuente: Informe “Bases para una política pública de desarrollo empresarial e internacionalización para Bucaramanga y la región” Pineda Hoyos, Escobar, & Arévalo (2010).

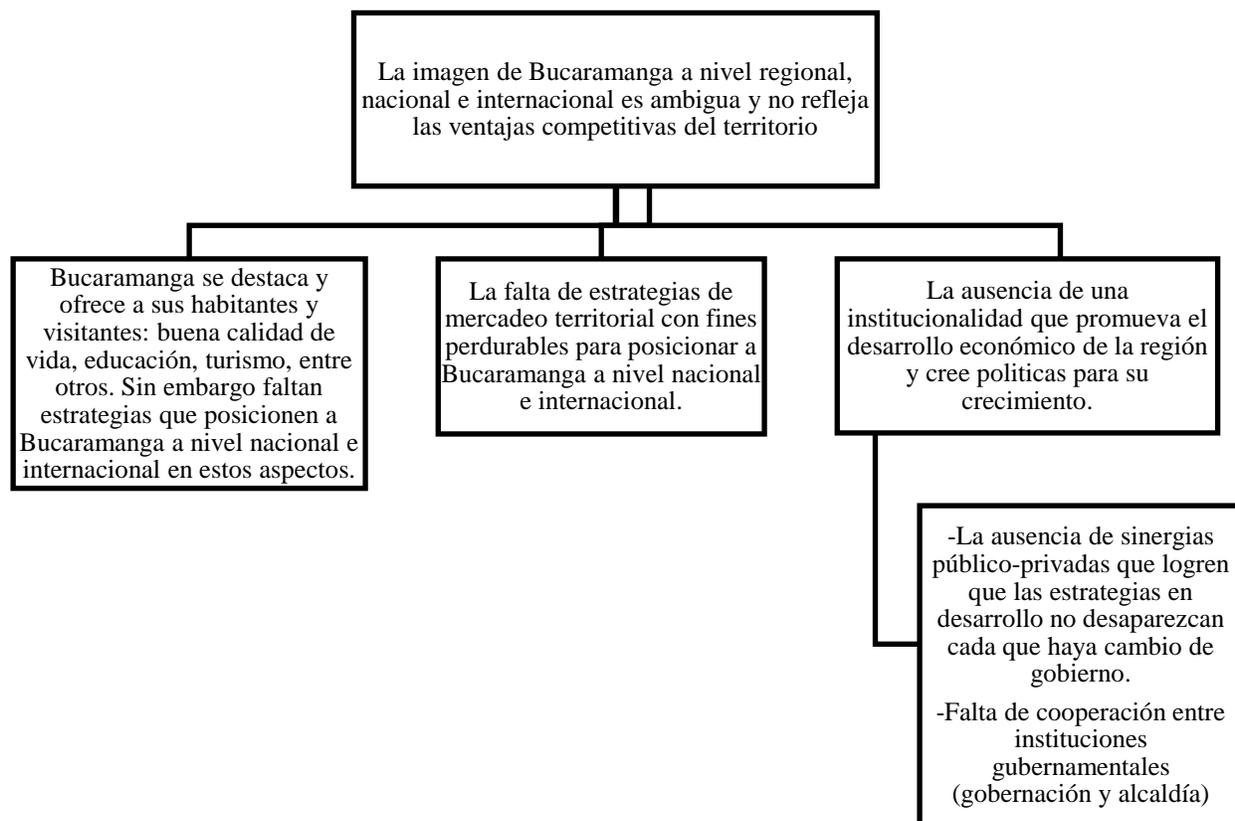
Por lo tanto, es evidente que la necesidad no es reciente, sino que ya ha pasado casi una década desde la realización de este informe y las carencias siguen siendo las mismas. Pineda Hoyos et al. (2010) también resaltan que es imperativo seguir estrechando la relación Universidad-Estado-Empresa como espacio impulsor de la innovación en la ciudad, debido a que el factor más determinante para vender en el mercado nacional es la calidad del producto o servicio ofrecido. Relación que también se menciona en la página 11 del estudio “Santander: Entorno de Negocios Competitivo Frente al Mundo” elaborado en (2006) por el Centro de

Estrategia y Competitividad - CEC de la Universidad de los Andes para la Cámara de Comercio de Bucaramanga. En línea con lo anterior, se debe resaltar la importancia de dar especial prioridad en la política pública a las acciones orientadas a fomentar la innovación.

Para finalizar, también se debe mencionar que existe un problema regional y es la falta de cooperación entre las instituciones públicas; gobernación y alcaldía. Ha habido varios intentos de estrategias de mercadeo territorial fallidas por lo mismo, porque cambian los gobiernos y la sociedad no se apropia de esas estrategias para posicionarse en la mente de las personas. Algunos ejemplos claros de ello son el Bureau de Convenciones de Bucaramanga que hasta el momento es promocionado solamente por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, hace falta que el Municipio se integre y también lo impulse. Creada en 2012, terminó su operación en 2017, Invest In Santander es otra estrategia que no tuvo mucha acogida y cuya estrategia de promoción no fue suficiente para su reconocimiento. Y esto ha sucedido con otras iniciativas por parte de ambos gobiernos.

En este mismo sentido, en 2008 la Agencia de Desarrollo Económico Local – ADEL realizó una investigación con el fin de crear una “Marca Ciudad” para el Departamento de Santander, pero que como puede evidenciarse hoy en día, no tuvo la durabilidad esperada porque tal vez faltó compromiso interno y externo de las entidades para lograr esa perdurabilidad anhelada, lo que hizo que desapareciera la “Marca Ciudad”.

Árbol de Problemas



Gráfica 2. Árbol de Problemas.
Fuente: Propia 2018.

Objetivo General

Analizar el proyecto “Marca Ciudad” del Municipio Bucaramanga.

Objetivos Específicos

1. Identificar los factores que contribuyen a mejorar el posicionamiento nacional e internacional de Bucaramanga, con respecto a las ciudades de Colombia, como un destino turístico, educativo y de salud.
2. Analizar los esfuerzos sinérgicos necesarios con organizaciones de la sociedad civil, para que la “Marca Ciudad” logre tener un impacto de manera perdurable.
3. Retroalimentar el proyecto “Marca Ciudad” implementado por el Municipio de Bucaramanga.

Justificación

Un estudio realizado en 2008 por la Agencia de Desarrollo Económico Local – ADEL para Santander, expone de la mejor manera las razones por las que las estrategias de mercadeo territorial son una opción muy viable para que una ciudad pueda mejorar su desarrollo económico y posicionarse.

“La globalización y la ampliación de la competencia mundial, han reestructurado los fundamentos económicos y sociales, revalorizando lo local, facilitando la evolución de las herramientas de comunicación y propiciando una nueva etapa del marketing sustentado en los territorios. El marketing territorial es parte integral de la estrategia de desarrollo competitivo de un territorio y se concentra en la definición, formación y potenciación de la identidad e imagen corporativa del mismo. Las ciudades deben gestionarse con criterios similares a los de las empresas, porque deben asumir riesgos, promover iniciativas e innovar. Los territorios perciben que el “Branding” es una poderosa herramienta que les ayuda a incrementar el turismo y el comercio, a atraer inversiones y aumentar su presencia y reputación cultural y política” (Agencia de Desarrollo Económico Local - ADEL, 2008, págs. 7-8).

Este estudio destaca que el conocimiento de Santander es bajo en el escenario nacional, y por consiguiente la ciudad tiene poco reconocimiento a nivel internacional (Vanguardia Liberal, 2011). El estudio también identifica que la imagen del territorio tiende a ser imprecisa y no refleja las ventajas competitivas del departamento y del área metropolitana de Bucaramanga. Por lo tanto, no cabe duda que la identificación de estrategias de mercadeo y dinámicas económicas de Bucaramanga, apuntan a mejorar la competitividad de la región. Estas estrategias sin duda van

a garantizar que la ciudad responda a las dinámicas de desarrollo económico de la región y proyectarán su sostenibilidad. Este éxito sólo se demuestra en la medida en que las estrategias proyecten la realidad y los sectores tengan la potencialidad para crecer.

La Oficina de Asuntos Internacionales del Municipio de Bucaramanga está llevando a cabo labores para lograr el reconocimiento de Bucaramanga como una ciudad atractiva y estas acciones también tendrán un alcance metropolitano. Actualmente se están realizando varias actividades para cumplir este propósito, como el relacionamiento con entidades en el ámbito internacional y como primera medida lograr el posicionamiento nacional. Es así, que está en el proceso de creación de una “Marca Ciudad”, y de aquí parte la propuesta de este trabajo, que a través de un enfoque similar al de la Oficina de Asuntos Internacionales, busca analizar la implementación de esta estrategia con el fin de aportar estrategias que beneficiarán al desarrollo económico de Bucaramanga, y así lograr que los objetivos planteados no sean en vano, ya que la idea es crear más estrategias que puedan irse llevando a cabo en el corto, mediano y largo plazo.

El turismo en Colombia ha mostrado una tendencia positiva, que inició en los últimos cuatro años (Portafolio, 2018). La “Marca Ciudad” entendida como un enfoque estratégico que busca mejorar la competitividad y la calidad de vida de las ciudades, menciona Paz (2005). Dando esto por claro, ambos son generadores de empleo, aportan al PIB, favorecen la economía, a las pymes, y es por eso que en las grandes ciudades es un sector que aporta en gran medida a la economía, y a eso es a lo que le apuntará Colombia a partir del año 2019.

El presidente de Colombia, Iván Duque, ya presentó un conjunto de ideas para impulsar el sector turístico nacional en el marco de la clausura de la versión 23 del Congreso de la Asociación Nacional de Agencias de Viaje - ANATO, realizado entre en Bucaramanga (Ballesteros Altuve, 2018).

Marco Conceptual

Identidad

“Es una cualidad que hace que un Territorio sea único, que sea distinto, distinguible y a menudo distinguido en el sentido más amplio de la palabra” (Agencia de Desarrollo Económico Local - ADEL, 2008, pág. 13).

Imagen

“Se refiere a la identificación externa que se hace del Territorio. La imagen territorial personaliza e identifica los atractivos y productos del Territorio permitiendo el reconocimiento suprarregional o internacional de lo que lo hace particular/diferente frente a los demás” (Agencia de Desarrollo Económico Local - ADEL, 2008, pág. 13).

Marca Ciudad

“Marca Ciudad es el posicionamiento de un ente territorial que permite diferenciar, potencializar y hacer que la identidad sea el sello único, además tenga un efecto multiplicador en las relaciones económicas, culturales, ambientales, educativas, entre otras. Marca es el distintivo al que se asocia el nombre de la ciudad con sus potencialidades y singularidades que permiten reconocerla dentro de otras. Bucaramanga ha carecido de un nombre aglutinador que la identifique realmente con un slogan que a su vez la haga única en el ámbito nacional e internacional” (Balaguera, 2018).

Mercadeo o Marketing Territorial

El marketing territorial se encuentra definido en el Programa de las Naciones Unidas como “el estudio, investigación, valorización y promoción del territorio con el objetivo de sostener y estimular el desarrollo local, 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” citado en (Gómez Camargo, 2015, pág. 19).

Plan de Mercadeo

Según Philip Kotler, un plan de mercadotecnia, es un documento escrito que resume lo que el especialista en mercadotecnia ha aprendido sobre el mercado, que indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de mercadeo y que facilita, dirige y coordina los esfuerzos de mercadotecnia.

Sinergia

Significa cooperación y funciona cuando dos o más partes se unen con el objetivo de realizar acciones que hacían por separado, pero que al unirse logran ejecutarlas de mejor manera (Covey, 2015).

Ventajas Competitivas

“Permiten ganar espacios en mercados globales brindando atributos diferenciadores, atractivos, en la oferta y comercialización de los productos y servicios de un Territorio” (Agencia de Desarrollo Económico Local - ADEL, 2008, pág. 13).

Marco Legal

Normas aplicables en Colombia para la Promoción del turismo

- a) El presidente Iván Duque Márquez sostuvo como candidato que “el país necesita seguir impulsando el turismo y la hotelería. Crearemos incentivos para el ecoturismo y para el desarrollo de hoteles”.
- b) El Plan de Parques 2011-2019 constituye el ecoturismo como parte de la línea estratégica de consolidación del manejo de las áreas protegidas del sistema de parques nacionales para la conservación de los valores naturales y culturales. (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2011)
- c) El Plan Sectorial de Turismo "Turismo Para La Construcción De La Paz" 2014-2018. El sector de los viajes y el turismo tiene honda repercusión en lo económico, lo social y lo ambiental, incidiendo no solo en el ámbito mundial sino también al interior de los países, las regiones y los territorios. Según cifras de la Organización Mundial del Turismo, OMT (UNWTO por sus siglas en inglés), el sector turístico ha llegado a representar cerca del 9% del PIB (Producto Interno Bruto) mundial y es responsable de 1 de cada 11 puestos de trabajo de muchos países tanto desarrollados como en vía de desarrollo. (Plan Sectorial de Turismo "Turismo Para La Construcción De La Paz" 2014-2018, 2014)
- d) El Plan Estratégico para la construcción del producto turístico gastronómico nacional 2014-2018. En su sexto objetivo, pretende “fortalecer el desarrollo de productos turísticos especializados”¹, impulsando así la especialización del turismo cultural en artesanías, gastronomía, ferias y fiestas, ciudades patrimonio, etnoturismo y turismo religioso. De igual manera, plantea en la visión 2020 del turismo: “Para el año 2020, Colombia [...] será un país que habrá fortalecido la competitividad de sus productos [...] estos productos

son: turismo cultural (que incluye turismo histórico, arqueología, gastronómica, fiestas, carnavales, expresiones religiosas, etnoturismo). (Plan Estratégico para la construcción del producto turístico gastronómico nacional 2014-2018, 2014)

- e) El CONPES 3866 de 2016 “Programa de Transformación Productiva”. Plantea que hay que priorizar mecanismos para que los instrumentos para el desarrollo productivo del Gobierno nacional apunten a la materialización de agendas integradas únicas de competitividad, ciencia, tecnología e innovación de cada departamento y, en particular, para que los instrumentos sectoriales atiendan exclusivamente apuestas productivas priorizadas a nivel departamental a partir de metodologías únicas. Dicha política contribuirá a la transición desde la actual estructura económica del país hacia una más productiva, diversa, sofisticada y eficiente en el uso de los recursos (incluidos los naturales) y, por lo tanto, fomentará el crecimiento sostenido de la economía colombiana en el largo plazo. (DNP, CONPES 3866 “Programa de Transformación Productiva”, 2016)
- f) El Plan Estratégico de Seguridad Turística de 2016. Considerando que la seguridad es una de las condiciones fundamentales para el fortalecimiento de la competitividad del turismo en Colombia, es necesario que la prioridad de la gestión del Estado sea buscar los mecanismos de coordinación y de gestión, que permitan articular medidas prácticas en el tema para que la actividad turística consolide su reactivación, se valore su importancia socioeconómica, se garantice su calidad y se le reconozca como factor de paz. (Plan Estratégico de Seguridad Turística, 2016)
- g) La Ley 1558 de 2012. “Asignación de recursos para el presupuesto nacional para la infraestructura turística”. El artículo 21 de esta Ley, modificó la Ley 1101 de 2006, al

disponer que “los recursos señalados en el artículo 1 y 8 de la Ley 1101 de 2006, así como los asignados en el Presupuesto Nacional para la infraestructura turística, promoción y la competitividad Turística, y el recaudo del Impuesto al Turismo, formarán parte de los recursos del Fondo de Promoción Turística que en adelante llevará el nombre de Fondo Nacional del Turismo – FONTUR”, en adelante FONTUR. (Ley 1558, 2012)

- h) El CONPES 3640 de 2010 “Lineamientos de política para el desarrollo del turismo de convenciones y congresos” como una oportunidad para identificar el potencial del país para el desarrollo de este segmento y una oportunidad para incrementar la productividad y la competitividad de diversos sectores de la economía y el bienestar de la población. (DNP, Conpes 3640, 2010)
- i) La Política de mercadeo y promoción turística de Colombia 2009 “Colombia Destino de Clase Mundial”. (Política de mercadeo y promoción turística de Colombia 2009 “Colombia Destino de Clase Mundial”, 2009)
- j) La Ley 1101 de 2006, Ley general de turismo establece nuevos recursos del banco de proyectos turísticos, para proyectos de promoción y mercadeo turístico relacionado con los sitios declarados por la UNESCO como patrimonio mundial de la humanidad. (Ley 1101, 2006)
- k) El Decreto 2755 de 2003 artículo 207-2. Considera susceptible de exención de impuestos los servicios de ecoturismo y particularmente la interpretación del patrimonio natural y de las manifestaciones culturales asociadas. Así mismo incentiva la construcción y remodelación de hoteles mediante la renta exenta de los servicios prestados por un término de 30 años a partir del año gravable de 2003. (Decreto 2755, 2003)

- l) El CONPES 3397 de 2005 “Política Sectorial de Turismo”. El turismo como indicador del nivel de vida de una sociedad. (DNP, Conpes 3397, 2005)
- m) En la Conferencia Río +20 en 2002, los líderes mundiales, junto con miles de participantes del sector privado, las ONG y otros grupos, se unieron para dar forma a la manera en que puede reducir la pobreza, fomentar la equidad social y garantizar la protección del medio ambiente en un planeta cada vez más poblado. (Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible - Río+20, 2002)
- n) El CONPES 3162 de 2002. Establece los lineamientos de sostenibilidad del Plan Nacional de Cultura, en donde una de las estrategias definidas es una alianza con el sector turístico para el desarrollo y la promoción. (DNP, Conpes 3162, 2002)
- o) El CONPES 3110 de 2001, “Políticas para el Desarrollo del Turismo Náutico” brinda la posibilidad de explotar otra actividad con alto potencial de desarrollo: el turismo náutico. Esta modalidad consiste en la navegación a vela o combinada con motor en un área marina determinada, e incluye competencias de veleros menores y mayores a nivel nacional e internacional, y navegantes en yates a motor. (DNP, Conpes 3110, 2001)
- p) El Código de ética mundial para el turismo en 1999. Reconoce al turismo como un factor de desarrollo sostenible, y en este sentido al turismo de naturaleza y ecoturismo como tipos de turismo valorizadores y enriquecedores, en la medida que respeten el patrimonio natural y la población local. (Código Ético Mundial para el Turismo, 1999)
- q) El artículo 12 del Decreto 505 de 1997 dispuso: “el Fondo de Promoción Turística creado por el artículo 42 de la Ley 300 de 1996 es una cuenta especial, con carácter de patrimonio autónomo, cuyos recursos serán destinados exclusivamente a la ejecución de los planes de promoción y mercadeo turístico y a fortalecer y mejorar la competitividad

del sector turístico para incrementar el turismo receptivo y el turismo doméstico”.

(Decreto 505, 1997)

- r) La Ley 300 de 1996 “Turismo como desarrollo económico”. Reconoció al turismo, como actividad prioritaria para el desarrollo económico del país y estableció los objetivos de política hacia su competitividad y sostenibilidad, dada la potencialidad que este sector tiene para el país. Para tal fin se crearon los instrumentos de ordenación, disciplina del mercado y promoción para que Colombia se posicione en los mercados turísticos internacionales. Así mismo, la ley reconoce la importancia de los valores culturales para el turismo y propone herramientas para su gestión tales como la declaratoria por parte de los Concejos Municipales de recursos turísticos según su interés cultural y la asociación a través de círculos metropolitanos turísticos de municipios de interés cultural y turístico.

(Ley 300, 1996)

- s) Declaración de la cumbre de Río en 1992 sobre medio ambiente y desarrollo “Turismo Sostenible”. Establecer una alianza mundial nueva y equitativa mediante la creación de nuevos niveles de cooperación entre los Estados, los sectores claves de las sociedades y las personas, procurando alcanzar acuerdos internacionales en los que se respeten los intereses de todos y se proteja la integridad del sistema ambiental y de desarrollo mundial, reconociendo la naturaleza integral e interdependiente de la Tierra, nuestro hogar. (Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1992)

- t) El CONPES 585 de 1970 “Turismo como factor de desarrollo”. La importancia que para un país significa desarrollar el turismo, se puede medir por la influencia que esta actividad tiene en los siguientes aspectos: Balanza de pagos, Incremento de demanda

interna de servicios y bienes de consumo, Generación de empleo, y Capacitación de mano de obra y formación de personal profesional. (DNP, Conpes 585, 1970)

Normas aplicables en Colombia para la Internacionalización

- a) En la Comisión Regional de Competitividad tienen una visión de Santander a 2032 y los principales temas y ejes transversales que se abordan son tres y uno de ellos es la internacionalización. Esto expuesto en su informe de gestión presentado a la asamblea general en diciembre de 2017.
- b) El Plan de Desarrollo Nacional 2014-2018 para la promoción del desarrollo regional sostenible plantea que es fundamental tener una estrategia que se ocupe de brindar una oferta diferenciada de políticas, programas e instrumentos, consecuente con las capacidades productivas de cada región enfocadas en atraer inversión extranjera directa (IED) en las regiones de menor desarrollo del país.
- c) Plan Sectorial de Turismo 2014 – 2018” Turismo para la construcción de la paz”
- d) El CONPES 3527 de 2008 “Política Nacional de Competitividad y Productividad” tiene como pilares la creación de estrategias transversales de promoción de la competencia y la inversión.
- e) La Declaración de Cartagena de 2005, en la cual los países se reunieron en Cartagena para reafirmar el su respaldo al gobierno colombiano. (Declaración de Cartagena, 2005)
- f) La Declaración de Londres en 2003, Argentina, Brasil, Chile, Canadá, UE, Japón, México, Noruega, Suiza, EUA y la ONU y sus instituciones, se reunieron en Londres para examinar la situación en Colombia y firmar el apoyo político al gobierno colombiano. (Declaración de Londres, 2003)
- g) La Declaración de Nuevo León de 2001. Los países desarrollados reconocieron la importancia de apoyar a los países con ingresos medios, por medio de la cooperación internacional, en sus esfuerzos para erradicar la pobreza, aumentar la cohesión social, así

como promover el desarrollo social económico sustentable. (Declaración de Nuevo León, 2001)

- h) La Ley 406 de 1997. Por la cual se aprueba la Convención de Viena sobre el Derecho de los Tratados entre Estados y Organizaciones Internacionales o entre Organizaciones Internacionales. (Ley 406, 1997)
- i) El CONPES 2768 de 1995 “Política Nacional de Cooperación Internacional” es un marco institucional para mejorar la cooperación que otorgue y reciba el país, y una estrategia para acrecentar y aprovechar en forma más eficaz los recursos que obtenga por estas fuentes. (DNP, Conpes 2768, 1995)

Normas aplicables en Colombia para el Fortalecimiento Empresarial

- a) El Programa de Gobierno 2018-2022 “El Futuro es de Todos” del presidente Iván Duque reúne propuestas presentadas como candidato en el área de desarrollo empresarial que promoverá en sus próximos cuatro años. El país no se puede quedar rezagado en la cuarta revolución industrial, por lo cual afirmó que “es prioritario trabajar con las MiPymes que generan alto valor agregado”.
- b) El CONPES 3866 de 2016 “Política Nacional de Desarrollo Productivo” propone promover el cumplimiento de estándares de calidad por parte de los productores nacionales y la inserción de los bienes y servicios, esto con el fin de para solucionar las fallas de mercado o de gobierno. También permite trazar verdaderas políticas de desarrollo económico donde el fortalecimiento de la estructura productiva es un eje central. Se evidencia la necesidad de superar las acciones aisladas para pasar a ejecutar políticas y programas más estructurados, superar la baja participación del sector privado y la falta de seguimiento y evaluación de aquellos programas y políticas. (DNP, CONPES 3866 “Programa de Transformación Productiva”, 2016)
- c) El CONPES 3628 de 2009 “Política Nacional De Competitividad Y Productividad” creada con el fin de promover la productividad y competitividad en la industria y para cumplir los retos de la Política Nacional de Competitividad y Productividad (CONPES 3527 del 23 de junio de 2008); tarea reforzada con la expedición de la Política de Desarrollo Productivo. (DNP, Conpes 3628, 2009)

Marco Referencial

Principalmente, para el desarrollo de este proyecto, se tuvieron en cuenta dos documentos de Natalia Durán Valbuena, que compilan en gran medida, el objetivo general de este proyecto. En una primera instancia está el archivo del 2017 titulado “Bucaramanga te activa, consideraciones y primera propuesta de concepto de la Alcaldía”, el cual está compuesto por consideraciones generales, que son 7: Largo plazo, Alcance metropolitano, Sin identidad política, Flexible e incluyente, Inicia con principales atracciones, Apropiación e Identidad. El segundo archivo del 2018 titulado “Narrativa de Ciudad”, es un informe con la recopilación de la información adquirida hasta mayo del sondeo virtual y las entrevistas, de aquí se partió en gran medida porque ya contaba con ventajas competitivas identificadas, así como la descripción de la necesidad de crear una “Marca Ciudad”.

Como se mencionó anteriormente, en 2008 la Agencia de Desarrollo Económico Local - ADEL realizó un estudio para el “Diseño e Implementación Piloto de un Plan de Mercadeo Territorial para el Departamento de Santander”. Este estudio lo hizo con el fin de potenciar la identidad e imagen de Bucaramanga, así como construir una imagen de marca y poner en marcha unas acciones piloto para su gestión. En su momento, pudo servir para trazar una ruta que promoviera a la ciudad en los ámbitos allí contemplados, sin embargo, y como se mencionó al final del planteamiento del problema, se puede observar que esta estrategia no logró consolidarse de manera perdurable. Es por esto que ha habido intentos fallidos de marca de ciudad en la región. Sin embargo, este documento se toma como una de las referencias ya que en él los consultores expertos nacionales e internacionales que lograron identificar las ventajas competitivas de Bucaramanga y Santander a través entrevistas a expertos regionales, mesas de trabajo, entre otros.

El informe por Pineda Hoyos et al. (2010) “Bases para una política pública de desarrollo empresarial e internacionalización para Bucaramanga y la región” identifica algunos temas estratégicos para el desarrollo empresarial y la internacionalización de la región según empresarios y expertos regionales, los cuales ya se hablaron en el planteamiento del problema y se tendrán en cuenta para mostrar la necesidad de crear sinergias.

Otros casos de “Marca Ciudad” son las demás ciudades que ya cuentan con una como lo son: Bogotá, Medellín, Cartagena, Barranquilla, Ciudad de México, Santa Cruz de Tenerife, Barcelona, Buenos Aires, entre otros.

Marco Teórico

El marco teórico tenido en cuenta para el desarrollo de esta investigación está basado en distintos autores que la soportan. En primera medida, David Ricardo, quien a través de su teoría de la ventaja comparativa, demostró que los países tienden a especializarse en la producción y exportación de aquellos bienes que fabrican con un coste relativamente más bajo con respecto al resto del mundo, y esto los hace más eficientes que los demás, pero deberán importar los bienes en los que no son eficientes y que producen a costos más altos. En este aspecto, es importante resaltar que para lograr la internacionalización de la ciudad de Bucaramanga, deberán primero identificarse estos factores que la hacen “competitiva”, ¿y por qué competitiva?, porque estos deberán ser los que la hagan diferenciarse de las demás ciudades de Colombia, estos en conclusión, son los que crearán la identidad y la imagen de la ciudad.

John Harry Dunning (1998) basa el proceso de internacionalización desde una perspectiva basada en los costos y en las ventajas económicas de la internacionalización. El paradigma ecléctico de Dunning formula cuatro condiciones que se deben dar para que una empresa elija explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa; convirtiéndose en una multinacional. Las cuales, para el efecto de este trabajo, se van a ajustar ya que no se está hablando de una empresa, sino de una Marca que se quiere posicionar.

- Primera condición, que la ciudad debe poseer ventajas propias a la hora de participar en mercados externos, en comparación con las demás ciudades. Estas ventajas pueden darse en virtud de activos tangibles o intangibles. Las ventajas pueden darse en: su tamaño, diversificación, experiencia, ventajas economías de alcance y facilidad de acceso a los recursos, y en las ventajas específicas asociadas a las características de idiosincrasia de ser multinacional.

- Segunda, a la ciudad que posee dichas ventajas le puede ser más conveniente explotarla por sí misma. En otras palabras, le debe resultar más rentable internacionalizar dichas ventajas mediante la expansión de su cadena de valor o a través de la ejecución de nuevas actividades.
- Tercera, a la ciudad le debe resultar rentable posicionarse en el exterior, dependiendo del atractivo, el precio, la calidad, la productividad de los factores, los costes de transporte, comunicaciones internacionales, barreras artificiales al comercio, infraestructura y las diferencias ideológicas y culturales, entre otras.
- Cuarta, para que una ciudad se posicione en el exterior deberá hacer inversiones tanto comunicativas como de otra índole, y estas deben estar en concordancia con la estrategia que a largo plazo se haya establecido para la ciudad.

Para el caso de las ventajas competitivas de Bucaramanga, Michael Porter, en su libro “La ventaja competitiva de las naciones” en 1991 presentó las bases de lo que sería una teoría de la competitividad. “La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios”. En este sentido, y llamada de otro modo, la Competitividad Sistémica, en este proyecto está enfocada en los tres sectores: Educación, Salud y Turismo; donde se puede concluir que la ciudad de Bucaramanga representa una Ventaja con respecto a las demás ciudades en estos 3 sectores. Un ejemplo de ello son las dos Zonas Francas de Salud. En conclusión las ventajas competitivas son esenciales identificarlas en este proyecto para poder hacer un análisis de los aspectos a mejorar que encaminen el crecimiento económico de la ciudad.

Por último, en Bucaramanga se podría comenzar a incentivar el turismo cultural y de ocio, así como el segmento de negocios, con la tercerización de la economía. Barrado Timón citado por Cuadrado (2014), define que:

“El modelo turístico más avanzado en las grandes ciudades es la mezcla de motivaciones, al mantenerse las clásicas y aparecer otras ligadas a los nuevos procesos culturales, sociales y económicos. Esta es la tendencia en las grandes ciudades continentales, caso de Londres o París, que a pesar de su importante patrimonio cultural y monumental son claramente multifuncionales desde el punto de vista turístico. El turismo de negocios puede comenzar a apoyarse sobre todo en la tercerización de la economía, que favorece la ubicación de grandes sedes y el desarrollo de entidades financieras y de servicios especializados, provocando una gran atracción de visitantes en una relación de ida y vuelta. Es decir, la tercerización, al menos la más avanzada, potencia el desarrollo turístico”. (Cuadrado Roura, 2014)

Metodología

El tipo de estudio que se llevará a cabo para la presente investigación está basado en la clasificación de Gordon Dankhe, quien los divide en: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. A continuación, sólo se definirán aquellos que aplican a la presente investigación.

Exploratorio, en el sentido en que hay información que se debe conseguir a través de entrevistas y encuestas, debido a que se requiere información de habitantes de Bucaramanga y la percepción en general que las personas tienen sobre la ciudad, entre otros.

Descriptivo, porque se deben describir e identificar los factores competitivos con los que cuenta Bucaramanga, así como la identidad de la ciudad. También se describen los esfuerzos sinérgicos necesarios, se describe la forma de realizar un plan de mercadeo, entre otros.

Las fuentes de información a las que se recurrirá para realizar la investigación corresponden a dos tipos:

- **Primaria:** Dankhe las define como aquellas que constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica y proporciona datos de primera mano (Hernández Sampieri, Carlos, & Baptista, 2005, pág. 25). La recolección de la información se realizará por medio de entrevistas y formatos que se mandarán a las Instituciones. Así mismo, se hará uso de documentos, informes, entre otros, brindados por Natalia Durán de la Alcaldía, información que proviene de una fuente de primera mano. Por último, se usará la información de tesis, proyectos, artículos, entre otros, producidos por personas que alguna vez hicieron un trabajo con fines muy parecidos a los objetivos de este trabajo y que podrá aportar para el desarrollo de este.

- Secundaria: Definidas por ser compilaciones o resúmenes de fuentes primarias.

