

# IMPACTO DE LAS CADENAS DE VALOR EN EL MARKETING TERRITORIAL PARA BUCARAMANGA Y SANTANDER

 **SISTEMA DE BIBLIOTECAS UNAH**  
**ADQUISICIONES**

R. Jardín  R. Basque  R. Caidas  CUDIM  Precio \$ 20.000  
Clasificación \_\_\_\_\_ Ejeclutar \_\_\_\_\_  
Proveedor \_\_\_\_\_  
Compra \_\_\_\_\_ Renación  Canje \_\_\_\_\_ UNAB \_\_\_\_\_  
Fecha de Ingreso: DD \_\_\_\_\_ MM \_\_\_\_\_ AÑ \_\_\_\_\_

MARINO ANDRÉS ARCE URIBE

JAIME ANDRÉS LEÓN QUINTERO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA

INGENIERÍA DE MERCADOS

BUCARAMANGA

2011

IMPACTO DE LAS CADENAS DE VALOR EN EL MARKETING  
TERRITORIAL PARA BUCARAMANGA Y SANTANDER

MARINO ANDRÉS ARCE URIBE  
JAIME ANDRÉS LEÓN QUINTERO

Asesor

ADOLFO SEGURA MOYA

Docente Académico

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA

INGENIERÍA DE MERCADOS

BUCARAMANGA

2011

## TABLA DE CONTENIDO

1. ANTECEDENTES .....	6
2. PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS .....	11
3. EL MARKETING TERRITORIAL .....	12
3.1. DEFINICIÓN .....	13
3.2. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA - LA GESTION DE LA CIUDAD .....	13
4. EL CITY MARKETING Y LA IMAGEN DE LA CIUDAD .....	16
5. CADENA DE VALOR Y VENTAJA COMPETITIVA .....	19
6. IDENTIFICACION DE LAS ACTIVIDADES DE VALOR:.....	21
6.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS.....	21
6.2. ACTIVIDADES DE APOYO.....	22
6.3. TIPOS DE ACTIVIDADES.....	23
7. LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES.....	25
8. EL ROMBO DE LA VENTAJA COMPETITIVA .....	26
9. CASOS NORTEAMERICANOS .....	28
10. CASOS EUROPEOS .....	29
11. CASOS LATINOAMERICANOS .....	42
12. CASOS COLOMBIANOS .....	46
13. Experiencias en Santander con el Marketing Territorial.....	49
• Descripción de Santander y características del santandereano .....	52
• Santander entorno de negocios competitivo frente al mundo.....	57
14. PARTICIPACIÓN SECTORIAL DE SANTANDER.....	68
• Sector Turismo .....	69
• Sector Educación .....	70
• Sector Manufactura .....	71
• Sector Joyería .....	73
• Sector Alimentos .....	74
• Sector Metalmecánico .....	75
• PARTICIPACIÓN SECTORIAL DE SANTANDER 2000-2008 .....	77
• PARTICIPACION DE SANTANDER EN EL PIB NACIONAL POR SECTORES PRODUCTIVOS.....	79
15. ELEMENTOS CLAVES DE LA IDENTIDAD E IMAGEN DE SANTANDER .....	82
• UIS .....	82
• UNAB .....	84

• CADENA PRODUCTIVA DE CACAO .....	85
• CALZADO .....	87
• CONFECCION INFANTIL.....	89
• ECOPETROL .....	92
• CLINICA CARLOS ARDILLA LULLE .....	94
• PARQUE NACIONAL DEL CHICAMOCHA .....	96
• CAÑÓN DEL CHICAMOCHA .....	98
• BARICHARA.....	99
• PARQUE GALLINERAL .....	100
• DEPORTES DE AVENTURA.....	101
• GASTRONOMIA.....	103
• HORMIGA CULONA.....	105
• BOCADILLO VELEÑO.....	107
• PARQUES .....	109
16. PLAN DE MERCADEO TERRITORIAL PARA SANTANDER.....	113
17. GLOSARIO .....	124
18. CONCLUSIONES .....	127
19. BIBLIOGRAFIA .....	130

## 1. ANTECEDENTES

En una era Globalizada, donde no existen fronteras, es esencial tener claro la necesidad de fortalecer lo local para conquistar lo nacional y lo internacional. En este punto, el Marketing territorial tiene como objetivo detectar las necesidades y poder satisfacerlas con los recursos disponibles en el territorio, centrándose en los conceptos clásicos. Ciudades donde se pueda vivir, con calidad de vida, sustentables y que aporten a la prosperidad del entorno como dinamizador de todas las partes del sistema. Es un proceso que mezcla lo técnico, lo político, lo económico y lo social.

El Marketing Territorial es una de las herramientas o instrumentos que han venido utilizando diversos países, regiones o ciudades del mundo para comunicar, posicionar y promocionar esos elementos diferenciadores que los hacen únicos, con el objeto de atraer turistas, inversionistas y residentes.

En la actualidad los nuevos actores de la competencia son los "Territorios organizados" y el desafío principal para cualquier gobierno territorial es ayudar al territorio bajo su jurisdicción a posicionarse en cuatro nichos producidos por los nuevos escenarios: La competitividad, la modernización, la equidad y la participación<sup>1</sup>

Cada territorio o ciudad necesita tener una personalidad propia, que permita identificarla, diferenciándola de los demás. El desarrollo de una Identidad Urbana ha llegado a constituir la pieza central de la gestión urbana avanzada. Estamos adentrándonos en una época en la que sólo sobrevivirán y tendrán éxito las ciudades más competitivas y atractivas, aquellas con una identidad propia, inconfundible y positiva; una identidad que enfatiza no solamente las cualidades generales, intercambiables, sino también las cualidades específicas, no copiables<sup>2</sup> por otras ciudades. Territorios o regiones que cuentan con una identidad estructurada, cuentan con un activo clave para generar desarrollo económico y calidad de vida a sus habitantes mediante la atracción de turistas, inversionistas y visitantes y la construcción de tejido social.

A nivel mundial son cada vez más las ciudades que buscan generar desarrollo local con una doble mirada, hacia sus propias potencialidades y hacia quienes ofertan éstas traducidas en oportunidades económicas, académicas,

---

<sup>1</sup> Friedmann Reinhard. Marketing estratégico y participativo de ciudades. Ciudad Obregón, México.

Noviembre 2003.

<sup>2</sup> Ibíd

tecnológicas entre otras, que finalmente harán a esa ciudad cada vez un mejor sitio para propios y extraños. Sin embargo, el Citymarketing o mercadeo de ciudades como anota Enrique Martín Álvarez, debe ofrecer algo más que productos o servicios, algo más que meras emociones o experiencias: debe ofrecer trozos de vida, intrahistoria de hombres y mujeres, artes de vivir y de amar, de llorar y de reír; debe ofrecer el alma distinta de sus cosas cotidianas. Cientos de ciudades y regiones por todo el mundo así lo han entendido y experiencia tales como las de Barcelona, ciudad de México, Madrid, Rio de Janeiro, Londres, Sídney, entre otras, ejemplifican que en el mercadeo de un territorio la premisa básica es conseguir que el nombre de la ciudad sea conocido, recordado, diferenciado de otras ciudades y preferido sobre ellas.

En este proceso de gestar identidad urbana y comunicarla a diversos públicos, Colombia muestra importantes avances. En la ciudad de Bogotá desde hace algunos años se empezó a desarrollar la estrategia del marketing de ciudad, con el objetivo de difundir en el mundo la imagen de una Bogotá moderna, internacional, turística y atractiva para la diversión y la inversión. Bogotá ha tenido dos marcas -ciudad, la primera: '2.600 metros más cerca de las estrellas', logró posicionamiento y recordación, sin embargo, por situaciones políticas cambia a: 'Y tú, ¿qué sabes de Bogotá?', la cual ha tenido un enfoque más pedagógico, en el sentido de que ciudadanos, niños y adultos descubran las realidades de la ciudad, para luego preguntarse entre ellos sobre el conocimiento de la misma.<sup>3</sup>

En Santander también se ha avanzado en un proceso de Marketing territorial, la necesidad de ser más competitivos, de tener un desarrollo regional deseable, de conquistar nuevos mercados, de tener un territorio promocionado, llevó a Santander a generar un plan de mercadeo. Sus inicios en 2008, se da a partir del estudio "Santander Entorno de Negocios Competitivos", donde se proponen actividades enfocadas al posicionamiento de productos y servicios representativos de la región. En el año 2009, la Agencia de Desarrollo Económico Local -ADEL Metropolitana, realiza el lanzamiento del Plan de Marketing Territorial para el Departamento de Santander, con la orientación del experto en mercadeo y desarrollo local Romeo Cotorruelo, quien afirmó: "El plan invita a los Santandereanos a apropiarse de las acciones para promocionar y gestionar el territorio y los productos y servicios que en él se generan"<sup>4</sup>, de los cuales se resaltan en especial, su capital humano, su actividad modernizadora y su calidad de vida y por ser una región conectada al mundo desde un moderno espacio

---

<sup>3</sup> Caicedo Prado Germán. ¿Requiere Bogotá una nueva marca de ciudad? Abril 2006.

<sup>4</sup> Marketing Territorial para el Santander Departamento de Santander. Agencia de Desarrollo Económico Local ADEL METROPOLITANA. Octubre 2009

metropolitano, que a la vez que vertebra el conjunto del espacio regional, lo hace partícipe de sus oportunidades y resultados.

La identidad visual de Marca Santander "Santander es lo tuyo", propuesta para construir identidad territorial y planteada como estrategia dentro del plan, es una contribución de diferentes actores e instituciones de la región articulados en este proceso, el cual surgió de un proceso de diagnóstico apoyado por Colombia es Pasión y que contó con el experto español Romeo Cotorruelo Menta, el cual elaboró un documento de acciones de mercadeo en el cual afirmaba: "es necesario consolidar a Santander como una región internacionalmente reconocida entre las principales de Colombia por su contribución a la construcción del ser nacional".

Bucaramanga no está ajena a esta dinámica mundial. Con su notable crecimiento urbano y su participación cada vez más activa en los grandes temas nacionales, requiere estrategias que le permitan posicionarse como una ciudad que identifica y promueve sus ventajas competitivas, que cuenta con una identidad territorial definida y una imagen local, nacional e internacional alineada a su realidad.

Las ciudades surgen con las Polis griegas y desde sus inicios han desempeñado un papel decisivo en la configuración y el sostenimiento de las principales civilizaciones. La ciudad se caracteriza por concentrar una mayor densidad poblacional lo cual permite una mayor interrelación de ideas, actividades, visiones; cuentan con diversos espacios para la actividad comercial, el deporte, las artes, las zonas de recreación entre otros, lo cual facilita que la población emprenda diversas actividades generando mayor dinamismo económico y son punto de encuentro entre lo rural - gracias a quien se alimenta en miles de aspectos - y entre lo externo de quien recibe medios y potencialidades para continuar creciendo.

Coincidiendo con la Revolución Industrial a finales del siglo XVII, o como consecuencia de ello las ciudades empezaron a originar profundas transformaciones socioeconómicas e innovaciones tecnológicas que desbordan las estructuras urbanas antiguas. La revolución industrial precisa que los campesinos sean obreros y se inicia el éxodo rural que cada vez más configura a todo el planeta como de mayoría urbana. Delincuencia, alcoholismo y prostitución, ingresan a la realidad de la urbe moderna y la ciudad enfrenta así su primera gran crisis. Surge entonces el urbanismo como disciplina, enfocada a la planeación y estudio de la ciudad y de sus sistemas internos con el objeto de dotarla de mejores condiciones en aspectos tan diversos como su arquitectura, infraestructura, el manejo del espacio público entre otros.

Acercándonos ya al presente, a inicios del siglo XX y gracias a las nuevas tecnologías de la comunicación y del transporte, las ciudades empiezan a

interactuar con mayor rapidez, no solo con su entorno regional y nacional sino con otras urbes alrededor del mundo. Este proceso complejo y diverso denominado globalización, amenazó con romper con los lazos de identidad territorial y a privilegiar una sola manera uniforme y homogénea, de construir la cultura urbana. Sin embargo ese riesgo no derrumbó la importancia otorgada a las potencialidades propias y características de cada ciudad o región sino que las potenció, ya que como comenta Sergio Boisier (Ex Director del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (LPES) sobre desarrollo regional), los seres humanos no solo están ligados a un territorio, pertenecen a un lugar que despierta arraigo por las creencias y costumbres sino además están a la búsqueda de nuevas formas de entender la riqueza y complejidad de diversas culturas.

Sin embargo aunque la globalización ha potenciado la diversidad cultural no tanto podríamos afirmar de la diversidad de modelos económicos. El libre mercado es el espacio económico actual donde se desempeñan tanto las empresas como las ciudades y regiones que las hospedan y la competitividad es el fundamento de dicho espacio. Georges Benko considera que hoy en día la heterogeneidad de las ciudades las conduce en un mercado competitivo, a plantear estrategias para atraer empresas y personas, y dentro de esa estrategia de identidad de la urbe e imagen proyectada, juegan un papel determinante. En este sentido, las fuerzas locales con intereses culturales, urbanísticos, económicos o sociales participan en el desarrollo económico de la ciudad o de la región y junto con las empresas esperan y contribuyen a que la ciudad les aporte mayores condiciones de competitividad.

El City marketing (mercadeo de ciudades), es visto como una herramienta efectiva de gestión urbana, como instrumento fundamental de estrategia de ciudades, de su competitividad. Únicamente las ciudades que utilicen eficazmente las técnicas del Marketing Urbano como recurso podrán beneficiarse en esta competencia. Por medio del city marketing las ciudades pueden alcanzar los objetivos de desarrollo económico trazados en la planeación estratégica de ciudad, pero para esto se debe tener cierta caracterización de la ciudad en un ambiente de competencia creciente entre comunidades por atraer capital humano, capital material y capital financiero, esto con la finalidad de que la atracción se realice hacia adentro y no en un sentido contrario, dado que esto no garantiza el desarrollo económico local.

Las ciudades requieren de un marketing eficaz para atraer nuevas empresas y retener las empresas existentes, atraer nuevos residentes, activar el turismo (atracción de visitantes), poder realizar eventos con relevancia regional, nacional e internacional, eventos culturales, deportivos, etc., interesar a sus propios residentes para la ciudad, y ejercer influencia en el escenario regional, nacional e internacional.

La finalidad última del City marketing es que sirva de estrategia para comunicar en primer lugar, la identidad (lo que la ciudad es, resultado de la Geografía y la Historia productiva, social y cultural del territorio), y en segundo lugar desarrollar y posicionar una Imagen positiva para aumentar los atractivos de la ciudad.

La identidad Territorial hace referencia a la conciencia que tienen los ciudadanos de su pertenencia a un territorio, y el significado emocional y valorativo que resulta de ello. En términos de visión es importante que ésta resalte los valores que caracterizan a los ciudadanos presentes en el escenario propuesto, de manera que sean actores claves en el desarrollo de los objetivos y estrategias necesarios para lograr cambios positivos en una región.

La identidad territorial entonces, facilita el desarrollo económico local, en la medida en que productos, bienes y servicios, imágenes, símbolos, además de los habitantes o el paisaje, se hagan específicos o posibiliten la identificación, el reconocimiento y valoración por algunas de sus cualidades intrínsecas – además de aquellas relacionadas con la gestión de calidad- pues frente a las tendencias de estandarización y homogenización, la diversidad permite la diferencia y en últimas reconocer y valorar lo propio. La promoción de la identidad territorial, constituye, en consecuencia, una estrategia competitiva de las organizaciones territoriales, para buscar un desarrollo económico integral y sostenible del territorio.

De otra parte, el factor Imagen ejerce una enorme influencia sobre la vida de la ciudad, es considerada como un factor condicionante del desarrollo local. La imagen urbana puede constituir un enorme apoyo (imagen positiva) o también un gran obstáculo (imagen negativa) para el desarrollo económico, cultural y social de una ciudad. Es un "capital" importantísimo para el desarrollo de la ciudad. Planificar, posicionar y cuidar la imagen de la ciudad. Va en ello buena parte de un mejor futuro.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Friedmann Reinhard. Marketing estratégico y participativo de ciudades. Ciudad Obregón, México. Noviembre 2003.

## 2. PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS

Dada la importancia de generar valor en un territorio, a nivel nacional e internacional, se crea la necesidad de comunicar, posicionar, atraer turistas e inversionistas.

Con el desarrollo de este proyecto se plantea una pregunta problema la cual se pretende resolver a través de este mismo, determinando si las cadenas de valor generan impacto en el marketing territorial para Bucaramanga y Santander.

### **3. EL MARKETING TERRITORIAL**

#### **LAS ESTRATEGIAS DEL MARKETING TERRITORIAL**

Las comunidades locales tratan de dar la mejor imagen posible de su Territorio, luego difundirla para amplificar la idea de comunicación del territorio.

Los gobiernos locales tienen varias formas de lograr el desarrollo de su territorio. Aplicando modelos y participando de forma activa y directa con la población, los turistas, empresas a través de la comunicación y la publicidad. Cabe decir que antes de que se pueda resaltar un área, se necesitan los recursos y materiales para la estrategia.

### **3.1. DEFINICIÓN**

El marketing de ciudades (citymarketing) se puede definir como una política activa integrada por un conjunto de actividades orientadas, por una parte, a identificar y determinar las necesidades de sus diferentes públicos, reales y potenciales; y, por otra parte, a desarrollar una serie de productos y servicios en la ciudad para satisfacer dichas necesidades, creando y potenciando su demanda.<sup>6</sup>

El citymarketing es fundamental para crear la imagen de una ciudad, apoyada en unos productos y servicios dirigidos a satisfacer a sus distintos públicos internos y externos. Además, también permite "vender la ciudad" utilizando instrumentos de comunicación, publicidad y promoción. En la identificación de las necesidades a satisfacer en ciudadanos, inversores, turistas y visitantes; se apoya el citymarketing, que se plantea como objetivo el poder difundir un modelo de ciudad deseado. En este sentido, es necesario aplicar una estrategia de ciudad que se plantee necesariamente, por una parte, la información sobre su realidad actual, para tener bases y argumentos en los que apoyar el proceso de toma de decisiones de los distintos agentes ciudadanos (sociales, económicos y políticos); con el fin de tener el conocimiento de las características del modelo urbano que desea la propia ciudadanía.