Información recolectada de internet como revistas, periódicos, emisoras, blogs, entre otros, que son de utilidad para el desarrollo de este trabajo.

Llamado de otro modo, se hace uso de la técnica de investigación transversal o transeccional en la primera fase del trabajo donde se pidió a las instituciones que llenaran un formulario y también se les hicieron algunas entrevistas, así se recolecta información valiosa y de primera mano por los diferentes sectores. En general, hay apoyo en investigación documental basada en recursos bibliográficos, hemerográficos, artículos de revistas económicas e información que pueda contribuir para cumplir los objetivos planteados.

Se usará la metodología de tipo descriptiva cualitativa, con el análisis documental de la información y el desarrollo de ideas propias para interpretar la información, y encontrar la mejor salida al problema planteado anteriormente; también se habla del tipo cuantitativo, cuando se analizan datos y gráficas. De esta manera se logrará dar respuesta al interrogante planteado en el inicio de este trabajo. A continuación, se abarcan las actividades que llevarán a dar solución a cada objetivo planteado.

En primera medida, antes de realizar cada objetivo se hará una breve introducción con los aspectos generales de Bucaramanga, para que exista mayor comprensión y conocimiento de la ciudad.

Para resolver el primer objetivo, “Identificar los factores que contribuyen a mejorar el posicionamiento nacional e internacional de Bucaramanga, con respecto a las ciudades de Colombia, como un destino turístico, educativo y de salud”. Se estudiará la información relevante de la ciudad de Bucaramanga respecto a los sectores de turismo, educación y de salud,

esto se logrará a través de indicadores, análisis de entorno PEST, análisis de ventajas y desventajas, análisis de ventajas competitivas de la ciudad, entre otros. De esta manera, poder identificar aquellos atributos diferenciales de Bucaramanga.

Para resolver el segundo objetivo, “Analizar los esfuerzos sinérgicos necesarios con organizaciones de la sociedad civil, para que la “Marca Ciudad” logre tener un impacto de manera perdurable”. En este sentido, se hará un estudio documental, el cual se basa en la búsqueda, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios. Se analizarán insumos del Municipio, como mapeos de riesgos, caracterizaciones de procesos, entre otros. Se describirán acciones llevadas a cabo por el Municipio, se resaltarán acciones realizadas por otras ciudades, así como la identificación de posibles mejorías al proceso.

Para resolver el tercer objetivo, “Retroalimentar el proyecto “Marca Ciudad” implementado por el Municipio de Bucaramanga”. A partir de la información recopilada por las fuentes descritas en el primer objetivo, se van a presentar algunas acciones claras que debe llevar a cabo la ciudad para posicionarse. Se realizará el plan a partir de la recolección de información que se hizo a través de los siguientes mecanismos: Documentos iniciales: línea base, diagnóstico de identidad e imagen territorial. Entrevistas y Encuestas (a los principales líderes de las áreas que fueron priorizadas). Sondeo virtual (Personas localizadas en el Área Metropolitana de Bucaramanga y personas por fuera). Observación y recolección de material impreso.

Estado del arte

Ver Anexo 2.

Aspectos generales de Bucaramanga la ciudad

Para empezar, se mostrarán datos generales sobre la ciudad de Bucaramanga ya que toda la investigación se basa en la ciudad y es importante tener una idea general de la misma para poder entrar en materia. La información se tomó de la página antigua del Municipio de Bucaramanga, es decir corresponde a una administración anterior (Alcaldía de Bucaramanga, s.f.).

Identificación de Bucaramanga

La ciudad se identifica como Municipio de Bucaramanga. Es la capital del departamento de Santander y es la ciudad núcleo del Área Metropolitana de Bucaramanga, también compuesta por Floridablanca, Girón y Piedecuesta. El gentilicio usado es Bumangueses. Otros nombres que ha recibido el municipio son el de la Ciudad Bonita de Colombia y la Ciudad de los Parques.

Límites. Limita por el Norte con el municipio de Ríonegro; por el Oriente con los municipios de Matanza, Charta y Tona; por el Sur con el municipio de Floridablanca y; por el Occidente con el municipio de Girón.

Características generales del territorio y suelos. El área metropolitana está ubicada sobre el Valle del Río de Oro. Se distingue en ella dos sectores de diferente conformación física: uno formado por la meseta y otro por el valle. Sus suelos, desde el punto de vista agrológico, se pueden dividir en dos grupos: los primeros, al no tener peligro de erosión, son propicios para el cultivo de gran variedad de productos y el uso para la ganadería. La otra clase de suelos tiene una alta potencialidad erosiva; por esta razón, presenta baja fertilidad y una capa de fertilidad superficial, en algunas situaciones casi nulas.

Climatología y superficie. El área municipal es de 165 kilómetros cuadrados, su altura sobre el nivel del mar es de 959m y sus pisos térmicos se distribuyen en: cálido 55 kilómetros cuadrados; medio 100 kilómetros cuadrados y frío 10 kilómetros cuadrados. Su temperatura media es 23°C.

Orografía. La topografía de Bucaramanga es en promedio un 15% plana, 30% ondulada y el restante 55% es quebrada. Tres grandes cerros se destacan a lo largo del territorio: Morro Rico, Alto de San José y El Cacique.

Hidrografía. Los ríos principales son: El Río de Oro y el Suratá y las quebradas: La flora, Tona, La Iglesia, Quebrada Seca, Cacique, El Horno, San Isidro, Las Navas, La Rosita, Bucaramanga.

Economía de Bucaramanga. Bucaramanga posee en promedio una población de 521.857 habitantes, distribuidos principalmente en los estratos tres y cuatro, lo que evidencia un mediano poder adquisitivo en la ciudad. Las principales actividades económicas desarrolladas en el municipio están relacionadas con el comercio y la prestación de servicios. Dentro de este sector, se encuentra la comercialización de los productos provenientes de la agricultura, la ganadería y la avicultura, actividades que se desarrollan en zonas fronterizas a este municipio y en el departamento del Cesar, pero su mercadeo y administración se hace en Bucaramanga.

La actividad industrial que cuenta con un mayor reconocimiento a nivel nacional es el calzado así mismo tiene un importante mercado a nivel internacional en países como Argentina, Brasil, Canadá, Ecuador, Italia, algunas islas del Caribe, Estados Unidos, Perú, Venezuela y México. La confección, así como la prestación de servicios de salud, finanzas y, en un alto grado la educación, al punto que cabe decir que la Ciudad se perfila para el siglo XXI como la Tecnópolis de Los Andes; prueba de ello es el creciente número de centros de investigación

tecnológica en diversos tópicos como los de energía, gas, petróleo, corrosión, asfaltos, cuero y herramientas de desarrollo agroindustrial, entre otros.

Vías de Comunicación. La ciudad junto con el AMB cuenta con el Metrolínea (Sistema Integrado de Transporte Masivo del Área Metropolitana de Bucaramanga).

En transporte aéreo. Bucaramanga es servida por el Aeropuerto Internacional Palonegro, ubicado al occidente de Bucaramanga en el municipio de Lebrija, por la vía a Barrancabermeja en el cerro histórico de Palonegro. El Aeropuerto opera bajo la administración de la Aeronáutica Civil Colombiana. Recibe vuelos de las principales ciudades de Colombia y Santander, además de vuelos Internacionales.

Identificación de los factores que contribuyen a mejorar el posicionamiento nacional e internacional de Bucaramanga, con respecto a las ciudades de Colombia, como un destino turístico, educativo y de salud.

Análisis PEST - Indicadores de Bucaramanga (AM):

A continuación, se presenta un análisis PEST de los entornos Político, Económico, Social, y Tecnológico de Bucaramanga, a través de Indicadores. El entorno Político también se complementa con el Marco Legal de este proyecto.

Entorno Político. Este entorno tiene en cuenta el contexto de orden político, los lineamientos establecidos para todos los niveles de gobierno nacional, departamental y municipal. Ejemplo: planes de desarrollo, lineamientos de política pública, planes sectoriales y plan operativo, entre otros (Función Pública, 2018). Este entorno, como se mencionó anteriormente, se complementa con el Marco Legal.

El Municipio de Bucaramanga es la capital de la tercera región más competitiva de Colombia, Santander. A pesar de ser una ciudad excepcional, que logró mantener excelentes índices de calidad de vida en comparación con otras ciudades de Colombia, Bucaramanga no pudo aprovechar su potencial porque la corrupción había asfixiado al municipio.

En 2015, comenzó un movimiento ciudadano llamado Lógica, Ética y Estética, la bandera principal fue la lucha contra la corrupción y resultó en la elección del Ingeniero Rodolfo Hernández Suárez como alcalde de Bucaramanga. Es la primera vez que la ciudad no ha sido gobernada por un partido político de tradición y se están promoviendo proyectos estratégicos que son innovadores para la ciudad.

La tarea principal del ingeniero Rodolfo Hernández ha sido la reorganización de las finanzas públicas del municipio, cuyo resultado es evidente. Desde el déficit de

\$236.377.393.738,52 en enero de 2016, se ha limpiado más del 88,3%. Con transparencia, la confianza de los ciudadanos también se ha recuperado al demostrar que se puede hacer una política sin corrupción. Un ejemplo es el promedio de oferentes en licitaciones públicas en el último gobierno (2015) fue de 1.4, a fines de 2017 fue de 38, y al final de 2018 es de aproximadamente 53.9.

Entorno Económico. Este entorno permite identificar las ventajas o amenazas que se derivan de la aplicación de las políticas macroeconómicas, presupuestales y fiscales, que enmarcan el quehacer del Municipio, y determinan su incidencia en el costo de la prestación de los servicios, salarios y la diversificación de productos (Función Pública, 2018).

Mercado laboral. En la siguiente tabla se puede observar que para este año 2018 y comparado con el mismo tiempo del año anterior, el número de personas ocupadas en Bucaramanga disminuyó (variación de -5.4%) y, por lo tanto, los desocupados aumentaron (variación de 17.9%), al igual que las personas inactivas (variación de 12.1%). Situación que llevó a la informalidad a muchas personas.

Tabla 1

Indicador Mercado Laboral

Indicador	Abril – Junio 2017		Abril – Junio 2018	
	Total Nacional	Bucaramanga AM	Total Nacional	Bucaramanga AM
TGP (%)	64,8	69,8	64,3	66,6
TO (%)	59,0	64,5	58,2	60,3
TD (%)	9,0	7,6	9,4	9,3
Ocupados (miles)	22.578	578	22.589	546
Desocupados (miles)	2.236	48	2.351	56
Inactivos (miles)	13.478	270	13.854	303

Fuente: tomado del DANE, GEI 2018.

El TGP, es la relación porcentual entre la población económicamente activa y la población en edad de trabajar. Este indicador refleja la presión de la población sobre el mercado laboral. A Continuación, se observa que de abril a junio de 2018 subió a 9.3%, y con respecto al año pasado en la misma fecha, hubo un incremento de 0.6%. Es claro que hay un mayor número de personas dispuestas a trabajar, que las que se encuentran actualmente trabajando. De ahí la necesidad de seguir creando empresa y dinamismo a la economía de la ciudad.



Gráfica 3. Tasa global de participación, ocupación y desempleo, Bucaramanga, Abril – junio (2009 – 2018).
Fuente: DANE, GEIH 2018.

La tasa de desempleo ha incrementado en los últimos 4 años y una solución a la problemática del desempleo es a través de la formalización de las empresas, la capacitación a las empresas y personas (trabajo que hace hoy el IMEBU), el impulso a los emprendimientos y tener en cuenta a las poblaciones vulnerables en este proceso de empleabilidad, ya que son ellas la más afectadas.

Comportamiento del Mercado Laboral. En la siguiente tabla se puede observar que los sectores que mayor empleo generan son: el comercio, restaurantes y hoteles; los servicios comunales, sociales y personales, y la industria manufacturera. Es clave identificar a través de esta gráfica que estos sectores son los mismos que se verán directamente beneficiados de la estrategia de mercadeo territorial, ya que la idea de atraer turismo y estudiantes, brinda grandes oportunidades de ingresos a los restaurantes, hoteles, servicios de todo tipo, instituciones educativas, entre otros. Lo que confirma que este enfoque estuvo bien realizado.

Tabla 2

Distribución porcentual, variación y contribución a la variación de la población ocupada, según ramas de actividad Abril - junio 2018

Rama de Actividad	Distribución (%)	Variación (%)	Contribución (p.p)
Bucaramanga AM	100,0	-5,4	-5,4
Industria Manufacturera	16,7	2,9	0,4
Otras ramas*	3,8	-10,3	-0,4
Servicios comunales, sociales y personales	22,9	-2,6	-0,6
Comercio, restaurantes y hoteles	31,2	-2,5	-0,7
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	9,4	-11,0	-1,1
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	10,1	-13,3	-1,5
Construcción	5,9	-22,1	-1,6

Nota: La suma de las participaciones puede diferir de 100% por la no inclusión de la categoría “no informa” y por efecto de decimales.

(p.p): puntos porcentuales.

*Otras ramas: Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; explotación de minas y canteras; suministro de electricidad, gas y agua; e intermediación financiera.

Fuente: Tomado del DANE, GEIH 2018.

En la siguiente tabla (3) se observa que la mayoría de trabajadores en Bucaramanga son independientes, seguido del empleado particular. Hoy en día, con el crecimiento que está teniendo la ciudad, es necesario buscar un equilibrio ya que muchas personas provenientes de zonas rurales, están llegando a instalarse. Más aún con el fenómeno que se está viviendo con los migrantes venezolanos que buscan desesperadamente un trabajo.

En el periodo enero-julio 2018 comparado con el mismo periodo de 2017, el personal ocupado en el comercio minorista registró las siguientes variaciones: Medellín (1,5%); Bogotá (-0,3%); Cali (-1,4%); Barranquilla (-1,6%); y Bucaramanga (-2,9%). Lo cual representa un gran reto para Bucaramanga que registró la variación menos favorable (DANE, 2018).

Tabla 3

Distribución porcentual, variación y contribución a la variación de la población ocupada, según posición ocupacional abril - junio 2018

Posición ocupacional	Distribución (%)	Variación (%)	Contribución (p.p)
Bucaramanga AM	100,0	-5,4	-5,4
Obrero, empleado del gobierno	4,4	38,4	1,2
Trabajador sin remuneración*	3,1	-3,9	-0,1
Patrón o empleador	4,0	-8,3	-0,3
Trabajador por cuenta propia	45,4	-0,9	-0,4
Empleado doméstico	2,9	-13,7	-0,4
Obrero, empleado particular [^]	40,1	-12,4	-5,3

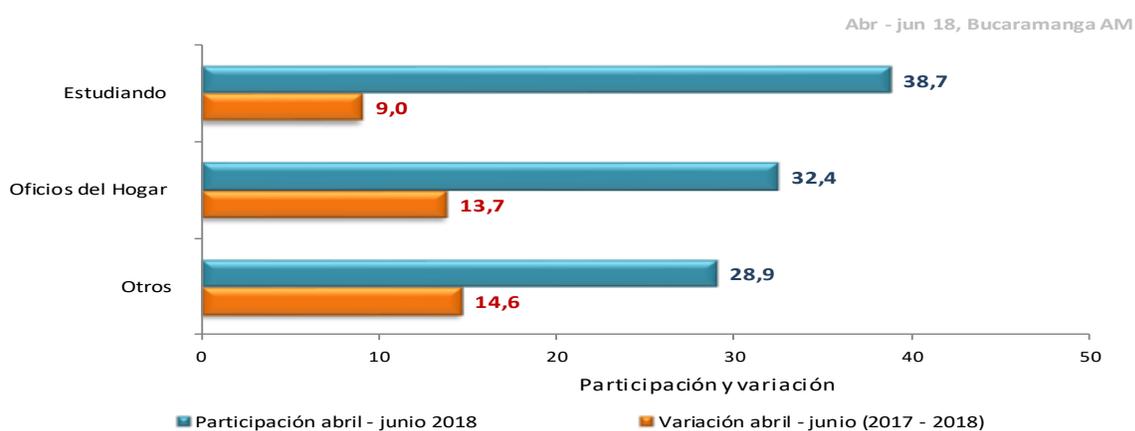
Nota: [^]Obrero, empleado particular incluye Jornalero o Peón.

*Trabajador sin remuneración: Incluye el trabajador familiar sin remuneración y al trabajador sin remuneración en empresas de otros hogares.

(p.p): puntos porcentuales.

Fuente: DANE, GEIH 2018.

En la siguiente gráfica se observa que la población que la población inactiva de la ciudad está compuesta en su mayoría por estudiantes. Es por esto que se hace necesario trabajar en el desarrollo de clústeres, uno de ellos, con universidades.



Gráfica 4. Distribución porcentual y variación de la población inactiva, según tipo de actividad Abril - junio 2018. Nota: La categoría “otros” incluye: incapacitado permanente para trabajar, rentista, pensionado, jubilado, personas que no les llama la atención o creen que no valen la pena trabajar.

Fuente: DANE, GEIH 2018.

Inflación AMB. En julio de 2018, la inflación fue de 3.2% y se tiene la meta de llegar al 2%.

Exportaciones de Santander excluyendo petroquímica. De enero a junio de 2018 hubo un decrecimiento de 7.1% con respecto al mismo periodo del año 2017, con un total 128 millones de dólares en exportaciones del 2018 (DANE, 2018). Según la publicación de la Cámara de Comercio, de ahora en adelante por su sigla CCB “Exportaciones totales 2017” se puede ver que, con unas exportaciones totales de 698 millones de USD, Santander apenas tiene una participación del 1,9% en las exportaciones totales del país, mientras que excluyendo petróleo y sus derivados (principal capítulo exportador de Santander) se registraron unas exportaciones de 246 millones de USD que alcanza una participación menor al 1,0%.

A nivel regional continua la tendencia de baja vocación exportadora por parte de los empresarios de Santander, según el documento “La Gran encuesta Pyme, 2018” el 72% de las Pyme del sector industrial no exportó en el 2017. En la minoría industrial que sí exportó, se dieron aumentos en la proporción con incrementos en sus exportaciones del 6% en 2017 en comparación con el 2% del año 2016. En cuanto al sector de servicios, la fracción de Pymes que no exportan disminuyó y es del 92% durante el 2017. La principal razón por la que los empresarios santandereanos no exportan se debe al bajo interés en las ventas externas, esto sumado a que no tienen productos exportables. Finalmente, según la óptica de las Pymes, el mayor desafío del gobierno para incrementar las exportaciones es el de ofrecer más información sobre nuevos mercados y beneficios de los acuerdos comerciales (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018, pág. 28).

A continuación, se exponen las barreras identificadas por la CCB (2018) que pueden encontrar las empresas de Bucaramanga al momento de exportar, las cuales se traducen en debilidades del sector:

- Ausencia de cultura exportadora.
- Desconocimiento de las exigencias técnicas establecidas de los mercados.
- Ausencia de productividad en procesos internos.
- Desconocimiento para hacer inteligencia de mercados.
- Falta de experiencia en las operaciones de comercio exterior.
- Desventajas de localización relacionadas con la infraestructura vial deficiente para poner los productos en puertos lo que genera altos costos de transporte y logística.
- Altos costos de suministros, de materias primas y de carga laboral.
- Bajos niveles de innovación y desarrollo al interior de la organización.

Sectores clave de Bucaramanga. En la investigación realizada en cabeza del experto coreano, se lograron identificar los sectores clave de Bucaramanga para lograr su internacionalización, estos son Educación, Salud, Turismo, Agroindustria, Energía nueva y renovable, Metalurgia y Fabricación CCB (2018). Como se puede observar, aquí se encuentran los 3 sectores a los que le apunta la estrategia de mercadeo territorial.

El Municipio de Bucaramanga está implementando de acuerdo con la Agencia de Cooperación Empresarial Coreana (KOICA), una estrategia que permanece hoy en Bucaramanga para consolidar y mejorar la competitividad internacional de las pymes en Santander y Bucaramanga.

“El nuevo gobierno espera hacer competitivo al sector agrícola, que es una de las principales apuestas del presidente Iván Duque. En el Municipio de Bucaramanga, las áreas son mayormente cultivadas por cacao (357,28 ha con una producción de 162,521 kilos), café (314,16 ha con una producción de 212.824 kilos), frutas cítricas como naranja, limón y mandarina (237,9 con una producción de 1.142.972 kilos), Pitaya (90.58 con una producción de 173.770)”. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018, pág. 13)

“En los últimos años, el sector de las ciencias de la salud ha sido uno de los más dinámicos en la economía de Santander. El sector cuenta con dos zonas francas especializadas en salud, FOSUNAB, FCV-HIC. La región también cuenta con Zona Franca Santander (una zona libre de múltiples empleadores con potencial de expansión y muy bien ubicada dentro del área metropolitana de Bucaramanga) donde ya se están instalando empresas industriales, de servicios y de logística asociadas con la distribución farmacéutica. Existe una Iniciativa de Clúster dirigida al sector salud del Área Metropolitana de Bucaramanga”. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018, pág. 8)

“Uno de los sectores clave en la dinámica económica de Santander es la metalmecánica, este ítem se consolida como el segundo con la mayor contribución al PIB: el 80% de la industria de Santander proviene de Oil & Gas. La refinería de petróleo más grande de Colombia está ubicada en Santander con una capacidad de 250,000 barriles por día y una tasa de conversión del 75%. Alrededor de 618 nuevas empresas se crearon en los últimos años en el sector”. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018, pág. 9)

Ahora bien, en cuanto a turismo, la Alcaldía promueve una estrategia de mercadeo territorial para resaltar las virtudes económicas de la ciudad en los sectores de educación, salud y turismo. Algunos aspectos del turismo resaltados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2018) son los siguientes:

- El turismo es una de las nuevas industrias con mayor potencial en Santander. La estrategia se ha basado en posicionar a Santander como un territorio de deportes de aventura, patrimonio cultural y un lugar para celebrar grandes eventos y convenciones, así como para atraer pacientes internacionales a sus hospitales de clase mundial.
- El crecimiento del turismo en los últimos años ha sido superior al 10%, comparado con el 5% en América Latina y el 4% en el mundo.
- El segundo mayor generador de divisas, el número de visitantes internacionales a Colombia creció un 150% entre 2010 y 2017, de 2.6 millones a 6.5 millones.
- Entre enero y mayo de 2018, el turismo internacional creció un 38%.
- Entre 2010 y 2017, el ingreso en moneda extranjera para el turismo creció 68.2% y la inversión privada en hoteles en el país fue de US \$ 1,8 mil millones.
- Algunos países con gran actividad económica en el turismo tienen ventajas comparativas iguales o menos que las que ofrece Colombia como destino (situación geográfica, climas, especies endémicas, atracciones turísticas, culturas, costumbres, tipo de cambio, etc.); Es una alternativa económica para el desarrollo a largo plazo.
- Estrategia de competitividad de Santander desarrollando una plataforma industrial y comercial excepcional que permite abrir oportunidades importantes para el turismo de negocios.

- En este momento Santander se caracteriza por su potencial en MICE turismo de naturaleza, bienestar, gastronomía y deportes de aventura; Esto nos da la oportunidad de generar ingresos y empleo.
- En Santander hay una falta de políticas públicas tanto en el gobierno como en la mayoría de los municipios, hay un grupo de empresarios deseosos de gobernar (a la espera de ser guiados).
- El sector necesita impulsar la competitividad empresarial con acciones que allanen el camino para la legalidad y el espíritu empresarial.
- Hay un compromiso en la ciudad para promover el turismo MICE (reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones).

Bucaramanga tiene los siguientes festivales: Festival de Teatro Santander en Escena, Festival Nacional Infantil de Música Colombiana “Hormiga de Oro”, Festival Infantil de Música y Danza Maestro Guillermo Laguna, Festival Iberoamericano de Abrapalabra, Festival Internacional de Piano de Santander de la UIS, Feria del Libro de Bucaramanga ULibro, Feria Bonita de Bucaramanga (septiembre), Semana Nacional del Consejo, Festival Internacional de Cine de Santander, Semana de las Letras, Baila Bucaramanga, Festival Nacional e Internacional de Colonias.

También cuenta con variedad de Bienes de Interés Cultural; Capilla de Los Dolores, Iglesia de San Laureano, Iglesia de la Sagrada Familia, Centro Cultural del Oriente, Casa Bolívar, Casa de Luis Perú de la Croix, Teatro Coliseo Peralta, Teatro Santander, Club de Comercio, Antiguo Hotel Bucarica, Casa Natal de Custodio García Rovira, Plaza Cívica Luis Carlos Galán, Museo de Arte Moderno). Cuenta con 75 parques para visitar; Parque García

Rovira, Parque Romero, Parque Centenario, Parque Santander, Parque Infantil, Parque Bolívar, Parque Las Palmas, Parque Acuático.

El Municipio planea comenzar la construcción del proyecto El Bosque de los Caminantes para el próximo año, que ampliará el espacio público disponible en el este de Bucaramanga, en las cercanías de las Comunas 14, 13 y 12. Este tiene como principal objetivo garantizar a largo plazo la protección de las colinas del este. A través de un parque público, con caminos y puntos de vista amigables con el medio ambiente, el municipio busca contener el crecimiento urbano en las colinas que ha destruido hectáreas de bosques durante las últimas décadas. Este proyecto se convertiría en un gran atractor de turistas.

Una de las fortalezas de Bucaramanga y su área metropolitana (AMB), que ha contribuido en el dinamismo de su sistema económico y social, son las instituciones de formación técnica y superior, reconocidas por su alta calidad en el contexto regional y nacional, que han generado un capital humano con buen nivel de educación, y centros de investigación y desarrollo de tecnologías.

Entorno Social. Este entorno determina las situaciones que influyen en las dinámicas sociales, como orden público, crecimiento de la población, nivel de educación, entre otros. El Municipio debe conocer y responder a las necesidades cambiantes de la población (Función Pública, 2018).

El Instituto Municipal de Cultura y Turismo - IMCT se encuentra en la Biblioteca Pública Gabriel Turbay, ofrece servicios bibliotecarios, talleres artísticos y la presentación de una amplia gama de espectáculos y trabajos culturales en los diferentes barrios de la ciudad, también patrocina actividades culturales realizadas por iniciativa privada y cuenta con una estación cultural (Estación Cultural Luis Carlos Galán Sarmiento) en el dial 100.7 FM.

Los museos y galerías con que cuenta Bucaramanga son: Casa de Bolívar, Centro Cultural del Oriente, Casa Luis Perú de la Croix, Museo de Arte Moderno, Museo de Historia Natural ubicado en UIS, Casa del Libro Total, Planetario UIS.

Los teatros con que cuenta Bucaramanga son: Teatro Santander, Teatro Corfescu, Auditorio Luis A. Calvo, Auditorio Pedro Gómez Valderrama, Auditorio Mayor Carlos Gómez Albarracín de la UNAB, Auditorios y Centro de Convenciones de Neomundo, Teatro Coliseo Peralta.

Los grupos de música/danza con que cuenta Bucaramanga son: Escuela Municipal de Arte - EMA, Studio 5 Danza y Teatro Musical, Rhapsodia, Duncan Danza Estudio, Corporación Grupo de Integración Folklórica de Santander "Gifos", Estudio de Danza Natural, Fundación Odeon Danza, Lengua compañía de danza, Katamaran (que es un grupo musical muy famoso), Agrupación Los Hermanos Parra, y otros.

Los festivales con que cuenta Bucaramanga son: Festival de Teatro Santander en Escena, Festival Nacional de Música Colombiana "Hormiga de Oro", Festival Infantil de Música y Danza Maestro Guillermo Laguna, Festival Iberoamericano de Abrapalabra, Festival Internacional de Piano de Santander de la UIS, Feria del Libro de Bucaramanga ULibro, Feria Bonita de Bucaramanga (septiembre), Semana Nacional del Consejo, Festival Internacional de Cine de Santander, Semana de las Letras, Baila Bucaramanga, Festival Nacional e Internacional de Colonias.

Actualmente se lleva a cabo en el Municipio una iniciativa de "Fomento del Emprendimiento y la Innovación", cuyo objetivo general es fomentar el liderazgo de principios, el emprendimiento y la innovación social en la ciudad de Bucaramanga especialmente en los

jóvenes, haciendo énfasis en modelos asociativos de alto impacto social que favorezcan a la población en condición de vulnerabilidad.

“Los empresarios consideran indispensable elevar y mejorar el sentido de profesionalismo en el recurso humano y la formalización en materia contractual y de seguridad social, ya que son un instrumento crítico para lograr la confiabilidad del recurso humano, así como la fidelización de conductores en determinados servicios o clientes. Se debe establecer un nivel de formación mínima, con un certificado de competencias que sea obligación para la realización de la labor y permita contratar el personal idóneo, que además de competencias técnicas, garantice la seguridad y la confiabilidad del servicio”. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018, pág. 72)

“En el tema laboral, Colombia debe buscar costos laborales competitivos; legislación laboral flexible; normatividad clara y estable, diálogo social fluido y transparente y un capital humano con toda la protección social y sujeto a una permanente capacitación social” (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018, pág. 127). Colombia generalmente ha registrado mucha informalidad, y en consecuencia existe “una competencia desleal para la economía formal, un limitante al crecimiento económico, menor productividad al interior de los diferentes sectores, una amenaza a la sostenibilidad del sistema de seguridad social, una reducción significativa de la base tributaria del país” (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018, pág. 127). Lo que se traduce en obstáculos al desarrollo económico y social.

Este informe también considera importante la reducción de las limitaciones e inflexibilidades laborales generadas en las empresas por las normas y jurisprudencia en materia

de estabilidad laboral reforzada: Entre los aspectos a considerar, se incluyen las condiciones de acceso, el alcance, los tipos de limitación y los derechos de trabajadores con situación de estabilidad laboral reforzada, el monto y los responsables por el pago de las prestaciones económicas y sociales a estos trabajadores, y el seguimiento, vigilancia y control a los empleados, empleadores, así como a las entidades de salud que diagnostican y tratan la condición (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018, Pág. 88).

En el sector agrícola hay falta de servicios sociales, los colegios son lejanos de los lugares de trabajo, las vías están en mal estado, hay escasez de centros de recreación y bienestar, por esta razón la gente no quiere laborar en el campo. “Hay que crear Políticas públicas y mejorar las existentes en temas de las Apuestas productivas y el mejoramiento de las condiciones sociales de los habitantes de los municipios pequeños y trabajadores del Agro” (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018, Pág. 217).

También existe un retraso en la movilidad de la carga del país, por lo que es necesaria una efectiva coordinación entre los Planes de Desarrollo Local y los Planes de Ordenamiento Territorial de los municipios. Una posible fuente de recursos para el financiamiento de proyectos de vías de acceso, a cargo de los entes territoriales, son los recursos del Fondo Nacional de Regalías (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018, Pág. 68).

A continuación, una tabla que muestra el ambiente social en Santander. Los aspectos a mejorar según la información suministrada por la tabla son: el desempleo, la seguridad (aunque comparada con Antioquia, Risaralda, Norte de Santander y Bogotá D.C. Bucaramanga presenta la menor tasa de homicidios), la cobertura de las condiciones básicas y la informalidad.

Tabla 4

Indicadores de Santander - Colombia en cifras

	2015	2016	2017	2018
Número de municipios (87) con cobertura de tecnología 4G	43	65	72	72
Número de niños atendidos por el ICBF	8.180	9.647	11.027	-
Número de nuevos proyectos de infraestructura deportiva (acumulado)	66	68	68	-
Número de empleos creados en el año	2.202	4.257	-3.195	-
Número de homicidios	282	280	242	-
Número de nuevas aulas entregadas o en ejecución (acumulado)	431	494	500	505
Número de usuarios con cobertura de gas natural (incluye GLP)	410.783	437.465	444.560	-
Soluciones de vivienda de interés social rural (acumulado)	10.567	10.865	11.091	-
Tasa de homicidios (por 100.000 habitantes)	13.70	13.5	11.6	-
Tasa de informalidad (afiliación a seguridad social)	66.41	65.44	65.56	-

Fuente: Tomado del DNP 2018.

Crecimiento de la población. La población ha tenido un crecimiento en su mayoría de la misma proporción. Como es una población que crece de manera constante, se hace necesaria la generación de acciones que respondan a sus necesidades básicas; cobertura en energía, gas natural, educación, salud, entre otros. También la construcción de espacios culturales es

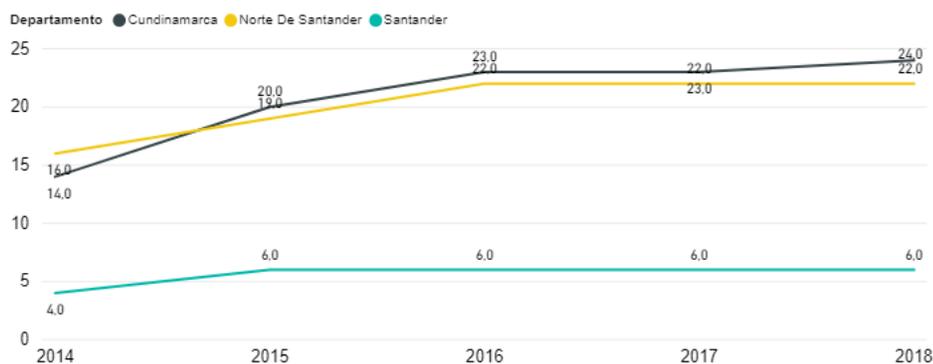
necesaria. El actual gobierno municipal, creó espacios llamados urbanismos tácticos, creados con el fin de brindar a la comunidad, pero sobre todo a peatones, un espacio de esparcimiento seguro y que es amigable para el sector en general. Sin embargo, al observar la gráfica (5) comparado con otros departamentos como Norte de Santander y Cundinamarca que presentan casi la misma cantidad de espacio culturales, se hace necesaria la presencia del gobierno municipal para hacer más competitiva a Bucaramanga en este ámbito (Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2018).

Tabla 5

Crecimiento de la población

Departamento	2015	2016	2017	2018
Nacional	48.203.405	48.747.708	49.291.609	49.834.240
Santander	2.061.079	2.071.016	2.080.938	2.090.839
Bucaramanga AM	-	-	-	1.151.008

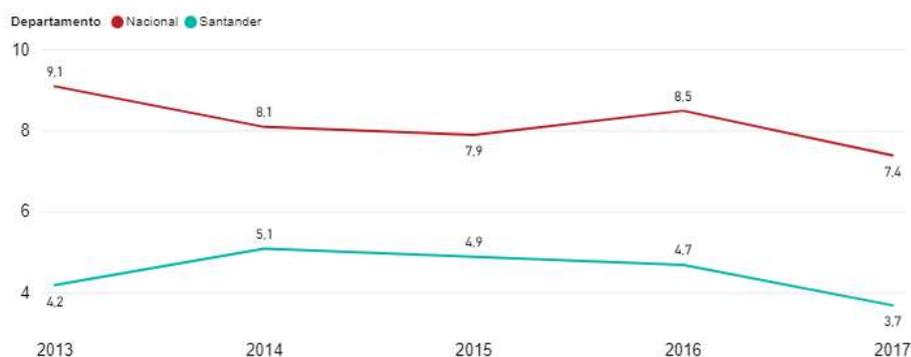
Fuente: Tomado del DNP 2018.



Gráfica 5. Construcción de espacios culturales.

Fuente: DNP 2018.

Incidencia de pobreza monetaria extrema en Santander %. El indicador muestra que la pobreza extrema ha ido disminuyendo en Bucaramanga y a nivel Nacional. Hoy en día el Municipio ya destina acciones a través de programas de formación para el trabajo, estrategias de empleo inclusivo y el acceso al financiamiento para emprendimientos. El objetivo del Municipio es cerrar las brechas mejorando las condiciones de empleabilidad en la ciudad, abordando aspectos generales de la empleabilidad y con un especial énfasis en la población en condiciones de pobreza y pobreza extrema, entre otras.



Gráfica 6. Incidencia de pobreza monetaria extrema en Santander %.
Fuente: DNP 2018.

Cobertura en educación. Como se observa en la siguiente tabla (6), que resume las 3 tablas siguientes, la cobertura que Santander tiene en educación es positiva con respecto al promedio nacional. Es por esto que se quiere aprovechar esa gran ventaja que tiene la ciudad, para desarrollar programas educativos enfocados al emprendimiento, exportación, productividad, innovación y economía colaborativa. Como bien se sabe, los jóvenes son quienes en un futuro gobernarán la ciudad y por esto es clave darles herramientas e incentivarlos a la creación de nuevas ideas, las cuales al final se convertirán en proyectos en beneficio de la sociedad civil. A

continuación, una tabla que resume las tres tablas de educación; básica, media y educación superior.

Tabla 6

Promedio cobertura bruta en educación

Departamento	2015	2016	2017
Nacional	76.23	77.26	77.533
Santander	86.33	87.66	89.3

Fuente: Tomado del DNP 2018.

Bucaramanga es conocida por ser una ciudad universitaria, y por esto actualmente con el fin de aprovechar esa fortaleza, la estrategia de mercadeo territorial, tiene el objetivo de promocionar a Bucaramanga en sus diferentes sectores, uno de ellos la educación, a nivel nacional e internacional. Es una oportunidad que debe ser aprovechada por el gobierno municipal para atraer inversión y dinamismo a la economía de la ciudad.



Gráfica 7. Matrícula en educación superior.

Fuente: DNP 2018.



Gráfica 8. Cobertura en educación básica en Santander.

Fuente: DNP2018.



Gráfica 9. Cobertura bruta en educación media en Santander.

Fuente: DNP 2018.



Gráfica 10. Cobertura educación superior en Santander.

Fuente: DNP 2018.

Algunas escuelas privadas son:

- San Pedro Claver

- Instituto Caldas (es parte de la Universidad Autónoma de Bucaramanga - UNAB)
- Colegio Bilingüe Divino Niño
- Nuevo Cambridge
- Colegio Quinta del Puente
- ASPAEN Gimnasio Saucará y Cantillana

Hay 6 instituciones públicas de educación superior en Bucaramanga (técnica, tecnológica y profesional). Estos son los más relevantes:

- Unidades Tecnológicas de Santander - UTS
- Universidad Industrial de Santander - UIS (fue clasificada como la tercera mejor en Colombia en el ranking internacional de Times Higher Education y cuenta con acreditación institucional)
- Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA (Ofrece capacitación técnica y tecnológica en toda Colombia).

Hay 16 instituciones privadas de educación superior en Bucaramanga (técnicas, tecnológicas y profesionales), algunas son:

- Universidad Santo Tomás (con acreditación institucional)
- Universidad Autónoma de Bucaramanga - UNAB (con acreditación institucional)
- Universidad de Santander - UDES
- Universidad Cooperativa de Colombia - UCC
- Universidad Pontificia Bolivariana - UPB (ubicada en el área metropolitana)

Para especializaciones, la Cámara de Comercio de Bucaramanga tiene convenios con la Universidad la Sabana, ofrecen 5 especializaciones. Además, la Universidad Externado de Colombia ofrece una amplia gama de programas de especialización en Bucaramanga. Por último, la Universidad CES que ofrece dos especializaciones. Esto en cuanto a las instituciones de Bogotá, pero también las instituciones de educación superior de Bucaramanga ofrecen diferentes tipos de especializaciones.

Entorno Tecnológico. Este entorno tiene en cuenta y está al tanto de los diferentes avances en lo referente a las TIC, permite analizar si pueden ser aplicadas en el Municipio, con el objetivo de maximizar el beneficio para la comunidad. Este análisis mide la brecha que tiene la entidad con respecto a los avances tecnológicos y la utilización de las redes de información como un mecanismo de comunicación e intercambio (Función Pública, 2018).

“Cabe decir que la ciudad se perfila para el siglo XXI como la Tecnópolis de Los Andes; prueba de ello es el creciente número de centros de investigación tecnológica en diversos tópicos, como la energía, el gas, el petróleo, la corrosión, los asfaltos, el cuero y las herramientas de desarrollo agroindustrial, entre otros”. (Gualdrón, 2018)

En el Índice de Competitividad de Ciudades (ICC) de 2018, Bucaramanga AM se destaca en el pilar *Innovación Y Dinámica Empresarial* dado que es el tercero, con una brecha importante respecto a Bogotá-Soacha y Medellín AM. Bucaramanga AM tiene un buen desempeño en patentes, diseños industriales y modelos de utilidad, en la que ocupa la tercera posición, con una calificación de 6,57 sobre 10. También sobresale en investigación de alta calidad.

A pesar de los esfuerzos realizados en los últimos 25 años, en la región y en el país, el Índice de Competitividad Agregada (Institute Management Development - DNP, 2017), el cual evalúa, criterios de desarrollo económico, gobierno eficiente, negocios eficientes e infraestructura, ubica a Colombia en el puesto 54 entre 63 países evaluados, por lo tanto, aún hay mucho por trabajar. No obstante, si la evaluación se hace en el ámbito nacional, Santander frente al resto de departamentos de Colombia se ubica como el puesto 3 de 26, siendo uno de los departamentos más competitivo del país, según El Índice Departamental de Competitividad (IDC).

“En el Plan de Desarrollo del Municipio de Bucaramanga (2016 - 2019) se le apuesta a construir territorios donde la tecnología cobra Vida para mejorar el presente y el futuro de los ciudadanos, así mismo a cerrar su brecha digital a través de programas de formación en TIC en pro de mayores oportunidades y bienestar social”. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018, pág. 200)

Este informe recomienda promover el uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones para incrementar la productividad y competitividad de las empresas colombianas. Fomentar el uso de TIC's en las empresas a través de su promoción y la identificación de necesidades y propuestas de solución concretas para los sectores, las empresas y las regiones. Se debe comenzar por hacer un análisis de demanda en la industria colombiana y presentarle a las empresas las soluciones existentes en el mercado (CCB, 2018, Pág. 102). “No obstante, en las últimas décadas, la ciencia y tecnología en Colombia ha avanzado poco y no se generan relaciones sistemáticas entre la academia y el empresariado para la I+D aplicadas a las

necesidades del sector productivo y de la sociedad a través de la innovación” (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018, Pág. 103).

“La información a nivel de la empresa es bastante desalentadora; según la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica (EDIT) del DANE, solo 21,7% de las empresas en el sector manufacturero son innovadoras y en el sector de servicios la proporción es de 23,4%. La gran mayoría de las empresas, además, llevan a cabo innovaciones en el mercado nacional; los casos de las que lo hacen en el mercado internacional son la excepción. No obstante, las empresas en Colombia que se han involucrado en actividades de ciencia, tecnología e innovación, si bien son muy pocas en relación al universo total de empresas en el país, son más productivas que las que no se involucran en procesos de CT+I”. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018, Pág. 105)

Ventajas Competitivas según la Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL)

Son los atributos diferenciales del territorio, sobre los que basa su competitividad a largo plazo. Santander tiene ventajas competitivas creadas y potenciales; su ubicación estratégica, su historia productiva, dinamismo económico, capital humano y calidad de vida actual, son algunos atributos diferenciales positivos de su identidad e imagen territorial interna y externa (Agencia de Desarrollo Económico Local - ADEL, 2008).

Las ventajas competitivas Generales que identificó Adel (2008) en la investigación realizada fue la siguiente:

- Recursos humanos cualificados, competentes y con sentido de pertenencia (en este sentido vale la pena destacar que Bucaramanga AM cuenta con 21 instituciones del orden técnico, tecnólogo y profesional). (MinEducación, 2014)

- Calidad de vida (se destaca la amplia cobertura en salud, condiciones básicas favorables, el IPC en junio ubica a Bucaramanga como la cuarta ciudad con menos inflación del país). (Vanguardia Liberal, 2018)
- Ubicación geográfica (cercanía al centro del país, cercanía a la costa Atlántica y salida al Pacífico).
- Riqueza paisajística (el cañón del Chicamocha es el segundo cañón más grande del mundo, es patrimonio ambiental).
- Variedad climática (aprovechable para distintas actividades y productos, 9 municipios se ubican por debajo de los 800m a nivel del mar, 75 municipios entre los 800 ms y los 2500 metros sobre el nivel del mar y 3 municipios por encima de los 2500 metros sobre el nivel del mar).
- Riqueza de recursos naturales valorizables (hídricos, forestales, ecológicos, las principales cuencas son los ríos Casanare, Opón, Lebrija, Suárez, Fonce, Chicamocha y Sogamoso).
- Potencial energético y alimenticio (Santander es considerada como una de las principales despensas agrícolas del país. Su variedad climática permite gran variedad de cultivos durante todo el año).
- Creciente dinamismo económico (su expansión económica acompañada de un proceso de diversificación e incluso de consolidación manufacturera y avances significativos en innovación y desarrollo tecnológico en tópicos especializados. Santander fue el cuarto departamento con mayor participación en el PIB nacional durante el 2017). (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2017)

- Infraestructura de soporte y comunicaciones (concentradas en el Área metropolitana, infraestructura financiera favorable). (Vanguardia Liberal, 2016)
- Tradición empresarial y asociativa (las principales actividades de Santander son: Petróleo, industria textil y calzado, de alimentos y de construcción. Servicios de transporte, turismo, sanidad y educación superior).
- Compromiso institucional

Las Ventajas Competitivas Específicas que identificó Adel (2008) en la investigación realizada fue la siguiente:

- Potencialidad de la presencia de instrumentos para el desarrollo local (clústeres, incubadoras de empresas, etc.)
- Importante tejido académico y de centros de investigación
- Sector minero y energético. Presencia de Ecopetrol, yacimientos carboníferos y etanol.
- Presencia de cadenas productivas, con productos competitivos a escala nacional e internacional (por ejemplo: cacao, caña panelera, café orgánico, bocadillos, confección, infantil, calzado)
- Tradición tabacalera
- Creciente turismo alternativo
- Servicios especializados de salud
- Imagen positiva de la industria metalmecánica.

Ventajas Competitivas según el Índice de Competitividad de Ciudades (ICC) de 2018

Por otro lado, el Índice de Competitividad de Ciudades (ICC) de 2018 del Consejo Privado de Competitividad (CPC) y del Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas de la

Universidad del Rosario (CEPEC), sirve de complemento al Índice Departamental de Competitividad (IDC), provee información confiable y permanente sobre el desempeño de las ciudades en materia de competitividad, así como el aporte que hacen cada una las regiones que forman parte. El Índice de Competitividad de Ciudades (ICC) 2018, evalúa la competitividad de las principales ciudades y áreas metropolitanas (AM) del país a partir de diez pilares, los cuales están agrupados en tres factores: i) condiciones básicas, ii) eficiencia y iii) sofisticación e innovación. El factor condiciones básicas comprende seis pilares: instituciones, infraestructura y equipamiento, tamaño del mercado, educación básica y media, salud y sostenibilidad ambiental. Por su parte, el factor eficiencia consta de dos pilares: educación superior y capacitación, y eficiencia de los mercados. A la vez, el factor sofisticación e innovación está compuesto por los pilares de sofisticación y diversificación e innovación y dinámica empresarial (Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario, 2018).

Bucaramanga (AM) es la cuarta ciudad más competitiva de 23 ciudades con un puntaje de 6.06 sobre 10. La ciudad se encuentra en la última etapa de desarrollo, junto con otras cinco ciudades más competitivas de Colombia tales como; Barranquilla, Bogotá, Cali, Medellín y Cartagena. En Condiciones Básicas Bucaramanga ocupó el 4 lugar, en Eficiencia el 5 y en Sofisticación e Innovación el 4. A continuación, un resumen de los diez pilares que maneja el índice y el desempeño de Bucaramanga (AM), en donde la ciudad se destacó en Educación Básica y Media con respecto las demás ciudades. Muchos de los factores abajo mencionados, permitirán la identificación de factores competitivos con los que cuenta Bucaramanga.

Tabla 7

Fortalezas y Debilidades en Condiciones Básicas de la ciudad de Bucaramanga

FORTALEZAS	DEBILIDADES
CONDICIONES BÁSICAS	
<p><i>Pilar 1: Instituciones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Autonomía fiscal - Tasa de homicidios - Tasa de extorsión 	<p><i>Pilar 1: Instituciones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Actualización catastral urbana - Índice de Gobierno Abierto - Capacidad local de recaudo - Capacidad de ahorro - La tasa de hurtos - Jueces por cada 100.000 habitantes - Eficiencia de la justicia - Productividad de jueces - Eficiencia de los mecanismos alternativos de justicia
<p><i>Pilar 2: Infraestructura Y Equipamiento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cobertura de la energía eléctrica - Cobertura efectiva de gas natural - Costo de transporte terrestre a mercado interno - Pasajeros movilizados por vía aérea - Penetración de internet fijo banda ancha - Número de ejemplares de biblioteca por ciudad 	<p><i>Pilar 2: Infraestructura y Equipamiento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cobertura de acueducto - Costo de la energía eléctrica - Costo de transporte terrestre a puertos - Pasajeros movilizados por transporte público - Ancho de banda de internet - Número de museos por ciudad
<p><i>Pilar 3: Tamaño Del Mercado</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tamaño del mercado interno - Tamaño del mercado externo 	<p><i>Pilar 3: Tamaño Del Mercado</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - NA
<p><i>Pilar 4: Educación Básica Y Media</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cobertura en educación (preescolar, primaria, secundaria y media) - Puntaje en pruebas Saber 11 y Saber 5 	<p><i>Pilar 4: Educación Básica Y Media</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Deserción escolar en educación básica y media - Calidad de los docentes de colegios oficiales - Inversión en calidad de la educación básica y media - Estudiantes por aula
<p><i>Pilar 5: Salud</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cobertura de aseguramiento en 	<p><i>Pilar 5: Salud</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Camas hospitalarias totales

salud - Mortalidad infantil - Mortalidad materna	- Camas de servicios especializados - Cobertura de vacunación triple viral - Inversión pública en protección integral a primera infancia - Tiempo de asignación de citas médicas
<i>Pilar 6: Sostenibilidad Ambiental</i> - Proporción de superficie cubierta por bosque - Empresas certificadas ISO 14001 - Tasa de afectación de desastres naturales	<i>Pilar 6: Sostenibilidad Ambiental</i> - Tasa de deforestación - Índice de erosión del suelo - Proporción de áreas protegidas

Fuente: Información tomada del Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario, 2018.

Con respecto a esta primera tabla sobre el factor de condiciones básicas, y con el enfoque en resolver el objetivo propuesto, Bucaramanga cuenta con las siguientes características:

- La ciudad brinda seguridad a sus habitantes, lo que indica que es una buena forma de vender a la ciudad en otros lugares, más aún cuando principales ciudades de Colombia cuentan con un desempeño lamentable en este sentido.
- Es una ciudad que brinda alta calidad de vida a sus habitantes debido a que tiene una alta cobertura en los servicios públicos y a que muchos de los costos que se asumen diariamente son menores al del resto de ciudades, tales como; gasolina (Santander cuenta con la refinería de Ecopetrol), alimentos (Santander es gran productor), entre otros.
- Es de destacar que la capital cuenta con varias bibliotecas, alta cobertura en educación (preescolar, primaria, secundaria y media) y sus estudiantes ocupan siempre los primeros puestos en las Pruebas Saber. En el 2018 el mejor puntaje en las pruebas Saber 11 lo obtuvo un estudiante de Bucaramanga.
- Bucaramanga es una ciudad grande, cuenta con un área metropolitana muy importante, por tanto, al ser capital del departamento, los alrededores se ven beneficiados por las

estrategias que implemente la capital y viceversa, lo que se traduce en un mercado más amplio y en más personas que internamente tendrán conocimiento de la estrategia de mercadeo territorial y velarán por su posicionamiento.

- La cobertura en salud es amplia y así mismo se debe destacar la alta tecnología con la que cuentan las clínicas de Bucaramanga (AM); haciendo especial énfasis en las dos zonas francas de salud.
- La calidad de vida es alta también debido a que es una ciudad que no se encuentra congestionada por el ruido. Sus casi innumerables parques hacen que la ciudad sea apta para compartir en familia.
- La Tasa de afectación de desastres naturales es baja, lo que la posiciona como una ciudad segura, con un puntaje de 9.94 sobre 10 en el ICC. Esto es de resaltar, dado que la ciudad se encuentra próxima a una falla geológica.

Tabla 8

Fortalezas y Debilidades en Eficiencia de la ciudad de Bucaramanga

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<i>EFICIENCIA</i>	
<p><i>Pilar 7: Educación Superior y Capacitación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Graduados en posgrado - Cobertura de formación técnica y tecnológica - Calidad en educación superior (Alto puntaje en Saber Pro y docentes de calidad) - Dominio de segundo idioma 	<p><i>Pilar 7: Educación Superior y Capacitación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cobertura bruta en formación universitaria - Cobertura en instituciones de educación superior con acreditación de alta calidad
<p><i>Pilar 8: Eficiencia De Los Mercados</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de pagos de impuestos por año 	<p><i>Pilar 8: Eficiencia De Los Mercados</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Grado de apertura comercial - Carga tributaria para las empresas

<ul style="list-style-type: none"> - Tasa global de participación en el mercado laboral - Tasa de desempleo - Brecha de participación laboral entre hombres y mujeres - Cobertura de establecimientos financieros - Índice de bancarización 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidad para abrir una empresa - Facilidad para registrar propiedades - Facilidad para obtener permisos de construcción - Consultas y trámites en línea - Formalidad laboral - Saldo de cuentas de ahorro
--	--

Fuente: Información tomada del Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario, 2018.

Con respecto a esta segunda tabla sobre el factor de eficiencia, Bucaramanga cuenta con las siguientes características:

- Conocida también por ser la ciudad universitaria debido a que cuenta con un gran número de universidades. Hay también una alta cobertura educativa en los niveles técnico y tecnológico. El puntaje en las Pruebas Saber Pro también son altos. Posee docentes de alta calidad. Es la tercera ciudad que más graduados de posgrados tiene.
- Es la cuarta ciudad con alto dominio de un segundo idioma. En general, el inglés es fundamental y es exigido por la gran mayoría de las instituciones. Actualmente existe un programa de Bilingüismo que beneficia a docentes de universidades públicas, esto en el marco de un convenio que se tiene con la Cámara de Comercio y el Consejo Británico.
- Tiene una Tasa de Desempleo baja, ubica a la ciudad en el segundo lugar con un puntaje de 9.69. La brecha de participación laboral entre hombres y mujeres es baja.
- Hay alta cobertura de establecimientos financieros, lo que la hace una ciudad atractiva para la obtención de créditos. La ciudad se ubica en segunda posición.

Tabla 9

Fortalezas y Debilidades en Sofisticación e Innovación de la ciudad de Bucaramanga

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<i>SOFISTICACIÓN E INNOVACIÓN</i>	
<i>Pilar 9: Sofisticación Y Diversificación</i> - Diversificación de mercados de destino de exportaciones	<i>Pilar 9: Sofisticación Y Diversificación</i> - Complejidad del aparato productivo - Diversificación de la canasta exportadora
<i>Pilar 10: Innovación Y Dinámica Empresarial</i> - Investigación de alta calidad - Patentes, diseños industriales y modelos de utilidad	<i>Pilar 10: Innovación Y Dinámica Empresarial</i> - Tasa de natalidad empresarial neta

Fuente: Información tomada del Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario, 2018.

Con respecto a esta tercera tabla sobre el factor de sofisticación e innovación, Bucaramanga cuenta con las siguientes características:

- La capital posee una alta diversificación de mercados de destino de exportaciones. La ciudad y en general Santander se encuentra en estos momentos en un proceso de internacionalización en alianza con la República de Corea del Sur, los proyectos se llaman: KOIKA-CIAT (para la innovación empresarial y mejora de la competitividad internacional de las Pymes), KIAT-TASK (fortalecimiento tecnológico a empresas del sector autopartista MADAS SAS, LAVCO y DANA TRANSEJES COLOMBIA y promoción de alianzas entre empresas autopartistas de Corea y Colombia) y ONUDI (fortalecimiento de empresas de metalmecánica).
- La ciudad se encuentra en tercera posición en innovación y dinámica empresarial, esto debido a la alta calidad de la investigación; al número de patentes, diseños industriales y modelos de utilidad realizados; y la alta participación de medianas y grandes empresas.

Ventajas Competitivas según el Índice Departamental de Competitividad (IDC) de 2017

De igual forma, se analizó el Índice Departamental de Competitividad (IDC) de 2017 del CPC y del CEPEC, que parte de la identificación y cálculo de 94 variables duras, evalúa la competitividad de 26 regiones (25 departamentos y la ciudad de Bogotá). Es una publicación anual la cual tiene el objetivo de medir, de manera robusta, diferentes aspectos que inciden sobre el nivel de competitividad de los departamentos en Colombia. Santander se encuentra en la tercera posición de las regiones más competitivas, es decir que mejoró ya que subió un puesto para el año 2017. A continuación, una tabla que presenta las fortalezas y debilidades de Santander, datos del IDC del 2017. Las cuales, al ser observadas, van de la mano con acciones que buscan superar las debilidades y fortalecer las ventajas con las que ya cuenta la ciudad, pero que falta explotar (Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario, 2017).

Tabla 10

Fortalezas y Debilidades del Departamento de Santander

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><i>Educación Básica y media:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Segundo puesto a nivel nacional (ganó un puesto frente al año anterior) - Tiene la mejor cobertura neta en educación secundaria - Se destaca el desempeño en las Pruebas Saber 11 en colegios oficiales, ocupa el primer lugar a nivel nacional 	<p><i>Infraestructura:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Santander pierde una posición y ocupa el puesto 10 a nivel nacional. - Santander tiene el costo de energía más alto y ocupa el puesto 18 a nivel nacional. - Tiene un bajo desempeño en cuanto a porcentaje de red vial secundaria pavimentada. Ocupa la posición 17.
<p><i>Educación Superior y Capacitación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuarto puesto a nivel nacional (ganó un puesto frente al año anterior) - Obtiene un resultado sobresaliente en las pruebas Saber Pro. Es tercero 	<p><i>Instituciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Santander pierde una posición y ocupa el puesto 12 a nivel nacional. - Baja capacidad local de recaudo. Ocupa la posición 23 a nivel

<p>a nivel nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiene la segunda mayor proporción de graduados en postgrado del país, superando a los departamentos más competitivos de la medición. 	<p>nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baja calificación en eficiencia, requisitos legales, capacidad administrativa y gestión. Se ubica 16 en el ranking general.
<p><i>Eficiencia de los mercados:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tercer puesto a nivel nacional (ganó un puesto frente al año anterior) - Se destaca por su baja tasa de desempleo, ocupa el tercer puesto en el ranking general y supera a Bogotá, Caldas y Antioquia. - Es líder en cuanto a bancarización, a nivel nacional ocupa la segunda posición siendo superado solo por Bogotá. 	<p><i>Sofisticación y diversificación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se ubica en el noveno lugar, a pesar de mejorar una posición. - Presenta retos en la diversificación de mercados destino de exportaciones, ocupa la posición 13 a nivel nacional. - Santander obtiene el peor desempeño en complejidad del aparato productivo, entre los departamentos más competitivos de la medición.

Fuente: Información tomada del Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario, 2017.

Análisis de los esfuerzos sinérgicos necesarios con organizaciones de la sociedad civil, para que la “Marca Ciudad” logre tener un impacto de manera perdurable.

En primera medida, se va a mostrar un significado del mercadeo de ciudad para poder entrar en contexto. Luego, se resaltará la importancia de los esfuerzos sinérgicos para Bucaramanga, a través de las distintas entidades tanto nacionales como internacionales que promueven esta medida. Por último, se hará un análisis de la implementación de alianzas en el Municipio de Bucaramanga, con el fin de fortalecer la “Marca Ciudad”.

“El marketing de ciudad ha evolucionado hacia una visión más completa y global: la ciudad entendida como un proyecto abierto, común, que debe ser desarrollado a través de un esfuerzo coordinado de la administración pública, de las instituciones locales, del sector privado y de la sociedad civil”. (Romero, Fernandez, Madoery, Gaveglio, & Angelone, 1997)

Durán Valbuena afirmó que la estructuración de Alianzas Público Privadas es un conocimiento con el que no cuenta el Municipio. El Departamento Nacional de Planeación que resalta las virtudes de este modelo de alianzas y reconoce que en las entidades territoriales su implementación ha sido limitada por el bajo conocimiento en la estructuración de las Alianzas (Durán Valbuena, Due Diligence at City Missions 2018 stage 2 questionnaire – C40 Cities Finance Facility, 2018). La Alcaldía de Bucaramanga actualmente necesita dar manejo a la necesidad que se genera por la falta de conocimiento para la estructuración de Alianzas Público Privadas.

Para comenzar, se hará referencia a diferentes estudios que demuestran la necesidad de crear sinergias, o que la relación entre sectores Público y Privado mejore de alguna manera.

Primero que nada, el informe de país realizado por la Cámara en el marco del Programa KOIKA-CIAT, toca bastante este tema. Cabe resaltar que este informe es una investigación que se hizo para Bucaramanga y Santander con el fin de identificar problemas y plasmar posibles soluciones para el mejoramiento de las Pymes. Sin embargo, al ser muy empresarial el informe, no deja de mostrar preocupación por la falta de articulación entre ambos sectores.

En el tema de “Dirección de Políticas para Asuntos Importantes en Santander y Bucaramanga”, y para el caso del Marketing Internacional, algunas soluciones propuestas en el informe mencionado anteriormente son: El trabajo de la mano con el sector privado en el desarrollo de la mentalidad empresarial, vista esta como un requerimiento de cualquier estrategia para propagar los negocios en los mercados nacionales e internacionales; Crear una Institución o Secretaría que fomente una política pública de desarrollo económico, cuyas funciones incluya la implementación de estrategias para mejorar la competitividad e internacionalización de la ciudad. De igual forma, esta nueva dependencia deberá garantizar la articulación con el sector privado y académico. Allí contemplan la creación del Consejo de Asuntos Internacionales de la Alcaldía.

Para el caso de la “Cooperación entre la industria y el sector académico (desarrollo tecnológico e I + D)”, una de las soluciones propuestas es: La participación activa de los sectores público y privado en las recientes iniciativas de políticas nacionales que apuntan hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la promoción de la "Economía Naranja" (ley 1834 de 2017).

Y con respecto al último tema, “Atraer la inversión extranjera y expandir el capital social general”, una propuesta importante es la articulación pública y privada que genera confianza al inversor.

Un estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe - Cepal sobre la competitividad de Bucaramanga señala que la integración entre los sectores público, privado y la academia permitieron que en la ciudad y su área metropolitana desarrollaran centros de investigación con orientación a la ciencia, la tecnología y la innovación, que sentaron las bases para la competitividad de la ciudad y la región (CEPAL, 2000).

El estudio realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, se resume en que:

“La experiencia alcanzada en este entonces por Bucaramanga Colombia, con la constitución de alianzas entre el sector público, la academia y el sector privado había sido altamente positiva porque sentó las bases para un desarrollo sólido de la competitividad en el largo plazo para la ciudad y la región en su conjunto. Estas alianzas mostraron resultados concretos que se materializaron en grandes proyectos. Hubo proyectos originados y que mantienen, de una u otra manera, la participación de los gobiernos departamental y municipal, de universidades y del sector privado”. (Cepal, 2000, pág. 41)

“No obstante, todo lo anterior, el proceso de alianzas y articulaciones aún requiere sortear una serie de obstáculos y proponerse nuevos retos para su consolidación y sostenibilidad. Es necesario un proceso de divulgación más amplio de sus beneficios y de los resultados alcanzados para motivar la participación de más actores. Así mismo, es importante consolidar la creación del Instituto de Desarrollo Económico de Bucaramanga como la estructura organizacional básica de la integración entre sector público, privado y academia, enfocada a evaluar las acciones desarrolladas, proponer ajustes a las actividades y diseñar nuevos proyectos acordes con las

necesidades de la región. Por otra parte, es necesario lograr un flujo más estable de recursos para los distintos programas que permita ampliar las acciones y financiar nuevos proyectos. La constitución de un fondo de capital de riesgo es fundamental en este propósito”. (CEPAL, 2000, pág. 43)

Además, este estudio enfatiza en la necesidad de crear las alianzas que enfoquen sus estrategias en la internacionalización de los productos con mayor potencial. “Esto tenido en cuenta como un elemento que fortalece la competitividad y favorece la superación de la introspección y la aversión al riesgo que caracteriza los modelos mentales del empresariado de Bucaramanga” (CEPAL, 2000, pág. 2).