### **3.2. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA - LA GESTION DE LA CIUDAD**

La gestión de la ciudad está muy condicionada por los importantes cambios que se están manifestando en su entorno y que están relacionados, básicamente, con tendencias y condicionantes económicos, sociales, demográficos, territoriales, ecológicos, culturales y políticos. Se puede afirmar que no se pueden dirigir ciudades del siglo XXI, con estructuras del siglo XX y dirigentes del siglo XIX.

En el entorno de las urbes todo cambia, y lo hace a gran velocidad, de forma compleja, imprevisible y continua. La importancia y aceleración de los cambios que se están produciendo han ido creando un ambiente de incertidumbre e inestabilidad, un estado de cierta confusión; y se está desarrollando la sensación de que aumentan los riesgos, las contradicciones, los retos y los desafíos para las ciudades, en los ámbitos económico, social y político. El

---

<sup>6</sup> Planificación estratégica y la imagen de la ciudad. Congreso Citymarketing Elche '04. Antonio Martínez Gómez.

análisis del entorno es básico para la adopción de una estrategia urbana correcta, en la que van a jugar un papel trascendental la planificación y el citymarketing. A partir de la información en relación con la ciudad, los agentes que intervienen en la misma deben desarrollar su capacidad de adoptar decisiones, definiendo objetivos, estrategias y planes de actuación, con la finalidad principal de conseguir un modelo urbano deseado por la ciudadanía para vivir y trabajar, para mejorar su calidad de vida. El análisis del entorno va a permitir la identificación de las amenazas y las oportunidades que pueden incidir en la ciudad, siendo esto fundamental, junto con el reconocimiento de sus debilidades y fortalezas, para la determinación de una dirección y gestión estratégica por parte de sus diferentes agentes urbanos, que se plantean la creación y sostenimiento de ventajas competitivas respecto a otras urbes, en torno a un modelo de ciudad deseado, en el que es fundamental el citymarketing para su conocimiento y difusión.

La gestión estratégica de la ciudad implica tener una visión de futuro sobre la misma y tomar una serie de decisiones a corto plazo para que pueda, por una parte, evitar que las amenazas que se concreten, tengan un impacto negativo; y, por otra parte, conseguir que las oportunidades que se manifiesten, se puedan aprovechar de forma beneficiosa.

A través de la planificación estratégica y del citymarketing se puede crear el futuro de una ciudad, a partir de la capacidad de anticipación de los agentes urbanos, concretada en el análisis y la interpretación de los cambios y tendencias del entorno, y de su capacidad de acción, en torno a la elaboración y la evaluación de las opciones estratégicas posibles con el fin de prepararse ante los cambios esperados y provocar los cambios deseables. La planificación estratégica de ciudades es un proceso de debate ciudadano sobre su situación actual y sobre sus posibilidades a medio y largo plazo. Es una forma práctica de conocer la realidad urbana, de ver e interpretar su futuro.

La planificación estratégica implica un proceso de cuestionamiento y renovación constante del funcionamiento de la ciudad, por parte de los ciudadanos y de los agentes que la gestionan. La planificación estratégica tiene que favorecer soluciones innovadoras, tensiones creativas y nuevas formas de pensamiento, para conseguir el modelo urbano deseado. Un plan estratégico es un proyecto urbano global que tiene en cuenta los aspectos económicos, sociales y territoriales; además, es un proceso continuo de reflexión sobre la ciudad, sobre cómo es y cómo desean sus ciudadanos que sea en el futuro. La planificación estratégica pretende conformar un modelo deseado de urbe, a medio y largo plazo, que tenga en cuenta los sectores clave de la misma:

Proyecto económico	Proyecto social	Proyecto territorial
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agricultura.</li> <li>• Comercio.</li> <li>• Construcción.</li> <li>• Industria.</li> <li>• Servicios.</li> <li>• Turismo.</li> <li>• Empleo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienestar social.</li> <li>• Cooperación.</li> <li>• Cultura.</li> <li>• Deportes.</li> <li>• Educación.</li> <li>• Sanidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arquitectura.</li> <li>• Infraestructuras.</li> <li>• Medio Ambiente.</li> <li>• Urbanismo.</li> <li>• Vivienda.</li> </ul>

La planificación estratégica supone un proceso de creatividad y aportación de ideas sobre la ciudad, por parte de los ciudadanos y de sus representantes, que genera un conjunto de objetivos, de asignación de recursos y de decisiones tácticas de dirección urbana, que se apoya en una serie de principios básicos:

- La participación ciudadana
- La colaboración y cooperación público-privada
- El debate plural
- El consenso
- El compromiso en la acción
- La unidad en la defensa de los temas clave

En la gestión urbana se puede utilizar la planificación estratégica, teniendo su origen en una o varias causas que justifican la necesidad de su implementación:

- Una situación de crisis que afecta a la economía o sociedad local, que esté suponiendo un importante impacto negativo sobre la competitividad de la ciudad y sobre el bienestar y calidad de vida de los ciudadanos.
- La organización de un evento importante que puede tener un gran impacto urbano.
- Una situación de estancamiento en la ciudad que está frenando sus posibilidades de crecimiento económico y de desarrollo social.
- El desarrollo de un plan de calidad urbana, lo que supone tener en cuenta la definición y el desarrollo de las estrategias y políticas locales.
- Un planteamiento político de liderar un proceso de cambio en el modelo de ciudad, apoyado en la cooperación de los sectores público y privado.

#### 4. EL CITY MARKETING Y LA IMAGEN DE LA CIUDAD

La planificación estratégica es la base para la elaboración de un plan de citymarketing y un instrumento fundamental para crear la imagen de una ciudad a partir de la definición y concreción del modelo de urbe deseado, de su visión de futuro.

La imagen de una ciudad es la síntesis de su identidad, que la definen un conjunto de atributos de carácter permanente, que constituyen su esencia y sirven para diferenciarla de otras urbes. La identidad urbana tiene una doble dimensión: funcional y cultural.

La dimensión funcional de la identidad de una urbe se concreta en su propósito estratégico, entendido éste como su razón de ser, y se expresa a través de su modelo de ciudad, el cual constituye la estrategia de la misma para cumplir su objetivo principal a medio y largo plazo, a partir de un conjunto de políticas funcionales y formales. La cultura corporativa, la otra dimensión de la identidad, comprende los valores compartidos por el conjunto de los ciudadanos y las presunciones de éstos acerca de su ciudad, del entorno y de todo aquello que pueda llegar a influir en ella. El citymarketing pretende crear y difundir una imagen urbana positiva sobre la base de un sólido anclaje en su identidad y en la realidad presente. La imagen de una ciudad depende, de manera integrada, tanto de su comportamiento operativo y funcional, a través de las acciones de sus ciudadanos y agentes urbanos, como de las actuaciones programadas en el terreno de la comunicación, la publicidad y la promoción.

La imagen tiene lugar en la mente de los diferentes públicos de la ciudad, como síntesis de los tres componentes de la identidad: el comportamiento, la cultura y su personalidad. La imagen de una ciudad se construye a partir de la integración de tres elementos: la imagen funcional que se obtiene a partir del grado de cumplimiento de sus actividades; la imagen percibida, que es la que tienen los públicos objetivos de la misma, tanto en el exterior como en el interior; y, por último, la imagen intencional, la cual se refiere a la que se quiere inducir sobre la ciudad, mediante acciones en el terreno de la identidad visual y la comunicación. La gestión de la imagen urbana exige la formulación de una estrategia en la que se determinen con claridad las etapas, los objetivos y los instrumentos necesarios para su ejecución. Un plan de marketing para la ciudad debe partir de su visión de futuro y del conocimiento de sus activos y recursos existentes. Debe tener en cuenta las estrategias definidas y los planes de acción a desarrollar para conseguir el modelo de urbe deseado. El plan de marketing debe combinar adecuadamente los elementos del marketing mix, tiene que fijarse sus propios objetivos y estrategias de actuación, definir unas acciones concretas y establecer mecanismos de control. El citymarketing es un instrumento que tiene que utilizarse para crear una marca para la ciudad y para

promocionarla y mantenerla adecuadamente. Una marca de ciudad sintetiza un concepto, una imagen, un modelo urbano determinado, que para tener éxito necesita conseguir establecer con sus públicos conexiones emocionales convincentes y distintivas, despertar sentimientos.

Una marca de ciudad tiene que utilizarse como símbolo de su personalidad y debe estar asociada a una serie de activos y recursos urbanos existentes y a unos valores relacionados con el modelo de ciudad y con una significativa capacidad de atracción: humanismo, bienestar, convivencia, sostenibilidad, solidaridad, libertad, tolerancia, cooperación, respeto al medio ambiente, etc. La marca debe representar algo concreto y de interés, y debe ser creíble en el sentido de vincularse a un determinado producto de ciudad, relacionado con una realidad y un proyecto urbano: Ciudad agrícola, comercial, industrial, turística, de servicios. Ciudad cultural, educadora, solidaria. Ciudad habitable, sostenible, etc. Para concluir, se puede afirmar que las ciudades se pueden "vender" con éxito, sólo si tienen una marca representativa y reconocida, creada y promocionada por el citymarketing, sobre la base sólida de un modelo urbano, de una visión de futuro definida a través de la planificación estratégica.'

A nivel mundial no solo los países, sino también las distintas regiones del mundo han iniciado procesos de mercadeo territorial, siendo algunas de las estrategias, más visibles, la creación y divulgación de una identidad visual también conocida como logo-símbolos que van acompañada de mensajes que intentan captar un impacto positivo en los públicos objetivos.

En el mundo, se han calculado 5.239 regiones<sup>7</sup> que concentran sus esfuerzos en dos objetivos claros: el primero, atraer capital, particularmente inversiones que generen un aumento y uso local del conocimiento, y con ello, atraer el gasto de no residentes (turistas, visitantes, remesas del exterior); y el segundo, colocar sus productos y servicios transables en los mercados internacionales; es decir, todos los territorios quieren ser competitivos hacia adentro y hacia fuera, atraer y vender. ¿Cómo sobresalir en la multitud?, ¿cómo diferenciarse y lograr un posicionamiento estratégico?, ¿cómo ofrecer factores de atracción diseñados específicamente para públicos objetivo?; la respuesta es el marketing territorial, que se basa en tres ejes fundamentales: las ventajas competitivas, la identidad territorial y la imagen competitiva.

Como una marca, la imagen territorial personaliza e identifica los atractivos y productos de territorio, acortando el riesgo de que se pierdan en medio de las comunicaciones y procesos de publicidad actuales.

Aunque la experiencia muestra que siempre se produce una cierta imagen de marca territorial en la mente de las personas de un determinado colectivo (de mayor o menor intensidad y en uno u otro sentido), como consecuencia de acciones comunicativas (planificadas o no, presentes o ausentes), Estas herramientas no deben ser confundidas con la marca territorial en sí, ya que son acciones internas del mercadeo territorial. La marca territorial tiene un significado más profundo ligado a los sentimientos que despierta y trasmite en todas las acciones de mercadeo aún cuando no se acompañen de la identidad visual o un eslogan.

La mayoría de los planes de mercadeo territoriales se acompañan del desarrollo de una identidad visual como un logo y un eslogan, sin embargo, cabe resaltar que este es un elemento más de toda la estrategia y no es la base del mercadeo territorial, ya que este tiene un enfoque más profundo y su objetivo se encamina a la búsqueda de estrategias para el desarrollo local, logrando una sensibilización entre los públicos objetivos (residentes, visitantes, turistas, inversionistas y empresarios) y la región.

---

<sup>7</sup> Serbet G., "Mondialization et Geographie", 2003, Amerique du Nord, No 25, Québec, Canadá (Regiones consideradas como la primera escala de la división política interna de los países)

## 5. Cadena de valor y ventaja competitiva

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una ventaja en el coste, por ejemplo, puede surgir de fuentes tan disparatadas como un sistema de distribución físico de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior.

La Cadena De Valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más baratas o mejor que sus competidores.

El grado de integración dentro de las actividades juega un papel clave en la ventaja competitiva. Finalmente, competir en los sectores industriales relacionados con cadenas de valor coordinadas puede llevar a la ventaja competitiva a través de las interrelaciones. Una empresa puede explotar los beneficios de un panorama más amplio internamente o puede formar coaliciones con otras empresas para lograrlo. Las coaliciones son alianzas a largo plazo con otras empresas que carecen de consolidaciones directas, como riesgos compartidos, permisos y acuerdos de provisión. Las coaliciones implican coordinar o compartir las cadenas de valor con socios de coalición que amplía el panorama efectivo de la cadena de la empresa.

Cada empresa (en este caso territorio) es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor. La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.

El nivel relevante para la construcción de una cadena valor son las actividades de una empresa para un sector industrial particular (la unidad de negocio). La cadena de valor de una industria o un sector industrial es demasiado amplia, porque puede oscurecer las fuentes importantes de la ventaja competitiva. Las diferencias entre las cadenas de valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva.

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa le proporciona. El valor se mide en el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que pueden vender.

**La cadena de valor** despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Cada actividad de valor, insumos comprados, recursos humanos (mano de obra y administración), y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. Cada actividad de valor también crea y usa la información, como los datos del comprador (orden de entrada), parámetros de desempeño (pruebas), y estadísticas de fallas del producto. Las actividades de valor también pueden crear activos financieros como inventario y cuentas por cobrar, o compromisos como cuentas para pagar.

**Las actividades de valor** pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias, son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior de la venta. En cualquier empresa, las actividades primarias pueden dividirse en cinco categorías. Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

Un análisis de la cadena de valor en lugar del valor agregado es la forma apropiada de examinar la ventaja competitiva. El valor agregado (precios de venta menos el costo de la materia prima comprada) se ha usado algunas veces como el punto central para el análisis de costos, porque ha sido considerado como el área en que la empresa puede controlar los costos. Sin embargo, el valor agregado no es una base sólida para el análisis de costos, porque distingue incorrectamente las materias primas de muchos otros insumos comprados que se usan en las actividades de una empresa. Igualmente, el comportamiento de los costos de las actividades no puede ser comprendido sin examinar simultáneamente los costos de los insumos usados para lograrlos. Además, el valor agregado no realza las uniones entre una empresa y sus proveedores, lo que puede reducir el costo o aumentar la diferenciación.

## 6. IDENTIFICACION DE LAS ACTIVIDADES DE VALOR:

La identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas. Las actividades de valor y las clasificaciones contables casi nunca son las mismas.

### 6.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria. Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

- **Logística interna:** las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.
- **Operaciones:** actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.
- **Logística externa:** actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- **Mercadotecnia y Ventas:** Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores pueden comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.
- **Servicio:** actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.



Cada una de las categorías puede ser vital para la ventaja competitiva, dependiendo del sector industrial. Para un distribuidor, la **logística interna y externa** son lo más crítico. Para una empresa que proporciona el servicio en

sus premisas, como un restaurante o un minorista, la logística externa puede casi no existir y ser las **operaciones**, la categoría vital. Para un banco metido en préstamos empresariales, mercadotecnia y ventas son una clave para la ventaja competitiva a través de la efectividad de llamar a los funcionarios y la forma en que los préstamos se empaquetan y valoran. Para un fabricante de copadoras de alta velocidad, el servicio representa una fuente clave de ventaja competitiva. Sin embargo, en cualquier empresa todas las categorías de las actividades primarias estarán presentes hasta cierto grado y jugarán algún papel en la ventaja competitiva.<sup>8</sup>

## 6.2. ACTIVIDADES DE APOYO

Las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas. Como son las actividades primarias, cada categoría de actividades de apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para un sector industrial dado. En el desarrollo tecnológico, por ejemplo, las actividades discretas podrían incluir el diseño de competentes, diseño de características, pruebas de campo, ingeniería de proceso y selección tecnológica. Similarmente, el abastecimiento puede estar dividido en actividades como la calificación de nuevos proveedores, abastecimiento de diferentes grupos de insumos comprados y un monitoreo continuo del desempeño de los proveedores.

**Abastecimiento:** el abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo.

El abastecimiento tiende a esparcirse en toda la empresa. Algunos artículos, como la materia prima, se compran por el tradicional departamento de compras, mientras que otros artículos son comprados por los gerentes de planta (ej. maquinas) gerentes de oficina (ej. ayuda temporal), vendedores (ej. comidas y alojamiento) y aun por el feje ejecutivo (ej. consultoría estratégica). Una actividad de abastecimiento dada puede asociarse normalmente con una actividad de valor específica o con las actividades que apoya, aunque con frecuencia el departamento de compras sirve a muchas actividades de valor y

---

<sup>8</sup> Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior, MICHAEL PORTER.

las políticas de compras se aplican en toda la empresa. El costo de las actividades de valor y las políticas de compras se aplican en toda la empresa.

**Desarrollo de Tecnología:** cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde el uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo. Además, la mayoría de las actividades de valor usan una tecnología que combina varias subtecnologías diferentes que implican diversas disciplinas científicas. El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso. El desarrollo de tecnologías puede apoyar a muchas de las diferentes tecnologías encontradas en las actividades de valor, incluyendo áreas como tecnología de telecomunicaciones para el sistema de entrada de pedidos, o la automatización de la oficina para el departamento de contabilidad. No solamente se aplica a las tecnologías directamente unidas al producto final. El desarrollo de tecnología también toma muchas formas, desde la investigación básica y diseño del producto hasta la investigación media, diseño de equipo de procesos y procedimientos de servicio. El desarrollo de tecnología que está relacionado al producto y sus características apoya a la cadena entera, mientras que otros desarrollos en tecnología se asocian con actividades particulares de apoyo o primarias.

**Administración de Recursos Humanos:** la administración de recursos humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo. Las actividades de administración de recursos humanos ocurren en diferentes partes de una empresa, como sucede con otras actividades de apoyo, y la dispersión de estas actividades puede llevar a políticas inconsistentes.