Buscando construir un enlace fuerte y duradero entre la academia y la universidad, hace más de 25 años Santander intenta tener una política en CTeI por medio de varias iniciativas que no han tenido la continuidad deseada para generar impactos trascendentes. Entre estas se destaca la creación de una Secretaría de Ciencia, Innovación y Desarrollo, el programa de gobierno “Bucaramanga Tecnópolis”, el Parque Tecnológico de Guatiguará liderado por la Universidad Industrial de Santander - UIS y que hoy día también cuenta con un centro de supercómputo que integra infraestructura y conocimiento, capaz de procesar grandes volúmenes de información (Universidad Industrial de Santander, s.f.).

“Más recientemente, en la última década, se crea el Comité Universidad Empresa Estado de Santander (CUEES de Santander), bajo el liderazgo de la Comisión Regional de Competitividad. Su objetivo principal es lograr interacción entre las partes para definir proyectos concretos que logren mejorar la competitividad regional. Existen otras iniciativas que se han

gestado en los últimos años, se encuentran actualmente en desarrollo y por lo tanto su impacto aún no se ha evaluado. Algunos de estas son: i) Programa de Ciudades Sostenibles y Competitivas; ii) El *Proyecto Diamante Caribe y Santanderes*, proyecto articulado a “Ciudades Sostenibles y Competitivas” que busca convertir a Santander en motor de desarrollo nacional generando conexiones con ciudades y regiones del nororiente colombiano; iii) *Santander Life* (2015), que hace parte de *Diamante Caribe y Santanderes* plantea una estrategia articulada para el desarrollo de zonas de expansión del Área Metropolitana de Bucaramanga - AMB como polos de desarrollo sostenible basados en ciencia, conocimiento y tecnología. En este último proyecto se identificó al “Valle de la Salud” como lugar de innovación y fomento empresarial donde se ubican empresas, proyectos y lugares como las Zonas Francas FOSUNAB, HIC y Zona Franca Santander. Este polo de desarrollo cuenta con: clínicas y hospitales, universidades, investigación y desarrollo en medicina, salud y bienestar, hoteles, campo de golf, movilidad sostenible, áreas verdes, corredores ecológicos, paseos peatonales, eco comunidades residenciales y mezcla de usos”. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018)

Por otra parte, hay varios planes de gobiernos locales que incluyen el componente academia-empresa:

“El Plan de Desarrollo Departamental “Santander nos Une 2016-2019”, contempla que la competitividad y la productividad de la región están directamente relacionadas, con una educación superior que apunte a las necesidades empresariales actuales, la formación de capital humano, el flujo de conocimiento y la reorientación de la región hacia sectores intensivos en I+D. Lo anterior se reafirma en la “Visión Prospectiva de Santander 2019-2030”, en la cual se

propone que para 2030 Santander habrá superado la meta de inversión nacional, (1% PIB), en Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación – ACTI, cuya inversión en el 2009 fue de 0.391% del PIB y triplicado la inversión pública y privada en Investigación y Desarrollo - I+D (0.161%-2009). Se destacan propuestas como: El fortalecimiento de los centros de investigación; La creación de empresas de base tecnológica; Duplicar el número de doctores formados en la región; Triplicar los programas de formación doctoral asentados en la misma”. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018, pág. 199).

Una institución importante es el Comité Regional de Competitividad el cual promueve:

“la articulación y concertación entre entidades públicas, academia y sociedad civil para apoyar y crear iniciativas de proyectos que aporten a la mejora de la competitividad regional. Entre las acciones desarrolladas están: a) Políticas públicas de desarrollo empresarial e internacionalización; b) Zona Franca Santander; c) Diagnósticos sectoriales en joyería, calzado, confección infantil, metalmecánica, salud, tecnologías de la información y telecomunicaciones - TIC y otros; d) Plan Provincial de Competitividad (Vélez, Guanentá y Comunera); e) Clúster de petróleo y gas; y d) El Estudio prospectivo Santander 2030”. (Comisión Regional de Competitividad, 2012).

“En los últimos veinte años se han desarrollado varias acciones de integración entre la academia, el sector empresarial y el Estado para mejorar la competitividad de Santander, en especial en el AMB en donde se identificaron algunos de los escenarios para generar ideas innovadoras de negocios, apoyar iniciativas de emprendimiento, compartir conocimientos para

aplicarlos en la producción de bienes y servicios, con el fin de dar mayor valor agregado y ser más competitivos en los mercados nacionales e internacionales”. (Aguilera Díaz, 2013, pág. 37)

Ciudades como Barcelona, Bilbao o Toronto han adoptado cambios estratégicos en su gestión, y en un contexto de cooperación entre los sectores público y privado, han formulado la visión, las estrategias, proyectos, acuerdos y compromisos para orientar su desarrollo. La “Marca Ciudad” de Bogotá se fortaleció en gran medida gracias a la alianza público-privada entre la Alcaldía Mayor, la Cámara de Comercio de Bogotá e Invest in Bogotá. Uno de los retos y oportunidades de Bogotá para fortalecer su posicionamiento competitivo fue: Articular a los sectores público y privado en la construcción de la visión de futuro para Bogotá-región. “Las ciudades compiten por posicionarse como lugares atractivos para vivir, localizar empresas y negocios, (...) concentran esfuerzos en construir entornos favorables con calidad de vida, promuevan la prosperidad y faciliten el desarrollo de las actividades productivas en condiciones de sostenibilidad” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2014, pág. 2).

En el Plan Estratégico de Posicionamiento Internacional para la Ciudad de Madrid (2012 - 2015), se expone que el Ayuntamiento de Madrid es tan solo uno de los actores que podían impulsar el posicionamiento internacional de la ciudad. Esto debido a que es necesaria la acción coordinada de todos los agentes clave, tanto administrativa como socioeconómica de la ciudad, e incluso del Estado, para conseguir el éxito en el objetivo marcado. Por ello esta estrategia de mercadeo recoge actuaciones a promover internamente, pero también apuesta por la coordinación y el establecimiento de alianzas con instituciones y empresas de modo que se sumen esfuerzos y se maximicen los resultados. Una debilidad en el ámbito del capital humano que se podría identificar por parte de los representantes de las instituciones y empresas, sería el

bajo conocimiento de idiomas por parte de la población, en comparación con otras ciudades. En este contexto, se sugiere sumar sinergias entre el sector público y el privado para el fomento de iniciativas que promuevan el aprendizaje y el uso del inglés en Bucaramanga (Ayuntamiento de Madrid, 2012).

Ahora bien, una vez vista la importancia de crear sinergias través de ejemplos de países y del Departamento, se entrará a estudiar internamente el tema de alianzas o sinergias en el Municipio. El Municipio realizó un mapa de riesgos sobre la Gestión Institucional para la vigencia de 2018 (Ver Anexo 3). Este mapa se encuentra en la página de la Alcaldía de Bucaramanga. El cuadro del anexo está reducido puesto que el oficial contiene otros datos que no son relevantes para el desarrollo de este objetivo. Este cuadro muestra los riesgos presentes en el proceso de internacionalización de la ciudad y es importante analizarlo puesto que este proceso es una función propia de la OFAI.

Para lograr la cooperación nacional e internacional, se pueden crear sinergias, alianzas, convenios, o el nombre que se le quiera dar. El objetivo siempre es el mismo; realizar una acción o cumplir una función de manera conjunta. Como se puede observar en este mapa, para el proceso de internacionalización sólo hay un riesgo, y es la no obtención de recursos económicos o en especie. Este riesgo es muy general y abarca la principal función de la OFAI. Por esta razón, hay que darle claridad y entrar a analizarlo de manera más profunda, ya que sólo se hace mención a recursos a través de convocatorias a las cuales se postula el Municipio.

Se entiende que este sea el único riesgo debido a la problemática que tuvo que enfrentar este Gobierno con respecto a las malas finanzas del Gobierno anterior, y por esta razón, se enfocaron en la consecución de recursos y no fueron explícitos con el riesgo en la articulación o relacionamiento con otras entidades. Esto se observa en las debilidades de la matriz DOFA sobre

los riesgos de la Gestión Institucional para 2018 (Ver Anexo 4); la administración contaba con recursos financieros limitados para atender la problemática del Municipio. Así mismo, se debe aprovechar la oportunidad existente que hay con la participación de la comunidad en los procesos de planificación, lo que significa varias cosas; que, si la comunidad nota que un proyecto trae beneficios para la ciudad, lo van a promover, y si perciben lo contrario pues van a quejarse; significa también que la comunidad está constantemente atenta a la gestión del Municipio, por lo tanto, están ejerciendo sus derechos de participación de manera exitosa y responsable.

Otra oportunidad observada en la matriz DOFA es la situación Geopolítica del Municipio, que a través de esta estrategia de mercadeo territorial se va a aprovechar lo cual es bastante positivo. Ahora la fortaleza; el Empoderamiento, responsabilidad y compromiso por líderes de procesos en cumplimiento de la estrategia corporativa. Esta fortaleza es clave y se complementa con la oportunidad mencionada sobre aprovechar la participación de la comunidad en los procesos de planificación, ya que, al existir ese empoderamiento y esa comunidad dispuesta a participar, se podrá lograr el éxito de las estrategias propuestas.

Las amenazas son todas; normas que afectan los objetivos de la institución, recortes presupuestales del orden Nacional y Departamental, entre otras. Sin embargo, estas amenazas se subsanan con las alianzas y el logro de articulación con otras organizaciones.

Complementando lo dicho anteriormente, falta incluir un riesgo sobre la creación de alianzas diferentes a las conseguidas a través de convocatorias. Y para darle sentido a estas palabras, se recurre a la Caracterización del Proceso de Internacionalización de la ciudad de Bucaramanga (Ver Anexo 5). En la cual se puede observar, que el objetivo del proceso es el de “Internacionalizar la ciudad desde un enfoque multidimensional que promueva el

posicionamiento de Bucaramanga en escenarios nacionales e internacionales, y facilite la gestión de recursos y apoyo para la ejecución de los proyectos estratégicos y otros prioritarios por la administración.”. Aquí se habla de un enfoque multidimensional para promover el posicionamiento de Bucaramanga. Se habla también de facilitar la gestión de apoyo para la ejecución de los proyectos estratégicos, de los cuales hace parte la “Marca Ciudad” por Circular 028 del 13 de agosto de 2018. Y se habla también de otros que sean prioritarios por la administración.

En conclusión, el establecimiento de sinergias para el beneficio de la “Marca Ciudad”, es una responsabilidad de la OFAI. Lo cual puede apreciarse en el anexo 5 sobre la caracterización del proceso; la primera actividad es planificar posibles alianzas. En las actividades se habla también de “Socializar con grupos de interés y crear alianzas para la promoción de la narrativa de ciudad”. Lo cual establece ya de forma más explícita, una necesidad presente.

Partiendo de aquí, se puede interpretar que la creación de una sinergia con organizaciones de la sociedad civil que se establece para lograr la perdurabilidad de la “Marca Ciudad” no debe necesariamente comprometer algún tipo de inversión por parte de estas. Si bien es cierto, la “Marca Ciudad” es una estrategia que promovió la Alcaldía de Bucaramanga, sin embargo, esta no deja de representar más que beneficios para la ciudad, sus habitantes y sus empresas. Por lo tanto, la “Marca Ciudad” al ser una estrategia de mercadeo territorial promovida por la Alcaldía para lograr la internacionalización de la ciudad, en estos momentos se encuentra bajo este riesgo. Este riesgo debe dejar de ser un riesgo, y para esto se proponen varias soluciones. Pero primero, hay que poner en contexto, las acciones que han sido llevadas a cabo por parte de la Alcaldía.

La “Marca Ciudad” está siendo impulsada únicamente por la Alcaldía de Bucaramanga, incluso cuando ésta es de carácter metropolitano. La Alcaldía a través de sus distintas

dependencias ha logrado sacarla adelante hasta su lanzamiento en octubre de 2018, casi noviembre. En este aspecto, para lograr identificar sí las dependencias estaban cumpliendo con sus funciones, se buscaron las caracterizaciones de todos los procesos (los cuales se encuentran en la nube del Municipio), sin embargo, anexo la caracterización del proceso de comunicación (Ver anexo 6). Y se puede observar que la “Marca Ciudad” al ser un proyecto estratégico del Municipio, ha sido fruto del trabajo articulado que ha realizado la administración municipal, que para lograr todo lo alcanzado, tuvo que articularse con distintas entidades. Lo que demuestra la constante necesidad de estar buscando aliados. Incluso en el planteamiento del problema se mencionó la articulación con distintas organizaciones de la sociedad civil.

Teniendo en cuenta todo lo anterior y para concluir, el Municipio, en específico la OFAI, debe avanzar con el establecimiento de alianzas público privadas. Una forma de empezar y como ya se ha venido trabajando, es con el establecimiento de un Decreto Municipal que reglamente la “Marca Ciudad” y establezca el comité asesor para hacer parte de la toma de decisiones sobre la “Marca Ciudad”. La esencia del Decreto es que haya una instancia en donde se tomen las decisiones sobre las líneas estratégicas sobre cómo va a operar la “Marca Ciudad” durante la vigencia 2019. Se quiere que este Decreto sea un medio para formalizar la toma de decisiones estratégicas, no las del día a día sino los temas que se priorizarán en el año. Esto se logrará con personas estratégicas y a través de una convocatoria cada 3 meses, que puede y debería ser liderada por la OFAI. A esa reunión deben asistir un delegado del Despacho del alcalde, una persona del IMEBU, uno del IMCT y de la OFAI. Así mismo, se tendrán invitados especiales dependiendo del área estratégica como: el Bureau de Convenciones de Bucaramanga, la Comisión Regional de Competitividad, UNIRED, miembros del sector de la Salud, la Cámara de

Comercio de Bucaramanga, empresas, gremios, grupos, asociaciones, universidades y los demás que sean priorizados por los miembros permanentes.

Tabla 11

Organizaciones de la sociedad civil potenciales a ser partícipes de la estrategia de mercadeo territorial

Sector	Organizaciones de la sociedad civil potenciales a ser partícipes de la estrategia de mercadeo territorial
Educación media y superior	<p>San Pedro Claver, Gimnasio San Diego, ASPAEN Gimnasio Saucará y Gimnasio Cantillana, New Cambridge, Jaibaná, Fundación Uis, Instituto Caldas, Panamericano, Colegio Bilingüe Divino Niño, Glenn Doman Escuela Precoz, los colegios públicos destacados también deberían pertenecer, entre otros.</p> <p>Universidad Santo Tomás, Universidad de Santander (UDES), Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), Universidad Cooperativa de Colombia (UCC), Unidades Tecnológicas de Santander (UTS), Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB), Universidad Industrial de Santander (UIS).</p>
Salud	Clínica Foscal Internacional, FVC, HIC
Turismo	<p>IMCT, Cenfer, Neomundo, Ecoparque el Santísimo, Panachi, Centro Cultural del Oriente, Teatro Santander, Casa Bolívar, Casa Luis Perú de Lacroix, Panachi, Acualago, Catedral Sagrada Familia, Parques Recrear, Parque del agua, Cerros Orientales, Puente Provincial, Biblioteca Publica Gabriel Turbay gobernación de Santander, Alcaldías del AM (Ruta del dulce, Girón casco antiguo como pueblo Patrimonio, Señor de los Milagros, Cerro de la Cantera), Centros Comerciales AM (Megamall Centro Comercial, Centro Comercial Cabecera Cuarta Etapa, La Quinta Centro Comercial, Centro Comercial Acrópolis, Cacique El Centro Comercial, Centro Comercial La Isla, Centro Comercial Parque Caracolí, Delacuesta Centro Comercial, La Florida Centro Comercial, Cañaverál Centro Comercial).</p> <p>En Santander:</p>

	(Hacienda el Roble, Mesa de los Santos), (Mercado Campesino Guane, Mesa de los Santos), (Barichara), (Cascada Juan Curí, Paramo), (Cuevas en el Municipio del, Peñón), (Manto de la virgen, Gambita), (Quebrada de las Gachas, Guadalupe), (Cascada de los Caballeros, Suaita), (Parque Gallineral, San Gil), (Camino de Lengerke, Jordán), (Hoyo de los pájaros, Mogotes), (Hidro Sogamoso, Betulia), (Serranía de los Yariguies, San Vicente), (Cueva de los Aviones, San Vicente), (Embalse de Topocoro, San Vicente), (Paramos de Santurbán), (Ventanas de Tisquizoque, Florián), (Santuario Nuestra Señora de la Salud, Paramo), (Iglesia atravesada de Vélez, Vélez), (Iglesia Nuestra Señora de Monguí, Charalá), (Casa del Conde de Cuchicute, Curití), (Templo de San Miguel, Oiba).
Inversión / Negocios	Zona Franca Santander, ProColombia, Cámara de Comercio de Bucaramanga, Comisión Regional de Competitividad, Parque tecnológico Guatiguará, Instituto Colombiano del Petróleo, Clúster construcción, Clúster innovación, Clúster Oil & Gas, Clúster turismo, Clúster salud, Clúster de Agro.

Fuente: Tabla de autoría complementada con información de la Alcaldía, 2018.

Otras posibles sinergias con alcance internacional son:

- Alianza Mundial de Ciudades contra la Pobreza (AMCP). En Colombia, Bucaramanga y Medellín forman parte de la alianza. Pero debe volverse a fortalecer esta relación. Es una red de gobiernos municipales formada por iniciativa del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). La alianza ofrece a los participantes la oportunidad de intercambiar experiencias, reforzar la capacidad local y promover la cooperación entre ciudades. Se creó para dar un nuevo impulso a la lucha contra la pobreza. La red no impone obligaciones, pero abre posibilidades de intercambio de información y experiencias y de cooperación. También ofrece a la ciudad miembro el acceso a la experiencia de las agencias de Naciones Unidas en el ámbito de la reducción de la pobreza (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, s.f.).

- C40 Climate Leadership Group. Actualmente se está firmando un acuerdo con C40 para empezar el proyecto de implementación de bicicletas públicas en Bucaramanga. Este proyecto mejora la competitividad de la ciudad y la volverá más globalizada y sostenible. Asociación de grandes ciudades comprometidas con el cambio climático, conscientes del importante papel globalizador de las ciudades actuales. Ponen al servicio de las ciudades un foro donde elaborar iniciativas e intercambiar experiencias e información (Cities Finance Facility (C40), s.f.).

Retroalimentación al proyecto “Marca Ciudad” implementado por el Municipio de Bucaramanga

“Las dos estrategias básicas del marketing territorial son la segmentación y el posicionamiento. Se las considera básicas porque su carácter estratégico se expresa en el largo plazo. Segmentación significa la “elección del público objetivo de referencia para el diseño de las políticas y la aplicación de programas y servicios especializados para cada uno de ellos”. El público objetivo de la política general será siempre el conjunto de la ciudadanía. Sin embargo, para alcanzar el objetivo general de mejora continua del bienestar de la sociedad será necesario que para cada cuestión exista una respuesta diferente. Ello permite a la institución evaluar si una determinada política pública se debe manifestar en una única oferta para todos, o en una oferta dirigida a segmentos prioritarios; o si debería dar varias respuestas para cada uno de los segmentos. La segmentación es fundamentalmente una agrupación de individuos diferentes en colectivos de similares, dentro de los cuales se da un grado de homogeneidad y similitud que permite limitar el número de respuestas a aquellos segmentos definidos en la estrategia de segmentación”. (Romero, Fernandez, Madoery, Gaveglio, & Angelone, 1997)

Según Romero, Fernandez, Madoery, Gavelio y Angelone (1997), el proceso técnico de la segmentación pública implica 4 siguientes etapas: la definición del público objetivo; el análisis de las características de los individuos con el fin de poder agruparlos en conjuntos de individuos similares entre sí; la definición de la segmentación general; y políticas específicas.

Lo más importante comienza a ser lo que la sociedad opina. Ya que ellos se dedican a comparar la ciudad con competidores “mentales” de la ciudad que actúan como referentes. Esta opinión se expresa mediante la formulación del posicionamiento. Lo que quiere decir que

analizan, cómo la ciudad es vista en relación con la competencia. “El posicionamiento de una ciudad es, pues, la percepción comparativa/competitiva que un determinado público objetivo/segmento, tiene de la misma, a través de su nombre/marca, sus productos, sus atributos diferenciadores” (Romero et al. 1997). Una correcta planificación estratégica permite:

“Cuantificar y valorar los recursos de la ciudad; diagnosticar fortalezas y debilidades; prever las consecuencias y anticiparse a los grandes cambios que vive la ciudad; favorecer el desarrollo y el crecimiento equilibrado respetando su entorno; establecer lineamientos centrales, metas y objetivos a alcanzar. En síntesis, permite construir el futuro de la ciudad en forma racional y participativa”. (Romero, Fernandez, Madoery, Gaveglio, & Angelone, 1997)

El planeamiento estratégico de la imagen territorial debe generar una identidad local que provoque un sentido de pertenencia basado en pautas de organización social, valores culturales, medio geográfico, etc., compartidos por la población local. Y este sentido de pertenencia se construye a partir de procesos de participación y de una adecuada definición y difusión de la “imagen propia”.

“La identidad conjuga lo que la ciudad “aparenta ser”, “lo que es y hace en realidad”, y sobre todo, “lo que proyecta ser y hacer”. La Imagen de Marca está estrictamente relacionada con los procesos de comunicación: lo que la ciudad “dice y comunica” sobre “lo que es y hace” y sobre “lo que piensa ser y hacer”. Por su parte, la imagen de marca corresponde a la representación mental de la ciudad, de carácter conceptual y a un perfil estructurado de atributos

que define la ciudad en sus diferentes dimensiones”. (Romero, Fernandez, Madoery, Gaveglio, & Angelone, 1997).

Otro elemento importante para la creación de la imagen de marca son los acontecimientos considerados históricos; esto es, “que hayan influido de un modo positivo o negativo en la proyección de una imagen de la ciudad” (Romero, Fernandez, Madoery, Gaveglio, & Angelone, 1997). En efecto, una estrategia de comunicación por muy buena que sea, no podrá hacer atractiva una oferta (comercial, industrial, turística, cultural) si no tiene los niveles de competitividad requeridos. El riesgo de disponer de un estereotipo atractivo, es que este no cuente las potencialidades del territorio y las necesidades y expectativas de la población (...). “Para contribuir a potenciar la capacidad de desarrollo local, los responsables públicos y privados de la ciudad se enfrentan ante el reto de gestionar correctamente la imagen de la ciudad”. (Romero, Fernandez, Madoery, Gaveglio, & Angelone, 1997)

En Bucaramanga también se debería establecer un grupo de trabajo, tal cual sucedió con Madrid, donde luego de realizar un análisis DOFA destacaron como un aspecto a revisar que el gran tamaño de la administración, la coordinación interna y entre administraciones podría terminar siendo un obstáculo para el desarrollo de las estrategias de internacionalización de la ciudad. En este sentido, valoraron positivamente el establecimiento de un grupo de trabajo con participación de agentes, tanto públicos como privados, con influencia en la proyección internacional de la ciudad para tratar aquellos aspectos que incidan en el posicionamiento de la ciudad (Ayuntamiento de Madrid, 2012, pág. 26). La siguiente tabla muestra las características para reconocer una ciudad innovadora, y Bucaramanga cumple más del 50% de estas.

Tabla 12

Características de gestión Ciudad Tradicional vs Ciudad Innovadora

Ciudades tradicionales	Ciudades innovadoras
Gestión centrada en la expansión de la ciudad	Gestión centrada en la calidad de vida de la ciudad
La administración controla los servicios	La administración promueve los servicios
Ciudadanos usuarios	Ciudadanos clientes
Base económica especializada en el sector industrial	Base económica diversificada en el sector servicios
La principal herramienta de la gestión urbana es el plan para la utilización del suelo, POT	Las herramientas en las que se apoya la gestión urbana son el plan estratégico y el plan de marketing de la ciudad
Las intervenciones en la ciudad son competencia del sector público	Las intervenciones en la ciudad introducen modelos de colaboración público-privada

Fuente: Tomado de (Morillo Palomo, s.f.), 2018.

Según el Ranking de Ciudades Globales, lo que más impacto tiene a la hora de medir las ciudades, es la actividad empresarial y de negocios, el capital humano, el intercambio de información y la experiencia cultural. Es importante también que las ciudades cuenten con: i) poder de marca, ii) marco social y político, iii) marco y dinamismo económico, iv) servicios a empresas, v) servicios a ejecutivos, vi) infraestructura y conectividad física, vii) capital humano, viii) sustentabilidad ambiental.

La comunicación se debe hacer basada en ideas, fuerzas o mensajes que describan las características competitivas de la ciudad o de su gente, y así poder establecer un concepto de identidad. Se debe generar una comunicación estratégicamente positiva. Dar reconocimiento de los acontecimientos de la ciudad. Que sean mensajes que elevan las expectativas de la ciudad y su ciudadanía.

Hacer una comunicación estratégica y mencionar los rankings en los cuales la ciudad o características de la misma sean positivas, de tal manera que su mención sirva para enaltecer los valores propios de la ciudad y en últimas sea atractiva para turistas, estudiantes, enfermos, entre otros. Dos ejemplos de rankings son: el Ranking de Latinoamericanas para la Atracción de Inversiones de 2013, menciona que Bucaramanga es considerada una ciudad amable para las inversiones, ocupando el puesto 28 en Latinoamérica (Universidad del Rosario; Inteligencia de Negocios, 2013). También el Ranking de Clínicas y Hospitales: los mejores de Colombia, hecho por América Economía Intelligence, del 2017. El 40% de los hospitales y clínicas corresponden a colombianos. O como se expuso anteriormente, el ICC, el IDC, rankings de educación, entre otros.

Como también se habla de posicionamiento internacional, pues debe tener la opción del idioma inglés en la página web. Y un manejo del bilingüismo en las redes sociales y en el mercadeo de ciudad que se implemente. Esto quiere decir que los vídeos publicados deben tener subtítulos en inglés.

La página web debe ser amplia en contenidos y dinámica. En este sentido debe mantenerse actualizada con eventos de la ciudad. Para esto se recomienda dividir los eventos en públicos objetivos. Por ejemplo, la CCB hace eventos empresariales. El IMCT, hace eventos culturales. Eventos deportivos y de salud dirigidos a personas que quieren llevar un estilo de vida saludable. Y así sucesivamente con los distintos sectores. Esto hará que la ciudad tenga gran variedad de atracciones y muy seguramente llamará la atención.

Es importante pensar en las necesidades del turista al llegar a un lugar desconocido, o si bien en un habitante de la ciudad que no conoce su región todavía y se sorprenderá al ver todo lo que esta le ofrece. Ubicar lugares de acceso a la ciudad, aeropuertos, terminales, ofrecer

orientación turística a través de una oficina. Que lleguen y les den un folleto de invitación que compile la información de la semana (guía turística), entre otros.

Es importante que la página web contenga también un catálogo de carreras, un presupuesto para estudiantes, una red de bibliotecas, información de alojamiento cerca de la universidad, entre otros.

Como se mencionó anteriormente, debe tener un enfoque de largo plazo y contar con la apropiación de las distintas organizaciones y de la ciudadanía. Las alianzas con organizaciones como se expuso en el objetivo 2 de este proyecto, son clave.

Las ciudades emergentes suponen grandes oportunidades para Bucaramanga y sus empresas. Se trata (...) de mercados con grandes presupuestos y posibilidades de inversión. Cabe destacar el potencial de los mercados emergentes para la promoción de Bucaramanga como destino turístico (Ayuntamiento de Madrid, 2012).

Hay que aprovechar las fortalezas de Bucaramanga en materia educativa, con los principales colegios y universidades bumanguesas y del Área Metropolitana, de modo que se unifiquen esfuerzos para atraer estudiantes internacionales, que se convierten en prescriptores de un destino creando vínculos emocionales con la ciudad, en muchos casos ligados incluso a su desarrollo profesional futuro. “Es importante seguir trabajando en la adaptación de la atención, la información ofrecida y el fomento de servicios complementarios vinculados a su estancia en la ciudad (alojamiento, trámites, etc.) facilitando la coordinación e interlocución entre las diferentes administraciones e instituciones” (Ayuntamiento de Madrid, 2012, pág. 25).

Se debe potenciar la influencia internacional de Bucaramanga a través de la participación activa en organismos, redes, acuerdos bilaterales, eventos internacionales, y el intercambio de experiencias y buenas prácticas como palanca para el posicionamiento de la imagen de

Bucaramanga y para identificar a su vez nuevas oportunidades a explotar para la internacionalización del tejido empresarial y económico de la ciudad. En este sentido cobra alto valor la cooperación internacional que últimamente ha estado llevando a cabo el Municipio. A través de proyectos con Naciones Unidas, el gobierno alemán y Corea del Sur, entre otros. Estos esfuerzos de la administración se verán reflejados más adelante cuando los proyectos culminen y logren volver a Bucaramanga más competitiva y atractiva.

También es importante la formulación estratégica, donde algunos de los objetivos estratégicos pueden incluir: hacer de Bucaramanga un referente en gestión urbana e innovación (Resaltar las actividades que está llevando a cabo Bucaramanga para posicionarse como ciudad sostenible e inteligente a través de alianza con C40 CFF, con ONU-Hábitat, WeConnect International y posible hermandad con Pittsburgh.); incrementar la influencia de Bucaramanga en el entorno internacional; mejorar la competitividad económica de Bucaramanga; impulsar la capacitación, sensibilización y cooperación en los ámbitos públicos y privados para construir una ciudad más internacional e impulsar la mejora de la conectividad de la ciudad.

Algunas líneas estratégicas llevadas a cabo por el Ayuntamiento de Madrid, a través del Plan Estratégico de Posicionamiento Internacional de la Ciudad de Madrid (2012 - 2015), las cuales podrían tenerse en cuenta y adaptarse a Bucaramanga fueron:

- Identificar y promover buenas prácticas en distintas disciplinas.
- Fomentar el intercambio de conocimiento en la gestión urbana con ciudades e instituciones en el ámbito internacional.
- Fomentar el posicionamiento internacional de Bucaramanga como destino turístico.
- Promover la influencia de Bucaramanga a través de redes y alianzas estratégicas internacionales y la colaboración con otras instituciones y organismos.

- Fomentar la presencia en foros y eventos internacionales estratégicos.
- Promover la proyección internacional de la cultura bumanguesa.
- Identificar y promover la colaboración con prescriptores o líderes de opinión a nivel internacional.
- Impulsar la captación de agentes internacionales que generen riqueza sostenible a la ciudad.
- Fomentar la colaboración internacional en materia de creación de empleo.
- Promover la captación y gestión de fondos para el desarrollo de proyectos de ciudad.
- Fomentar la colaboración con el tejido empresarial para potenciar su influencia internacional.
- Fomentar la cooperación y comunicación en el Municipio y con otras instituciones nacionales para la mejora del posicionamiento internacional.
- Gestionar la acogida y atención al turista promoviendo la adaptación de servicios y sensibilización ante el turismo internacional.
- Promover la captación de nuevos enlaces aéreos hacia Bucaramanga.
- Promover la colaboración entre las diferentes instituciones competentes en materia de transporte para impulsar el desarrollo competitivo de la conectividad.

Como lo explica Michael Porter a través del modelo de las cinco fuerzas (citado en Gestipolis, s.f.), el éxito de la estrategia depende de qué tan efectivamente ésta pueda maniobrar los cambios que presentes en un ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; los mercados se han vuelto más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están

permitiendo a las organizaciones descubrir y reaccionar frente a los competidores mucho más rápido. Hoy en día no se espera a la acción del competidor para decidir cómo se va a reaccionar, sino que es necesario anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramano, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal (Gestiopolis, s.f.).

Las estrategias de desarrollo y marketing territorial permiten dar respuesta a diferentes problemáticas que se presentan en las regiones tales como la necesidad de contar con empleo permanente, el crecimiento de las micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES), la lucha contra la pobreza, la sostenibilidad ambiental y la gobernabilidad, entre otras.

Según las entrevistas (Ver Anexo 7) y las encuestas (Ver Anexo 8) que se realizaron en el Municipio, Bucaramanga cuenta con ventajas competitivas creadas y potenciales, que constituyen algunos atributos diferenciales positivos de su identidad e imagen territorial interna y externa. Las entrevistas también confirman el interés de los posibles aliados y beneficiarios de la marca de la ciudad. Dentro de sus ventajas competitivas se encuentran:

- Calidad de vida de Bucaramanga (segundo Gini de Latinoamérica). Ciudad tranquila, el nivel de estrés en Bucaramanga parece más bajo. Ciudad ideal para criar hijos, hay un ambiente sano y da la sensación que los niños están felices. Es una ciudad acogedora. Es una ciudad realmente bonita. Se percibe limpia y ordenada. Es posible salir a caminar, estar tranquilo “no es una ciudad que lo atropella a uno”. Clima contribuye a un mejor esparcimiento, actividades al aire libre “aquí el niño de verdad puede correr”. Calidad de vida sobre la oferta de servicios públicos. Precios de la ciudad.
- Seguridad ciudadana (de las ciudades más seguras de Colombia).

- La movilidad es fácil. Menor tiempo de la casa al trabajo, tráfico moderado - cercanía - buena malla vial. Su tamaño es ideal porque aún es pequeña. (cercanía a la vivienda, fácil traslado, todo queda cerca). Por la cercanía y tranquilidad de la ciudad, es más fácil que la familia se involucre en el proceso formativo. Localización geográfica en Colombia, facilidad para desplazarse a diferentes zonas del país.
- Amabilidad de la gente.
- Talento humano (colegios bilingües, universidades certificadas, número significativo de ingenieros, técnicos y tecnólogos).
- Más de 100 años de tradición en producir calzado (experiencia). También tradición en las artes de la producción de joyas. Hay variedad de joyas. Cercanía con materia prima (joyería).
- El calzado hace parte de su cultura. Hay reconocimiento de la industria del calzado; por el contrario, la gente no sabe que la joya que lleva puesta es de Bucaramanga.
- Parques y ofertas culturales/Recreativas: número de estudiantes de la ciudad, hay grupos culturales de buena calidad y tradición teatral, el posicionamiento como ciudad de los parques es atractivo para actividades culturales y los parques que ofrecen servicios recreativos, los ciudadanos son receptivos a cosas nuevas, está todo por hacer. El clima es favorable para actividades como piscina y deporte, la ciudad se muestra acogedora y bonita, cálida y agradable. Es una ciudad de fácil acceso y movilidad. Reconocimiento de la calidad de vida de Bucaramanga y el aporte de actividades que promueven la salud. Posicionamiento de los deportes extremos que se pueden desarrollar en el Área Metropolitana de Bucaramanga. La oferta turística.

- Turismo de eventos: clima, calidad de la oferta gastronómica, oferta hotelera y transporte en la ciudad. La ubicación geográfica de Bucaramanga también es un atributo para atraer diferentes zonas.
- El mercado educativo es bueno y se complementa con buenos jardines y universidades.
- Sus apuestas en salud y empresarial son atractivas. La ciudad es reconocida como competitiva.
- Oferta Inmobiliaria.

Castells y Borja (2000) citado en Paz (2005) señalan que la competitividad de un territorio depende básicamente de:

“a) funcionamiento integrado del sistema urbano-regional, b) inserción en los sistemas de información y comunicación globales, c) recursos humanos calificados, d) apoyo estatal a la creación de sinergias y a los procesos de innovación, e) solidez institucional y gobernabilidad con participación ciudadana, f) definición de un proyecto de ciudad”. (Paz, 2005, pág. 182)

Otros temas importantes son: “la atracción residencial y el desarrollo de proveedores locales; un sector terciario avanzado; accesibilidad a los mercados externos; acceso al capital-riesgo; infraestructura física y científico-tecnológica y; fuerte vinculación institucional en la producción y difusión tecnológica” (Paz, 2005, pág. 182).

Además de esto, la implementación de estrategias que fortalezcan y garanticen la sostenibilidad del Centro de Convenciones (CDC) como lo estableció en 2015 FONTUR, entidad que realizó un plan estratégico enfocado en la innovación y marketing del CDC, el cual se

encuentra en el “Informe de Fontur sobre el Desarrollo de una Estrategia que Fortalezca y Garantice la Sostenibilidad de los Centros de Convenciones del País, tales como:

“proponer la innovación y el marketing como herramientas estratégicas, para el desarrollo del potencial de la región y la ciudad; comunicar y consolidar la marca del CDC y la ciudad; diseñar e implementar acciones específicas que permitan fortalecer y garantizar la sostenibilidad del CDC a través de la identificación de las oportunidades de mercado en turismo de reuniones y; conformar una red local de entidades relacionadas con el turismo, la educación y la empresa y el gobierno para la administración y promoción del CDC de Bucaramanga”. (FONTUR, 2015, pág. 115)

Neomundo centro de convenciones también cumple un papel importante en la atracción de eventos a la ciudad y por consecuencia de personas de distintas partes del país y del mundo. Una página web hace que el negocio sea accesible todo el tiempo, incrementa la credibilidad en los clientes, permite ejecutar estrategias de Marketing y genera ventas todo el tiempo. Por tal razón debe contar con redes sociales (TripAdvisor) y con las siguientes características dentro de su página web:

- Estrategia SEO en Google (posicionamiento en buscadores), tener una Marca o Imagen, Ubicación y Cómo llegar, Tour Virtual, Idioma Inglés, Historia, Acerca de Nosotros, Misión, Visión, Contacto, Clima.
- Información relevante para el Organizador o Expositor del evento: Brochure o portafolio de servicios (Planos, Capacidad, Dimensiones, Salones, Precios, Equipos, Mobiliario, Alimentos y Bebidas, Telecomunicaciones, Personal de apoyo, Derechos de ingreso,

Servicios adicionales), Formulario para cotizar y Consultar la Factura, Atención al Expositor (Contacto), Reglamento para la operación de eventos, Manual del expositor, Política para ingreso de mercancías, Cargue y descargue de mercancías, Instructivo para publicidad exterior, Responsabilidad Social.

- Información relevante para el Proveedor del evento: Manual de Contratación y Licitaciones, Plan de compras, Procesos de contratación, Registro para ser proveedor (formulario).
- Información relevante para el visitante del evento: Calendario de eventos, Newsletter o boletín, Información de la ciudad, Parqueaderos, Buscador de objetos perdidos. Lugares para visitar y cosas para hacer: Hoteles, Restaurantes, Locales Comerciales (Compras, Bancos), Parques, Arte y Cultura, Lugares Turísticos, Actividades para el Ocio. Para extranjeros: Visas y Documentos requeridos, Energía eléctrica en la ciudad, Transporte.

A continuación, el presupuesto de posibles actividades a desarrollar por el Municipio y sus aliados. Cabe mencionar que para el año 2019 el concejo municipal aprobó aproximadamente \$500.000.000 millones de pesos para el proyecto estratégico de internacionalización de la ciudad, “Marca Ciudad”.

Tabla 13

Presupuesto para las estrategias

Presupuesto estrategias de posicionamiento	
Estrategia	Costo
Para el centro de convenciones: - Que desarrolle una marca propia agradable al público, una que transmita su enfoque misional, y hacer que sus	Alianza con la Alcaldía (ya son socios): \$0 Desarrollo de marca corporativa: \$0 Persona que dé las capacitaciones mensuales: \$828.116

<p>empleados se apropien de esta marca, así como de la transferencia de las características propias de la ciudad a sus clientes. Dado que Neomundo recientemente cambió su logo institucional, no habría ningún costo. Por el lado de la capacitación que debe darles a sus empleados sobre la Imagen de la ciudad que deben transmitir a los clientes, esta debería estar incluida en su hoja de ruta o sino a través de las alianzas con la Alcaldía, que una persona (puede ser un practicante) de esta entidad se desplace y sea quien da las capacitaciones sobre la identidad de la ciudad, sus factores competitivos, etc.</p>	
<p>Para el centro de convenciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que implemente en sus estrategias comunicativas o publicitarias, el uso de la marca corporativa y el uso de la “Marca Ciudad”. Así como destacar los factores competitivos de la ciudad. El incremento en publicad por la inclusión de un logo es irrelevante, dado que se fijan precios por tamaño de todo el anuncio. La difusión a través de sus redes debería aumentar en número de piezas, esto sí acarrea un costo dado que se pagan anuncios o pautas en Facebook, Google, etc. Lo bueno es que se puede decidir cuánto invertir. Y para empezar se puede comenzar desde pequeñas pautas y en general esto varía de la época del año. Con mayor razón que ahora el público de Neomundo también será de carácter internacional, debe considerar pautas internacionales. Contar con página web. 	<p>Inversión en pautas en medios mensual: \$500.000 Mantener página web anual: \$200.000</p>
<p>Para el centro de convenciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Volverse miembro del Bureau de convenciones de Bucaramanga para atraer nuevos eventos para la ciudad. 	<p>El valor mensual de membresía varía según la entidad, pero aproximadamente es de \$200.000</p>
<p>Para el centro de convenciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hacer parte de una red/alianza de entidades relacionadas con el turismo, 	<p>Esto conlleva costos administrativos indirectos para el establecimiento de la alianza: \$100.000</p>

<p>la educación, la empresa y el gobierno, para la administración y promoción del centro de convenciones. Este tipo de alianzas son de carácter innovador y constructivo, por tanto, no deberían representar ningún tipo de inversión, y sí el establecimiento de mesas de trabajos, talleres, entre otros, con el fin de compartir experiencias y contribuir al desarrollo de la economía de la ciudad.</p>	
<p>Para el Municipio de Bucaramanga:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover la inclusión de estrategias comunicativas de la “Marca Ciudad” en las campañas de las distintas dependencias, con el fin de lograr un mayor posicionamiento. No sólo los entes privados pueden quedarse promoviéndola, el sector público también debe mostrar su apoyo a la marca, las personas valorarán esto también. La Alcaldía debería explicar a la comunidad por qué es necesaria esta estrategia de mercadeo territorial y los beneficios que trae para la ciudad. Actualmente cuenta con vallas publicitarias en la ciudad, las cuales al ser propiedad de la Alcaldía no representan ningún costo. Lo mismo sucede con los anuncios en Metrolínea. En este aspecto debe promover la proyección internacional de la cultura bumanguesa, 	<p>Inversión en publicidad mensual: \$2.000.000</p>
<p>Para el Municipio de Bucaramanga:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La persona que se mencionó anteriormente que daría capacitaciones, debe ser capacitada en primera medida por los directivos y el grupo encargado de este proyecto estratégico de internacionalización de la Alcaldía. Este grupo ya debe tener claros los factores competitivos a destacar y promover, para transmitirlos a todos sus aliados. Esta persona deberá acompañar todo el proceso de implementación de la marca y 	<p>Ya se mencionó arriba el costo de esa persona.</p>

presentar informes mensuales sobre lo que logra identificar.	
Para el Municipio de Bucaramanga: - Mejorar la malla vial, esto es importante si quiere consolidarse como ciudad apta para hacer turismo de cualquier tipo.	El Gobierno Nacional ya aprobó los dineros respectivos para que el Municipio comience a mejorar las carreteras.
Para el Municipio de Bucaramanga: - Identificar y promover buenas prácticas en distintas disciplinas. En este sentido ya se ha identificado la ciudad en qué es buena. Sin embargo, falta esa promoción y ese reconocimiento de la población sobre esos atributos con los que cuenta. Esto se puede hacer a través de talleres, mesas de trabajo, eventos, entre otros.	Inversión estimada por dos activaciones: \$2.500.000
Para el Municipio de Bucaramanga: - Fomentar el intercambio de conocimiento en la gestión urbana con ciudades e instituciones en el ámbito internacional. Actualmente está llevando a cabo este proceso con C40 para la implementación de alianza público privada para desarrollo de Bicicletas Públicas. En este sentido la Alcaldía va por buen camino hacia una ciudad mucho más competitiva.	No representa ningún costo. Sólo disposición.
Para el Municipio de Bucaramanga: - Fomentar el posicionamiento internacional de Bucaramanga como destino turístico. A través de estrategias comunicativas se logra esto.	Inversión aproximada para salir en pantallas de Avianca mensual en temporada alta: \$70.000.000
Para el Municipio de Bucaramanga: - Promover la influencia de Bucaramanga a través de redes y alianzas estratégicas internacionales y la colaboración con otras instituciones y organismos. Fomentar la cooperación y comunicación en el Municipio y con otras instituciones nacionales para la mejora del posicionamiento internacional. Promover la captación y gestión de fondos para el desarrollo de proyectos de ciudad. Impulsar la captación de agentes internacionales	No representa ningún costo, la labor la realiza actualmente la OFAI. Sin embargo, cuando hay visitas exploratorias en otros países esto representa una inversión por parte del Municipio o de la Cámara de Comercio por: \$7.000.000

<p>que generen riqueza sostenible a la ciudad. Fomentar la colaboración internacional en materia de creación de empleo. Esto se puede lograr con la hermandad con la ciudad de Pittsburgh, con quienes la ciudad ya ha tenido relacionamiento y esto ha traído inversión, profesionales extranjeros, intercambio de experiencias, entre otros. Esta es la gestión que realiza la OFAI para gestionar recursos tanto físicos como en especie. C40 es también una entidad que brinda apoyo financiero.</p>	
<p>Para el Bureau de Bucaramanga:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la presencia en foros y eventos internacionales estratégicos. Fomentar la colaboración con el tejido empresarial para potenciar su influencia internacional. 	<p>Inversión aproximada por evento: \$7.000.000</p>
<p>Para el Municipio de Bucaramanga:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover la colaboración entre las diferentes instituciones competentes en materia de transporte para impulsar el desarrollo competitivo de la conectividad. En este aspecto es necesaria reunión con Tránsito y Metrolínea, para definir estrategias de mejora de la conectividad pensando en que los turistas van a llegar con el pensamiento de Bucaramanga como ciudad sin trancones y con buena movilidad en los distintos medios de transporte. En este aspecto se debe también hacer énfasis en el actual proyecto de cicloinfraestructura, lo cual va a ayudar a dar ese posicionamiento. 	<p>No aplica.</p>
<p>Para el Municipio de Bucaramanga:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestionar la acogida y atención al turista promoviendo la adaptación de servicios y sensibilización ante el turismo internacional. Promover la captación de nuevos enlaces aéreos hacia Bucaramanga. Realizar una guía turística completa y entregarla en 	<p>Inversión en impresión mensual: \$2.000.000</p>

terminales y aeropuerto de Bucaramanga.	
Para el Municipio de Bucaramanga: - Identificar y promover la colaboración con prescriptores o líderes de opinión a nivel internacional.	Invitación a líder a la ciudad, inversión: \$6.500.000
Para el Municipio de Bucaramanga: - Establecer el Decreto Municipal que reglamente la “Marca Ciudad” y establezca el comité asesor para hacer parte de la toma de decisiones sobre la “Marca Ciudad”. Esta gestión la realiza la OFAI con apoyo de Secretaría Jurídica.	No Aplica.

Fuente: Tabla complementada con información del (Ayuntamiento de Madrid, 2012), 2018.

Bucaramanga AM se caracteriza por la alta calidad de vida que ofrece a sus habitantes a través de: innumerables parques, universidades y colegios de alta calidad, su potencial económico representado en la variedad de frutas y verduras, el desarrollo de una importante industria turística que aprovecha los atributos naturales, paisajísticos y arquitectónicos del territorio. Es una región de importancia cultural y artística a nivel nacional, anudada al carácter emprendedor, trabajador, alegre y hospitalario de sus habitantes, que posibilita el desarrollo de importantes empresas y la atracción de inversiones, turismo y posicionamiento a nivel nacional e internacional. El potencial competitivo anteriormente mencionado, justifica el desarrollo de un Plan de Marketing Territorial para la región, como una herramienta en la gestión y promoción de sus atributos y como estrategia de posicionamiento y diferenciación con otras regiones del país.

El marketing territorial, se define como un plan encaminado a diseñar acciones para la promoción económica de un territorio y que tiene gran relevancia como parte importante de la elaboración de una estrategia de desarrollo local en un Municipio o una Región (Puello González & Gómez, 2011, pág. 16).

Ésta, es una disciplina que viene experimentando constantes avances, debido al nuevo escenario de actuación generado por los entornos de competencia, por la realidad comunicacional y por la necesidad de las ciudades o regiones de promover sus atractivos y recursos, por lo que el presente proyecto tuvo como objetivo principal el diseño de estrategias de marketing territorial para el municipio de Bucaramanga, el cual es un municipio diferenciado por sus atributos competitivos, como su capital humano, actividad empresarial, cobertura en salud, educación de calidad y situación geográfica estratégica (Puello González & Gómez, 2011, pág. 97).

“En la actualidad las más conocidas propuestas de marketing realizadas por las ciudades están sustentadas en una acción de arquitectura de marketing o en la organización de grandes eventos internacionales que permitan la creación de una “Marca Ciudad” o la realización de un gran proyecto de renovación urbana, lo cual constituye una manifestación del anterior ciclo económico alcista de acumulación capitalista orientado al consumo de masas”. (De La Hoz Mendoza, Vargas Cruz, & Chiquillo Orozco, 2016, pág. 37)

Analizando el caso de Bucaramanga en el segmento de turismo y el Marketing de las ciudades hay dos pilares claves: afianzar las relaciones con ciudadanos del gobierno y fomentar la cooperación de los sectores público privado. Por lo anterior, fortalecer las relaciones entre el ciudadano y el gobierno, o promover la contribución de los habitantes, es importante para la creación de la “Marca Ciudad”. Ya que esta debe reflejar lo que el ciudadano interpreta con base en su sentido de pertenencia, con el fin de que las personas tengan la voluntad para promover y

mejorar la ciudad, logrando consecuentemente, una notable mejoría en la calidad de la oferta de servicios (De La Hoz Mendoza, Vargas Cruz, & Chiquillo Orozco, 2016).

A continuación, se presentará un plan de mercadeo basado en el modelo desarrollado por Gómez Parra et al. (2011), en el proyecto titulado “Diseño y Desarrollo de un Plan de Marketing Territorial como estrategia de fortalecimiento del Desarrollo Local en 3 regiones de Colombia. (Complejo Cenagoso de la Zapatosa, Hoya del Rio Suarez, Zona Norte del Valle del Cauca)”.

Visión

Estar posicionada a nivel nacional e internacional como una ciudad atractiva que satisface las necesidades de sus habitantes.

Misión

Ser una ciudad atractiva, que ofrece beneficios a sus habitantes y visitantes, con el fin de posicionarse como una ciudad que les ofrece todo tipo de bienestar.

Estrategia

Creación de la marca-ciudad para que con su implementación logre posicionar a Bucaramanga en el sector educativo, de salud y turístico.

Ventaja competitiva general

La cual compone la propuesta de valor; la diferenciación de las otras ciudades, ya que Bucaramanga ofrece beneficios y características únicas a sus visitantes y residentes. Como lo es la gran oferta de Instituciones de Educación Superior con acreditación de alta calidad que ponen a disposición de las personas todo tipo de programas de interés. También tiene una red de hospitales y médicos internacionales con alto recorrido en el sector de la salud y por último una

ciudad llena de lugares representativos y culturales que brindan experiencias únicas a quienes los visitan.

Tipo de posicionamiento

Posicionamiento por calidad: La ciudad de Bucaramanga posee atributos y beneficios que no ofrecen otras ciudades, por lo tanto, las estrategias que se van a utilizar tendrán un enfoque hacia la obtención del posicionamiento de la marca por su calidad de vida, educativa y de salud. La propuesta de valor de Bucaramanga está dada en 3 aspectos: Turismo, Salud y Educación.

Segmentación

En este aspecto se establecen unas preguntas modelo a continuación, basadas en Trabado (2016):

Personal. ¿Qué aficiones tiene?, ¿Quiénes influyen sus decisiones?, ¿Qué le hace feliz?

Conducta online. ¿Qué redes sociales utiliza?

Conducta laboral. ¿Qué responsabilidades tiene?, ¿Cuáles son sus retos?, ¿Qué le influye a nivel profesional?, ¿Cuáles son sus motivaciones?

Relación con la marca. ¿Qué motivaciones tiene para visitar la ciudad?, ¿Cómo nos ha encontrado?, ¿Qué le ha llevado a visitar nuestra ciudad?, ¿Qué aprecia de nuestra marca?, ¿Nos recomienda a terceros?

Objetivos de campaña

La estrategia de la campaña del Municipio de Bucaramanga, actualmente se centra en la promoción digital, es por ello que canales como YouTube, Facebook, Instagram y en general la plataforma de Google serán priorizadas sobre otro tipo de activaciones (Definir un número de visitantes a la web, un número de leads cualificados, un número de clientes y un número de

promotores). Los insumos para la definición de esos públicos y mensajes estratégicos partieron de las entrevistas realizadas en cada uno de los sectores. De igual forma en este plan de marketing se dan otras ideas que pueden ser implementadas. A continuación, la recopilación de la información con cada uno de los sectores, con el fin de poder plantear la prioridad de la comunicación de la ciudad. Esta información la usó el equipo creativo de la Alcaldía, quienes crearon un copy para cada uno de los sectores con base en el cual se realizó: Un vídeo de la ciudad “Bucaramanga te Activa” y se realizarán 4 videos en 2019, uno por cada sector, para la promoción digital.

Objetivo de la “Marca Ciudad”

Potenciar la imagen de la ciudad y su marca.

Sondeo Virtual

El Municipio de Bucaramanga ya venía avanzando en este tema, los resultados del Sondeo Virtual son los mencionados anteriormente en el planteamiento del problema. El sondeo se realizó con el propósito de tener una visión general de cómo se está percibiendo la ciudad (Durán Valbuena, 2018). El sondeo tuvo en cuenta dos públicos:

- Personas localizadas en el Área Metropolitana de Bucaramanga (Se considera importante la percepción interna de los ciudadanos quienes son los principales promotores de imagen de ciudad al replicar imaginarios).
- Personas localizadas fuera del Área Metropolitana de Bucaramanga (Igualmente se socializó el sondeo con empresarios bumangueses para que a través de su red de contactos enviaran el sondeo a empresarios que se encuentran ubicados fuera de la ciudad).

Las preguntas realizadas fueron:

- ¿Cuál es el sector que más asocia al desarrollo de Bucaramanga?
- ¿Complete la frase, Bucaramanga es _____?
- ¿Es Bucaramanga una ciudad turística?
- ¿Es Bucaramanga una ciudad Competitiva?
- ¿Qué percepción tiene de Bucaramanga?

En el sondeo participó un total de 547, entre las personas localizadas en el Área Metropolitana y fuera. Los resultados ratificaron la necesidad de una estrategia de mercadeo territorial y contribuyeron al proceso creativo de la definición de la “Marca Ciudad” y el inicio de la campaña de comunicación que se quiso implementar. Los resultados de estas preguntas ya se expusieron en el planteamiento del problema. La conclusión general de este sondeo es que efectivamente se requiere una estrategia de mercadeo territorial orientada a que las personas reconozcan las virtudes económicas y sociales que tiene la ciudad actualmente. En general hay una percepción positiva de Bucaramanga, no obstante, el conocimiento es difuso y no cuenta con posicionamiento en los sectores priorizados (Durán Valbuena, 2018).

Entrevistas y Encuestas

El Municipio de Bucaramanga ya venía avanzando en este tema. Se realizaron más de 20 entrevistas. Adicionalmente, se tuvo conversaciones con las estrategias clúster que lidera la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la Gobernación y los encargados de turismo de las Alcaldías de Floridablanca, Girón y Piedecuesta.

En el área de salud se entrevistó a las dos instituciones que cuentan con certificaciones internacionales y se encuentran catalogadas como zonas francas de salud.

En Educación se invitó a participar a los 10 mejores colegios según los resultados de las pruebas saber 2017 y 2018, se buscó entrevista también con las 6 primeras universidades en Ranking U-Sapiens, tres de las cuales están acreditadas por el Ministerio de Educación Nacional como de Alta Calidad. También se invitó a las Unidades Tecnológicas de Santander por su vocación técnica y a la Universidad Cooperativa de Colombia por su gran compromiso con la educación santandereana.

En turismo se realizaron entrevistas con actores clave para la promoción del turismo en la ciudad y su área metropolitana; todavía falta avanzar en reuniones con otros actores de la sociedad civil. Para ver todos los resultados (Ver Anexo 7)

Las preguntas que se hicieron fueron:

- ¿A qué público objetivo su institución quiere llegar en los próximos años? ¿Qué quiere que haga?
- ¿Qué ideas cree que su público objetivo prioriza para tomar la decisión?
- ¿Qué le gustaría que ese público piense o sienta de la institución?
- ¿Qué atributos generales de Bucaramanga considera importantes para el sector que usted representa?
- ¿Quiénes son sus principales competidores (en términos de ciudades) ¿qué ventajas identifica?
- ¿Qué alcance le daría a la marca? ¿Cómo y dónde la usaría? ¿cómo contribuiría su institución a la consolidación de marca?

Los resultados de las entrevistas ya fueron usados durante el desarrollo del objetivo 3. Se dio apoyo al Municipio en otras encuestas (Ver Anexo 8) enviadas vía correo electrónico, con el objetivo de publicar sus respuestas en la página web y usarlas como contenido, las preguntas fueron las siguientes:

- Resalte su enfoque misional.
- ¿Por qué los deberían escoger? ¿Qué los hace diferente (valor agregado)?
- ¿Por qué las personas deberían escoger a Bucaramanga como destino para la educación superior/educación media/salud/turismo y no otra ciudad?

Las respuestas a estas preguntas son las publicadas actualmente en la página web de la “Marca Ciudad”.

Stakeholders

Pueden considerarse como actores clave necesarios, los mencionados en la tabla 11.

Crossumers

Esto refiere al perfil de consumidor de la nueva generación. Uno más informado y más sensible al estilo de comunicación de la marca. “Tienden a cruzar la línea entre el consumidor y la marca para aportar su evaluación crítica (...) por lo que es fundamental tenerlos en cuenta a la hora de definir nuestra estrategia con el objetivo de contar con su apoyo” (Gómez et al., 2011). En este sentido, es importante el uso de Influencers; Un influencer es una persona que cuenta con cierta credibilidad sobre un tema concreto, y por su presencia e influencia en redes sociales puede llegar a convertirse en un prescriptor interesante para una marca.

Diferenciales de Bucaramanga

En primer lugar, se hace selección de los diferenciales o atributos de la región y se condensarán en la siguiente tabla. Esta selección obedece a diferentes análisis hechos sobre el territorio para entender el ser y puede ampliarse a medida que la región así lo defina. Sin embargo, es importante anotar que un paso fundamental para el fortalecimiento de la identidad local es lograr un conocimiento del propio territorio respecto a estos atributos mencionados que aún en la región no se observa de forma contundente. Estos diferenciales son la base para definir al territorio ante propios y públicos externos.

Tabla 14

Diferenciales de Bucaramanga

Atributos	<p>Patrimonio cultural: Capilla de Los Dolores, Iglesia de San Laureano, Iglesia de la Sagrada Familia, Centro Cultural del Oriente, Casa Bolívar, Casa de Luis Perú de la Croix, Teatro Coliseo Peralta, Teatro Santander, Club del Comercio, Antiguo Hotel Bucarica, Casa Natal de Custodio García Rovira, Plaza Cívica Luis Carlos Galán, Museo de Arte Moderno.</p> <p>Los museos y galerías: Museo de Historia Natural ubicado en laUIS, Casa del Libro Total, Planetario UIS.</p> <p>Los teatros: Teatro Corfescu, Auditorio Luis A. Calvo, Auditorio Pedro Gómez Valderrama, Auditorio Mayor Carlos Gómez Albarracín de la UNAB, Auditorios y Centro de Convenciones de Neomundo, Teatro Coliseo Peralta</p> <p>Centros Comerciales: Megamall Centro Comercial, Centro Comercial Cabecera Cuarta Etapa, La Quinta Centro Comercial, Centro Comercial Acrópolis, Cacique El Centro Comercial, Centro Comercial La Isla, Centro Comercial Parque</p>
-----------	---

	Caracolí, Delacuesta Centro Comercial, La Florida Centro Comercial, Cañaveral Centro Comercial. Parques: Parque García Rovira, Parque Romero, Parque Centenario, Parque Santander, Parque Infantil, Parque Bolívar, Parque Las Palmas, Parque del Agua, entre otros.
Símbolos	Hormiga culona, Santísimo, la Catedral de la Sagrada Familia, la mano, la Gorda de Botero, el Puente Provincial, las universidades, el calzado, etc.
Actividades productivas	Joyería, Calzado, Turismo, Educación (universidades y colegios), Salud (2 zonas francas), Restaurantes, Hoteles, Agroindustria, Energía nueva y renovable, Metalurgia y Fabricación, entre otras.
Valores	Emprendimiento, Trabajo duro, Solidarios, Amables, Liderazgo, Identidad Empresarial, Innovación, Productividad, Persistentes, Creativos, Proactivos, “echados pa’delante”, “verraquera”.
Actividades culturales	Festival de Teatro Santander en Escena, Festival Nacional Infantil de Música Colombiana “Hormiga de Oro”, Festival Infantil de Música y Danza Maestro Guillermo Laguna, Festival Iberoamericano de Abrapalabra, Festival Internacional de Piano de Santander de la UIS, Feria del Libro de Bucaramanga ULibro, Feria Bonita de Bucaramanga (septiembre), Semana Nacional del Consejo, Festival Internacional de Cine de Santander, Semana de las Letras, Baila Bucaramanga, Festival Nacional e Internacional de Colonias.

Fuente: Con información suministrada por la Alcaldía, 2018.

Público objetivo

Habitantes de ciudades como Cúcuta, Valledupar, Aguachica, Ocaña, la Guajira, Barranquilla, Santa Marta. Obteniendo este posicionamiento se puede comenzar la proyección internacional con herramientas y métodos incluso similares a los implementados a nivel nacional.

El público que desean atraer. Estudiantes nacionales, Personas interesadas en tratar sus enfermedades con la mejor medicina, Empresarios de la Agroindustria, Energía nueva y renovable, Metalurgia y Fabricación. Familias con gusto por la tranquilidad, Familias en busca

de una ciudad menos caótica pero que tenga todos los atributos de una capital moderna, Turismo Cultural, Turismo de reuniones, y otros.

Lo que espera encontrar el público. Comodidad, bienestar, calidad de vida, cultura, precios bajos, rumba, recorridos culturales e históricos, paisajes, restaurantes, universidades de alta calidad, colegios, calidad en los productos, posibilidades de responder al mercado internacional, innovación tecnológica, entre otros.

Las necesidades de ese público. Cambio en la percepción de imagen, buen servicio, buenas condiciones hoteleras, buenos estándares de calidad, innovación tecnológica,

Ejes de Comunicación

Los ejes de comunicación sobre los que se trabajará la puesta en valor de estos atributos son los ya utilizados por el Municipio de Bucaramanga.

Región Activa. Pro-activa, hay innovación, hay emprendimiento, la constante creación de empresas, habitantes con hábitos saludables, deportiva. Afianzando en sus valores tradicionales de trabajo duro, de enfrentar la adversidad y buscar una tierra que brinda bienestar y calidad de vida a quien la habita o quien la conoce. Cultural, deportiva, campestre pero también urbana por su gran conectividad. Una región que crece productivamente, referente del departamento por su apuesta a la asociatividad y a la pequeña empresa como factor de desarrollo económico.

Visión de Bucaramanga

Según la información de las encuestas, se quiere que Bucaramanga sea identificada a nivel interno y externo por su ser una región:

- Diversa, tanto por su vocación productiva, su oferta turística y cultural, como por la presencia de costumbres y tradiciones.