**Infraestructura de la empresa:** la infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales. Dependiendo de si la empresa está diversificada o no, la infraestructura de la empresa puede ser auto-contenida o estar dividida entre una unidad de negocios y la corporación matriz. En las empresas diversificadas, las actividades de infraestructura se dividen entre la unidad de negocio y los niveles de corporación.

### 6.3. TIPOS DE ACTIVIDADES

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

**Directas:** las actividades directamente implicadas en la creación del valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, búsqueda, etc.

**Indirectos:** actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua, como mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación, registro de vendedores, etc

**Seguro de calidad:** actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste y retrabajado el seguro de calidad no es sinónimo de administración de calidad, porque muchas actividades de valor contribuyen a la calidad.

## 7. LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES

La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes nacionales exigentes.

La competitividad nacional se ha convertido en una de las preocupaciones centrales de los gobiernos y las industrias de todas las naciones. A pesar de todas las discusiones y debates y de lo que se ha escrito sobre el tema, todavía no existe una teoría convincente que explique la competitividad nacional.

Algunos ven la competitividad nacional como un fenómeno macroeconómico, impulsado por variables tales como los tipos de cambio, los tipos de interés y el déficit público.

Ha tenido mucha aceptación el argumento de que es la política oficial la que impulsa la competitividad: la fijación de objetivos, la protección, la promoción de las importaciones y las subvenciones han impulsado algunas naciones como **Japón y Corea**.

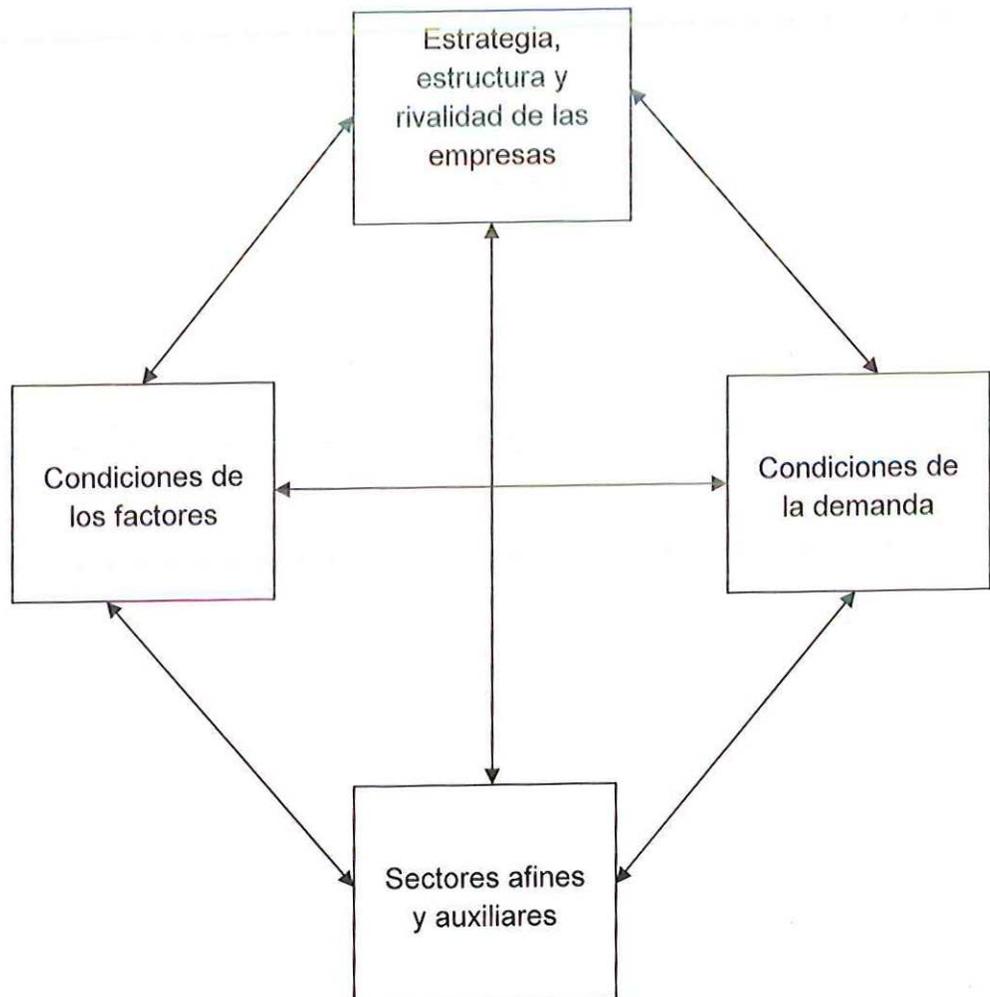
Las empresas logran ventaja competitiva mediante actos de innovación. Enfocan la innovación en su sentido más amplio, que comprende tanto nuevas tecnologías como nuevos modos de hacer las cosas. Encuentran una nueva forma de competir o mejores medios para competir al modo antiguo. La innovación puede manifestarse en el diseño de un nuevo producto, en un nuevo proceso de producción, en un nuevo método comercial, en un nuevo modo de llevar a cabo la formación y capacitación del personal. Buena parte de las innovaciones son banales y marginales, y dependen más de la acumulación de **pequeñas intuiciones** y progresos que de un logro tecnológico. A menudo, implican ideas que ni siquiera son 'nuevas: ideas que estaban por ahí pero que nadie ha llevado adelante con tesón. Y siempre implican inversiones en destreza y conocimiento, así como en bienes físicos y en la reputación de la marca.

Algunas innovaciones crean ventaja competitiva porque captan una oportunidad de mercado totalmente nueva o sirven a un sector de mercado del que otros han hecho caso omiso. Cuando los competidores responden con lentitud, tal innovación proporciona ventaja competitiva. En los mercados internacionales, las innovaciones que proporcionan ventaja competitiva son las que se anticipan a las necesidades tanto nacionales como extranjeras. Las innovaciones que responden a preocupaciones o circunstancias peculiares del mercado interior pueden en realidad retrasar el éxito competitivo internacional.

## 8. EL ROMBO DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Para que las empresas sean capaces de innovar constantemente y perseguir la mejora existen cuatro atributos que conforman el rombo de la ventaja nacional, el campo de juego que cada nación establece para sus sectores. Estos atributos son:

1. **Condiciones de los factores:** situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra especializada o la infraestructura, necesarios para competir en un sector determinado.
2. **Condiciones de la demanda:** naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior.
3. **Sectores afines y auxiliares:** presencia o ausencia en la nación de sectores, proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos.
4. **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:** las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna.<sup>9</sup>



<sup>9</sup> PORTER, MICHAEL, "Ser Competitivos, nuevas aportaciones y aportaciones"

Estos determinantes crean el ambiente nacional en el que las empresas nacen y aprenden a competir. Cada punto del rombo afecta a los ingredientes esenciales para lograr el éxito competitivo internacional: la disponibilidad de los recursos y destrezas necesarios para tener ventaja competitiva en un sector; la información que da forma a las oportunidades que las empresas perciben y las direcciones en que despliegan sus recursos y destrezas; los objetivos de los propietarios, de los directivos y del personal de las empresas; y , lo que es más importante, las presiones sobre las empresas para invertir e innovar.

## 9. Casos Norteamericanos

### Los inicios del Marketing de ciudades: el “renacimiento” de las ciudades Norteamericanas

El nacimiento de la comercialización de la ciudad postindustrial se produce a finales de los años setenta en Estados Unidos con el desarrollo de la promoción de Boston y Baltimore, su renovación urbana y la realización de la campaña 'I ♥ New York' del estado de Nueva York en 1977 (S. Ward 1998). Sus campañas representan el esfuerzo final de la venta de estas ciudades y sus antecedentes se sitúan en las primeras acciones aisladas de venta y promoción, basadas sólo en la revitalización económica, que fueron aplicadas con los primeros síntomas de la crisis urbana durante los años setenta.

Posteriormente, durante los años ochenta, se produce la expansión de este tipo de estrategias como práctica común del planeamiento. Este episodio se caracterizó por la activación de medidas propias de la mercadotecnia urbana que no actuaban de forma exclusiva sobre los aspectos financieros y económicos, sino que diversificaban sus acciones renovando los centros urbanos y se activaban políticas basadas en el arte y la cultura.

Asimismo, la administración favorece la apropiación de espacios degradados mediante la cultura y la promoción de ella a través de acontecimientos y festivales tratando de crear imágenes dinámicas, positivas e intensas de la ciudad, de favorecer la atracción de inversiones y de contribuir a la instalación de nuevas élites consumidoras de estos espacios.

Si bien el origen de estas políticas tuvo lugar en Estados Unidos, el uso de la cultura y las artes en la renovación urbana como alternativa a la pérdida de las actividades industriales y a los servicios no son procesos exclusivos de las ciudades americanas (S. Zukin 1995)<sup>10</sup> y se produce de forma paralela y con gran impulso en Europa. Se generaliza el uso de estas iniciativas convirtiéndose la cultura en uno de los temas más comunes de la promoción de la ciudad (S. Ward 1998).

---

<sup>10</sup> Obra referenciada por A. Armas en *Entorno a la mercadotecnia urbana* (2007); obra citada: *The cultures of cities* (1995).

## 10. Casos Europeos

### Las experiencias de las ciudades europeas

En el Reino Unido, inicialmente, y con posterioridad en otros países europeos se emplean estrategias basadas en las industrias y distritos culturales como hicieron algunas ciudades norteamericanas. A pesar de que esta asociación no sea innovadora, si es novedosa en Europa la frecuencia de grandes acontecimientos entorno a la cultura asociados a la revitalización urbana como la Ciudad Europea de la Cultura.

En otros países europeos como Holanda, Bélgica y Alemania durante los años ochenta se hace popular el acercamiento a estrategias de venta de la ciudad. En este contexto, Alemania representa un caso particular respecto a otros países occidentales, debido a la inclusión, a partir de 1990, de las ciudades de su parte oriental y Berlín oriental en la economía de mercado (S. Ward 1998). Las ciudades de estos nuevos territorios incorporaron enfoques de marketing urbano rápidamente, impulsadas desde la administración central a través de algunos de sus organismos y mediante el desarrollo de políticas de renovación urbana basadas en los incentivos y la creación de alianzas público-privadas. En estos casos, de nuevo la cultura ha funcionado en numerosas ocasiones como elemento de enlace de los planes de acción que han intentado recuperar económicamente sobre todo aquellas regiones ex pertenecientes al bloque socialista.

Barcelona representa una de las primeras experiencias españolas realizando importantes transformaciones desde mediados de los años ochenta en sus espacios públicos, lanzando su primera campaña de promoción "*Barcelona posa't guapa*" en 1986, y preparando gran parte de la ciudad para la organización de los juegos olímpicos de 1992. El reconocimiento del "modelo Barcelona" basado en la acogida de grandes acontecimientos y la planificación estratégica, significó su expansión a otras ciudades europeas como Lisboa y Turín, así como a las ciudades de otros continentes como América del Sur (A. Armas Díaz 2007). De forma más tardía, a finales de los ochenta, Bilbao, con el proyecto estrella de Abandoibarra representa otro de los milagros divulgados internacionalmente (A. Armas Díaz 2007). El uso de una acertada promoción que hace espectacular la renovación urbana las convierte en experiencias especialmente reconocidas en el ámbito internacional.

## Graz (Austria).Capital Europea de la Cultura 2003

Imagen 1. Graz (Austria)



Fuente: Citymarketing ([www.citymarketing.biz](http://www.citymarketing.biz))

En el año de 2003, Graz, ciudad austriaca, fue nombrada como la Capital Europea de la Cultura. Para celebrar su capitanía cultural, Graz, puso en marcha más de 500 actividades y realizó importantes proyectos de infraestructura.

Con 250.000 habitantes es la ciudad más grande de Austria después de Viena. Graz posee espacios arquitectónicos reconocidos por su gran belleza en toda Europa. Si algo llama la atención de esta ciudad es la homogeneidad de sus construcciones y el buen estado de los edificios históricos, gracias al cuidado de sus habitantes. Graz fue declarada Patrimonio de la Humanidad por UNESCO en 1999.

Imagen 2. (Museo Kunsthaus)



Fuente: Citymarketing ([www.citymarketing.biz](http://www.citymarketing.biz))

A su vez es una de las ciudades más soleadas de Austria, algo que viene muy bien porque suele atraer turistas hasta la ciudad durante la primavera y el verano. Además de esto, Graz tiene una gran cantidad de monumentos de gran importancia, así como construcciones que permiten conocer algo más de la cultura y de la historia de este lugar, cuenta con una gran cantidad de museos (como el museo Kunsthaus), que son siempre uno de los lugares de interés

para los turistas. Graz es una ciudad muy interesante de Austria, entre otros motivos porque dispone de monumentos históricos, plazas atractivas para conocer y también una serie de zonas naturales de gran belleza. Adicionalmente Graz es una ciudad en la cual residen muchos universitarios lo que la convierte en una de las ciudades universitarias por excelencia.

También cuenta con un mercado reconocido por sus productos naturales traídos directamente de las granjas de la zona, sobre todo por sus frutas y verduras y la gran variedad que puede ofrecer de estos productos.

De acuerdo con las características de la ciudad mencionadas anteriormente, enfocaron sus actividades a resaltar las cualidades de la ciudad, y con la mención que les dieron en el año de 2003 como la Capital europea de la cultura pudieron atraer más turistas, y también gracias a la homogeneidad de las construcciones lo cual es muy atractivo para los turistas, también por la cantidad de museos y lugares de interés ayudaron a atraer más personas y a su vez inversionistas para no dejar deteriorar los sitios turísticos y crear nuevos lugares o sitios culturales. A través de videos de la marca ciudad, Graz muestra todos sus lugares de interés a los cuales los turistas pueden visitar, adicionalmente muestra la variedad de actividades a realizar estando en la ciudad, un excelente clima para disfrutar de la realización de estas actividades.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> [www.citymarketing.biz](http://www.citymarketing.biz) artículo escrito por los creadores de la pagina el Jueves 2 de Octubre de 2003

Imagen 3. (Imagen de marca ciudad GIJÓN - ESPAÑA)



Fuente: CIAC (consultoría en Imagen Acción y Comunicación)

### GIJÓN – ASTURIAS. ESPAÑA

El Ayuntamiento de Gijón necesitaba desarrollar un Programa de Reposicionamiento y Diseño de la Marca de la ciudad, así como el establecimiento de un Plan Estratégico de Comunicación y Marketing que mostrara las claves para que esta ciudad se convierta en lugar de interés y referencia, un lugar privilegiado para vivir y visitar.

Necesitaba transmitir al exterior la idea de Gijón como una ciudad dinámica, abierta, acogedora, sostenible, participativa y solidaria; una ciudad concebida para el disfrute de sus ciudadanos y visitantes, una ciudad activa todo el año.

Gijón necesitaba crear una marca para identificarse y diferenciarse como ciudad en el ámbito nacional e internacional.

**CIAC** (Consultoría en Imagen Acción y Comunicación) ha creado esta Marca Ciudad a partir de un proceso de auditoría de la imagen de la ciudad y de sus habitantes y una profunda investigación de mercados a nivel local, nacional e internacional, que ha tenido en cuenta todos los factores para concretar la identidad de Gijón.

**CIAC**, en colaboración con la Sociedad Mixta de Turismo y el Ayuntamiento de Gijón, ha desarrollado una imagen que logra transmitir los valores de la ciudad como centro turístico y cultural de Asturias, ciudad con costa y mar, una ciudad diversa, dinámica, abierta, acogedora y amable, sostenible, participativa y solidaria.

El programa de Branding para la ciudad de Gijón está incluido dentro del Plan Estratégico del Destino Turístico para el periodo 2008-2012 elaborado por la Sociedad Mixta de Turismo de la ciudad Asturiana, de forma que la Marca Ciudad de Gijón acompañe a las futuras campañas de comunicación, publicaciones y acciones dirigidas a los propios gijoneses y a los turistas.

**CIAC** ha diseñado también las líneas estratégicas de actuación y el plan de comunicación. El fin de las acciones de comunicación es asegurar la visibilidad de la Marca Gijón, transmitir de manera eficaz la imagen y el posicionamiento de la Marca, y establecer así las líneas estratégicas y planes de acción que servirán de guía para la promoción de Gijón en el mercado.

En definitiva, la acción de **CIAC** supone el desarrollo de un programa completo de Branding Estratégico de Marca Ciudad para Gijón de forma que integre la suma de los recursos en un plan global para potenciar la creación de una imagen de marca para la ciudad, tanto nacional como internacionalmente.

Gijón es percibida como una ciudad del norte: verde, lluvia, hermoso paisaje, gastronomía propia, etc., y también como Asturias, por supuesto: Picos de

Europa, sidra, fabes, vacas, naturaleza, gente amable, carácter atrevido, y... montaña que termina en la playa.

Pero Gijón además de lo que transmite el Norte y Asturias, cuenta con una promesa diferente, con unas ventajas y con una personalidad propia: Gijón es mar, mira al mar, es la Capital de la Asturias marítima. Un mar que nutre la esencia histórica, y de filosofía de vida de la ciudad. Porque Gijón es moderna, informal y desenfadada. Gijón es la ciudad que más se quiere de España.

Gijón tiene un alma libre que la identifica y diferencia, es el norte libre del norte. Porque sabe cómo vivir y vivirse, y cómo saborearse a sí misma, porque ama la cultura y la diversidad, porque elige sus propias temáticas creativas, diferentes e innovadoras, porque es una ciudad que se auto expresa y se reinventa, porque es una ciudad que vive de día, porque es una ciudad que vive de noche, porque tiene y es un puerto de mar, porque es una ciudad llena de vida, abierta y acogedora, llena del verde del monte, y llena del azul del mar. Gijón es la capital de la Costa Verde, pero tiene un ingrediente que refleja el alma de la ciudad, su carácter único y su amor propio.

Se ha puesto "chispa" a todas las evocaciones del universo asturiano. La chispa que le pone a la ciudad el mar, la gastronomía, el carácter amable y abierto, y su desenfado y espíritu vitalista que la identifica y diferencia de otras ciudades de la Costa Cantábrica. Porque Gijón tiene "sal".