- Próspera, que crece día a día, no solo en aspectos productivos y económicos sino en términos de bienestar social incluyente.
- Caracterizada por ser la puerta del oriente colombiano.
- Con proyección nacional por ser región líder en educación superior de calidad.
- Con proyección nacional por ser región líder en servicios de salud de calidad.
- Cohesionada como región a través del turismo, sus cadenas productivas y el carácter amable y abierto de sus habitantes.
- Ciudad más moderna, Cosmopolita e Internacional.

Competencia

Con referencia al turismo y enfocando inicialmente la estrategia de atracción al mercado regional, la demanda turística a Bucaramanga AM puede estar enfocada a:

- Turismo Deportivo: Aventura y práctica de deportes extremos. Este tipo de turismo permite potenciar la atracción de turistas internacionales.
- Ecoturismo: Ecológico, turismo comunitario.
- Turismo de negocios: Congresos y convenciones, transacciones comerciales y giras empresariales.
- Turismo Cultural: Histórico, Gastronómico, Lúdico, festivo, costumbres y tradiciones.

Este tipo de turismo constituye una opción clave para la promoción de la región y atracción de turistas nacionales e internacionales.

La encuesta también arrojó datos de la competencia. La competencia directa que puede tener Bucaramanga serían los destinos con playa y mar, el eje cafetero, Buga, la región

cundiboyasence, entre otros. Así como ciudades como Bogotá, Medellín, Barranquilla. Habrá preferencia de otros destinos mejor preparados en infraestructura y con precios más bajos. Los precios que ofrecen destinos internacionales cuyos vuelos y hospedajes son menos costosos que los destinos internos en Colombia. Es por esto que se invita a mirar en la competencia, a potenciales aliados donde mutuamente se promocionen y apoyen las iniciativas de posicionamiento regional.

Para las inversiones la región privilegiará aquella que fortalezca al pequeño y mediano empresario. Es necesario inicialmente para esta atracción de inversiones establecer alianzas estratégicas con entidades de orden regional y nacional que promueven la inversión tales como Cámaras de Comercio, ProColombia, Clústeres productivos, entre otros, así como con agremiaciones nacionales e internacionales con experiencia en el fortalecimiento de sus cadenas productivas con capital externo.

Medios de comunicación

Ya se realizaron algunas acciones dirigidas a distintos públicos. En la maratón de octubre de 2018 que organiza la FCV, se lanzó la estrategia de mercadeo de “Marca Ciudad” de Bucaramanga “Bucaramanga te Activa”. En donde frases como: Bucaramanga activa tu salud, activa tu bienestar, fueron usadas para llamar la atención de las personas. También se transmitió el vídeo promocional de la ciudad en los aviones de Avianca durante diciembre, esto con el objetivo de atraer estudiantes para 2019 y atraer turistas.

Medios de comunicación internos. En Bucaramanga, la mayoría de las personas tienen acceso a la televisión, a los periódicos locales gratuitos (como ADN) y a la radio. Los siguientes medios son los más relevantes.

Periódicos Locales.

- Vanguardia liberal
- ADN (Casa Editorial El Tiempo)
- El Frente
- El Tiempo (nacional con secciones locales)
- El Espectador (nacional con secciones locales)

Televisión.

- Canal TRO
- Televisión Ciudadana - TVC

Radio.

- Estación cultural Luis Carlos Galán Sarmiento.
- Olímpica estéreo
- Caracol Radio (Caracol Bucaramanga, Tropicana, La W y Bésame)
- RCN Radio (Radio Uno, Rumba, La FM, La Mega, La Cariñosa y Antena 2)
- BLU Radio

Medios de comunicación externos. Se menciona a continuación algunos medios nacionales que pueden ser útiles para la promoción y difusión del territorio y para los cuales se deben desarrollar piezas publicitarias centradas en los diferenciales.

Tabla 15

Medios de comunicación externa

Periódicos	Revistas
La Crónica del Quindío (Armenia) La Libertad (Barranquilla)	Revista Diners El Tabloide (Tuluá)

<p>El Heraldo (Barranquilla) El Universal (Cartegena de Indias) La Opinión (Cúcuta) El Envigadeño (Envigado y Sabaneta) La Nación (Huila) El Nuevo Día (Ibagué) La Patria (Manizales) El Mundo (Medellín) El Colombiano (Medellín) Diario del Huila (Neiva) La Nación (Neiva, Huila) El Diario del Otún (Pereira) La Tarde (Pereira) El Liberal (Popayán, Cauca) El Nuevo Día (Tolima) El Tabloide (Tuluá, Valle del Cauca) Valledupar Hoy (Valledupar)</p>	<p>P & M Publicidad y Mercado Nuevo Estadio Diario Deportivo Epígrafe cultura El Grafito cultura La Autopista arte y cultura El Mundo al Instante periodismo Multirevistas Editores S.A. Salud Colombia salud</p>
Televisión	Medios en Internet
<p>Cadena Uno Canal RCN Caracol Televisión RTV Televisión Sky Televisión Satelital Teleantioquia Telearmenia Canal Capital Telepacífico Olympica TV (Barranquilla) DirecTV Colombia</p>	<p>Facebook YouTube Twitter Instagram Google+ 5 TripAdvisor</p>

Fuente: Información tomada del Proyecto “Diseño y Desarrollo de un Plan de Marketing Territorial como estrategia de fortalecimiento del Desarrollo Local en 3 regiones de Colombia (Complejo Cenagoso de la Zapatosa, Hoya del Río Suarez, Zona Norte del Valle del Cauca)” (Gómez et al., 2011).

Plan de medios

Según Gómez et al. (2011) el Plan de medios debe vincular como mínimo 3 medios de los aquí propuestos (Ver Anexo 9), de manera simultánea enfocados de la siguiente forma:

“Opinión pública y público general: fundamentalmente para la construcción de identidad en el ámbito regional y enfocado a medios como televisión, prensa, radio y vallas; Enfocar la estrategia hacia los públicos objetivos ya identificados utilizando dos tipos de mensajes complementarios: Emocionales con elementos como canciones, poemas, relatos, y racionales con testimonios, informes investigativos, medios especializados para el sector de la salud y la educación”. (Gómez et al., 2011, pág. 27)

“La selección del tipo de medio a pautar depende del tipo de público al que se quiere llegar. Inicialmente se propone la difusión de la imagen visual de marca territorial para Bucaramanga asociada a la difusión del portafolio prioritario de diferenciales del territorio y con el objetivo de construir identidad con el público local con énfasis a los empresarios y personas relacionadas con la cadena del turismo, sectores de salud y educación. Es importante contar con el apoyo permanente de profesionales de una agencia de publicidad que diseñe todos los mensajes, con un apoyo permanente en la comunidad, basado presente plan de marketing y bajo la dirección de un comité de marketing territorial para la región que represente los sectores público, productivo y social”. (Gómez Parra, y otros, 2011, pág. 27)

En este sentido, la alcaldía contrató una agencia digital para que se encargara de la parte inicial de posicionamiento a través de la consecución de seguidores.

Fase 1: Planeación

“Durante el desarrollo de esta fase se pretende consolidar equipos de trabajo, definir el plan a ejecutar y realizar todas las actividades que lleven a la definición de alianzas, voluntades

políticas, consecución de recursos y planeación de estrategias que permitan el desarrollo del mismo. Además, comenzar la etapa de difusión de comunicaciones, para lo cual es necesario actualizar e implementar un plan de medios, acorde para los objetivos de difusión”. (Gómez Parra et al., 2011)

Además, en esta fase los actores locales más representativos de la región, deberán asumir a través de un Decreto Municipal, un espacio de diálogo formal entre los actores públicos, privados y sociales de la región, los siguientes compromisos planteados por Gómez et al. (2011):

“i) Apropiar, difundir y actualizar el Diagnóstico de Competitividad, Identidad e Imagen desarrollado para Bucaramanga, como una herramienta de fortalecimiento y promoción de la identidad e imagen local; ii) Promover la inclusión de los lineamientos derivados del Plan de Marketing en los Planes de Desarrollo Departamentales y Municipales; iii) Dar cumplimiento al Plan de Medios para la difusión de la imagen visual de marca región como factor clave para la construcción de identidad e imagen local; iv) Alinear las estrategias de comunicación institucional con los lineamientos de identidad e imagen del territorio que son el resultado de este proceso; v) Conformar una mesa de Marketing Territorial que agrupa a los sectores públicos y privados para que apoyen técnica y financieramente la implementación de las estrategias del Plan de Marketing, y que estará bajo la administración del Comité Asesor que establezca el Municipio de Bucaramanga; vi) En el marco de esta mesa de Marketing Territorial, adherir otras entidades e instituciones para que asuman los compromisos de este Pacto Territorial y de esta forma la estrategia de Marketing Territorial sea implementada por todos los actores del territorio y; vii) Las mesas de Marketing Territorial instaladas adaptarán de manera concertada las

modificaciones o ampliación de estos compromisos, si los considera necesarios”. (Gómez et al., 2011, pág. 29)

Tabla 16

Presupuesto Fase I

Presupuesto Fase 1			
Rubro	Valor unitario	Cantidad en meses	Total
Equipo de trabajo			
Director	\$4.500.000	6	\$27.000.000
Administrativos			
Caja menor	\$300.000	6	\$1.800.000
Gastos de representación	\$400.000	6	\$2.400.000
Transporte	800.000	6	\$4.800.000
Total			\$36.000.000

Fuente: Modelo de tabla tomada del Proyecto “Diseño y Desarrollo de un Plan de Marketing Territorial como estrategia de fortalecimiento del Desarrollo Local en 3 regiones de Colombia (Complejo Cenagoso de la Zapatosa, Hoya del Rio Suarez, Zona Norte del Valle del Cauca)” (Gómez et al., 2011, pág. 37)

Fase 2: Preparación

Esta fase corresponde trata de un periodo de preparación y formación interna y de diseño y producción de material externo que permita contar con todas las herramientas suficientes para la divulgación de la zona y cambio en la percepción de la imagen. Continuar con la acción comunicacional. Prepararse internamente y diseñar la estrategia externa. Es decir, fortalecer la identidad territorial a través de la difusión de los diferenciales de la región logrando su reconocimiento y apropiación por la comunidad local como base para la construcción posterior de imagen territorial. Comenzar la acción de posicionamiento tanto funcional como competitivo. El funcional se refiere a la difusión de marca, de modo tal que el público objetivo y la opinión

pública conozcan esa marca, el competitivo se refiere al elemento diferenciador que jalona la compra de la marca región. (Gómez et al., 2011, pág. 31)

A partir de esta fase el equipo de trabajo deberá fortalecerse así:

- a) Comunicador (a) – investigador (a)
- b) Diseñador (a)
- c) Publicista
- d) Web Máster – Community Manager

Este equipo de trabajo, según Gómez et al. (2011)” Deberá encaminarse en la definición y planeación de cronograma y presupuesto específico de acciones preparatorias de marketing dentro de los ejes de comunicación propuestos” de “Actívate” tanto para el mercado interno (construcción de identidad) como para el mercado externo (construcción de imagen). Estas labores planeadas por el equipo encargado deben ser realizadas por los actores de la región (públicos, productivos, privados y sociales) comprometidos con el Comité Asesor. Lo que menos se desea es una difusión de la región a partir de mensajes comunicativos con atributos no planeados que distorsionen la estrategia de posicionamiento y cree confusiones entre los públicos receptores del mensaje. Dentro de estas acciones, Gómez et al. (2011) se proponen:

Para el Mercadeo Interno proponen lo siguiente. La socialización de la estrategia de mercadeo territorial con los habitantes de la ciudad, tales como líderes, empresarios, jóvenes, guías, legitimadores de opinión; se debe ejecutar un plan que forme actores clave en la implementación de la estrategia de mercadeo tales como cadenas de turismo, que garanticen el conocimiento regional de la identidad y sus atributos diferenciales, la formación de competencias en materia de servicio con estándares de calidad en el sector turístico; la preparación de los

hoteles que respondan a las necesidades de los visitantes; la ejecución de proyectos que puedan mejorar la infraestructura vial de la ciudad, y la cobertura tecnológica (Gómez et al., 2011, pág. 32).

También es importante la preparación de sectores productivos para dar respuesta a los requerimientos del mercado internacional y “la conformación de grupos de divulgación encargados de activar estrategias de voz a voz y activar mecanismos como redes sociales, con el fin de comunicar el discurso definido, a los grupos objetivo establecidos” (Gómez et al., 2011, pág. 32).

Otra gran idea es realizar un concurso gastronómico con el fin de rescatar la gastronomía tradicional y establecer el plato típico para la ciudad, en alianza con chefs o programas de gastronomía. Otra opción son los viajes de familiarización para personas de la zona: tour para actores claves del desarrollo, miembros de grupos de divulgación y líderes de la región. Con el fin de que sean ellos los primeros versados de lo que se va a divulgar (Gómez et al., 2011, pág. 32). Otras estrategias que presentó Gómez et al. (2011) son:

“Campaña mediática interna: valiéndose de los medios, espacios y momentos de comunicación propios de la región, en la que se invite a la preparación interna de la zona y donde se divulguen de manera emocional y reiterativa, los mensajes concertados para la divulgación de la zona; Diseño de software y metodología de investigación, que permita realizar una correcta medición del impacto de lo ejecutado y sistematizar el proceso como experiencia a replicar en espacios académicos y generar publicaciones que plasmen los logros y aprendizajes de la experiencia y; Creación de puntos de información turística y económica en la zona en asocio con cajas de compensación familiar, aeropuertos, hoteles, alcaldías”. (Gómez et al., 2011, pág. 32)

Para el Mercadeo Externo proponen lo siguiente. Diseñar y producir el material audiovisual y de promoción turística y económica como videos, brochure, volantes, testimoniales, postales, suvenir, camisetas, sombrillas, entre otros; diseñar un stand para la participación en varios tipos de eventos “que permitan estar en lugares amplios y en lugares pequeños con un importante impacto visual y generación de experiencias para el visitante, que no sea únicamente informativo sino que en él el visitante pueda “probar” algo de lo que ofrece la zona al visitante, turista e inversionista”(Gómez et al., 2011); diseñar e implementar vallas y avisos a nivel regional y nacional; diseñar la señalización, infografías y mapas para el turista; desarrollar plan de medios “que vincule 3 tipos de medios al tiempo con mensajes emocionales para radio y tv y racionales para prensa, web y redes sociales”(Gómez et al., 2011); Formar y dar entrenamiento a 3 tipos de voceros entre líderes representativos y reconocidos de la zona: turísticos, empresariales y artísticos; difundir la estrategia entre líderes de opinión del país para lograr la publicación de contenidos de la zona en medios del país que motiven la opinión pública; crear página web con contenidos actualizables; crear portales en redes sociales como Facebook, Instagram, Youtube, entre otros, con generación de hashtags o conceptos clave del discurso; producir banco de imágenes y videos con fotógrafos y camarógrafos profesionales; diseñar el plan de promoción y medios para los principales eventos de la ciudad como lo es la Feria Bonita y; publicar información en lugares clave como guías turísticas del país (Gómez et al., 2011, pág. 33).

Tabla 17

Presupuesto Fase II

Presupuesto Fase 2			
Rubro	Valor unitario	Cantidad	Total
<u>Equipo de trabajo</u>			
Director	\$4.500.000	6	\$27.000.000
Comunicador investigador	\$2.000.000	6	\$12.000.000
Diseñador	\$2.000.000	6	\$12.000.000
Publicista	\$2.000.000	6	\$12.000.000
Web master – community manager	\$1.700.000	6	\$10.200.000
<u>Administrativos</u>			
Caja menor	\$300.000	6	\$1.800.000
Gastos de representación	\$400.000	6	\$2.400.000
Transporte	800.000	6	\$4.800.000
<u>Logística</u>			
Reuniones de socialización público interno	\$300.000	6	\$1.800.000
Plan de formación actores clave	\$1.000.000	10	\$10.000.000
Personal de apoyo en preparación turística	\$400.000	6	\$2.400.000
Reuniones con sector productivas	\$300.000	6	\$1.800.000
Gastos operativo grupo de difusión	\$500.000	6	\$3.000.000
Material promocional concurso gastronómico	\$1.000.000	1	\$1.000.000
Premio concurso gastronómico	\$3.000.000	1	\$3.000.000
Viajes de familiarización público interno	\$300.000	10	\$3.000.000
Definición de investigación y software	\$3.500.000	1	\$3.500.000
Creación puntos de información turística	\$13.000.000	1	\$13.000.000
Personal de atención en puntos de atención turística	\$1.000.000	2	\$2.000.000

Producción vídeo	\$65.000.000	1	\$65.000.000
Brochure	\$2.000	2.500	\$5.000.000
Material impreso	\$2.500	2.500	\$5.000.000
Postales	\$200	2.500	\$500.000
Spot de radio	\$2.000.000	1	\$2.000.000
Stand participación en ferias	\$5.000.000	1	\$5.000.000
Entrenamiento de voceros	\$800.000	3	\$2.400.000
Página web	\$4.000.000	1	\$4.000.000
Fotografías	\$4.000.000	1	\$4.000.000
Total			\$219.600.000

Fuente: Modelo de tabla tomada del Proyecto “Diseño y Desarrollo de un Plan de Marketing Territorial como estrategia de fortalecimiento del Desarrollo Local en 3 regiones de Colombia (Complejo Cenagoso de la Zapatosa, Hoya del Río Suarez, Zona Norte del Valle del Cauca)” (Gómez et al., 2011, pág. 38)

Fase 3: Implementación

Según Gómez et al. (2011) “Es el periodo de lanzamiento y ejecución de toda la estrategia y el plan de marketing diseñado y preparado durante las fases anteriores, con elementos importantes y transversales de medición del impacto y evaluación de resultados” (pág. 35). Las acciones aquí propuestas son:

Para el Mercadeo Interno proponen lo siguiente. Se deberá continuar con la implementación del plan de formación interna para actores claves del desarrollo y grupos de difusión ahora enfocado a otros grupos.; se deberán realizar charlas, conferencias y participación en eventos académicos con la socialización de la experiencia; se debe ejecutar el plan de medios en medios internos; se debe hacer una agenda de medios y ruedas de prensa para lograr el free press en medios regionales; es importante hacer promoción y venta de material turístico entre los habitantes en puntos de información turística, económica, en eventos y actividades de relaciones públicas; una gran idea es la estrategia de activación de voz a voz; hay que ejecutar obras para el mejoramiento de las vías; se debe implementar una campaña de formación en cultura ciudadana

con el apoyo de autoridades y la ciudadanía y por último; la incorporación del plato típico elegido en el concurso, en los restaurantes. (Gómez et al., 2011, pág. 35).

Para el Mercadeo Externo proponen lo siguiente. Aquí se propone la ejecución de plan de medios en medios nacionales y regionales; Manutención de la página web y redes sociales a manera entretenida con noticias, concursos, invitaciones, videos, testimoniales, mensajes de participación, logros, entre otros; los clústeres y sectores productivos deben participar en misiones comerciales y ruedas de negocios nacionales y una internacional, usando la “Marca Ciudad”; es importante la participación en eventos académicos nacionales y al menos uno internacional, como los mencionados en el público objetivo anteriormente; realización de al menos 1 fam trip o viaje de familiarización durante cada año, donde se invite a potenciales inversionistas a conocer la zona; realización de 1 fam trip anual para periodistas turísticos del país, que garantice la publicación de contenidos en medios nacionales y medios especializados en turismo; viaje de voceros designados al exterior, con el fin de conseguir hermanamientos entre regiones y lugares de la zona, con otros territorios similares en otros países; realizar agenda de medios con voceros designados, para la promoción y divulgación de los eventos, como la Feria Bonita; invitar con todo pago, a periodistas nacionales y al menos uno internacional por evento relevante; ejecutar el plan de medios en eventos internacionales también y; la distribución de material turístico y material informativo en lugares clave como cámaras de comercio del país, hospedajes, hoteles, clubes familiares y centros recreativos (Gómez et al., 2011, pág. 36).

Tabla 18

Presupuesto fase III

Presupuesto Fase 3			
Rubro	Valor unitario	Cantidad	Total
Equipo de trabajo			
Director	\$4.500.000	12	\$54.000.000
Comunicador investigador	\$2.000.000	12	\$24.000.000
Diseñador	\$2.000.000	12	\$24.000.000
Publicista	\$2.000.000	12	\$24.000.000
Web master – community manager	\$1.700.000	12	\$20.400.000
Administrativos			
Caja menor	\$300.000	12	\$3.600.000
Gastos de representación	\$400.000	12	\$4.800.000
Transporte	800.000	12	\$9.600.000
Logística			
Plan de formación actores clave	\$1.000.000	10	\$10.000.000
Viajes a charlas y conferencias	\$1.200.000	3	\$3.600.000
Evento lanzamiento interno	\$10.000.000	1	\$10.000.000
Plan de medios interno	\$500.000	20	\$10.000.000
Campaña interna	\$80.000.000	1	\$80.000.000
Plan de medios externo	\$5.000.000	10	\$50.000.000
Vallas y avisos	\$3.000.000	10	\$30.000.000
Misiones comerciales	\$25.000.000	2	\$50.000.000
Viajes internacionales	\$8.000.000	2	\$16.000.000
Fam Trip empresarios	\$2.500.000	5	\$12.500.000
Fam Trip periodistas	\$2.500.000	2	\$5.000.000
Viajes voceros agenda nacional	\$2.500.000	2	\$5.000.000
Plan de medios eventos	\$5.000.000	5	\$25.000.000
Viajes internacionales voceros	\$8.000.000	2	\$16.000.000
Cubrimiento periodistas nacionales eventos	\$3.000.000	2	\$6.000.000
Cubrimiento periodistas	\$5.000.000	2	\$10.000.000

internacionales eventos			
Distribución material	\$7.000	800	\$5.600.000
Evento lanzamiento	\$15.000.000	1	\$15.000.000
Total			\$524.100.000

Fuente: Modelo de tabla tomada del Proyecto “Diseño y Desarrollo de un Plan de Marketing Territorial como estrategia de fortalecimiento del Desarrollo Local en 3 regiones de Colombia (Complejo Cenagoso de la Zapatos, Hoya del Rio Suarez, Zona Norte del Valle del Cauca)” (Gómez et al., 2011, pág. 39)

Fase 4: Consolidación

En esta última fase deberán mantenerse las estrategias de la fase 3 con inversión en materia de difusión y mercadeo, ya que en esta fase se busca mantener la recordación y sostener la estrategia. Esta etapa es clave, la campaña debe sostenerse en el tiempo, de lo contrario representaría a largo plazo la pérdida de esfuerzos y recursos. En esta última fase se refuerza el conocimiento que se ha generado con el posicionamiento de marca en los entornos regional y nacional, cambiando la percepción de imagen actual. De aquí se parte para “consolidar la estrategia a nivel nacional e iniciar de manera planificada el posicionamiento internacional” (Gómez et al., 2011, pág. 36).

Tabla 19

Presupuesto fase IV

Presupuesto Fase 4			
Rubro	Valor unitario	Cantidad	Total
Equipo de trabajo			
Director	\$4.500.000	12	\$54.000.000
Comunicador investigador	\$2.000.000	12	\$24.000.000
Diseñador	\$2.000.000	12	\$24.000.000
Publicista	\$2.000.000	12	\$24.000.000
Web master – community manager	\$1.700.000	12	\$20.400.000
Administrativos			
Caja menor	\$300.000	12	\$3.600.000

Gastos de representación	\$400.000	12	\$4.800.000
Transporte	800.000	12	\$9.600.000
Logística			
Plan de formación actores clave	\$1.000.000	10	\$10.000.000
Viajes a charlas y conferencias	\$1.200.000	3	\$3.600.000
Agenda de medios	\$350.000	4	\$1.400.000
Plan de medios interno	\$500.000	20	\$10.000.000
Campaña interna	\$80.000.000	1	\$80.000.000
Plan de medios externo	\$5.000.000	10	\$50.000.000
Vallas y avisos	\$3.000.000	10	\$30.000.000
Misiones comerciales	\$25.000.000	2	\$50.000.000
Viajes internacionales	\$8.000.000	2	\$16.000.000
Fam Trip empresarios	\$2.500.000	5	\$12.500.000
Fam Trip periodistas	\$2.500.000	2	\$5.000.000
Viajes voceros agenda nacional	\$2.500.000	2	\$5.000.000
Plan de medios eventos	\$5.000.000	5	\$25.000.000
Viajes internacionales voceros	\$8.000.000	2	\$16.000.000
Cubrimiento periodistas nacionales eventos	\$3.000.000	2	\$6.000.000
Cubrimiento periodistas internacionales eventos	\$5.000.000	2	\$10.000.000
Distribución material	\$7.000	800	\$5.600.000
Total			\$500.500.000

Fuente: Modelo de tabla tomada del Proyecto “Diseño y Desarrollo de un Plan de Marketing Territorial como estrategia de fortalecimiento del Desarrollo Local en 3 regiones de Colombia (Complejo Cenagoso de la Zapatosa, Hoya del Río Suárez, Zona Norte del Valle del Cauca)” (Gómez et al., 2011, pág. 40)

Conclusiones

El aumento de la competencia entre las ciudades y la necesidad de considerar a diferentes públicos, tales como sus propios ciudadanos, las empresas, los inversores o los visitantes, plantea nuevos retos. Por tanto, cualquier estrategia debe ser ejecutada en esfuerzo conjunto con diferentes organizaciones, con el fin de generar una sinergia en los procesos establecidos; de lo contrario será imposible que tenga la cobertura necesaria y con ello el impacto se verá reducido (De La Hoz Mendoza, Vargas Cruz, & Chiquillo Orozco, 2016).

Puig, el director de comunicación del Ayuntamiento de Barcelona, sostiene que el valor de una marca se sustenta en la capacidad de una ciudad para proyectarse a nivel internacional mediante la captación de proyectos que busquen ciudades anfitrionas, la atracción del turismo, el talento y los negocios, la creación de sinergias y alianzas internacionales, la internacionalización del mercado local, la cohesión de la ciudadanía, la credibilidad y la reputación de la ciudad. Es decir, la “Marca Ciudad” es una combinación de la tradición y de los atributos tangibles e intangibles con los que la historia caracteriza una ciudad y su ciudadanía, unido a nuevos proyectos que posibilitan su internacionalización en el contexto de la aldea global, que van a conformar una imagen de marca conocida a nivel mundial (Morillo Palomo, s.f.).

En este sentido, Bucaramanga frente a los intentos fallidos de las administraciones pasadas, está nuevamente probando cancha en el marketing territorial. Lo único que ha logrado perdurar en el tiempo es la identificación de Bucaramanga como Ciudad Bonita y Ciudad de Parques. Hace falta conseguir el reconocimiento internacional en estos aspectos. A nivel nacional e internacional no hay reconocimiento de su variedad de actividades culturales y recreativas. Es claro que en todos estos años ha hecho falta el posicionamiento de Bucaramanga en sus distintos factores competitivos y característicos.

Los habitantes de Bucaramanga no han logrado evidenciar lo que le ofrece su ciudad y por esta misma razón tienen un pensamiento erróneo de Bucaramanga. Sin embargo, a través de las estrategias de mercadeo territorial, se logra la conformación de una identidad y una imagen, la cual encaminada de forma correcta logrará posicionar a la ciudad a nivel nacional e internacional.

Bucaramanga es una ciudad que cuenta con distintos factores competitivos que la posicionan como una ciudad que ofrece calidad de vida y bienestar a sus habitantes a través de sus servicios públicos y su ambiente sano, entre otros factores. Por decir algunas; su tamaño, su ubicación, el clima, la cercanía, las personas, la cobertura educativa, la cobertura en salud (así como tecnología e instalaciones) y las empresas, hacen de Bucaramanga una ciudad propicia a las necesidades de aquellas personas que buscan tranquilidad, esparcimiento, vida en familia y la posibilidad de visitar lugares turísticos y culturales de gran importancia.

La alcaldía de Bucaramanga debe plantearse estrategias y acciones claras para lograr el posicionamiento de Bucaramanga en los sectores priorizados. Si bien ha llevado a cabo el desarrollo de esta estrategia de mercadeo territorial (“Marca Ciudad”) de manera individual, a excepción de una que otra organización, debe comenzar a fijar nuevas metas, en las cuales incluya el establecimiento de alianzas con organizaciones de la sociedad civil, así como el seguimiento de cada fase del plan de mercadeo para el éxito de la estrategia de mercadeo territorial. En este mismo sentido, debe procurar porque estas relaciones no se vean afectadas por omisiones u errores que pueden prevenirse, como lo es la contratación. La Alcaldía de Bucaramanga, debe ser quien tome la iniciativa de crear estas alianzas, ya que es un ente articulador y con compromiso, podría establecer relaciones duraderas y de alto alcance. Que como se observó en este trabajo, traen beneficios en la mejora de la competitividad de la región.

De igual forma, es de aplaudir la labor que ha venido llevando a cabo esta administración para la identificación de los factores competitivos de Bucaramanga, así como en materia de cooperación internacional. Actualmente se encuentra desarrollando varios proyectos que tienen como fin último la internacionalización de la ciudad. Bien sea a través de la promoción de modos de transporte más sostenibles, o a través de la mejora en la competitividad de la región. En este sentido, el Municipio de Bucaramanga está bastante comprometido con el cumplimiento del Plan de Desarrollo 2016-2019.

Fomentar la cooperación de los sectores público privado impacta de manera directa e indirecta en la generación de empleos, valor agregado y divisas que ingresan a la ciudad. Es benéfico también en los casos en que el Municipio carezca de los recursos financieros suficientes para llevar a cabo la totalidad de las inversiones requeridas para impulsar el desarrollo que demandan las estrategias que se plantee. Por tanto, resulta indispensable promover políticas público privadas a fin de elevar la calidad y competitividad de la oferta actual.

En este sentido es viable, además, y aunque en el caso de estudio de Bucaramanga no se haya analizado, generar un tercer aliado a esta cooperación estratégica, las ONG. Estas organizaciones sin fines de lucro podrán aportar e involucrarse en desarrollos de actividades culturales, medio ambientales y en todas aquellas cuestiones que estén alineadas a su objetivo principal, optimizar el bienestar público o social. Por estos motivos, su incorporación a la cooperación público privado será de gran importancia.

Cabe resaltar que la ciudad cada vez se vuelve más moderna y con carácter internacional. Con la inversión en mercadeo territorial como parte de su modelo de gestión estará comenzando a transitar un camino de cambios que rebosarán en resultados más que positivos en materia de

internacionalización, turismo, fidelización de visitantes comerciales y de negocios, generación de oportunidades y como resultado final: turismo rentable.

Bucaramanga es polo industrial, comercial y turístico, por tal motivo lograr unir las principales organizaciones de la región conllevaría a potenciar la economía local, facilitando planes de desarrollo y acciones pertinentes para impulsar los sectores involucrados. Las actividades económicas regionales son la fuente principal para el desarrollo eficiente de los centros de convenciones, por ende, la realización de eventos debe estar orientada a las potencialidades de la región. Orientar el turismo de reuniones a la capacidad industrial, sector de la salud, entre otros. Para Bucaramanga, el Centro de Convenciones debe ser concebido y utilizado como espacio multifuncional que desarrolle actividades que se basen en la organización, promoción y venta de reuniones y eventos de diferentes tipos que no solamente desarrollen productos y servicios para actividades corporativas, gubernamentales, públicas o privadas tales como congresos, conferencias, seminarios, convenciones y viajes de incentivos, sino que deben de incursionar abiertamente en un concepto más general como lo es el Turismo de Reuniones (FONTUR, 2015).