**Gijón, Asturias con sal.**<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Grupo CIAC (Consultoría en Imagen Acción y Comunicación) firma española especializada en la creación de marca y definición de estrategias de Marketing corporativo.

Imagen 4. (Imagen marca ciudad Zaragoza)



Fuente: Zaragoza Global.

## **Zaragoza**

### **Historia y cultura**

En sus más de dos mil años de historia, romanos, musulmanes, judíos y cristianos han dejado una huella indeleble que conforma la personalidad de Zaragoza como ciudad.

Desde la colonia romana de Caesaraugusta hasta convertirse en capital del Reino de Aragón, la ciudad paso por distintas épocas de esplendor como centro episcopal en tiempos de los Visigodos y como reino Taifa y referente de la cultura andalusí.

Posteriormente en la edad moderna, fue reconstruida tras la Guerra de la Independencia, en la que sus habitantes demostraron su heroico carácter durante Los Sitios de Zaragoza.

A monumentos emblemáticos como la Basílica de Nuestra Señora del Pilar, La Seo de San Salvador o el Palacio de la Alijaferia se suman los nuevos iconos de la ciudad del futuro surgida tras la Expo 2008, como la Torre del Agua o el Pabelion Puente.

En sus calles del casco antiguo se asientan palacios renacentistas, iglesias y casas señoriales que desembocan en concurridas plazoletas donde disfrutar de las tapas y del ambiente zaragozano.

### **INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS**

Zaragoza es un nudo de comunicaciones internacional que dispone de un renovado aeropuerto situado a 9 km de la ciudad y una completa red de autovías y autopistas, además de sus conexiones ferroviarias con el tren de Alta Velocidad, que la une con Madrid y Barcelona en poco más de una hora.

Sus líneas de transporte se van a ampliar con la recuperación del tranvía para comunicar los nuevos barrios con el casco antiguo de la ciudad.

Cuenta con unos equipamientos que la convierten en referencia como ciudad de encuentros, con dos Palacios de Congresos; el Auditorio de Zaragoza y el Palacio de Congresos Expo Aragón.

La oferta hotelera, ampliada con motivo de la Expo 2008, cuenta con casi 10.500 camas y 10 nuevos hoteles de categoría superior. Zaragoza continúa su expansión con sus próximos centros de exposiciones y el nuevo edificio Caixa Forum que encabeza el proyecto de Milla Digital, junto con la construcción de un nuevo estadio de fútbol y otros servicios de índole empresarial en el área metropolitana.

## **FUTURO**

Zaragoza tiene como objetivo desarrollar un posicionamiento nacional e internacional que, en línea con su Plan Estratégico, consiga situarla en los próximos años como la ciudad de tamaño medio más dinámica y emergente del Sur de Europa.

Su crecimiento se basa en los sólidos valores adquiridos a lo largo de su historia y que desembocan en la transformación de Zaragoza en una ciudad humana.

Un lugar donde se puede vivir con seguridad y se puede trabajar conciliando la vida laboral con la familiar, en la que se consigue llegar caminando a todos los sitios y en el que el progreso es hoy. Una ciudad que se proyecta e impulsa hacia el exterior y hacia el futuro con energía, aceptando nuevos retos.

Como el que supone la muestra internacional Expo Paisajes 2014, un evento que presente las últimas tendencias mundiales en producción agraria y de innovaciones en los cultivos. Como el reto de convertirse en Capital Europea de la Cultura en 2016. Como el sueño de ser sede de los Juegos Olímpicos de invierno en 2022. Zaragoza. Un reto, una ciudad.

## **ECONOMIA**

La localización estratégica de Zaragoza favorece que la logística y el transporte sean las áreas más potentes de su economía, que en las últimas décadas se ha basado en el sector del automóvil.

El proyecto de la plataforma logística de Zaragoza (PLAZA), que es la mayor del sur de Europa con 12.800.000 m<sup>2</sup>, ha convertido a Zaragoza en una referencia internacional, avalada por el crecimiento de su aeropuerto que ya es el tercero en España en transporte de mercancías, con conexión aérea en líneas regulares a distintos puntos de los cinco continentes.

La implantación de grandes firmas en el área industrial de Zaragoza diversifica asimismo la producción, siendo reseñable la apuesta realizada por las energías renovables y el reciclaje.

Además de liderar la investigación para la fabricación de vehículos no contaminantes, se han emprendido proyectos pioneros relacionados con la investigación, la industria de la sostenibilidad y las nuevas tecnologías.

Destaca como motor económico la Feria de Zaragoza, que es la tercera feria en España en cantidad de certámenes organizados y volumen económico generado.

## **LA MARCA CIUDAD**

Zaragoza ha creado su marca ciudad siguiendo las modernas técnicas de City Marketing empleadas en las nuevas relaciones internacionales entre las ciudades, que compiten entre sí para atraer turismo, inversiones y talento.

Los atributos diferenciales de la Marca son los que proyectan una Zaragoza europea, emergente, sostenible, vanguardista y dinámica, una ciudad humana, **atractiva y sorprendente**. Una Zaragoza que siempre ha sido abierta y fácil, que cuida su legado histórico y conserva su lado más místico.

La nueva imagen de la ciudad es un puente que une y comunica, y que a su vez se abre, eleva y emerge reafirmandose con orgullo.

La marca conjuga la tradición de su tipografía y color con la modernidad de su símbolo en un ejercicio de equilibrio que se asocia a su modelo de ciudad. A ello une un mensaje que implica a los que conviven en ella para construir la ciudad deseada por todos: "Un reto, una ciudad".

Así se presenta Zaragoza, como referente de la sostenibilidad y la logística en España y en Europa, lugar calve en la investigación y las nuevas tecnologías, punto de encuentro para profesionales y un atractivo destino cultural.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Documento Marca ciudad Zaragoza: un reto, una ciudad.  
[http://www.zaragozaglobal.es/files/About\\_Zaragoza/Documentos/Marca\\_spanish.pdf](http://www.zaragozaglobal.es/files/About_Zaragoza/Documentos/Marca_spanish.pdf)

## LYON - FRANCIA

Para realizar un marco histórico sobre las ciudades que han implementado sus estrategias de marketing territorial, se encontraron diferentes lugares donde se ha tomado la importancia de lo que significa crear una marca de su territorio para promocionarlo y hacerlo atractivo para los demás. Tomando el primer caso en Francia la ciudad de Lyon donde su estrategia de marketing territorial se basó en la capacidad de atraer turistas y negocios para invertir en su territorio manteniendo un nivel de satisfacción alto de sus habitantes, para ello las comunidades tratan de dar su mejor imagen posible y luego difundirla para poder generar un efecto multiplicador. El uso de la tierra en nuevos proyectos y la mejora de algunos ya existentes fue otra estrategia utilizada por el gobierno, también la ciudad se esforzó por revitalizar a sus habitantes con eventos para la comunidad como: festivales, ferias, conciertos, espectáculos, conferencias y eventos deportivos entre otros. Los medios de comunicación también jugaron un papel muy importante dentro de la estrategia de la ciudad, periódicos, internet, videos, carteles, incluso la televisión con transmisión de programas especiales.

Estas son algunas de las acciones que se realizaron y otras que van en marcha para finalmente lograr su objetivo:

- Lyon 2013 - Capital Europea de la Cultura  
Lyon tiene la intención de obtener el título de Capital Europea de la Cultura 2013. Esta etiqueta es otorgada por la Unión Europea para promover la reconciliación entre las culturas y los pueblos. Honra cada año una ciudad en un país europeo, que ofrece al ganador una oportunidad única para la difusión y el desarrollo.
- Lyon: La marca  
El Ródano-Alpes es una compañía global cuyo eje principal son las industrias digitales de Lyon, 1800 empresas están especializadas en las TIC (Técnicas de Información y Comunicación), para 27.000 puestos de trabajo. Lyon digital  
Lyon Digital es una marca que reúne a todos los interesados en el campo de las TIC territorio Lyon.

Deportes del evento: Copa del Mundo de Rugby 2007: acoge la Copa Mundial de Rugby 2007 (3 evento deportivo mundial con 2 millones de espectadores y 4 millones de telespectadores).

- Evento cultural: concurso internacional de música de cámara, Lyon es ahora conocida como una de las ciudades más dinámicas en cuanto a la música de cámara. La ciudad cuenta ahora con escuelas de gran nombre como "el conservatorio nacional de música y danza", el conservatorio nacional de región e instituciones culturales. Desde el 2004 el concurso internacional de música de cámara invita más de 300 músicos de 35 lugares diferentes.

## Proyectos de cultura ciudadana.

- Puesto en marcha desde mayo 19, 2005, Gran Lyon hace disponible para los residentes de un parque de bicicletas en autoservicio bautizados Vélo'v. Ahora, el sistema se ha extendido más de 3000 Vélo'v 250 estaciones de Lyon y Villeurbanne. Las estaciones de bicicletas se encuentran principalmente cerca de las estaciones de ferrocarril y el transporte público comunes. El plan ha sido diseñado de manera que hay una bicicleta de la estación cada 300 metros en promedio y menos de 5 minutos a pie el uno del otro. Con el uso gratuito de 30 minutos a 1 hora dependiendo de la suscripción, cualquier persona puede tomar una bicicleta para ir de un punto a otro.
- Campaña para el viaje suave: la creación de 30 zonas nuevas con un límite de velocidad de 30 kilómetros por hora para los vehículos.

Respeto al espacio público: En 2005, poco después de la campaña en viaje suave, Grand Lyon desea recordar las normas compartir el espacio público. El mensaje fue simple: la acera es para los peatones, carriles para bicicletas son para bicicletas y el camino es un espacio compartido donde el respeto por los demás es primordial. Poco importante modo de transporte utilizado, cada uno debe respetar las normas de tráfico.

El 8 de diciembre en el Festival de las Luces, celebrada en Lyon. En 2006, La ciudad estaba iluminada con mil luces, y vivió al ritmo de los logros creativos. 20 grandes proyectos adornan los lugares más famosos de la ciudad. Decorado en asociación con las grandes empresas de la zona.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> SSAVIDAN LISE, LA ESTRATEGIE DEL MARKETING TERRITORIAL, UNIVERSITE DE LA REUNION, 2007.

## ZURICH - ALEMANIA

Se implemento un plan de citymarketing para hacer más atractiva la ciudad pero este plan solo se baso en la iluminación, es decir que se dieron cuenta que la ciudad podría ser más atractiva para los turistas y negocios con solo iluminarla de una forma creativa y diferente que resaltara la cultura combinada con la modernidad de la ciudad.

Los diseñadores y planeadores del proyecto tomaron un mapa de la ciudad y señalaron los lugares más significativos de esta como: lugares históricos, puentes, plazas públicas, esculturas de arte y edificios más llamativos. Se creó una atmosfera de placer durante las horas de la noche, donde los habitantes y turistas salen a observar y a maravillarse con la arquitectura de la ciudad y con los diseños de la iluminación que se desarrollo, para enaltecer estos lugares que son una marca propia de estas ciudades.

Imagen 5. (Zurich – Alemania)

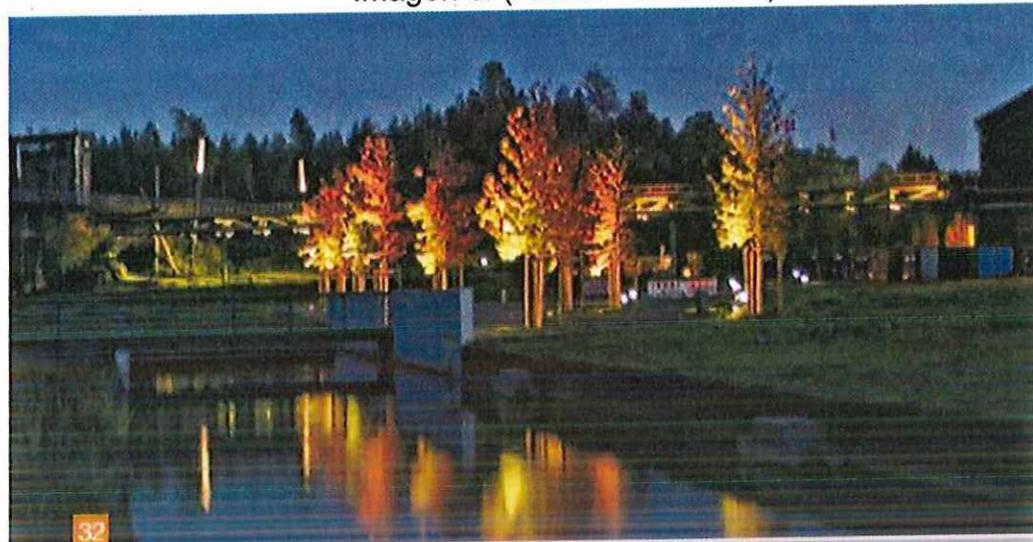


### **Versatilidad de las oportunidades a través del citymarketing con luces**

- Incrementa la competitividad de la comunidad
- Da un perfil de los pueblos y comunidades
- Provee un impulso para el desarrollo urbano
- Comunica imagen positiva
- Enfatiza en características de los pueblos
- Mejora la calidad de la localidad para la industria, comercio y servicios
- Promueve el poder de compra y el turismo
- Mejora y añade vida a los centros de las ciudades
- Incrementa el atractivo, calidad de vida y seguridad para los residentes y visitantes

## Zonas de descanso.

Imagen 6. (Zurich – Alemania)



### Parks and green spaces

Areas to rest [32]: In contrast to squares, parks and green spaces act as oases of calm, as "green lungs" for residents and tourists. The principal purpose of the lighting here is to guarantee the safety of the passers-by. Column or bollard luminaires delineate the routes of the paths, add depth to the space and offer better orientation in the dark. For this reason, luminaires are deployed that have wide-angle or even rotationally symmetrical emission characteristics, to provide a pleasant atmosphere for walkers, joggers or cyclists, but also to prevent criminal activities. It is also easier to identify the nature of the surface, obstacles and changes in level with lighting that balances out the areas of light and shadow. There is no standard for the illumination of parks and green spaces, which have to meet both functional and decorative demands. Recessed ground luminaires provides appealing and colourful accents for solitary trees. The attractiveness of the area can be increased by illumination that provide the correct accentuation of sculptures or monuments.

A diferencia de plazas, parques y espacios verdes actúan como oasis de calma, como "pulmón verde" para residentes y turistas. El objetivo principal de la iluminación en este caso es garantizar la seguridad de los transeúntes. Columna o balizas delinear las rutas de los caminos, añadir profundidad al espacio y ofrecer una mejor orientación en la oscuridad. Por esta razón, las luminarias están desplegadas que tienen gran angular o rotación de emisión simétrica características, para ofrecer un ambiente agradable para los caminantes, corredores o ciclistas, sino también para prevenir las actividades delictivas.

Es también más fácil de identificar la naturaleza de la superficie, los obstáculos y cambios en el nivel de iluminación que los saldos las áreas de luces y sombras. No hay un estándar para la iluminación de parques y espacios verdes, que han para satisfacer tanto las demandas funcionales y decorativas. Las luminarias empotrables de suelo proporcionan atractivo y colorido acentos de árboles solitarios. El atractivo de la zona se puede aumentar por la iluminación que proporciona la correcta acentuación de las esculturas o monumentos.

## El comercio

Imagen 7. (Zurich – Alemania)



### Pedestrian zones

Increasing sales by lighting design [20]. The illumination of pedestrian zones has proved to be an important element of urban design. The decorative aspect counts both in the daytime and at night: During the day pole lights, columns or ground-level lighting integrate harmoniously into the urban scene. At night, the attractiveness is increased by illuminating building facades, arcades or fountains. The quality of the lighting, particularly the colour reproduction of the lamps plays a very important role. Attractively designed intra-urban areas have a sales increasing effect for shops and restaurants. Additionally, lighting also fulfils a protective function: Obstacles are easier to see and security is significantly improved.

El aumento de las ventas por el diseño de la iluminación: La iluminación de las zonas peatonales ha demostrado ser un elemento importante del diseño urbano. La decoración cuenta los aspectos tanto de día como de noche: Durante las luces del día de los postes, columnas o nivel del suelo iluminación integración armónica en la urbana escena. Por la noche, el atractivo se incrementa en iluminar fachadas de edificios, galerías o fuentes. La calidad de la iluminación, sobre todo el color reproducción de las lámparas juega un papel muy importante papel. Diseño atractivo zonas intra-urbanas un efecto de aumento de las ventas para las tiendas y restaurantes. Además, la iluminación cumple también una protección Función: Los obstáculos son más fáciles de ver y de seguridad se ha mejorado considerablemente.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> LICHT. WISSEN, CITY MARKETING WIHT LIGHT.

## 11. Casos Latinoamericanos

Imagen 8. (Imagen marca país Argentina)



Fuente: Grupo CIAC

Argentina ha entrado decididamente en una alentadora etapa. Un nuevo modelo de gestión de los asuntos públicos, orientado al crecimiento y desarrollo, se ha puesto en marcha.

En este ambicioso y prometedor esquema de trabajo que el Gobierno se ha impuesto, el Turismo está llamado a continuar desempeñando un rol fundamental.

En el año 2000 CIAC acomete la labor de realizar una intensa campaña de comunicación para destacar que hacer turismo en la Argentina es abrirse a una *experiencia única e irreplicable, que está al alcance de todos.*

Para ello crea la Marca-País Argentina con el posicionamiento "País de oportunidades".

Esta nueva Marca fue la insignia de la Feria Internacional de Hannover y CIAC, resolvió además la Implantación de la presencia del país en la feria.

A través de una tipografía estable y muy institucional se preserva el carácter sólido del país, mientras que el rasgo tipográfico fuerte subraya el aspecto subjetivo y directo del pueblo argentino. Además el color azul celeste evoca la insignia nacional.

Por otro lado el posicionamiento "País de oportunidades" refuerza el desafío de la que va a ser la misión nacional los próximos años.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Grupo CIAC (Consultoría en Imagen Acción y Comunicación) firma española especializada en la creación de marca y definición de estrategias de Marketing corporativo. [www.grupociac.com](http://www.grupociac.com)

## MACHALA – ECUADOR

También se puede encontrar el caso de la ciudad de Machala al suroriente ecuatoriano donde se implementó un plan de marketing territorial a 3 años para hacer la ciudad más atractiva para los turistas, en su misión el plantea:

Contribuir al desarrollo turístico de la ciudad, teniendo en cuenta el potencial que posee la ciudad de Machala que la convertirá en un destino turístico internacional, y mejorando la calidad de vida de los residentes y ofreciendo una experiencia única a los turistas.

Partiendo de la misión se plantean los objetivos del plan durante los próximos 3 años.

### **Objetivos:**

1. Crear una marca "Machala" que refleje la imagen turística de la ciudad y sirva de sello distintivo en el mercado nacional.
2. Realizar un estudio de cobertura de medios de comunicación para difundir la marca y el producto turístico.
3. Establecer al menos dos nuevos canales de distribución del producto turístico a través de la web para mejorar la notoriedad y conocimiento de Machala en los mercados objetivos.
4. Realizar un concurso para seleccionar una estrategia de precios que este acorde con la realidad del mercado.

Partiendo de los objetivos se tuvieron en cuenta el portafolio de productos y servicios de la ciudad de Machala para poder crear las estrategias sobre ellos.

Algunos de las estrategias planteadas dentro del plan fueron:

**Campaña de medios:** Compuesta por los medios publicitarios tradicionales locales como TV, radio y prensa escrita.

**Ferias:** Se realizará un calendario de Ferias - 6 ferias en el año- tratando de seleccionar a la más representativa como la FITE de Guayaquil, BITE de Cuenca y CEMEXPO de Quito.

**Viajes de Familiarización:** Se organizará dos visitas de familiarización en el mes de marzo para la prensa ecuatoriana y operadoras, dirigidos a conocer Machala.

**Puntos de Información:** Se instalará cuatro establecimientos estratégicamente situados de información turística en aeropuertos y Terminales Terrestre de Quito y Guayaquil (contratado por el Ministerio con un convenio con la asociación de propietarios de locales del Terminal y Autoridad Aeroportuaria).

**Campaña de Relaciones Públicas a nivel nacional:** Afín de comunicar la nueva imagen de la ciudad de Machala se desarrollará un evento de lanzamiento (cóctel) y una programación de invitaciones selectivas.

## **Alianzas Estratégicas**

Se realizará alianzas estratégicas entre el Municipio de la ciudad y las operadoras / agencias de viajes con la finalidad que comercialicen el destino. Con la compañía aérea Tame para distribuir una Agenda Cultural y Turística. Con los Entes Oficiales del Sector Turístico para establecer acciones de marketing cruzado que permitan llegar al turista internacional. Universidades de Turismo para que sus estudiantes realicen prácticas estudiantiles en los puestos de información y los gremios de transporte terrestre con el fin de establecer una publicidad rodante en los vehículos.

Otra de las ciudades que vieron la necesidad e implementar un plan de marketing territorial fue la de Mancha alta y la sierra media de la cuenca. Donde su plan tiene como objetivo incentivar el turismo y activar los sectores económicos para hacerla más competitiva, estos fueron los objetivos planteados en el plan:

- Consolidar el nivel de la demanda turística y aumentarlo
- Contribuir al desarrollo y la modernización de la oferta turística y de las estructuras receptoras y complementarias del territorio, aumentando el nivel de empleados, alojamientos, la calidad de los servicios...
- Favorecer el desarrollo de un sector turístico sostenible económica y medioambientalmente.

Teniendo en cuenta los objetivos que se plantearon para el plan de esta ciudad siendo el crecimiento del turismo como el objetivo principal del plan, vale la pena tomar una de las estrategias que se llevan a cabo para poder cumplir con su meta de proyección internacional de esta ciudad, para esto tuvieron que hacer un reestructuración de la parte de la infraestructura de la ciudad todo esto para poder cumplir su objetivo.

### *Subprograma de "Infraestructuras"*

Este subprograma trata de dar respuesta a las debilidades detectadas en la fase de diagnóstico relacionadas con los déficit en infraestructuras y en las carencias en la oferta turística. También trata de potenciar algunas de las fortalezas existentes. Las acciones propuestas son:

Acción 8. Plan de mejora del servicio de Transporte Público.

Acción 9. Mejora de la señalización turística viaria.

Acción 10. Mejora de la señalización temática en lugares de interés.

Acción 11. Mejora de la red de senderos existentes y ampliación de la misma.

Acción 12. Mejora de la accesibilidad a los recursos turísticos.

Acción 13. Red de miradores turísticos.

Acción 14. Potenciar el Centro de Interpretación y museo de egóbriga en coordinación con la Junta de Comunidades de Castilla-la Mancha.

Acción 15. Crear un centro de interpretación de la Orden de Santiago/Ordenes militares.

Acción 16. Crear un centro de interpretación sobre Fiestas Populares

Acción 17 Crear un centro de acogida y recepción de turistas en Valeria.

Acción 18. Crear un centro de interpretación de la Naturaleza.

Acción 19. Crear una Aula de Educación Medioambiental.

Acción 20. Crear un Centro de Interpretación de las energías alternativas.

Acción 21. Favorecer el establecimiento de tiendas de productos turísticos.<sup>17</sup>

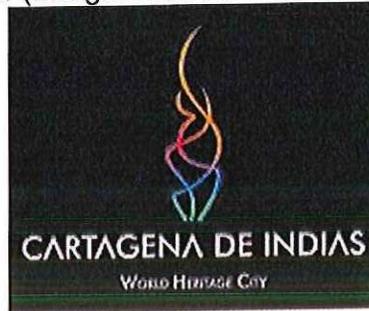
---

<sup>17</sup> ANABEL CHERREZ, PAMELA HERRERA, PEDRO REVADENEIRA. PLAN DE MARKETING TURISTICO PARA LA REGION DE MACHALA, BASADO EN LA REALIDAD TURISTICA ACTUAL Y LOS PROYECTOS A DESARROLLARSE EN 3 AÑOS. Escuela superior Politécnica del Litoral. 2004.

## 12. Casos Colombianos

### CARTAGENA

Imagen 9. (Imagen marca ciudad Cartagena).



Una llama que se eleva como símbolo de cambio, una luz que proporciona un toque onírico, con una fusión de colores que refleja 'multiculturalidad', hacen parte del logo de la nueva imagen de Cartagena de Indias.

Debajo del dibujo está el nombre de la ciudad (Cartagena de Indias) y, en inglés, la frase 'World Heritage City' (Ciudad Patrimonio de la Humanidad).

El logo fue diseñado por la firma española CIAC, encargada por la Alcaldía y la Corporación de Turismo, para estructurar la marca con la que se venderá la ciudad internacionalmente.

Ignacio Ramos, presidente de CIAC, explicó que Cartagena siempre se promocionó como Caribe y patrimonio histórico, pero dejaba por fuera valores como el desarrollo y la diversidad.

Para Ramos, la nueva imagen resalta otras potencialidades de la ciudad. Luis Ernesto Araújo, presidente ejecutivo de la Corporación Turismo Cartagena de Indias, asegura que la firma también desarrolló todo un concepto de marca, que sirve para tener un lenguaje de mercadeo claro.

Ese lenguaje, que le costó a Cartagena cerca de 300 millones de pesos, es el que representa el dibujo.

La Marca Ciudad es una estrategia para posicionar un territorio con sus potencialidades y aspiraciones, generada a través de la construcción colectiva y para fomentar a Cartagena de Indias en sus ámbitos empresarial, industrial, deportivo, cultural, social, y turístico, entre otros. Busca que en un mundo globalizado y competido un destino se pueda diferenciar de otros para atraer inversión, negocios y personas.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> [http://www.cartagenadeindias.travel/noticiasinfo.php?la=en&id\\_noticia=57](http://www.cartagenadeindias.travel/noticiasinfo.php?la=en&id_noticia=57)

BOGOTÁ D.C  
Imagen 10. (Marca ciudad Bogotá – Colombia)



La nueva imagen de la capital es: Bogotá es 'más'.

Un signo 'más' en colores, como un arcoíris, será la marca con la que se reconocerá a Bogotá en el ámbito nacional y en el mundo entero a partir de hoy.

Los colores de este logo varían de acuerdo al segmento que se quiere llegar: multicolor para lo que se refiere a marca en el Exterior y Turismo, amarillo para Cultura, Rojo para Deportes, verde para Ambiente y Azul para negocios.

El alcalde mayor, Samuel Moreno aseguró que la marca de ciudad posicionará a Bogotá en términos de Inversión, Cultura, Deporte, Turismo entre otros. "Bogotá es más deporte, Bogotá es más verde, Bogotá es más Turismo, Bogotá es más Cultura" agregó el mandatario.

La capital se abrirá ante propios y extraños como un lugar lleno de restaurantes, plazas, teatros, museos, hoteles y planes para personas de todas las edades y profesiones. La idea es dejar atrás percepciones de inseguridad, para mostrar todo lo bueno que se puede ofrecer en el mercado internacional.

Bogotá entró a la era de grandes ciudades como Nueva York, en la que sólo una marca llevaba a los turistas a recordar su estadía en el lugar.

Todo comenzó con un convenio firmado en el 2008 entre la Cámara de Comercio, Invest in Bogotá y el Instituto Distrital de Turismo (IDT) para poner en marcha la estrategia de mercadeo.

"Se necesitaba un símbolo que representara por qué somos un destino preferido y diferente frente a otros competidores", dijo Nohora Isabel Vargas, directora del IDT.

'Bogotá busca su marca' fue la forma en la que el Distrito, en alianza con EL

TIEMPO, realizó el lanzamiento de la campaña a la que se le sumó una encuesta a través de la cual más de 4.200 ciudadanos expresaron su opinión. La escogencia no fue fácil.

Para la mayoría, la oferta cultural y la diversidad eran atractivos destacables. De hecho, Monserrate, el centro histórico de La Candelaria y la ciclovía eran imágenes que los ciudadanos veían plasmadas en una postal. La opinión de los capitalinos y un Plan de Mercadeo Turístico fueron guía para que las agencias especializadas convocadas diseñaran la marca.

Al final, un jurado conformado por cinco expertos tuvo la difícil tarea de escoger, de 16 propuestas, cinco alternativas de diseño que a su vez fueron expuestas ante grupos de opinión para medir sus reacciones.

El 30 de noviembre se seleccionó la que se consideró la mejor propuesta por innovación, modernidad, impacto y pertinencia.

La ganadora:

La agencia Misty Wells & Zea Asociados fue la agencia ganadora. "Queremos proyectarnos como una ciudad que va a la vanguardia de las grandes capitales del mundo", expresaron en un comunicado.

El concepto escogido fue 'Bogotá es más', porque para ellos hay una sumatoria de muchos atributos, valores y fortalezas: Bogotá es más verde, más rock, más futuro, más negocios. "Es una marca que se puede adaptar a todas las necesidades de comunicación", explican.

### **¿Para qué una marca?**

Los países, las ciudades e incluso las regiones compiten para atraer el turismo, la inversión, los eventos más prestigiosos y para fomentar las exportaciones.

Según Vargas, la apropiación de la marca va a ser todo un proceso de asimilación pero, "al final se van a dar cuenta de que somos más que sólo símbolos tradicionales".

Lo que viene es trabajar en el posicionamiento de la marca en el contexto del Mundial Sub-20 Fifa Colombia, que se realizará en el 2011. "Es la oportunidad perfecta. La ciudad somos todos los que vivimos en ella, pero necesitamos que el mundo nos recuerde".<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Artículo "Bogotá ya tiene su propia marca, que la hará famosa en el mundo", por EL TIEMPO, escrito el 6 de Diciembre de 2010, disponible en [http://www.eltiempo.com/colombia/bogota/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-8537400.html](http://www.eltiempo.com/colombia/bogota/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-8537400.html)

### 13. Experiencias en Santander con el Marketing Territorial

La identidad territorial se puede definir como una suma de rasgos o características propias de una región que pueden ser materiales (paisaje, arquitectura etc.) o inmateriales (Valores, símbolos, etc.) y que actúan como elemento cohesionador dentro del territorio y lo diferencia de otros. En la definición de esa identidad para Bucaramanga, se han desarrollado trabajos de campo consistentes en entrevistas a profundidad con historiadores y líderes locales así como encuestas a nivel local y regional.

Para definir como son los Santandereanos, es necesario devolver la mirada a la historia y a los acontecimientos actuales que han marcado la identidad del bumangués. En primer lugar se puede decir que, a principios del siglo XX, el bumangués se identificaba con base al perfil que tenía el Santandereano, como persona ruda, frentero y machista, sin embargo la región empezó a evolucionar desde 1910 hasta hoy, una de las características principales de la evolución fue el asentamiento de personas de diversos lugares que llegaron a Bucaramanga, hecho que ha ido modificando las costumbres del bumangués<sup>20</sup>

Así el bumangués, debido a una vocación comercial que ha tenido el municipio desde sus inicios, es más receptivo, de formas más tranquilas, carácter dado también por una mayor interacción social. Esa característica comercial está dada también por su posición geoestratégica, tanto dentro del país como con la cercanía a la frontera, lo que permite tener ventajas sobre otras ciudades y lo hace atractivo para inversionistas. Sin embargo estas ventajas no se han aprovechado por la falta de infraestructura vial.

Inicialmente el principal negocio de Bucaramanga era el comercio de productos campesinos y el segundo, la valorización de tierras. Con el paso de los años, el comercio sigue siendo la principal actividad económica de la ciudad, intensificado en comercio de manufacturas y servicios; "por ser una ciudad educada con buenas universidades y colegios que tienen una mano de obra calificada, que le permite ofrecer servicios terciarios de calidad, así mismo servicios médicos, educativos, clínicos"<sup>21</sup>

Es notoria la dependencia de la ciudad por el comercio en la primera mitad del siglo XX y caracterizada por la presencia de inmigrantes sirio-libaneses y judíos polacos que al igual que en otras ciudades del país adquieren preeminencia social. La economía cafetera de las poblaciones vecinas, el desarrollo petrolero de Barrancabermeja, generan una creciente migración rural y Bucaramanga inicia su más radical proceso de urbanización en la década de

<sup>20</sup> EDUARDO MUÑOZ SERPA, Abogado de profesión.

<sup>21</sup> ARMANDO MARTINEZ, Historiador y Miembro de la Academia de Historia de Santander

1920 que finaliza en los años de 1950 dándole a Bucaramanga su actual identidad urbana del centro dedicado a locales comerciales, la pequeña industria, bodegas y la periferia destinada a las zonas residenciales, los barrios, los cuales limitando el ámbito de intercambios a personas de su misma condición, empiezan a aparecer los rasgos dominantes de estas nuevas unidades de la ciudad.<sup>22</sup>

Desde el siglo XIX es notable la llegada a Bucaramanga de inmigrantes europeos, principalmente de alemanes, ingleses, daneses, franceses, austriacos, quienes vinieron atraídos por las corrientes del libre cambio que habían sido incorporadas con fuerza desde épocas del estado Soberano de Santander y dieron origen a esfuerzos industriales y comerciales de gran importancia.

De acuerdo con la reconocida investigación de David Church Johnson, Santander – y principalmente lo que se conoce hoy como Área Metropolitana, fue en el siglo XIX una región exportadora de dimensiones importantes.

Con la transformación de villa a urbe, el modelo comercial de la ciudad empieza a dar cabida al desarrollo industrial, caracterizado por la fuerte influencia de individuos emprendedores que invierten capitales en los más diversos sectores económicos. Surgen así empresas de confecciones, cigarrillos, ladrilleras, productos metálicos entre otros, así como el crecimiento del sector financiero y gremial. Sin embargo, desde ese momento década de 1950, tanto en el tema comercial como de servicios, se evidencia en la ciudad una preponderancia de la microempresa de tipo familiar en la producción de bienes de consumo directo y de la pequeña y mediana empresa en los bienes duraderos o intermedios.

La característica practicidad del comerciante, poblador particular de Bucaramanga en sus inicios como urbe; limita a la ciudad de un ambiente propicio a la creación artística y notables figuras literarias como Aurelio Martínez Mutis marcan la sociedad de esos primeros años.

Sin embargo el talante tradicional del Bumangués es también liberal, caracterizado en los años de 1960 por una gran movilidad de ideas en los ámbitos económicos y social fruto de la creación de centros universitarios.

Uno de los atractivos de esta ciudad es la calidad de seres humanos, calificada como gente amable y cordial, de otro lado, se resalta la participación que ha tenido la mujer bumanguesa en el empleo industrial con respecto a otras ciudades a nivel nacional. También se destaca, la variedad gastronómica, fruto de ser la ciudad un punto de encuentro para otras regiones.

---

<sup>22</sup> Susana Valdivieso Canal. Bucaramanga. Historia de setenta y cinco años. Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Se reconoce que Bucaramanga carece de iconos arquitectónicos, los que existían los fueron derrumbando como consecuencia del crecimiento urbanístico de la ciudad. Como anota Susana Valdivieso en su obra Bucaramanga Historias de setenta y cinco años; el excesivo pragmatismo de los comerciantes ha impedido a la ciudad gozar de obras monumentales, pero ha permitido contar a cambio con muy buenos servicios públicos. Esta situación de demolición y construcción continúa hoy en día en el centro de la ciudad. Sin embargo, de igual forma se da paso a ambiciosos proyectos de recuperación como la restauración del Teatro Santander y el centro cultural del Oriente en el parque Centenario. Algunas edificaciones emblemáticas de la ciudad son el Club del Comercio, la Iglesia San Laureano, la plaza Luis Carlos Galán y sus alrededores.

La oferta territorial está fundada sobre la constatación de saberes no reproducibles, es decir, no susceptibles de existir en otra parte o de ser copiados. Estos saberes son únicos y quedan parcialmente fuera de la competencia por el mercado. Una diferencia persistente, es decir, no susceptible de ser alterada por la movilidad de los factores, solamente puede derivarse del carácter único de un espacio<sup>23</sup>

Así, las especificidades territoriales son elementos esenciales en la constitución de las ventajas competitivas de las ciudades.

Para definir la oferta de producto y servicios del área metropolitana de Bucaramanga, se recurrió a datos presentados por el DANE de la participación total de Santander de las actividades productivas para el año 2007.