Ahora bien, una vez claros todos los atributos de Bucaramanga, debe hacerse un plan de mercadeo, el cual es clave para lograr la consolidación de la estrategia de mercadeo. Este se divide en 4 fases: la planeación, preparación, implementación y la consolidación. La primera, da la razón, dirige elementos para que se cumplan los objetivos y evita problemas futuros. La segunda, corresponde a la disposición o arreglo de las cosas necesarias para realizar algo o para un fin determinado. La tercera, es realizar lo que previamente se tenía previsto. La última, corresponde a dar solidez a algo, o bien integrar varios elementos en uno solo. Cada una cumple un objetivo claro, y el modelo está organizado de manera estratégica. Es decir, que tiene

similitud al desarrollo de un plan estratégico, sólo que para este caso está enfocado en el marketing. El seguimiento de estas fases, es lo que determinará el éxito de la estrategia en general, y este plan propuesto se adapta al presupuesto con el que cuenta el Municipio.

Para terminar, hacer especial énfasis en otro atributo con el que cuenta la ciudad y que brinda dinamismo en el día a día, y es la amplia oferta cultural. Esto viene siendo desde los teatros, auditorios, espacios físicos modernos al alcance de todo público, hasta lugares antiguos que son patrimonio. Este último, y por la historia de guarda la ciudad, tiene alto potencial de desarrollo económico y debe ser explotado. Europa es un gran referente histórico y miles de turistas visitan varias ciudades del continente por el contexto histórico allí presente. Esto mismo debe visualizarse para Bucaramanga ya que también está posicionada por su alta calidad de vida, lo que también la hace un caso parecido al europeo.

Recomendaciones

Se recomienda una mejor preparación para el desarrollo de la estrategia de mercadeo territorial. No hay que apresurarse a realizar acciones sin previamente tener todo organizado y listo para ser ejecutado de la mejor manera. En este sentido y dado que ya se realizó el lanzamiento de la estrategia, de aquí en adelante para la implementación, el Municipio debe organizar un equipo de trabajo dentro de la Alcaldía (Comunicador, Investigador, Diseñador, Publicista y Web Máster Community Manager) que se encargue de esta estrategia, ya que aún no se ha establecido un responsable de la misma. Y por esta misma razón, los compromisos pueden no ser tomados con suficiente seriedad.

Se encuentra la necesidad de fortalecer la infraestructura turística; ya se identificaron los lugares turísticos, por tanto, se debe integrar a toda la sociedad, población y autoridades, en el desarrollo del potencial y desarrollo turístico del municipio, canalizando los recursos para implementar las acciones pertinentes que permitan un avance significativo en el sector. Esto también aplica para el Turismo Cultural, que podrá resultar como nuevo en la mente de los ciudadanos, pero que en Bucaramanga tiene mucho potencial.

Las diferentes entidades educativas con programas de formación en turismo deben también ajustarse a las necesidades del sector de la ciudad. En este sentido se propone la creación de un grupo de estudiantes pertenecientes a este campo de estudio, para que identifiquen y desarrollen planes turísticos. De igual forma, las instituciones de educación superior deben continuar con la innovando e investigando para que mejoren la competitividad de la ciudad y la posicionen a nivel nacional e internacional. En este aspecto, también aplaudir los semilleros de investigación que contantemente están estudiando problemáticas existentes de temas actuales, con el fin de para posicionar a la región.

El mantenimiento de los lugares turísticos es esencial y estímulo de la actividad turística depende, en buena medida, del cuidado de la imagen urbana en las ciudades con esa vocación, por lo tanto, es fundamental, establecer acciones y programas de conservación, mejoramiento, rescate y embellecimiento de la ciudad. El diseño y ejecución de programas, proyectos y obras del sector público, en infraestructura, equipamientos o en el mejoramiento de la imagen urbana requiere de la incorporación de toda la comunidad para, conjuntamente con ella, establecer las prioridades y los niveles de atención, ampliando el impacto positivo que hasta el momento se hayan generado por acciones similares (FONTUR, 2015).

Emprender las acciones de mercadeo correspondientes para posicionar al municipio de Bucaramanga, como una potencia económica y socialmente atractiva, a nivel nacional e internacional. Diseñar programas, dentro de los cuales se desarrollen acciones específicas que contribuyan a la consolidación de cada una de las estrategias del marketing territorial del municipio. Dar a conocer el municipio a través de la promoción de sus valores, sus atributos naturales y paisajísticos, sus símbolos, sus actividades culturales y su actividad empresarial. Lograr el compromiso de las entidades gubernamentales, especialmente la Alcaldía Municipal y la Gobernación Departamental. Lograr la identidad del municipio mediante una marca propia, con el fin de lograr su desarrollo estableciendo una marca que logre integrar las potencialidades y ventajas competitivas (Puello González & Buj Gómez, 2011).

Para consolidar estrategias de marketing territorial duraderas, es fundamental avanzar en la consolidación de unos requerimientos previos o factores condicionantes, que permitan avanzar en el fortalecimiento de la competitividad regional y en la definición y apropiación participativa de la identidad regional. Estas son acciones que sin embargo pueden ser construidas al ir implementando acciones a punta de lanza de marketing.

Más importante, y para avanzar en la resolución de estos factores condicionantes a corto plazo es definir concertadamente la estrategia de implementación del plan y en segundo lugar un responsable directo de su ejecución. Previo a la ejecución del plan y como resultado de este proyecto se hace énfasis en el desarrollo del Acto Administrativo: Decreto Municipal, o pacto territorial cuyo objetivo es posibilitar la continuidad del proceso a partir de un trabajo conjunto de todos los actores del desarrollo local, como ya mencionó en el desarrollo del segundo objetivo.

La viabilidad de avanzar en la construcción del plan de marketing territorial para Bucaramanga depende entonces de:

- Construcción de identidad local, es decir el conocimiento interno de la región por parte de sus habitantes y un sentido de pertenencia que permita avanzar en la atracción de otros públicos. Un aspecto clave para avanzar es dejar atrás el imaginario colectivo.
- Mejoramiento de las condiciones competitivas de la región y fundamentalmente entre ella el énfasis en infraestructura, cobertura y calidad de servicios de salud y educativos y apoyo a la sofisticación e innovación de empresas y servicios.
- Fortalecer la calidad de los servicios turísticos, haciendo énfasis en conectividad y promoción digital, bilingüismo, y sistemas de aseguramiento de calidad para los operadores.
- Servicios para la inversión, definir la existencia de una organización territorial o un sistema del territorio para el apoyo y atracción de inversiones en la región.
- Voluntad política y compromiso tangible tanto de los actores públicos como privados para la valoración del territorio. De igual forma Compromiso para la implementación de las acciones que establezca el comité asesor creado a través del Decreto.

Fuentes y Referencias Bibliográficas

Agencia de Desarrollo Económico Local - ADEL. (2008). *Diseño e Implementación Piloto de un Plan de Mercadeo territorial para el Departamento de Santander*. Santander, Bucaramanga. Recuperado el 7 de Septiembre de 2018

Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, APC-Colombia. (1997). Recuperado el 23 de Septiembre de 2018, de <https://www.apccolombia.gov.co/ley-406-de-1997>

Aguilera Díaz, M. (Enero de 2013). *Banco de la República de Colombia*. Recuperado el 30 de Octubre de 2018, de http://banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_180.pdf

Alcaldía de Bucaramanga. (s.f.). *Alcaldía de Bucaramanga (versión antigua)*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2018, de <http://versionantigua.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?Param=9>

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2003). Recuperado el 23 de Septiembre de 2018, de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=10683>

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2006). Recuperado el 21 de Septiembre de 2018, de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22241>

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (1996). Recuperado el 21 de Septiembre de 2018, de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8634#0>

Ayuntamiento de Madrid. (2012). Recuperado el 6 de Noviembre de 2018, de <https://www.madrid.es/UnidadWeb/Contenidos/Publicaciones/Ayuntamiento/PEPI2.pdf>

Balaguera, C. E. (24 de Mayo de 2018). *Corrillos*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2018, de <http://corrillos.com.co/2018/05/24/bucaramanga-ciudad-sin-marca/>

Ballesteros Altuve, A. (31 de Agosto de 2018). Estas son las 7 ideas del presidente Duque para impulsar el turismo. *El Colombiano*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2018, de <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/el-presidente-duque-busca-impulsar-el-turismo-MA9255349>

Barrado Timón, D. A. (2010). GRAN CIUDAD Y TURISMO EN LA TRANSICIÓN POSTINDUSTRIAL: NUEVOS Y VIEJOS PROCESOS, NUEVAS Y VIEJAS TEORÍAS. EL EJEMPLO DEL ÁREA METROPOLITANA DE MADRID. *REVISTA ELECTRÓNICA DE GEOGRAFÍA Y CIENCIAS SOCIALES*. Obtenido de <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-317.htm>

Cámara de Comercio de Bogotá. (Septiembre de 2014). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2018, de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/13120/30%2009%202014%20Posicionamiento%20competitivo%20de%20Bogota%202014%20vF.pdf?sequence=3>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2017). *PIB Santander 2017*. Santander. Recuperado el 5 de Octubre de 2018, de <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2018/PIB%20Santander%202017.pdf>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2018). *Innovación empresarial y mejora de la competitividad internacional de las MIPYMES en Santander*. Cámara de Comercio de Bucaramanga, Santander, Bucaramanga.

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2018). *Resumen Reporte de País Programa CIAT KOIKA*. Bucaramanga.

- CEC, C. D. (2006). *Santander: Entorno de Negocios Competitivo Frente al Mundo*. Santander. Recuperado el 16 de Septiembre de 2018, de <https://docplayer.es/5461267-Santander-entorno-de-negocios-competitivo-frente-al-mundo.html>
- CEPAL. (2000). *Alianza del sector público, sector privado y academia para el desarrollo productivo y la competitividad de Bucaramanga, Colombia*. Santiago. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/31500/1/S0008703_es.pdf
- Cities Finance Facility (C40). (s.f.). *C40 Cities Finance Facility*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2018, de <https://www.c40.org/programmes/c40-cities-finance-facility>
- Comisión Regional de Competitividad. (16 de Febrero de 2012). *Presentación Santander Competitivo. Bucaramanga*.
- Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario. (2017). *Índice Departamental de Competitividad (IDC)*. Santander. Recuperado el 20 de Octubre de 2018, de https://compite.com.co/wp-content/uploads/2017/11/Presentaci%C3%B3n-IDC-2017_VF.pdf
- Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario. (2018). *Índice de Competitividad de Ciudades 2018*. Santander. Recuperado el 17 de Octubre de 2018, de <http://www.urosario.edu.co/competitividad/Documentos/Indice-de-Competitividad-de-Ciudades-2018.pdf>
- Covey, S. (9 de Julio de 2015). *Coaching 10*. Recuperado el 14 de Febrero de 2019, de <http://coaching10.net/habito-6-la-sinergia/>
- Cuadrado Roura, J. R. (2014). Madrid, centro de servicios avanzados a escala nacional e internacional: Estructura económica de la ciudad de Madrid. 383-426. Recuperado el 28 de Enero de 2019, de

<https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCObservEconomico/EstructuraEconomica/ESTRUCTURAECONOMICADELACIUDADDEMADRID.pdf>

DANE. (2018). *DataIFX*. Recuperado el 20 de Octubre de 2018, de

<http://www.dataifx.com/type-content-subcategory/dane>

De La Hoz Mendoza, S., Vargas Cruz, D., & Chiquillo Orozco, K. (2016). La Relevancia Del Marketing De Ciudades En El Posicionamiento Estratégico Internacional En Santa Marta. Santa Marta. Recuperado el 28 de Diciembre de 2018, de

<http://repository.ucc.edu.co/bitstream/ucc/1845/1/LA%20RELEVANCIA%20DEL%20MARKETING%20DE%20CIUDADES%20EN%20EL%20POSICIONAMIENTO%20ESTRATEGICO%20INTERNACIONAL%20EN%20SANTA%20.pdf>

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (Octubre de 2018). *Colombia en Cifras*. Obtenido de

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNjdhZGNkNjMtYTE2OS00NmFjLTk5YjUtODExNGI1MjYzZDYxIiwidCI6IjA0MjYwZTIwLTlzNGMtNGM5Zi1hOWRkLTc5Mjg2YjFiNzBhYyIsImMiOiR9>

DNP. (1970). *Departamento Nacional de Planeación*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2018, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/585.pdf>

DNP. (1995). *Departamento Nacional de Planeación*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2018, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/2768.pdf>

DNP. (2001). *Departamento Nacional de Planeación*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2018, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3110.pdf>

DNP. (2002). *Departamento Nacional de Planeación*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2018, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3162.pdf>

- DNP. (2005). *Departamento Nacional de Planeación*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2018, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3397.pdf>
- DNP. (2009). *Departamento Nacional de Planeación*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2018, de http://www.mipymes.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=84219&name=CONPES_3628_2009.pdf&prefijo=file
- DNP. (2010). *Departamento Nacional de Planeación*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2018, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3640.pdf>
- DNP. (2016). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3866.pdf>
- Dunning, J. (1998). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extentions. *Journal of International Business Studies*. Recuperado el 28 de Enero de 2019
- Durán Valbuena, N. (2017). *Bucaramanga te activa, consideraciones y primera propuesta de concepto de la Alcaldía*. Alcaldía de Bucaramanga, Santander, Bucaramanga. Recuperado el 15 de Septiembre de 2018
- Durán Valbuena, N. (2018). Due Diligence at City Missions 2018 stage 2 questionnaire – C40 Cities Finance Facility. Recuperado el 6 de Noviembre de 2018
- Durán Valbuena, N. (2018). *Narrativa de Ciudad*. Alcaldía de Bucaramanga, Santander, Bucaramanga. Recuperado el 15 de Septiembre de 2018
- FM, L. (17 de Febrero de 2018). *La FM*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2018, de <https://www.lafm.com.co/colombia/ciudadanos-que-estaban-en-la-industria-del-calzado-en-bucaramanga-ahora-son-vendedores-informales-asoinducals>

FONTUR. (1997). Recuperado el 21 de Septiembre de 2018, de

https://fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/1997/DECRETO_505_DE_1997.pdf

FONTUR. (2015). Desarrollo de una estrategia que fortalezca y garantice la sostenibilidad de los centros de convenciones del país. Recuperado el 28 de Diciembre de 2018, de

https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/INFORME%20FINAL%20ESTRATEGIA%20DE%20SOSTENIBILIDAD%20DE%20LOS%20CENTROS%20DE%20CONVENCIONES/INFORME_DE_GESTION._2_JULIO_A_2_DE_ENE_2015_DIC_30.PDF

Función Pública. (2018). *Guía de diseño y rediseño institucional* . Recuperado el 20 de Octubre de 2018, de

http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1525712069_2e12ab7c5de10ff904ce54674a3c8081.pdf

García, G. (2012). Estrategias de internacionalización de la empresa. 240. Recuperado el 28 de Enero de 2019, de [https://ebookcentral-proquest-](https://ebookcentral-proquest-com.aure.unab.edu.co/lib/unabsp/reader.action?docID=3428847&query=Estrategias+de+internacionalizaci%C3%B3n+de+la+empresa+)

[com.aure.unab.edu.co/lib/unabsp/reader.action?docID=3428847&query=Estrategias+de+internacionalizaci%C3%B3n+de+la+empresa+](https://ebookcentral-proquest-com.aure.unab.edu.co/lib/unabsp/reader.action?docID=3428847&query=Estrategias+de+internacionalizaci%C3%B3n+de+la+empresa+)

Gestiopolis. (s.f.). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/planeacion-economica-y-planificacion-estrategica/>

Gómez Camargo, A. C. (2015). *Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia*. Obtenido de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1484/2/ANEXO.pdf>

Gómez Parra, E., Arguello, G., Silva, A., Garzón, J. M., Lineros, M., & Vidal, M. E. (Diciembre de 2011). *Mipymes*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2018, de

<http://www.mipymes.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=3682&name=Plan-de-Marketing-Territorial-Complejo-Cenagoso-de-la-Zapatoza.pdf>

Gualdrón, M. V. (12 de Diciembre de 2018). Por una Bucaramanga Sostenible. *Vanguardia Liberal*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2018, de http://blogs.vanguardia.com/medio-ambiente/generalidades/546-por-una-bucaramanga-sostenible?fb_comment_id=10150919726063793_10154451085793793

Hernández Sampieri, R., Carlos, F.-C., & Baptista, P. (2005). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.).

Johnson, G., Kevan, S., & Whittington, R. (s.f.). *Dirección estratégica*. Prentice Hall.

Miles, M. (2007). *Cities and Cultures*. Londres. Recuperado el 28 de Enero de 2019, de <http://www.ndri.ir/Sites/Files/359/Cities%20and%20Cultures.pdf>

MinEducación. (2014). *Ministerio de Educación*. Recuperado el 7 de Octubre de 2018, de https://www.mineduacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212352_santander.pdf

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2009). Recuperado el 20 de Septiembre de 2018, de <http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=63&name=PoliticaMercadeoPromocion2009.pdf&prefijo=file>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). Obtenido de http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=78782&name=Ley_1558_2012.pdf&prefijo=file

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). Obtenido de

http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=78036&name=Plan_Estrategico_de_Gastronomia_version_corregida.pdf&prefijo=file

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). Obtenido de

http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=71713&name=PLAN_SECTORIAL_DE_TURISMO_2014-2018_16_DE_SEPTIEMBRE_DE_2014.pdf&prefijo=file

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2016). Obtenido de

http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=78037&name=Plan_Estrategico_ST.pdf&prefijo=file

Molina Torres, M. P. (2010). CITYMARKETING, LA IMAGEN Y MARCA DE UNA

CIUDAD. *Revista Digital para Profesionales de la Enseñanza*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2018, de <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd7033.pdf>

Morillo Palomo, C. (s.f.). *Tesis en Red*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2018, de

https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/352472/Tesi_Consolacion_Morillo.pdf?sequence=1&isAllowed=y%20.

Naciones Unidas. (1992). Recuperado el 21 de Septiembre de 2018, de

<http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/documents/declaracionrio.htm>

Naciones Unidas. (2002). Recuperado el 23 de Septiembre de 2018, de

<http://www.un.org/es/sustainablefuture/about.shtml>

ONU Derechos Humanos Colombia. (2003). Recuperado el 23 de Septiembre de 2018, de

<http://www.hchr.org.co/documentoseinformes/documentos/internacional/DeclaraciondeLondres.pdf>

- ONU Derechos Humanos Colombia.* (2005). Recuperado el 23 de Septiembre de 2018, de <http://www.hchr.org.co/documentoseinformes/documentos/internacional/DeclaraciondeCartagena.pdf>
- Organización de los Estados Americanos.* (2001). Recuperado el 23 de Septiembre de 2018, de https://www.oas.org/36ag/espanol/doc_referencia/CumbreAmericasMexico_DeclaracionLeon.pdf
- Organización Mundial del Turismo.* (1999). Recuperado el 20 de Septiembre de 2018, de <http://ethics.unwto.org/es/content/codigo-etico-mundial-para-el-turismo>
- Parques Nacionales Naturales de Colombia. (2011). *Plan de Acción Institucional Parques Nacionales Naturales de Colombia 2011 - 2019*. Obtenido de <https://storage.googleapis.com/pnn-web/uploads/2013/08/Plan-de-accion-Institucional-2011-2019-1.pdf>
- Paz, S. (2005). Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades. La marca de ciudad como vector para la proyección internacional. *Revista Venezolana de Gerencia -RVG*, 177-195. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/290/29003002/>
- Pearce, D. (1998). Tourism Management Tourist districts in Paris: structure and functions. 49-65. Recuperado el 28 de Enero de 2019, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517797000952>
- Pineda Hoyos, S., Escobar, C., & Arévalo, C. A. (2010). *Bases para una política pública de desarrollo empresarial e internacionalización para Bucaramanga y la región*. Santander, Bucaramanga. Recuperado el 16 de Septiembre de 2018

Portafolio. (8 de Marzo de 2018). En seis años el PIB del turismo creció 24%. *Portafolio*.

Recuperado el 7 de Septiembre de 2018, de <https://www.portafolio.co/economia/en-seis-anos-el-pib-del-turismo-crecio-24-515062>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (s.f.). *Alianza Mundial de Ciudades Contra la Pobreza*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2018, de

http://www.teamstoendpoverty.org/wq_pages/es/campagne/partenaires_villes.php

Puello González, D., & Buj Gómez, L. (2011). *Universidad de Cartagena*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2018, de

<http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/1439/1/Estrategias%20de%20marketing%20Territorial%20para%20el%20municipio%20de%20El%20Carmen%20de%20Bolivar.pdf>

Puello González, D., & Gómez, L. (2011). *UNIVERSIDAD DE CARTAGENA*. Obtenido de

<http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/1439/1/Estrategias%20de%20marketing%20Territorial%20para%20el%20municipio%20de%20El%20Carmen%20de%20Bolivar.pdf>

Romero, M. d., Fernandez, A., Madoery, O., Gaveglio, S., & Angelone, J. P. (Noviembre de 1997). Plan Estratégico Rosario: Posicionamiento, Competitividad e Imagen de la Ciudad de Rosario. Rosario. Recuperado el 5 de Noviembre de 2018, de

http://www.catedranaranja.com.ar/taller2/notas_T2/Posicionamiento_Ciudad_Rosario.pdf

Trabado, M. (13 de Noviembre de 2016). *Miguel Angel Trabado*. Obtenido de

<https://miguelangeltrabado.es/plan-marketing-digital-publico-objetivo/>

Universidad del Rosario; Inteligencia de Negocios. (Mayo de 2013). Ranking de

Latinoamericanas para la Atracción de Inversiones. Recuperado el 28 de Diciembre de

2018, de

<http://www.urosario.edu.co/competitividad/contenido/Publicaciones/RANKING-DE-CIUDADES/>

Universidad Industrial de Santander. (s.f.). *SC3, Laboratorio de Supercomputación y Cálculo Científico*. Recuperado el 7 de Septiembre de 2018, de <http://www.sc3.uis.edu.co/>

Vanguardia Liberal. (27 de Febrero de 2011). Lo que le hace falta a Bucaramanga para ser una ciudad internacional. *Vanguardia Liberal*. Recuperado el 7 de Septiembre de 2018, de <http://www.vanguardia.com/historico/94366-lo-que-le-hace-falta-a-bucaramanga-para-ser-una-ciudad-internacional>

Vanguardia Liberal. (2 de Octubre de 2016). Bucaramanga, entre las ciudades con mayor inclusión financiera. *Vanguardia Liberal*. Recuperado el 5 de Octubre de 2018, de <http://www.vanguardia.com/economia/local/375052-bucaramanga-entre-las-ciudades-con-mayor-inclusion-financiera>

Vanguardia Liberal. (6 de Julio de 2018). Bucaramanga, la cuarta ciudad con menos inflación del país. *Vanguardia Liberal*. Recuperado el 5 de Octubre de 2018, de <https://www.vanguardia.com/economia/local/bucaramanga-la-cuarta-ciudad-con-menos-inflacion-del-pais-PEVL437998>

Anexos

Anexo 1. Respuestas Sondeo Virtual

¿Qué percepción tiene de Bucaramanga?		
Opción de Respuesta	N° de Respuestas	% de Respuesta
Positiva	454	83%
Negativa	92	17%
Neutra	0	0%
TOTAL RESPUESTAS	547	100%

¿Es Bucaramanga una ciudad turística?		
Opción de Respuesta	N° de Respuestas	% de Respuesta
Sí	312	57%
No	235	43%
TOTAL RESPUESTAS	547	100%

¿Es Bucaramanga una ciudad Competitiva?		
Opción de Respuesta	N° de Respuestas	% de Respuesta
Sí	416	76%
No	131	24%
TOTAL RESPUESTAS	547	100%

Complete la frase: ¿Bucaramanga es_____?		
Opción de Respuesta	N° de Respuestas	% de Respuesta
Bienestar	273	50%
Productividad	142	26%
Naturaleza	88	16%
Entretenimiento	44	8%
TOTAL RESPUESTAS	547	100%

¿Cuál es el sector más asocial al desarrollo de Bucaramanga?		
Opción de Respuesta	N° de Respuestas	% de Respuesta
Salud	126	23%
Comercio	115	21%
Recreación	98	18%
Educación	71	13%
Cultura	71	13%
Negocios	66	12%
TOTAL RESPUESTAS	547	100%

Anexo 2. Estado del Arte

ESTADO DEL ARTE				
AÑO y TIPO	AUTOR	TITULO	ABSTRACT	APORTE AL PROYECTO
Mayo, 2018. (Documento Privado)	Natalia Durán Valbuena	Narrativa de Ciudad	Es un informe que tiene como objetivo mostrar los avances con relación a la implementación de la estrategia de mercadeo territorial en Bucaramanga. La información corresponde a los siguientes aspectos: Recopilación de información (Sondeo virtual; Entrevistas; Fotos y videos); Marca (Avance en el proceso creativo de la parte gráfica y contenido de la “Marca Ciudad” y Elaboración del Manual de Uso); Información para la campaña de publicidad (Análisis de las respuestas dadas en las entrevistas por cada uno de los sectores); y, Sistema de información (correspondiente a la operación de la página).	Dado que la Alcaldía es un ente articulador, el documento permite la identificación de Ventajas Competitivas con las que cuenta Bucaramanga, a través del Sondeo y las entrevistas realizadas. También permite la retroalimentación de las acciones llevadas a cabo por el Municipio, la identificación de ventajas.
Abril, 2017. (Documento Privado)	Natalia Durán Valbuena	Bucaramanga te activa, consideraciones y primera propuesta de concepto de la Alcaldía	Corresponde a la propuesta para establecer una forma de contar la ciudad a través de un concepto de comunicación que integre diferentes sectores de la ciudad. Una narrativa que permita resaltar los principales atributos que tenemos e invita a acciones concretas que favorecen el desarrollo económico de la ciudad. La Alcaldía, en un rol articulador, invita a aunar esfuerzos para posicionar la ciudad	Este documento sirvió para plasmar la problemática del proyecto a partir de la información suministrada por la funcionaria de la Alcaldía. De allí se la tomó información previa para el desarrollo del proyecto, y es en este documento donde se habla de esa necesidad de una estrategia de mercadeo territorial, como es el

			en diferentes escenarios. Los principales beneficios esperados son: el fortalecimiento de la identidad de los bumangueses; que los sectores que contribuyen al desarrollo económico de la ciudad se fortalezcan en escenarios nacionales e internacionales; y atraer diversos visitantes.	caso de la “Marca Ciudad”.
2015. (Artículo Si Somos americanos, 15(2), 97-122)	Oliveras González, Xavier.	Estrategias de marketing territorial en una región transfronteriza: Tamaulipas-Texas	Este artículo analiza el caso de la frontera Tamaulipas, México-Texas, Estados Unidos donde, desde fines del siglo XIX, se han desarrollado tres líneas estratégicas principales: para la captación de residentes e inversores agrícolas; de turistas; y de inversores industriales. La investigación sigue una metodología cualitativa, habiendo realizado un análisis de contenidos a partir de la documentación de las campañas de marketing territorial.	Este artículo aporta al proyecto para la retroalimentación de las acciones llevadas a cabo por el Municipio con el fin de lograr el posicionamiento, ya que expone la necesidad de una región extranjera por darse a conocer y buscar su posicionamiento, todo esto después de identificadas sus ventajas competitivas.
2014. Tesis Doctoral. Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales Blanquerna - Universitat Ramon Llull	Morillo, Consolación	Creación y posicionamiento de la Barcelona postolímpica como marca ciudad	La presente tesis doctoral se ha centrado en la investigación y análisis de la creación de la marca y el posicionamiento de la ciudad de Barcelona a raíz de su aparición en el mapa de las ciudades internacionales con la celebración y éxito mediático de los Juegos Olímpicos de 1992.	Este documento sirvió para el la recopilación de estrategias que posicionen a Bucaramanga.
2013. (Artículo	Burbano, E. L., González, V.,	Marketing territorial, una	Artículo que habla de la “Marca Ciudad” como una característica del mundo	De este modo, este artículo aporta al proyecto para la recopilación de

Gestión & Desarrollo, 10 (1), pp. 131-151)	Murgueitio, M., Cruz, L. F. y Moreno, E.	alternativa para la competitividad y el posicionamiento regional: caso de estudio La Unión, Zarzal y Cartago	moderno para ser competitivos en todos los campos. Resalta que en los últimos años los dirigentes de entidades territoriales han comprendido que esa tecnología desarrollada para productos y servicios se podía emplear para exaltar las bondades de ciertas regiones. El énfasis en la identidad del territorio puede llegar a tener un sentido estratégico. Por tanto, las herramientas utilizadas en el marketing territorial comportan investigar, valorar y promocionar el territorio con el objetivo de estimular el desarrollo local. Esta actividad se ha de convertir en una respuesta de la región frente al proceso de globalización.	estrategias de posicionamiento y para el planteamiento del problema. También expone la necesidad de una región extranjera por darse a conocer y buscar su posicionamiento a través del marketing internacional.
2012. (Proyecto para optar al título de Magíster)	Luisa Fernanda Mahecha Bedoya & Luis Fernando Restrepo Vélez	Insumos Para El Diseño De Una Estrategia De Marketing Territorial En El Marco Del Desarrollo Sostenible. Caso Piloto: Parque Lineal Del Río Otún	El presente trabajo investigativo, identificó al interior de la comunidad las especificidades territoriales del área de influencia del Parque Lineal del Río Otún que los hacen competitivos en un mercado global y aportarlos como insumo de una estrategia de marketing territorial.	Esta investigación aporta al proyecto en la recopilación de estrategias de posicionamiento. La investigación tiene mucho que ver con lo que se está llevando a cabo para Bucaramanga, por tanto logra dar peso en las conclusiones y recomendaciones finales.
2012.	Ayuntamiento de Madrid	Plan Estratégico de Posicionamiento Internacional de la Ciudad de	El objetivo de este plan es la consolidación de Madrid como una de las ciudades globales de referencia en el panorama internacional, sirviendo de motor para el necesario impulso de la	Este documento sirvió como guía para recopilar estrategias de posicionamiento nacional e internacional, ya que el caso de establecimiento de una “Marca

		Madrid (2012 - 2015)	economía y el empleo en nuestra ciudad. Para dar cumplimiento a este objetivo se establece como hoja de ruta el presente “Plan Estratégico de Posicionamiento Internacional de Madrid” para el periodo 2012-2015, que evoluciona y adapta el plan elaborado para el periodo 2007-2011 a la nueva realidad económica y social de nuestra ciudad, así como al escenario de entorno y competitividad actual.	Ciudad” para Madrid da muchas enseñanzas e ideas para que Bucaramanga, al ser una ciudad que brinda bienestar, pueda compararse con ciudades europeas, entre otras cosas.
2011. (Proyecto Plan de Marketing Territorial)	Gómez Parra Edwin Dario (Gerente Adel Metropolitana); Arguello Germán Manuel (Director Del Proyecto); Silva Franco Angélica Liliana (Coordinadora Del Proyecto); entre otros colaboradores.	Proyecto: Diseño y Desarrollo de un Plan de Marketing Territorial como estrategia de fortalecimiento del Desarrollo Local en 3 regiones de Colombia	El documento expone, la metodología aplicada para el diseño del Plan de Marketing y los lineamientos para su posterior implementación, los objetivos y fases del Plan, los ejes de comunicación del Plan de medios y las acciones para la puesta en marcha de la estrategia de posicionamiento y promoción del territorio.	Este proyecto aportó a este trabajo en el diseño plan de marketing. Fue un documento clave y guía, fue realizado por expertos en el tema para otras regiones de Colombia.
2005. (Artículo Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año 10. N° 30,	Paz, Sergio	Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades. La marca de ciudad como vector para la	El trabajo describe los cambios sustanciales ocurridos en la base conceptual de las políticas de competitividad urbana. La metodología es el análisis teórico a la administración de la marca de ciudad y las estrategias diseñadas para la inserción internacional	Siendo así, este trabajo aportó para el desarrollo del segundo objetivo, el cual consiste en la implementación de sinergias público-privadas para lograr la durabilidad de la “Marca Ciudad”. También aporta en la recopilación

2005, 177-195)		proyección internacional	de las principales regiones urbanas ante los desafíos de la globalización.	de estrategias de posicionamiento internacional.
----------------	--	--------------------------	--	--

Anexo 3. Mapa de Riesgos de Gestión Institucional Vigencia 2018

 MAPA DE RIESGOS DE GESTIÓN VIGENCIA 2018										Código: F-DPM-1210-238,37-013		
										Versión: 0.0		
Nombre del riesgo	Clasificación del riesgo	Proceso	Causas	Consecuencias	Acción de Control	VALORACIÓN DEL RIESGO			Opción de manejo (ERCA)	Acciones Preventivas	Responsable de la acción	Indicador
						Probabilidad	Impacto	Nivel				
						Proceso Internacionalización de la Ciudad						
No obtener recursos económicos o en especie, de cooperación nacional e internacional	Estratégico operativo	Proceso Internacionalización de la ciudad	<p>* Que el proceso de monitoreo de información no logre identificar convocatorias, bien sea por un monitoreo débil, o porque no hay oportunidades que se ajusten a las necesidades del municipio.</p> <p>* Una vez identificada una oportunidad, se tiene el riesgo de que la articulación dentro de la administración no se dé de manera eficiente o no se cuente con los requisitos para cumplir con la convocatoria.</p>	<p>* Pérdida de oportunidades de participación en las convocatorias por parte de la administración y la estrategia no se pueda desarrollar completamente.</p>	Documento de seguimiento y control de las actividades que se llevan a cabo.	Posible 3	Moderado 3	Alto 9	Evitar	Presentación de proyectos de cooperación internacional para la consecución de recursos.	OFAI	Número de proyectos presentados de cooperación internacional para la consecución de recursos.