Los tres sectores más importantes en la estructura productiva de Santander son: servicios (turismo, salud, educación, tecnologías de información y comunicación), industria (prendas de vestir, calzado, joyería, metalmecánica, dulces procesados) y comercio.

---

<sup>23</sup> Benko Georges. Estrategias de comunicación y marketing urbano. Disponible en: [www.scielo.cl](http://www.scielo.cl).

## DESCRIPCIÓN DE SANTANDER Y CARACTERÍSTICAS DEL SANTANDEREANO

- El carácter fuerte siempre se ha asociado a los santandereanos, esta característica se refleja en su manera directa de hablar, de afrontar discusiones, de fijar y defender posiciones, y de asumir compromisos. Los santandereanos son personas nobles, francas, de empuje, de valor y de firmeza.
- Así mismo, el santandereano deposita una gran confianza en la cultura del esfuerzo individual, y carece de disposición para el trabajo en equipo, básicamente por su dificultad para reconocer las ideas de sus pares; cree que el trabajo arduo y el estudio constante son la base de su crecimiento personal y profesional.
- Por otro lado, Santander es un territorio con ausencia de exposición internacional, lo cual limita su visión del mundo, es una región tradicional, en la cual la familia ocupa un lugar muy importante; se asume con demasiada facilidad que la clase política es la única capaz de resolver los problemas de la comunidad y con frecuencia los santandereanos se remontan al pasado para añorar posiciones y circunstancias a nivel país, más favorables que las presentes.
- El acento y la manera directa para expresarse son formas sencillas de identificar al santandereano; a nivel nacional, es reconocido el papel protagónico de la región en la historia independentista y el liderazgo de personajes cuya valentía y arrojo llevaron a la consolidación de la República.
- Santander no cuenta con demasiados íconos de relevancia nacional, el Cañón del Chicamocha, es en gran medida el lugar que referencia de manera más directa al Departamento en términos geográficos.
- Por otro lado, Barrancabermeja, como sede de ECOPETROL, la empresa petrolera estatal, es otra referencia a nivel nacional de la región, cabe anotar que durante muchos años, se ha desarrollado una visión hacia esta ciudad como un territorio ajeno a Santander, es decir, esta zona ha desarrollado su propia dinámica y personalidad, dadas las diferencias culturales y geográficas.
- Otro indicador de identidad de Santander es su riqueza vegetal, esta es una región verde que cuenta con una gran biodiversidad, Bucaramanga, su capital ha sido reconocida durante años como la ciudad de los parques, se han localizado en la región parques nacionales y reservas forestales, en cualquier punto de la geografía de Santander es muy sencillo encontrar zonas de exuberante vegetación.

- Finalmente, debido al legado español, están presentes en Santander como en gran parte del país, construcciones coloniales, iglesias, casas, edificios de abastecimiento que evocan esta etapa de la historia del país y que son reconocidas por los pobladores como iconos de la región.
- Puede afirmarse que en Santander, como resultado de su diversidad geográfica, se identifican regiones con un grado de pertenencia mucho más arraigado que otras, el sur del Departamento, con características geográficas más agrestes y accidentadas cuenta con más apropiación de la personalidad santandereana, comúnmente se percibe en el país, mientras que al occidente, Barrancabermeja, como se mencionó anteriormente, posee elementos geográficos y culturales muy diferentes al resto del Departamento, aspectos como el clima ardiente y tropical, su naturaleza ribereña, las grandes planicies, la personalidad descomplicada de sus habitantes, le dan a esta zona de Santander una personalidad más caribeña; no obstante, el sentido del trabajo es un aspecto generalizado en todo el territorio.
- Como se ha mencionado la geografía juega un papel fundamental en el desarrollo de la personalidad de Santander, esta es una de las regiones más montañosas del país, está atravesado de sur a norte por la cordillera oriental, en donde se bifurca hacia Cesar y la Guajira y hacia Cúcuta y Venezuela, presentando alturas superiores a los 3.000 m sobre el nivel del mar. La agreste topografía del departamento explica en gran medida la personalidad recia y firme de los santandereanos, cabe resaltar que el 80% de la población está ubicada en la ladera entre los 800 y 2.500 metros de altura, el 19% por debajo de los 800 metros y el 1% restante por encima de los 2.500 metros.
- Así mismo, la distribución poblacional es en gran medida urbana, dado que el 70% de la misma se ubica en las cabeceras municipales; el 18.4% de los municipios, concentra el 75% del total poblacional a nivel urbano, destacándose una tendencia al crecimiento principalmente en el Área Metropolitana y Barrancabermeja. Por el contrario, el 81,6% de los municipios son rurales en su mayoría dedicados a actividades agrícolas tradicionales y a la explotación artesanal de actividades extractivas. Estos municipios en su mayor parte están catalogados como centros de servicios menores por tener poblacionales inferiores a los 10.000 habitantes y un mínimo de servicios para satisfacer los requerimientos de sus comunidades.
- En términos económicos como se ha mencionado, Santander cuenta con una gran historia empresarial, importantes industrias nacionales nacieron en la región y fueron protagonistas de la economía colombiana por un gran periodo de tiempo; sin embargo, en la actualidad el tejido industrial es débil y muy dependiente de la refinación de petróleo, caracterizado por la presencia mayoritaria de mipymes en sectores económicos tradicionales.

- A pesar de esta situación, se percibe en la región una nueva etapa de grandes posibilidades fomentado por el direccionamiento del departamento hacia actividades con gran potencial nacional e internacional, como los biocombustibles, el turismo de aventura, el fortalecimiento de la infraestructura multimodal, la prestación de servicios de calidad internacional, entre otras.
- Santander es reconocida a nivel nacional por la calidad de los profesionales que produce, esto a razón de la baja dinámica en la inserción laboral que presenta el departamento, que ha generado que la mano de obra calificada local haya buscado durante años oportunidades de trabajo en otros territorios donde sobresale su desempeño profesional y el espíritu de trabajo.
- Así mismo, en el resto del país ve a Santander como una región con carácter fuerte, trabajadora, de perfil prudente y hasta modesto pero al mismo tiempo franco, que se concentra en trabajar de forma ardua y comprometida. Por otro lado, no hay una gran exposición de medios de la región, zonas como Bogotá, Antioquia, valle y Atlántico cuenta con mayor presencia en medios de comunicación.
- La falta de cooperación y trabajo en equipo específicamente en campos empresariales y políticos, es de igual forma un aspecto que sobresale de Santander para el resto del país.
- Por su parte, Bucaramanga ha sido reconocida durante años como uno de los lugares en Colombia más agradables para vivir, el corredor turístico de San Gil, Socorro y Vélez, cuenta con un posicionamiento en lo referente al turismo ecológico y de aventura y al legado histórico de la Revolución Comunera originado en esta tierra.
- Al interior del Departamento, surgen conceptos de auto imagen relacionados con el trabajo, la autosuficiencia, la capacidad individual, la franqueza, la nobleza y el amor por la tierra en escala provincial más no departamental.
- En lo que se refiere a aspectos económicos, Santander ha estado ausente de la alta competencia a nivel nacional, en la cual Bogotá ha permanecido en primer lugar muy lejos de cualquier otra región, en un segundo nivel Antioquia y Valle, y sus respectivas capitales, han mantenido una dinámica muy equilibrada a través del tiempo, que ha sido inclinada levemente por los antioqueños, y Santander se ha mantenido como la cola del león de estas regiones y en algunos casos como la cabeza del ratón de la regiones menores, situación que se ha visto afectada en los últimos años por zonas como el eje cafetero al occidente del país, y los llanos orientales, que han ganado posicionamiento a nivel nacional

- Por otro lado, Santander junto con Antioquia y la costa Caribe, son las zonas del país con un mayor reconocimiento en términos de diferenciación de identidad regional, basados en aspectos como el dialecto, sus costumbres, la gastronomía, la historia, la cultura, el folclor, la geografía y la personalidad de sus habitantes.

- Finalmente puede afirmarse que en el nuevo rumbo hacia la competitividad que ha emprendido el país, Santander se ve como un futuro protagonista, están presentes en la región factores de infraestructura, instituciones y capital humano con gran potencial que debe ser desarrollado con acciones concretas que están empezando a surgir actualmente.

**Este perfil surge de entrevistas realizadas con los siguientes especialistas por ADEL METROPOLITANA:**

- *Luis Mesías, decano Facultad de Mercadeo y Publicidad Udes*
- *Juan Camilo Montoya Bossi, Presidente Ejecutivo de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.*
- *Nestor Santos, Grupo Condor.*
- *Daniel Navas, Director de la casa del libro de Bucaramanga.*
- *Silvia Ayala, Comisión Regional de Competitividad CRC.*
- *Maestro Máximo Flórez, artista plástico santandereano.*

Adicionalmente se realizó la búsqueda de información en los siguientes documentos y con los siguientes personajes.

DOCUMENTO	AUTOR
El Proyecto Educativo de la Santandereanidad	Gobernación de Santander y Universidad Industrial de Santander
Santander la Aventura de Pensarnos	Autores regionales, Gobernación de Santander y Universidad Industrial de Santander
Virginia Gutiérrez de Pineda Observadora silenciosa y Maestra Apasionada	Carlos Andrés Barragán – COLCIENCIAS
Siete Leguas: Proceso Histórico de poblamiento y posicionamiento urbano en Santander	Emilio Arenas - Universidad Santo Tomás
La Provincia de los Comuneros: orígenes de sus Poblamientos Urbanos	Amado Guerrero y Armando Martínez Garnica - UIS
La Provincia de Guanentá: orígenes de sus Poblamientos Urbanos	Amado Guerrero y Armando Martínez Garnica - UIS
Gobierno y Administración Colonial del Siglo XVIII	Amado Guerrero y Jairo Gutiérrez Ramos- UIS

Santander nuestro Departamento Amado Guerrero	La elite Empresarial de Santander
Compilación Empresas y Empresarios de la Historia de Colombia	Amado Guerrero y Maribel Avellaneda - CEPAL Universidad de los ANDES
Poblamientos y Conflictos Territoriales en Santander	Amado Guerrero y Laritza Páez - UIS
Historia Oral del Sindicalismo en Santander	Amado Guerrero, Isaias Trstancho y Mario Cediél- UIS
Encomienda y Población en la Provincia de Vélez	Darío Fajardo - Universidad de los Andes

## **SANTANDER ENTORNO DE NEGOCIOS COMPETITIVO FRENTE AL MUNDO**

### **FORTALEZAS**

- La ubicación geográfica en el centro del país lo cual facilita la comunicación con otras regiones.
- Disponibilidad de profesionales en la región atribuida principalmente por la presencia importante de Universidades.
- Dinámica potencial de investigación y desarrollo al interior de las universidades con la creación de centros de investigación.
- El desarrollo de las telecomunicaciones en la región.
- Disponibilidad de productos agrícolas.
- El sector petrolero como jalonador de la economía regional y a la vez como consumidor exigente de bienes y servicios.
- Consumo per-cápita en ascenso.
- Clase media predominante. Oportunidad de movilidad social.
- Talento humano local con buen desempeño fuera de la región.
- La promoción de turismo como paisaje poco común y el desarrollo de deportes extremos. Para el turismo las condiciones topográficas son un atractivo.
- Oferta institucional importante por articular.
- Calidad de vida de la región: Es una de las principales fortalezas y se atribuye en gran parte al Área Metropolitana de Bucaramanga dada la sensación de comodidad que ofrece la ciudad por su tamaño, buena cobertura y calidad de servicios públicos y su agradable clima.
- Trámites ágiles para la creación de empresas.
- Voluntad de los diferentes actores para trabajar por el desarrollo de la región.

### **DEBILIDADES**

- Poca disponibilidad de profesionales altamente calificados y especializados.
- Falta de una oferta de educación técnica y fuga del talento humano de la ciudad ante los bajos salarios.

- Temor al riesgo de inversión.
- Deficiencias de la infraestructura aérea, vial, fluvial y férrea del departamento.
- Escaso bilingüismo.
- Estigma de individualismo y egoísmo.
- El talento humano no ha desarrollado habilidades de negociación.
- Insuficiente cobertura de servicios públicos en el departamento.
- Escasez de capital de riesgo debido a la cultura de inversión.
- Dificil acceso a crédito por parte de las Mipymes.
- Poca generación de valor agregado en los productos de la región.
- Consumidor exigente solo en algunos sectores, principalmente de productos suntuarios no producidos en la región.
- La poca internacionalización de la economía influye en la poca sofisticación de los consumidores.
- Falta de credibilidad en nuevos productos elaborados en la región.
- Desarticulación entre el sector productivo y la universidad, lo que impide generar procesos de innovación y desarrollo tecnológico.
- Rivalidad institucional. Se percibe en general una disputa constante entre las instituciones de la región principalmente por la falta de recursos y por la poca claridad y definición de roles, falta cooperación entre ellas y existe un alto interés de protagonismo.
- Falta promoción y difusión de las instituciones y sus mecanismos de apoyo para el sector productivo de la región.
- Falta de colaboración y poco intercambio de información entre las empresas, hace que los clúster sean poco desarrollados.
- Bajo control de insumos para algunos de los clúster importantes de la región (Ej: Avícola, calzado, confecciones).
- Políticas e impuestos diferentes e inestables en la región.
- Carencia de una estrategia para promocionar la región.
- El contrabando como competencia desleal.
- La corrupción, principalmente en el sector público.

- Falta de políticas públicas de largo plazo.
- Estrategia competitiva de las empresas basada en bajos precios más no en calidad.
- Poca participación y representación en el Gobierno Nacional Falta de aplicación de políticas y regulación ambiental.
- Cultura empresarial caracterizada por una visión centrada en lo local que no busca asesoría ni referencia fuera de la región, salvo casos aislados. Contribuye a esto el regionalismo como factor negativo que hace que existan estructuras administrativas cerradas y discriminatorias.
- No se valora la información como herramienta de competitividad. No se generan suficientes indicadores a nivel regional ni empresarial lo cual hace difícil monitorear avances y definir estrategias a partir de datos confiables comparados con otras regiones.

## VENTAJAS COMPETITIVAS

- En cuanto a los productos agroindustriales, el cacao sobresale en la región tanto por su potencial productivo (el 48% del cacao de Colombia es producido en Santander) como por sus características organolépticas que le permitirían desarrollar productos con alto valor agregado.
- La manufactura santandereana representada en las cadenas de joyería, calzado y confecciones se han concentrado en competir por precio y han ignorado la especialización, la diferenciación, los nichos de mercado y la comercialización, por lo cual son actividades tradicionales pero no competitivas.
- Los servicios de educación y salud son una fuente de alta competitividad de la región que debe ser desarrollada y potencializada.
- El turismo de aventura de Santander ha ganado un lugar a nivel nacional, que representa una fuente de desarrollo para el territorio.
- La industria metalmecánica sobresale a nivel nacional, sin embargo, no ha contado con el apoyo y el dinamismo para aprovechar todo su potencial.
- Actividades nacientes como la electrónica y el desarrollo de software han comenzado a generar posicionamiento y valores agregados.
- La industria de la energía, representada en el petróleo, el gas, el agua, la electricidad y los biocombustibles, representa el renglón con mayor potencial para el desarrollo de Santander.
- Los cafés especiales producidos en Santander son un ejemplo de procesos de alto valor agregado capaces de competir a nivel internacional.
- Existe en Santander una gran debilidad relacionada con la no propiedad de los canales de comercialización que generan dependencia, y limitaciones estratégicas para los productos regionales.
- Las estrategias de mercadeo y comercialización del departamento carecen de un horizonte global y se caracterizan por ser tímidas, excesivamente precavidas con gran aversión al riesgo.
- A pesar de las potencialidades existentes existe temor para comunicarlas y mercadearlas.
- La generación de zonas francas en el departamento reviste una importancia estratégica dado sus impactos en la comercialización de productos regionales y nacionales.

- Las mayores fortalezas de Santander están asociadas con su ubicación geográfica cercana al río Magdalena y a Venezuela, su calidad de vida, (clima, bienestar, facilidades), su talento humano profesional con algunas debilidades en cuanto a mano de obra operativa técnica y tecnológica para algunas actividades productivas de la región.
- En términos generales Santander es una región de posibilidades en sectores productivos, de servicios, en personal capacitado, y en calidad de vida

### **IMAGEN COMPETITIVA**

- Es claro que la región genera comunicaciones y hechos que la hacen figurar en el plano nacional, sin embargo no existen aspectos relevantes que identifiquen el territorio de forma clara y constante.
- En los últimos tiempos la notoriedad de Santander ha mejorado relativamente como resultado de logros a nivel económico como en el tema del desempleo, la calidad de vida, los avances tecnológicos, la educación, el calzado, las comunicaciones, la calidad de la fuerza de trabajo y el turismo.
- Santander es percibida como una de las regiones importantes a nivel regional, que está enrutándose hacia la competitividad con base en el trabajo conjunto de instituciones de diferente índole.
- Caracterizan a Santander la calidad de vida, la seguridad, la laboriosidad y el carácter de su gente, la austeridad y la falta de reconocimiento de los aspectos positivos presentes en la región.
- La región se percibe como un territorio que esta empeñado en organizarse, con gran capacidad de trabajo, con valores e instituciones bien constituidas y comprometidas con la región.
- Santander ocupa entre un tercer y cuarto lugar en la escala nacional.
- La gran debilidad de Santander como territorio esta estrechamente relacionada con sus limitaciones para mercadearse de manera eficiente y acorde a las dinámicas mundiales.

### **UBICACIÓN GEOGRÁFICA ESTRATÉGICA.**

El departamento de Santander según últimos ranking de niveles de seguridad de Colombia ocupa el primer lugar y según rankings económicos nacionales está situado dentro de las 5 principales economías del país, ubicándose en el cuarto lugar. Las mayores fortalezas de Santander están asociadas con su calidad de vida y su ubicación geográfica estratégica, ya que el departamento se encuentra ubicado geográficamente en el centro del país lo cual facilita la comunicación con otras regiones y brinda acceso terrestre a las principales

regiones y centros productivos de Colombia y Venezuela. De éste aspecto se ve beneficiada directamente la provincia de Guantán, donde por su alto grado de centralización e influencia territorial, se ha dado origen a una mayor concentración por parte de las actividades comerciales e industriales de la región. Todo esto se debe en gran parte a que la Provincia se halla atravesada por un eje vial de desarrollo socioeconómico (Troncal del Oriente), lo cual le ha permitido tener una ventaja comparativa sobre las demás provincias por el grado de facilidad en la conexión con el área metropolitana de Bucaramanga y la ciudad de Bogotá.

Conciente de ésta ventaja, la provincia De Guantán estructura actualmente su desarrollo económico a partir de su ubicación estratégica en el corredor del turismo, y por su potencial agrícola en el corredor andino. Además, la provincia posee nexos económicos fuertes con Bucaramanga y la Costa, a través de la troncal central en sentido sur norte y en sentido norte sur, con Socorro, Tunja y Bogotá.

Continuando con la ubicación estratégica, el núcleo provincial de Mares, ha logrado trabajar también éste potencial del Departamento con el desarrollo del Puerto multimodal y punto estratégico articulador transversal y longitudinalmente de flujo de bienes, servicios y pasajeros a Venezuela, ya que la construcción del puerto Intermodal en Barrancabermeja, es un elemento adicional en el propósito del desarrollo del denominado "Corredor de Negocios Internacionales y de la Competitividad.

Aprovechando la misma ventaja en el factor de ubicación, se encuentra el Área Metropolitana de Bucaramanga, la cual es el epicentro regional para el desarrollo de la industria, el comercio y los servicios. La afinidad económica con Venezuela, Ecuador y Estados Unidos le ha permitido la consolidación de dichos mercados como los principales socios comerciales de la región.

Así mismo, el núcleo provincial de Carare Opón es punto de confluencia y centro prestador de Servicio del flujo de bienes y personas que transitan desde los llanos orientales hasta Medellín y la Costa Pacífica a través de la transversal del Carare, desde el interior del país hasta la Costa Atlántica, por la troncal del Magdalena Medio y el Río Magdalena, arterias viales de importancia nacional.

Por último, encontramos en la Provincia de Soto Norte al municipio de Matanza como nodo central de la provincia, articulador del flujo de personas y bienes y con un alto potencial de convertirse en centro prestador de servicios de algunos municipios de la provincia.

## RIQUEZA HÍDRICA, FORESTAL Y ECOLÓGICA

Continuando con la Identificación del Potencial Endógeno del Departamento, encontramos también que Santander posee un alto nivel de riqueza Hídrica, Forestal y Ecológica. Los recursos naturales en Santander son muy abundantes, ríos, páramos, selvas y variedad de reservas naturales, que en el actual contexto de contaminación, se convierten en fábricas de oxígeno y agua potencialmente negociables en los nuevos mercados verdes. Tal es el caso del Núcleo Provincial Comunero, donde existe un potencial hídrico con la presencia de variadas cuencas y ríos. En ciertos casos, como en la Provincia de Vélez, con la implantación de la refinería de etanol en la hoya del río Suárez se puede aprovechar éstos recursos naturales de manera positiva para el desarrollo económico del departamento.

En la Provincia de García Rovira, se encuentra una magnífica zona de páramos. Allí, el 72,33% del territorio debe estar constituido por Zonas Forestales, donde el mayor porcentaje debe ser de Protección Total, aportándole al territorio un alto valor agregado por su función única de servir como pulmón natural para el mundo.

En la Provincia de Soto, la presencia de plantas de gran valor por sus propiedades aromáticas y medicinales y por su potencial para la agroindustria de esencias, tales como la Salvia, el Arrayán de Páramo, el frailejón, la Valeriana, el romero, se convierten en una ventaja competitiva, ya que son altamente atractivas en el mercado internacional.

Igualmente, más de las 150.000 has del páramo Santurban se ubican en Soto Norte, por lo cual le aporta un valor agregado y diferenciador al paisaje, que tiene una gran representatividad, por la presencia páramos, montañas escarpadas, valles intramontanos, áreas secas y sistemas lagunares.

Otro aspecto para resaltar se encuentra en el Núcleo Provincial de Carare Opón, ya que posee uno de los últimos relictos de Selva Húmeda Tropical, formando parte del Área de Conservación del Cerro de Armas. Allí también se debe considerar la explotación forestal que poseen algunos proyectos de reforestación de caucho, como potencial productivo.

En la Provincia de Mares se encuentra también una importante despensa agroforestal, y adicionalmente hace presencia el Parque Nacional de la Serranía de los Yariguies.

Finalizando con la Provincia de Guanentá, hace presencia la gran riqueza hídrica las dos cuencas más importantes de la región, que son las del río Suárez que comparte con la provincia comunera y la del río Fonce que riega gran parte de la zona guanentina y tiene gran importancia para el desarrollo

agrícola y paisajístico pues en este se encuentran bellas cascadas y acantilados.

Así mismo es necesario hablar del Cañón del Chicamocha, el cual está bañado por el río Chicamocha. Ésta majestuosidad única en el país y reconocida a nivel mundial, permite la práctica de Rafting, y las aventuras de alto vuelo a más de 1.000 metros de altura sobre un paisaje único, hermoso y temerario que seduce y atrapa.

## **AGRICULTURA**

En la agricultura, el departamento de Santander en general, posee una gran cantidad de diversidad y disponibilidad de productos agrícolas esto se debe también a que en el departamento afortunadamente existe una variedad climática que permite el desarrollo de diferentes cultivos, durante la mayor parte del año.

En el Núcleo provincial comunero, está la Caña tecnificada, que se consolida como uno de los cultivos permanentes líderes. La producción de caña es alta en la región gracias a que se encuentra en consideración la construcción de una planta de etanol en la zona, este producto tiene gran potencial en la industria energética. Alcanza una participación en la producción departamental del 53%, concentrando el 46% de los productores del departamento, en 6 municipios, sobresaliendo Suaita con áreas de 5.000 hectáreas.

Así mismo, está la producción tecnificada de cítricos con un 64% de la producción departamental y un 23% de la tradicional; café, Cacao y Plátano, los cuales tienen presencia en varios municipios y manejan importantes niveles de tecnificación.

El desarrollo de la agroindustria del cacao tiene muchas posibilidades en la producción de chocolate especializado y otros derivados del mismo, que tienen buena demanda en mercados internacionales.

La calidad del café orgánico producido en la región es reconocido a nivel nacional y cuenta con el potencial necesario para competir a nivel internacional enfocándose en nichos de mercado especializados.

En la Provincia de Vélez, la producción de guayaba constituye uno de los principales renglones económicos para el sector rural en los municipios productores de bocadillo veleño reconocido no sólo a nivel departamental, sino nacional e internacional ya que este producto posee características organolépticas que lo hacen muy apetecido.

En Santander también se destaca la elaboración de dulces procesados, que tienen un gran reconocimiento por su variedad, diferenciación y calidad a nivel nacional.

Así mismo, Las agroindustrias tradicionales de la panela y el bocadillo, de importancia nacional, le proporcionan una dinámica económica a la región.

En la provincia de Mares, específicamente en el distrito de Riego Magará, existe un gran potencial en la oferta de aceite de palma, caucho y agricultura comercial, que se define como el tipo de agricultura que destina sus producciones a la venta; aprovecha los avances científicos y técnicos.

A partir de la tradición tabacalera de la región, se han desarrollado productos especializados como puros y cigarrillos finos que cuentan con un potencial de mercado interesante para desarrollar.

De la misma manera, materiales como el fique y la piedra son utilizados en la región para desarrollar productos artesanales con gran valor de identidad territorial.

En actividades agropecuarias, en la provincia de García Rovira, se presenta la especialización productiva con ganadería intensiva estabulada o semiestabulada y el mejoramiento genético de razas y praderas, lo cual va a aportar un alto valor agregado a éste sector económico del departamento.

Además el desarrollo de la Ganadería y sus productos lácteos, han aumentado los niveles de exportación al mercado venezolano aportando considerables recursos al departamento.

## **TURISMO**

En el sector del Turismo, la Provincia de Guantánamo, cuenta con el turismo de aventura, el ecoturismo y el agroturismo, que son las actividades económicas de mayor proyección. La tipografía, el clima y los recursos naturales de la región de Guantánamo, implican una oferta de servicios turísticos y comerciales muy representativos, lo cual requiere la implementación de planes turísticos que exploten este potencial. San Gil como municipio central (y paso obligatorio) ha impulsado progresivamente una estrategia de integración, la cual es fundamental para el desarrollo y manejo eficiente y sostenible de los recursos naturales y económicos de la zona.

Igualmente en Mares se presenta el Ecoturismo con el valor diferenciador del parque nacional de la Serranía de los Yariguies, Humedales del Magdalena Medio y Parque Nacional del Petróleo.

La provincia de García Rovira también posee servicios ecoturísticos, los cuales representan una fuente esencial para su desarrollo Integral, pues cada uno de los municipios y paisajes que integran este bello territorio, están bordeados por hermosas fuentes hídricas que nacen en los Ecosistemas de alta montaña, y que corren abruptamente hacia el cañón del Chicamocha, su cauce natural hacia el Magdalena Medio santandereano. El turismo desarrollado en las zonas

aledañas al Cañón del Chicamocha es competitivo a nivel nacional e internacional ya que brinda opciones diferentes al turismo convencional de Colombia.

Por último en el sector turismo, encontramos el núcleo de la Provincia Comunera, que cuenta con un alto potencial en turismo de aventura, cultural, histórico, agro-ecológico y paisajístico por medio de articulación de la oferta integrada de servicios, esquemas asociativos, modernización y adecuación de infraestructura, capacitación y aprovechamiento de la infraestructura física, productiva, vial y social fundamentada en la oferta biológica de parque nacional natural, distrito de manejo integrado y ejes de vida de páramo, cañón y selva.

### **SECTOR MINERO Y ENERGÉTICO**

En cuanto a Petróleo, en Santander está ubicado ECOPETROL, que es una de las principales fuentes de trabajo e ingresos de la región y donde se está trabajando en el marco de un proceso llamado "Desarrollo de Proveedores" como una estrategia interna de las empresas que busca que sus proveedores mejoren para que entreguen productos y/o servicios específicos, de calidad, a tiempo y con un precio adecuado.

El sector petrolero es importante como jalónador de la economía regional y a la vez como consumidor exigente de bienes y Servicios.

También encontramos, en la Provincia de Carare Opón, la Refinería de Puerto Olaya, Refinería (Sebastopol) de producción de gasolina extra. En este proyecto también se incluye la construcción de una planta de termogás y promoción de la zona como área estratégica para la localización de industria pesada. Con este proyecto se busca consolidar y posicionar la industria petroquímica en el valle del Magdalena Medio como una opción económica generadora de riquezas. Igualmente en Landázuri tiene gran potencial para la explotación de carbón.

En el sector minero, la provincia de García Rovira, cuenta con importantes yacimientos carboníferos en el Páramo del Almorzadero y con reservas probadas de más de 2'000.000 de toneladas. La calidad de este carbón lo hace especial para la generación de energía térmica con la instalación de una central termoeléctrica.

Santander también tiene el potencial de explotación de insumos mineros para el sector de la construcción, particularmente Caliza, que es distribuido a nivel nacional.

Además la región cuenta con recursos mineros importantes como oro, plata, cobre, y uranio. Cabe resaltar que Santander cuenta con la provisión de oro más grande de Suramérica.

## **INDUSTRIA MANUFACTURERA, SERVICIOS Y FACTOR HUMANO CALIFICADO**

Así mismo, La manufactura, específicamente la relacionada con cuero, calzado y confección son factores de notoriedad de Santander, ganando espacios internacionales importantes.

El departamento también cuenta con la disponibilidad de profesionales altamente calificados para aportar al desarrollo de la región. Dicho factor se atribuye principalmente por la presencia importante de Universidades, la dinámica potencial de investigación y desarrollo al interior de las universidades con la creación de centros de investigación y el desarrollo de las telecomunicaciones en la región.

Bucaramanga cuenta con una amplia plataforma de servicios tecnológicos y de investigación, que incluye 74 grupos de investigación reconocidos por Colciencias. Más de la mitad de estos grupos están localizados en la Universidad Industrial de Santander.

También el Núcleo Metropolitano es reconocido a nivel nacional, como el Centro prestador de servicios especializados del Nororiente Colombiano en Salud y educación.

Para tal fin, se apropia de la fortaleza que significa contar con Centros de Investigación y desarrollo tecnológico, Universidades y centros de Formación técnica y educación básica, reconocidos en los ámbitos regional y nacional, además de poseer un recurso altamente calificado. Estos factores convierten a Bucaramanga en el centro urbano más importante del Nororiente Colombiano. (Santander Competitivo. Plan estratégico Bucaramanga 2.015).

Adicionalmente a todo lo que se ha expuesto, como conclusión en términos económicos, se puede decir que Santander cuenta con una gran historia empresarial, importantes industrias nacionales nacieron en la región y fueron protagonistas de la economía colombiana por un gran periodo de tiempo; sin embargo, en la actualidad el tejido industrial es débil y muy dependiente de la refinación de petróleo, caracterizado por la presencia mayoritaria de mi pymes en sectores económicos tradicionales.

A pesar de esta situación, se percibe en la región una nueva etapa de grandes posibilidades fomentado por el direccionamiento del departamento hacia actividades con gran potencial nacional e internacional, como los biocombustibles, el turismo de aventura, el fortalecimiento de la infraestructura multimodal, la prestación de servicios de calidad internacional, entre otras.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> ADEL METROPOLITANTA, Plan de marketing territorial para Santander, Pág. 58

## 14. PARTICIPACIÓN SECTORIAL DE SANTANDER

Tabla 1. Participación sectorial de Santander.

	SECTOR	PARTICIPACION SECTORIAL SANTANDER
1	Servicios	38.60%
2	Industria	22.60%
3	Comercio	12.80%
4	Agropecuario	9.00%
5	Construcción	8.20%
6	Transporte	4.50%
7	Minería	2.60%
8	Servicios Públicos	1.70%
	Total	100.00%

Del mismo modo, estos datos fueron confirmados por los diferentes expertos que se convocaron para las mesas de trabajo realizadas para el ejercicio, donde se concluyó que los sectores empresariales más representativos de Bucaramanga y el área metropolitana son salud, educación y turismo, sin desconocer la importancia de las confecciones, procesos del cuero, industria alimentaria (pollo y huevo), construcción, comercio.

**Sector Salud:** El Área Metropolitana, se encuentra posicionada en el sector salud, por la calidad y los diferentes servicios que presta. La proyección de este sector es ofrecer los servicios en diferentes partes del mundo, a través del desarrollo de zonas francas. Una de sus ventajas es que han sido innovadores en tratamientos y sus precios son competitivos con respecto además países de Latinoamérica y Estados Unidos <sup>25</sup>

Proexport, en el estudio realizado en marzo de 2009, presenta al Turismo de Salud, como un sector de talla mundial, el cual debe estar enmarcado en: calidad y precios bajos. Las personas con mayor representatividad que viajan a

<sup>25</sup> SECTOR TURISMO DE SALUD, Invierta en Colombia, Bogotá 2009. Disponible en: [www.inviertaencolombia.com](http://www.inviertaencolombia.com).

Bucaramanga, para realizarse tratamientos médicos, son Bogotá y Medellín, teniendo en cuenta que también son importantes centros industriales y empresariales. Así mismo, los servicios de salud se han empezado a dar a conocer a nivel internacional, según datos de la Fundación Cardiovascular, en el 2007 empezaron a exportar los servicios de salud, a través de un convenio con la presidente de Panamá, y actualmente están atendiendo pacientes de Ecuador, Venezuela, Panamá y Aruba, y esporádicamente pacientes de Estados Unidos, Canadá, Inglaterra y España. En 2009 la FCV, trajo 40 pacientes de estos países y lo que lleva de este año ya ha superado esta cifra.

Por su parte, el Vicerrector Académico de la UDES, Fernando Niño <sup>26</sup>, señala que salud es un sector muy importante en el AMB, a nivel internacional se ha dado a conocer por los servicios que se ofrecen en: belleza, odontología, cardiovascular y oftalmología.

**Sector Turismo:** el área metropolitana de Bucaramanga, se perfila como centro de desarrollo turístico para congresos y eventos. Cuenta con un alto potencial para el turismo histórico cultural, aun por explotar y el turismo de compras. En su articulación con las zonas de la provincia de Guantánamo y comunera y con los nuevos proyectos en desarrollo (embalse de Tona, planta hidroeléctrica en el río Sogamoso) y el Parque Nacional del Chicamocha, Bucaramanga plantea lograr una posición ventajosa para la atracción de turistas nacionales e internacionales.

Bucaramanga cuenta con un Plan Prospectivo de Turismo, elaborado por el Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga donde se presenta un escenario que apuesta para el desarrollo turístico de Bucaramanga: "Creación del clúster histórico cultural de Bucaramanga a través del diseño, mantenimiento e innovación de productos turísticos competitivos soportados en la formulación de políticas turísticas de largo plazo y la asignación de recursos financieros, sistemas de información confiables y permanentes, donde los actores se integren y participen en el logro de los objetivos con el fin de alcanzar la Internacionalización de la cultura Santandereana."<sup>27</sup>

Sin embargo, el Funcionario de la CDMB y líder sindical: CRC-CGT, José Peña <sup>28</sup>, indica que por ser el sector Turismo uno de los sectores nuevos y con mayor desarrollo en los últimos años, la ciudad necesitan rutas turísticas definidas, recuperación colonial para lugares estratégicos como el centro de la ciudad y Girón. De otra parte también existen problemas de competencia desleal, falta de infraestructura hotelera y personal capacitado, falta de

---

<sup>26</sup> Información obtenida de la mesa de trabajo realizada el 20 de Mayo de 2010

<sup>27</sup> Plan prospectivo Turístico 2009. IMCT <http://www.imct.gov.co>

<sup>28</sup> Información obtenida de la mesa de trabajo realizada el 20 de Mayo de 2010

oportunidades para que los pequeños negocios puedan acceder a crédito con bajas tasas de interés.