Anexo 4. Matriz DOFA sobre los riesgos de Gestión Institucional para el año 2018

Debilidades		Oportunidades		Fortalezas		Amenazas	
Falta de planeación y gestión para el logro de compromisos adquiridos	19%	Avances Tecnológicos	18%	Conocimiento y experiencia de personal vinculado al proceso	24%	Normas que afectan los objetivos de la institución	23%
Infraestructura tecnológica obsoleta	14%	Reconocimiento de la atención de calidad brindada por los servidores públicos	15%	Empoderamiento, responsabilidad y compromiso por líderes de procesos en cumplimiento de la estrategia corporativa	19%	Recortes presupuestales del orden Nacional y Departamental	15%
La infraestructura de las oficinas no es adecuada para la atención a la comunidad	14%	Buenas prácticas bajo lineamientos del Departamento Nacional de Planeación.	12%	Experiencia de los servidores públicos	15%	Cambios normativos frecuentes en temas de contratación pública	13%
Limitados recursos financieros para atender toda la problemática del Municipio	12%	La participación de la comunidad en los procesos de planificación	9%	Conocimiento del desarrollo de los procesos	13%	Reducción en la capacidad tributaria de los contribuyentes	8%
Demora en la entrega de información a nivel de Dependencias y a nivel grupal	12%	Políticas de transferencia de recursos	9%	Otros	29%	Altos niveles de inseguridad ciudadana	8%
La pérdida de la curva de aprendizaje por la no continuidad del personal contratista	9%	Estabilidad política monetaria	6%		100%	Polarización Política Nacional.	8%
Otros	20%	Situación Geopolítica de la entidad territorial	6%			Inestabilidad cambiaria	5%
	100%	Otros	25%			Otros	20%
			100%				100%

Fuente: nube de la Alcaldía 2018.

Anexo 5. Caracterización del proceso de internacionalización de la ciudad

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Código:	F-MC-1000-238,37-061
		Versión:	1.0
		Fecha Aprobación:	Junio- 07- 2017
		Página:	1 de 2

PROCESO:	Internacionalización de la Ciudad		ESTRATEGICO <input checked="" type="checkbox"/> MISIONAL <input type="checkbox"/> APOYO <input type="checkbox"/> SEGUIMIENTO Y CONTROL <input type="checkbox"/>		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Internacionalizar la ciudad desde un enfoque multidimensional que promueva el posicionamiento de Bucaramanga en escenarios nacionales e internacionales, y facilite la gestión de recursos y apoyo para la ejecución de los proyectos estratégicos y otros prioritarios por la administración.				
LIDER DEL PROCESO	Jefe Oficina Asesora de Asuntos Internaciones				
FUENTES DE ENTRADAS	ENTRADAS	PHVA	ACTIVIDADES	SALIDA	RECEPTORES DE LAS SALIDAS
Estrategia de la Oficina	Necesidad identificada en el proceso de construcción de la estrategia	P	Planifica componentes de Narrativa. Planificar posibles alianzas.	Componentes de la Narrativa	Ciudadanía
Solicitud del despacho y estrategia de la oficina	Necesidad identificada		Visualiza alternativas para fortalecer la competitividad de la ciudad.	Alternativas de Visión de Ciudad Competitiva.	Proceso Internacionalización de la Ciudad.
Gobierno Nacional Instituciones internacionales Otros gobiernos	Búsqueda y selección de oportunidades.		Monitorea para la identificación oportunidades de Cooperación Nacional e internacional.	Oportunidades de Cooperación Nacional e internacional	Proceso Internacionalización de la Ciudad. Todos los Procesos
Estrategia de la Oficina	Necesidad Participación/Organización Eventos.		Planifica eventos/actividades que contribuyan al posicionamiento de la ciudad.	Posicionamiento de la ciudad en escenarios Nacionales e Internacionales.	Proceso Internacionalización de la Ciudad. Bureau de Convenciones Ciudadanía
Proceso Internacionalización de la Ciudad.	Necesidad porque la ciudad no está posicionada y requiere una narrativa para hacerlo	H	Define y Construye la Narrativa. Socializa con grupos de interés Crea alianzas para la promoción de la narrativa	Narrativa de la Ciudad	Proceso Internacionalización de la Ciudad. Cámara de Comercio de Bucaramanga Instituciones que se definen como atractores Ciudadanía
Proceso Internacionalización de la Ciudad	Ciudad desarticulada en tema económico		Construye alternativas de visión de ciudad competitiva	Plan de Trabajo con las alternativas de visión de ciudad competitiva.	Proceso Internacionalización de la Ciudad.

Fuente: nube de la Alcaldía 2018.

 <p>Alcaldía de Bucaramanga</p>	<p>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</p>	Código:	F-MC-1000-238,37-061
		Versión:	1.0
		Fecha Aprobación:	Junio- 07- 2017
		Página:	1 de 2

Proceso Internacionalización de la Ciudad	Convocatorias.	H	Valida participación y oportunidades de cooperación nacional e internacional.	Presentación de Proyectos.	Proceso Internacionalización de la Ciudad.
Proceso Internacionalización de la Ciudad.	Necesidad Participación/Organización Eventos.		Organiza y Participa en eventos/actividades que contribuyen al posicionamiento de la ciudad.	Eventos/Actividades en los cuales hay presencia del Municipio de Bucaramanga en eventos/actividades	Proceso Internacionalización de la Ciudad.
Proceso Internacionalización de la Ciudad.	Planes establecidos y suscritos.	V	Verifica cumplimiento de planes	Informes de seguimiento a planes. Informes de gestión	Proceso Internacionalización de la Ciudad. Proceso Control Interno a la Gestión. Proceso Mejoramiento continuo.
Proceso Internacionalización de la Ciudad. Proceso Control Interno a la Gestión Proceso Mejoramiento Continuo	<p>Hallazgos generados por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores del proceso medidos y analizados. • Uso de documentación del SIGC. • Desempeño de indicadores • Informe de Revisión por proceso • Informes de auditoría internas/externas del SIGC. • Informes de auditorías de control interno y entes de control. • Resultado evaluación de desempeño por dependencia. • Informes de revisión por la dirección. • Informe de Encuesta de Satisfacción. 	A	Realiza tratamiento a las Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora	<p>Acciones correctivas, preventivas y de mejora tratadas efectivamente.</p> <p>Planes de mejoramiento actualizados.</p>	Proceso Mejoramiento Continuo Proceso Internacionalización de la Ciudad.

Fuente: nube de la Alcaldía 2018.

Anexo 6. Caracterización del proceso de gestión de la comunicación

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Código:	F-MC-1000-238,37-061
		Versión:	1.0
		Fecha aprobación	Junio-07-2017
		Página:	Página 1 de 3

PROCESO:	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN		ESTRATÉGICO <input checked="" type="checkbox"/> MISIONAL <input type="checkbox"/> APOYO <input type="checkbox"/> SEGUIMIENTO Y CONTROL <input type="checkbox"/>		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Generar, producir y publicar información de la Administración Municipal que dé cumplimiento a las metas del Plan de Desarrollo, a través de los distintos canales institucionales, para informar a la ciudadanía, mantener el posicionamiento de la imagen de la entidad, generar participación ciudadana y fortalecer la percepción de transparencia y legalidad.				
LIDER DEL PROCESO	JEFE DE PRESA Y COMUNICACIONES				
FUENTES DE ENTRADAS	ENTRADAS		ACTIVIDADES	SALIDA	RECEPTORES DE LAS SALIDAS
Todos los procesos	Necesidades de comunicar la gestión a realizar por la Administración Municipal	P	Diseña lineamientos, estrategias, instrumentos y piezas comunicacionales internas y externas	Política de comunicaciones interna y externa. Manual de Estilo	Comunidad Todos los procesos
	Plan de Desarrollo Municipal Lineamientos de la Alta Dirección		Formula Plan de Medios	Plan de Medios	Comunidad Todos los procesos
Medios de comunicación masiva Ciudadanía Todos los procesos Eventos institucionales	Información externa Información institucional	H	Produce, transforma y publica la información de la administración a través de canales de difusión institucional (página web, redes sociales, canal de YouTube, boletín de prensa) y medios externos (radio, televisión, prensa, página web).	Comunicación informativa divulgada (boletines de prensa, piezas y estrategias publicitarias, comunicados oficiales e informes).	Medios de Comunicación Comunidad
			Da lineamientos para el adecuado manejo de contenido y publicación de los mismos a nivel interno y externo.	Parámetros para la adecuada publicación de los contenidos a nivel interno y externo.	Todos los procesos
Proceso Gestión de la Comunicación Proceso Control Interno de Gestión	Plan de Medios	V	Realiza seguimiento al cumplimiento del Plan de Medios y efectividad de las estrategias de comunicación.	Informe de seguimiento a la ejecución presupuestal y efectividad de las estrategias planteadas en el Plan de Medios.	Concejo Municipal Alta Dirección

Fuente: nube de la Alcaldía 2018.

Anexo 7. Entrevistas

Sector: Educación media (privado)	¿A qué público objetivo su institución quiere llegar en los próximos años? ¿Qué quiere que haga?		¿Qué ideas cree que su público objetivo prioriza para tomar la decisión?		¿Qué le gustaría que ese público piense o sienta de la institución?		¿Qué atributos generales de Bucaramanga considera importantes para el sector que usted representa?	
	GSD	Respuestas	N° de Rtas	Respuestas	N° de Rtas	Respuestas	N° de Rtas	Respuestas
Fundación Uis	Bucaramanga AM	4	Calidad	6	Confianza/Tranquilidad	5	Proximidad	4
New Cambridge	Padres	4	Formación integral	5	Alta Calidad	4	Ideal para criar hijos	3
San pedro	Internacional	3	Infraestructura	4	Felicidad/Satisfacción	3	Pequeña	2
Jaibaná	Estudiantes	3	Pedagogía	4	Integralidad	3	Tranquilidad/Seguridad	2
Divino Niño	Formación en valores	2	Formación en valores	4	Comprometido	2	Empresas reconocidas	2
Saucará	Empleados potenciales	2	Confianza/Posicionamiento	3	Inclusión	2	Calidad de Vida/Comodidad	3
TOTAL ENTREVISTAS: 7	Estrato 5-6	2	Bilingüe	3	Protección/Seguridad	2	Amplia oferta educativa	2
	Estrato 4-5-6	2	Resultados Académicos	2	Referente educativo	2	Ambiente sano	2
	Multiculturalidad	1	Internacional	2	Sin presión académica	1	Buenas costumbres	1
	Familias	1	Ubicación	2	Libre expresión	1	Oferta cultural atractiva	1
	Nacional	1	Certificación	2	Bienestar	1	Empleo	1
	TOTAL RESPUESTAS:	25	Católico	1	Educación personalizada	1	Atractivo turístico	1
			Costos	1	Compromiso medio ambiental	1	Conservadora	1
			TOTAL RESPUESTAS:	39	Valores Católicos	1	Clima	1
					Orgullo	1	Auditorio/Parques/Bibliotecas/Museos	1
					Innovación	1	Oferta en Salud	1
				Posicionamiento	1	Precios	1	
				TOTAL RESPUESTAS:	32	TOTAL RESPUESTAS:	29	

Sector: Educación media (privado)	¿Quiénes son sus principales competidores (en términos de ciudades) ¿qué ventajas identifica?		¿Qué alcance le daría a la marca? ¿Cómo y dónde la usaría? ¿Cómo contribuiría su institución a la consolidación de marca?		
GSD	Respuestas	Nº de Rtas	Respuestas	Nº de Rtas	
Fundación Uis	Variedad de ofertas: deportivas, culturales, etc.	3	Uso de la marca	7	
New Cambridge	Bogotá	3	Publicidad/Estrategias promocionales	5	
San pedro	Instalaciones amplias	2	Eventos institucionales	3	
Jaibaná	Medellín	2	Redes sociales	3	
Divino Niño	Traslados laborales/Empleo	2	Página web	3	
Saucará	AMB	1	Internacional	2	
TOTAL ENTREVISTAS: 7	No tiene	1	Espacios radiales	1	
	Extranjero	1	Consolidar familia y criar hijos	1	
	Barranquilla	1	Enfocado	1	
	Ciudad organizada	1	Posicionamiento con colegios internacionales	1	
	Ciudad costera	1	Alianzas para posicionar	1	
	Ciudad chévere	1	Certificación de la institución	1	
	Antigüedad	1	Promocionar la ciudad	1	
	TOTAL RESPUESTAS:	20	En salas de cine	1	
				TOTAL RESPUESTAS:	31

Sector: Educación superior	¿A qué público objetivo su institución quiere llegar en los próximos años? ¿Qué quiere que haga?		¿Qué ideas cree que su público objetivo prioriza para tomar la decisión?		¿Qué le gustaría que ese público piense o sienta de la institución?		¿Qué atributos generales de Bucaramanga considera importantes para el sector que usted representa?	
	Respuestas	N° de Rtas	Respuestas	N° de Rtas	Respuestas	N° de Rtas	Respuestas	N° de Rtas
UNAB								
UDES	Estratos 1-4	2	Precios	3	Calidad alta	4	Seguridad	4
UTS	Universitarios	2	Posicionamiento	2	Cuenta con procesos de Internacionalización	2	Calidad de vida	3
Santoto	Santander	2	Calidad educativa	2	Movilidad académica	2	Proximidad/Movilidad	3
TOTAL ENTREVISTADOS: 4	Bachilleres	2	Ubicación	2	Bienestar	1	Excelentes servicios públicos	2
	Norte de Santander	2	Flexibilidad en horarios	2	Investigación	1	Oferta hotelera/inmobiliaria	2
	Cesar	2	Acreditación educativa	2	Programas deportivos	1	Ubicación	2
	Guajira, Arauca, Boyacá, Casanare	1	Fácil de emplear	1	Apoyo a deportistas	1	Deportes extremos en el AMB	1
	Estratos 4-6	1	Calidad de docentes	1	Compromiso medio ambiental	1	Calidad del servicio	1
	Padres	1	Infraestructura y recursos	1	Valores humanos con calidad	1	Oferta educativa	1
	AMB	1	Trayectoria	1	Buena exigencia	1	Malla vial	1
	Nacional	1	Autorrealización	1	Trayectoria	1	Clima	1
	Barrancabermeja, Aguachica, Valledupar, Magdalena medio, Sur de Bolívar	1	Actividades turísticas y culturales de la región	1	TOTAL RESPUESTAS:	16	Nivel y Calidad educativa	1
	Internacional	1	Seguridad de la ciudad	1			Calidad de oferta gastronómica	1
	TOTAL RESPUESTAS:	19	Duración carrera	1			Oferta turística	1
			Fácil acceso a Becas	1			Tranquilidad	1
			Sentirse como en casa	1			Ciudad bonita	1
			TOTAL RESPUESTAS:	23			TOTAL RESPUESTAS:	26

Sector: Educación superior	¿Quiénes son sus principales competidores (en términos de ciudades) ¿qué ventajas identifica?		¿Qué alcance le daría a la marca? ¿Cómo y dónde la usaría? ¿Cómo contribuiría su institución a la consolidación de marca?	
UNAB	Respuestas	N° de Rtas	Respuestas	N° de Rtas
UDES	Experiencia y trayectoria	3	Uso de la marca	4
UTS	Amplia oferta en diferentes actividades	2	Publicidad/Estrategias promocionales/Difusión	4
Santoto	Medellín	2	Emisora	2
TOTAL ENTREVISTADOS: 4	Bogotá	2	Periódico de la universidad	1
	Amplia oferta educativa	2	Promocionar la ciudad	1
	Barranquilla	1	Acciones de cultura ciudadana y creación de narrativa de la ciudad	1
	Estados Unidos	1	Mailing	1
	Cercanía a ciudades de la región	1	Apoyo con la comunidad estudiantil en la Creación de identidad	1
	Calidad educativa	1	Página web	1
	UNAD	1	Revistas de orientación profesional	1
	Amabilidad	1	Revistas de los programas académicos	1
	Ciudad posicionada	1	Promover estrategias de mercadeo tipo social y cultural	1
	Infraestructura/Ciudad tecnológica	1	TOTAL RESPUESTAS:	19
	Capital cosmopolita	1		
	Buena cobertura en redes de atención	1		
	Preservan el patrimonio histórico	1		
	Conservan el centro de la ciudad	1		
	Empleo	1		
	Clima	1		
	Número de restaurantes	1		
	Cúcuta	1		
	Transporte masivo	1		
	TOTAL RESPUESTAS:	28		

Sector: Salud	¿A qué público objetivo su institución quiere llegar en los próximos años? ¿Qué quiere que haga?		¿Qué ideas cree que su público objetivo prioriza para tomar la decisión?		¿Qué le gustaría que ese público piense o sienta de la institución?	
	FCV	Respuestas	N° de Rtas	Respuestas	N° de Rtas	Respuestas
Foscal Internacional	Internacional	2	Calidad del servicio médico	2	Servicio humanizado/Satisfacción	2
TOTAL ENTREVISTADOS: 2	Bucaramanga	2	Ubicación/Clima	2	Integralidad de servicios	2
	Nacional (Oriente)	2	Instalaciones	2	Balance en precio y calidad	2
	Con capacidad de pago	2	Aseguradoras estatales y globales	1	Instalaciones de calidad, última tecnología	1
	Aseguradoras estatales y globales	2	Certificaciones de calidad	1	Excelentes profesionales, equipo interdisciplinario	1
	Particulares nacionales	2	Bajo riesgo	1	A la vanguardia	1
	Estados unidos	2	Facilidad administrativa	1	Acompañamiento y cuidado del paciente y su familia	1
	Particulares internacionales	2	Buena y rápida atención	1	Primera acreditación en Colombia	1
	Compra de productos médicos	1	Valorización	1	Primera con certificación JCI en Col	1
	América latina, fronteras	1	Calidad del programa académico	1	Rapidez	1
	EPS y prepagadas	1	Reconocimiento	1	TOTAL RESPUESTAS:	13
	Inversionistas particulares nacionales y extranjeros	1	Transparencia, Confianza	1		
	Estudiantes de medicina y asistencial	1	Tecnología	1		
	Profesores internacionales	1	Red de apoyo	1		
	Personas que donen en especie o en dinero para garantizar servicio a vulnerables	1	Conexión aérea	1		
Aruba, Curazao	1	Precio	1			
TOTAL RESPUESTAS:	24	TOTAL RESPUESTAS:	19			

Sector: Salud	¿Qué atributos generales de Bucaramanga considera importantes para el sector que usted representa?		¿Quiénes son sus principales competidores (en términos de ciudades) ¿qué ventajas identifica?		¿Qué alcance le daría a la marca? ¿Cómo y dónde la usaría? ¿Cómo contribuiría su institución a la consolidación de marca?	
	FCV	Respuestas	N° de Rtas	Respuestas	N° de Rtas	Respuestas
Foscal Internacional	Oferta comercial	2	Brasil	2	Uso de la marca	2
TOTAL ENTREVISTADOS: 2	Seguridad	2	Bogotá	2	Publicidad	2
	Clima y Altura	2	Medellín	2	Página web	2
	Oferta de Hoteles	1	Cali	2	Ferias nacionales e internacionales	1
	Ciudad Bonita	1	Conectividad aérea	2	Eventos	1
	Turismo de aventura	1	Público internacional	1	Logos en presentaciones	1
	TOTAL RESPUESTAS:	9	Excelentes especialistas	1	Internacional	1
			Chile	1	Logo en Instalaciones	1
			Clínica santa fé	1	TOTAL RESPUESTAS:	11
			Costa Rica	1		
			Parecido a EEUU	1		
			País seguro y sano	1		
			Buena investigación	1		
			Posicionamiento de la ciudad	1		
		Cirugía estética	1			
		Buenos hospitales	1			
		Conectividad con EEUU	1			
		Posicionamiento del hospital o clínica	1			
		TOTAL RESPUESTAS:	23			

Sector: Turismo Reuniones y Convenciones	¿A qué público objetivo su institución quiere llegar en los próximos años? ¿Qué quiere que haga?		¿Qué ideas cree que su público objetivo prioriza para tomar la decisión?		¿Qué le gustaría que ese público piense o sienta de la institución?	
Cenfer	Respuestas	N° de Rtas	Respuestas	N° de Rtas	Respuestas	N° de Rtas
Neomundo	Todo público	2	Clima	1	Buena experiencia	1
TOTAL ENTREVISTADOS : 2	Organizadores de eventos	1	Ubicación Geográfica	1	Comodidad y confort	1
	TOTAL RESPUESTAS:	3	Centros comerciales	1	Agenda cultural y referencia cultural	1
			Parqueaderos	1	Ciudad de negocios	1
			Fácil acceso de transporte público	1	Relacionamiento/Posicionamiento de ciudad	1
			Gastronomía	1	TOTAL RESPUESTAS:	5
			Instalaciones que se adaptan a todas las necesidades (eventos pequeños y masivos)	2		
			TOTAL RESPUESTAS:	8		

Sector: Turismo Reuniones y Convenciones	¿Qué atributos generales de Bucaramanga considera importantes para el sector que usted representa?		¿Quiénes son sus principales competidores (en términos de ciudades) ¿qué ventajas identifica?		¿Qué alcance le daría a la marca? ¿Cómo y dónde la usaría? ¿Cómo contribuiría su institución a la consolidación de marca?	
Cenfer	Respuestas	N° de Rtas	Respuestas	N° de Rtas	Respuestas	N° de Rtas
Neomundo	Clima	2	Bogotá, Corferias, Ágora	2	Uso de la marca	2
TOTAL ENTREVISTADOS: 2	Cercanía con los distintos nichos	1	Medellín, Plaza mayor	2	Redes sociales y página web	1
	Gastronomía	1	Experiencia	1	Publicidad	1
	Transporte	1	Oferta de la ciudad	1		
	Proximidad	1	Agenda cultural	1	TOTAL RESPUESTAS:	4
	Oferta hotelera	1	Apoyo desde lo institucional	1		
	TOTAL RESPUESTAS:	7	Barranquilla	1		
			Instalaciones	1		
			Variedad de servicios	1		
		Grandes empresas	1			
		TOTAL RESPUESTAS:	12			

Sector: Turismo	¿A qué público objetivo su institución quiere llegar en los próximos años? ¿Qué quiere que haga?		¿Qué ideas cree que su público objetivo prioriza para tomar la decisión?		¿Qué le gustaría que ese público piense o sienta de la institución?	
Parque del agua	Respuestas	N° de Rtas	Respuestas	N° de Rtas	Respuestas	N° de Rtas
Acueducto Metropolitano de B/manga	Expansión a Lebrija de Servicios Públicos	1	Interacción con la naturaleza, el agua, fauna	2	Apropiación y reconocimiento de los espacios naturales	1
Teatro Santander	A todo público	5	Calidad del agua	1	Compromiso medio ambiental	1
Centro Cultural del Oriente	Hacer ejercicio	1	Arquitectura novedosa y con tecnología alta	2	Calidad	3
Parques Recrear	Interactuar con la naturaleza	2	Creativo	1	Eficiencia	1
Panachi	Prestar todos los servicios públicos de manera integral	1	Buen precio	2	Felicidad	1
Acualago	Universidades	2	Variedad de actividades culturales	4	Buena experiencia	4
TOTAL ENTREVISTADOS: 7	Instituciones públicas y privadas	4	Calidad de vida	1	Apropiación del patrimonio cultural	1
	Ciudadanos del Centro	1	Seguridad	2	Brinda formación artística	1
	Hoteles	1	Calidad del servicio	2	Mejor opción de recreación	1
	Alianzas con las regiones (colegios, cajas de compensación)	2	Alianzas entre regiones	1	Sentido de pertenencia	2
	AMB	1	Ubicación estratégica	2	TOTAL RESPUESTAS:	16
	Turistas regionales y/o nacionales	3	Vínculo afectivo a través de experiencias pasadas	1		
	Que se diviertan y aprendan	2	Atención al público	1		
	Población vulnerable	1	Higiene	1		
	Cobertura en eventos institucionales	1	Variedad de servicios	2		
	Extranjeros	1	Conectividad aérea y terrestre	1		
	Busquen experiencias culturales, históricas	2	Destino perfecto para la salud	1		
	Gastronomía	1	Destino gastronómico	1		
	TOTAL RESPUESTAS:	32	Compartir en familia	1		
			TOTAL RESPUESTAS:	29		

Sector: Turismo	¿Qué atributos generales de Bucaramanga considera importantes para el sector que usted representa?		¿Quiénes son sus principales competidores (en términos de ciudades) ¿qué ventajas identifica?		¿Qué alcance le daría a la marca? ¿Cómo y dónde la usaría? ¿cómo contribuiría su institución a la consolidación de marca?	
Parque del agua	Respuestas	N° de Rtas	Respuestas	N° de Rtas	Respuestas	N° de Rtas
Acueducto Metropolitano de B/manga	Calidad del agua, pureza	1	EPM	1	Uso de la marca	6
Teatro Santander	Cobertura en servicios	2	Piedecuestana	1	Mantener la calidad del servicio	3
Centro Cultural del Oriente	Excelente Clima	3	Ruitoque	1	Promocionar la ciudad	2
Parques Recrear	Cantidad de estudiantes	1	ESAN	1	Publicidad/Difusión	3
Panachi	Calidad de los grupos culturales	1	Capacidad económica	2	Reconocimiento nacional en preservación del patrimonio y líder en la conversación	1
Acualago	Buena música/tradición	1	Posicionamiento/Trayectoria	3	Vallas publicitarias en parques para lograr reconocimiento	1
TOTAL ENTREVISTADOS: 7	Amplia oferta cultural (museos, bibliotecas, historia urbana)	1	Hay variedad	2	Ferias y eventos nacionales e internacionales	1
	Ciudad de los parques	3	Fácil acceso a nuevos mercados	1	Workshops, Misiones comerciales, Ruedas de negocios	1
	Población activa	1	Bogotá	2	Fam trips	1
	Reconocimiento en sector salud	1	Cali	2	Redes sociales, página web	1
	Ciudad Bonita, agradable, acogedora	1	Medellín	4	TOTAL RESPUESTAS:	20
	Ciudad pequeña	2	Barranquilla	1		
	Ciudad universitaria	1	Cajas de compensación (aportes fijos por empresas, por lo que el ingreso a sus instalaciones es gratuito y subsidiado, también hay más cobertura)	2		
	Fácil acceso	2	Eje cafetero: por sus parques temáticos	1		
	Personas trabajadoras	1	Cartagena (destino de playa y componente cultural)	2		
	TOTAL RESPUESTAS:	22	Centros comerciales	2		
			Piscilago	1		
			Hacienda Nápoles	1		
			Acuaparque del Chicamocha	1		
			TOTAL RESPUESTAS:	31		

Anexo 8. Encuestas

Encuestas		Resalte su enfoque misional		¿Por qué deben escogerlos? ¿Qué la hace diferente (valor agregado)?		¿Por qué las personas deberían escoger a Bucaramanga como destino y no otra ciudad?	
Fundación UIS	Acualago	Respuestas	N° de Rtas	Respuestas	N° de Rtas	Respuestas	N° de Rtas
San pedro	Glenn Doman Escuela	Alcance Nacional	9	Programas educativos	15	Educación	14
Divino niño	Panachi	Formación de seres humanos auténticos/Integrales	9	Calidad de servicios o Instalaciones	13	Ciudad Bonita	4
Aspaen	Cerro del santísimo	Alcance Internacional	9	Innovación/Investigación	10	Cultura	4
Panamericano	Neomundo	Libertad/Paz	4	Oferta de servicios	9	Turismo	3
Jaibaná	Parques Recrear	Experiencia de Felicidad	4	Recreación/Deporte	5	Hospitalidad de las personas	3
Gimnasio san Diego	Teatro santander	Atractivo turístico	3	Biodiversidad/Paisajes	5	Oferta gastronómica	3
U. Santo tomas	Parque del agua	Estar con la naturaleza	2	Premios/Acreditaciones	5	Salud	3
UDES	New Cambridge	Variedad de atracciones	2	Ambiente sano	4	Confecciones	2
UCC	Zona Franca Sder	Más grande del oriente colombiano	2	Programas sociales/Sentido social	3	Ciudad de Parques	2
UPB	Foscal	Inolvidables Aventuras	1	Cuidado del medio ambiente	3	Oferta comercial	2
UTS	UNAB	Experimentar adrenalina, vértigo	1	Programas culturales	3	Artesanías	1
TOTAL Encuestados: 24		Reservas naturales	1	Variedad cultural (Festivales, Museos, Esculturas/Monumento)	2	Raíces Históricas	1
		Unión	1	Teleférico	2	TOTAL RESPUESTAS:	42
		Fortaleza	1	Ubicación privilegiada	1		
		TOTAL RESPUESTAS:	49	TOTAL RESPUESTAS:	80		

Anexo 9. Ejemplo de Plan de Medios Digital

Plan de medios digital											
Campaña	Tipo de pieza	Canal							Target		Alcance o meta por 2 meses
		Fb	Ins	Yt	Tw	Go	Ps ¹	Mail	Edad	Ciudades / sitios web	
Aumento fans 1	Promoción pagina	X							16 - 65	AM	Obtener 5.000 fans
Aumento fans 2	Promoción pagina	X							16 - 65	Principales ciudades	Obtener 8.000 fans mas
Expectativa	Video	X	X						16 - 65	Am	360 mil personas
Expectativa	Video	X	X						16 - 65	Principales ciudades	1 millón 200 mil personas
Expectativa	Video			X					16 - 65	Principales ciudades	NA
Lanzamiento	Video principal	X	X						16 - 65	Am	700 mil personas
Lanzamiento	Video principal	X	X						16 - 65	Principales ciudades	3 millones de personas
Lanzamiento	Video principal			X						Principales ciudades	
Educación	Video educación	X	X						16 - 21	Am	700 mil personas
Educación	Video educación	X	X						16 - 21	Ciudades seleccionadas	2 millones de personas
Salud	Video salud	X	X						23 - 55	Am	360 mil personas
Salud	Video salud	X	X						23 - 55	Principales ciudades	3 millones de personas
Turismo	Video turismo	X	X						21 - 55	Am	360 mil personas
Turismo	Video turismo	X	X						21 - 55	Principales ciudades	3 millones de personas
Turismo	Video turismo			X					21 -	Principales ciudades	NA

¹ Publicidad en sitios de contenido

								55		
Posición. Web	Pieza grafica	X						21 - 55	Principales ciudades	700 mil personas
Posición. Web	Página web					X			Google ads	
Posición. Web	Pieza grafica						X			
Posición. Web	Pieza grafica							X	N/a	Base de datos alcaldía

Fuente: Información tomada de insumos de la Alcaldía, 2018.