En ese sentido el Área Metropolitana de Bucaramanga y Adel Metropolitana desarrollaron un estudio para evaluar las condiciones socioeconómicas de los operadores turísticos del AMB y propuestas de rutas turísticas para Bucaramanga metropolitana que potencien el desarrollo de este sector económico.<sup>29</sup>

Algunos indicadores como el incremento de pasajeros y la ocupación hotelera, muestran la evolución del sector: Se observan que en los dos últimos años el número de pasajeros que ha ingresado al aeropuerto Palonegro se ha incrementado en 18.5% a nivel nacional y 15.4% a nivel internacional.

**Tabla 2. Movimiento de pasajeros y carga Aeropuerto Palonegro**

	2008	2009	Variación %
<b>Pasajeros (Número de pasajeros)</b>			
Llegada nacional	310.673	368.288	18,5
Salida nacional	295.248	365.353	23,7
Llegada internacional	24.570	28.348	15,4
Salida internacional	25.652	27.492	7,2
<b>Carga nacional (Toneladas)</b>			
Llegada	1.086	606	-44,2
Salida	1.328	703	-47,0

Fuente: Aerocivil - año corrido - cifras provisionales

Considerando los datos registrados por Cotelco, la ocupación hotelera de Santander obtuvo un crecimiento del 2.2% en el año 2009 con respecto al 2008. Comparado con el promedio nacional, Santander está por debajo pero en un porcentaje mínimo. Para el año 2009, la ocupación nacional fue de 47.2% y en Santander fue de 45.4%.

**Sector Educación:** la región cuenta con importantes universidades y centros de formación tecnológica y profesional, sin embargo, debe renovarse a profundidad el nivel académico de los centros educativos, buscando el desarrollo técnico y científico con especial énfasis en las especialidades que tiene y proyectan la región.

La educación básica-media es otra de las ventajas del sector, los colegios de Santander se caracterizan por obtener los porcentajes más altos en las pruebas de ICFES, esto se debe a los colegios de calidad que están ubicados

<sup>29</sup> Rutas turísticas para el AMB <http://www.adel.org.co/documenta/index>.

en el AMB. Para el 2008 Santander, en el nivel alto tuvo un porcentaje de 35,1%, mientras que el promedio nacional fue de 23.9%.

El colegio que obtuvo el mejor puntaje en las pruebas ICFES a nivel nacional en el año 2009, según el Ranking de 10.000 colegios del país, fue un colegio de Bucaramanga, el colegio La Quinta del Puente. Las estadísticas nacionales muestran que los colegios de Bucaramanga, se encuentran en una buena posición con respecto a los puntajes de ICFES, sin embargo comenta el Ex director de Planeación Departamental, Antonio Pulido: "Al analizar quien determina los resultados, se encuentra que los colegios privados son los que lideran los resultados y siempre han sido los mismos, y los demás colegios van quedando rezagados, algunos de esos rezagos lo ocasiona la debilidad en el inglés... Se puede concluir que la educación está ligada al estrato social."

Algunas justificaciones de la importancia de potenciar el sector de servicios, según la decana de la facultad de Negocios Internacionales de Santo Tomás, Nohora Rodríguez, es que la Información obtenida de la mesa de trabajo realizada el 11 de Mayo de 2010 vocación hacia las manufacturas es netamente microempresarial, por lo tanto se debe decir que las fortalezas del área metropolitana, están centradas en los servicios de salud, educación y en comercio.

**Sector Manufactura:** La oferta territorial del AMB también está determinada por productos industriales y manufactureros, con connotación tradicional, aunque no tan competitivos, pero que ha marcado la historia de la ciudad. Los sectores son: calzado, confecciones, joyería, alimentos, avícola, metalmecánica. La microempresa representando más del 92% del total de empresas en Bucaramanga.

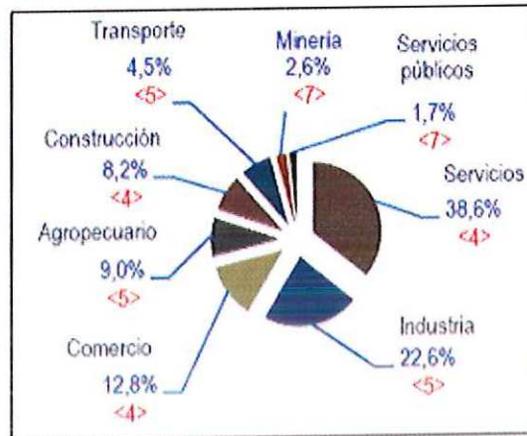
**Subsector calzado:** Según datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en el año 2007 el sector del calzado en el AMB, empleó aproximadamente el 27,3 % de la población apta para laborar, este dato muestra la importancia de dicho sector. Sin embargo en el 2009 y 2010 las exportaciones cayeron en un 65.4%, cifra que afectan la estabilidad laboral y la economía regional, el mercado donde se tiene mayor participación es el venezolano, creando una dependencia donde cualquier perturbación entre los dos países, provoque desestabilización en el comercio de estos productos.

Aunque no se tienen las cifras del PIB por sectores del AMB, se puede hacer un análisis global de la participación de este indicador a nivel de Santander, donde muestra que el sector industrial es el segundo sector que le aporta al crecimiento de la economía nacional, con un porcentaje de 22.6% <sup>30</sup>, donde la refinación de petróleo tuvo una gran influencia. En otras palabras, el sector

<sup>30</sup> Indicadores Económicos de Santander. Cámara de Comercio de Bucaramanga, año 2009. Disponible en: [www.sintramites.com](http://www.sintramites.com)

industrial a nivel de Santander esta determinado en su mayoría por la refinación de petróleo.

Grafico 1. PIB de Santander por sectores.



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

Según el presidente de ACICAM, Jaime Ardila <sup>31</sup>, el sector de prendas de vestir presenta un estancamiento que se pueden resumir en dos aspectos: el primero es que en el AMB no han existido empresas de calzado o confecciones sino talleres, dado a que la inversión en infraestructura tecnológica es mínima, y el segundo aspecto es la carencia de mano de obra calificada en el sector, lo que dificulta realizar una planeación y administración de las empresas. Dadas las dificultades que presenta este sector, y con el ánimo de reactivarlo se ha venido trabajando con el apoyo de la administración municipal y de empresarios, se creó una comercializadora internacional, donde asocian a 200 empresas exportadoras mediante las cuales se buscará imponer su propia franquicia internacional: "Bucaramanga Punto de Fábrica, prendas de vestir".

El objetivo primordial de estas comercializadoras es llevar esta marca a través de distribuidores, canales de venta y tiendas al detal en ciudades como Miami, New York, Panamá, San José de Costa Rica, Santo Domingo, Santiago de Chile, inicialmente.

Según Cristian Rodríguez, Asesor de Asuntos Internacionales de la administración municipal, "las tres comercializadoras, (calzado, joyería y confecciones) tienen el propósito de abrir puertas en los nuevos mercados emergentes que surgen con las misiones comerciales y constituye uno de los cinco pilares que sostendrán la plataforma de internacionalización metropolitana de Bucaramanga".

**Subsector confecciones:** Bucaramanga ocupa el primer lugar en fabricación de ropa infantil, existe una gran cantidad de microempresas dedicadas a esta

<sup>31</sup> Información obtenida de la mesa de trabajo realizada el 21 de Junio de 2010

actividad. Este sector genera 2.839 empleos en el AMB<sup>32</sup> realiza exportaciones primordialmente con EE.UU, Puerto Rico y Venezuela, pero en el 2009 y lo corrido de este año, las exportaciones han disminuido en 23.1%<sup>33</sup>

Desde hace 14 años, se realiza anualmente la feria exportadora Exposición internacional de moda infantil EIMI, que nace debido a la necesidad de abrir nuevo mercados y ampliar los actuales a nivel nacional e internacional, EIMI es una feria única especializada en el tema infantil en Latinoamérica, por sus éxitos ha dado a la ciudad el nombre de "capital de la moda infantil".<sup>34</sup>

**Sector Joyería:** Según información estimada por el centro de desarrollo productivo de Joyería hay unos 700 talleres con un promedio de 5 personas ocupadas lo cual representa 3.500 empleos directos. Desde los años 30 la ciudad de Bucaramanga ha sido polo de desarrollo del subsector de la joyería en Colombia, no sólo por el alto número de microempresas existentes, sino por el volumen de oro procesado. Sin embargo, fue en los años 1940, cuando se crearon los primeros talleres de producción de joyas, entre los cuales se destacan: La Joyería Rodríguez Hermanos, La Joyería Granados y la Joyería Valentín Torres, considerados como los primeros establecimientos especializados en joyería en el país.

La mayoría de las empresas del sector son "fami-empresas" artesanales de tipo informal que vienen desarrollando esta actividad basadas en la transmisión de conocimientos y técnicas de mayores a jóvenes, en los cuales la utilización de mano de obra es intensiva y el valor agregado al producto es poco. Unas pocas micro y pequeñas empresas formalizadas poseen procesos de fabricación semi-automatizados que permiten alcanzar mayores volúmenes de producción y tienen una buena capacidad de innovación en diseño de productos.<sup>35</sup>

La joyería tradicional del país se localiza en Mompox (Bolívar), Santa Fe de Antioquia y Barbacoas (Nariño), destacándose el desarrollo de la filigrana; la joyería de diseño se localiza en Bogotá, Medellín y Bucaramanga.

El departamento de Bolívar contribuye con la mayor producción de joyas del país (70,19% de la producción total de joyas en oro y 6,16% de la producción de joyas en plata), seguido por Antioquia (47,38% de las joyas de plata), Santander (29% de las joyas de plata), Valle del Cauca (17% de las joyas en plata y 10,53% de las joyas en oro) y Bogotá (6,89% de las joyas en plata del

---

<sup>32</sup> Cámara de Comercio de Bucaramanga, observatorio económico, 2010.

<sup>33</sup> Santander exporta, Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2010

<sup>34</sup> Tecnológica FITEC. Bucaramanga, 2009

<sup>35</sup> Mercado local joyería, Centro de Desarrollo Productivo Joyería, CDPJ

país). En la fabricación de artículos de bisutería se destacan Bogotá y Cundinamarca quienes contribuyen con 95% de la producción de estos bienes

El sector de Joyería es un sector tradicional de la economía regional, sus principales productos es: Oro en bruto 99,4%, joyería de plata 0,3%, y los principales destinos son: Suiza 99,2%, Panamá 0,3%, Italia 0,2%, estas cifras fueron para el año 2009 <sup>36</sup>

**Sector de Alimentos:** El sector alimentario es el tercero en importancia, por su actividad económica, después de los sectores de servicios e industria, con una participación del 21% en la economía del departamento. Los productos alimentarios tienen especial importancia en las exportaciones del departamento hacia Estados Unidos y el mundo.

El tamaño de este sector está concentrado en su mayoría por la micro y pequeña empresa.

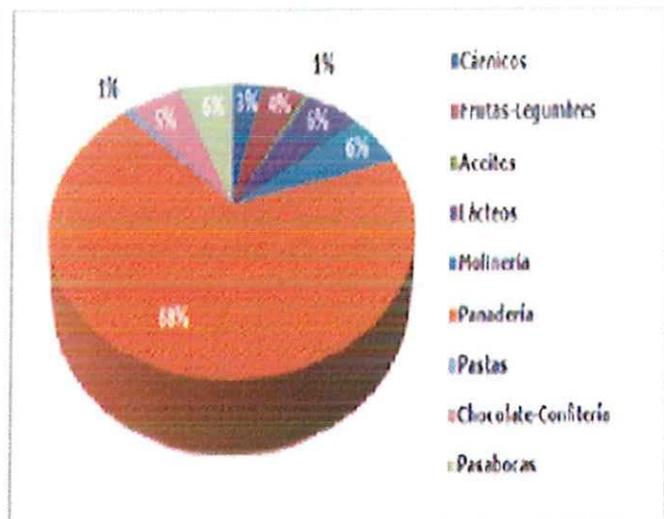
Dentro de estas microempresas, las panaderías son el tipo de empresa que cuenta con una mayor participación (68%).

Algunas deficiencias del sector se reflejan en la falta de investigación y desarrollo, enfocado al mejoramiento del proceso productivo y al desarrollo de nuevos productos.

**Grafico 2. Sectores Industria de Alimentos\***

**Área Metropolitana de Bucaramanga**

Sectores	Nº	%
Cárnicos	19	3%
Frutas-Legumbres	26	4%
Aceites	4	1%
Lácteos	34	6%
Molinería	37	6%
Panadería	412	68%
Pastas	5	1%
Chocolate-Confitería	33	5%
Pasabocas	34	6%
<b>Total</b>	<b>604</b>	<b>100%</b>



FUENTE: Base de datos Cámara de Comercio 2007  
 \*No se incluye: Trilla de café, producción de concentrados para animales

<sup>36</sup> Mercado local joyería, Centro de Desarrollo Productivo Joyería, CDPJ

### Subsector Avícola:

El departamento de Santander, es considerado en el plano nacional como una de las regiones donde más se ha desarrollado la industria avícola, y su permanencia en el mercado tanto interno como externo ha estado rodeado de una serie de limitaciones, producto de la alta dependencia que se tiene del sector externo en el proceso de adquisición de las materias primas para la actividad y la fuerte competencia de otros países en el mercado internacional.

Una de las dificultades del sector ha sido la baja inversión en tecnología de punta, para poder realizar procesos industriales avanzados y bajar costos de producción. Por lo tanto, FENAVI Santander (Federación Nacional de Avicultores), pretende consolidar al Departamento como el mayor productor de huevo, carne y embutidos de pollo a nivel nacional, mediante la implementación de sistemas de tecnología de punta, acorde con la normatividad ambiental y sanitaria vigentes, con una integración vertical y horizontal y un óptimo abastecimiento de materias primas.

Dada las dificultades del sector, los productos avícolas santandereanos tienen alta demanda en regiones de la Zona Centro (Bogotá, Cundinamarca, Huila, Boyacá, Tolima y Meta), de igual manera, la industria avícola del Departamento, genera aproximadamente 40.800 empleos directos y 78.000 indirectos<sup>37</sup>

Las exportaciones avícolas de Colombia son realizadas a Venezuela y en su mayoría son provenientes de Santander. La industria avícola de Santander ya no está compuesta por múltiples y dispersos productos, se está conglomerando, unido a esto, en los últimos años se ha venido asociando el sector, lo que permite consolidar al sector y poder competir con países fuertes en estos productos como Estado Unidos, Brasil. Según Ricardo Rueda Pinilla, presidente de la junta directiva de Fenavi, Santander, la industria del departamento es cada día más grande y menos son los actores de las cadenas que participan<sup>38</sup>

**Sector Metalmecánico:** Las exportaciones de este sector entre enero y julio de 2008 alcanzaron US\$ 9,6 millones, reflejando así un decrecimiento del 10,9% frente a los US\$ 10,8 millones reportados en el mismo periodo de 2007. La participación de este sector frente al total exportado por Manufacturas e Insumos Básicos disminuyó en un 8,8% al pasar de 32,8% en el 2007 al 24,0% en el 2008. Los desperdicios de cobre, los desperdicios de aluminio y los

<sup>37</sup> Centro Regional de estudios Económicos Bucaramanga, características del sector avícola colombiano y su reciente evolución en el departamento de Santander. Agosto 2005. Disponible en: [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co).

<sup>38</sup> Avicultores piden al gobierno una agenda comercial más agresiva. Ricardo Rueda Pinilla, presidente de la junta directiva de Fenavi. Vanguardia Liberal, 29 de Julio de 2010.

desperdicios de acero inoxidable fueron los tres principales productos exportados.

Las exportaciones metalmecánicas santandereanas se dirigieron hacia 28 destinos diferentes, los principales fueron Venezuela, China, España, Brasil y Corea del Sur. Entre estos cinco destinos se concentra el 76,6% del valor exportado.

**TABLA 3. PARTICIPACIÓN SECTORIAL DE SANTANDER 2000-2008**

ACTIVIDADES ECONOMICAS	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1. Cultivo de café	0,7	0,5	0,4	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5
2. Cultivo de otros productos agrícolas	4,4	4,5	5,4	5,4	4,8	3,9	3,5	3,0	3,6
3. Producción pecuaria y caza incluyendo las actividades veterinarias	3,2	3,4	3,3	3,4	3,2	2,9	2,7	2,5	2,3
4. Silvicultura, extracción de madera y actividades conexas	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
5. Pesca, producción de peces en criaderos y granjas piscícolas; actividades de servicios relacionadas con la pesca	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
6. Extracción de carbón, carbón lignítico y turba	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
7. Extracción de petróleo crudo y de gas natural; actividades de servicios relacionadas con la extracción de petróleo y de gas, excepto las actividades de prospección; extracción de minerales de uranio y de torio	2,3	1,7	1,6	1,8	1,7	1,8	1,8	1,5	2,3
8. Extracción de minerales metálicos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
9. Extracción de minerales no metálicos	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,5
10-19. Alimentos, bebidas y tabaco	2,7	2,6	2,6	2,8	2,6	2,5	2,3	2,4	2,6
20-37. Resto de la industria	16,8	17,9	18,0	19,5	21,7	24,9	26,1	27,2	27,0
38. Generación, captación y distribución de energía eléctrica	1,2	1,2	1,2	1,3	1,0	0,9	0,9	0,8	0,8
39. Fabricación de gas; distribución de combustibles gaseosos por tuberías; suministro de vapor y agua caliente	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3
40. Captación, depuración y distribución de agua	0,3	0,3	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
41. Construcción de edificaciones completas y de partes de edificaciones; acondicionamiento de edificaciones	1,5	0,9	1,7	2,1	2,1	1,5	1,4	1,7	2,7
42. Construcción de obras de ingeniería civil	5,5	5,2	5,5	5,5	5,2	4,6	5,1	5,7	5,7
43. Comercio	7,8	7,7	7,1	7,4	7,0	6,7	6,4	6,2	5,9
44. Mantenimiento y reparación de vehículos automotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos	1,2	1,2	1,1	1,0	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8
45. Hoteles, restaurantes, bares y similares	2,1	2,0	1,9	1,9	1,8	1,7	1,7	1,8	1,7
46. Transporte por vía terrestre	3,1	3,5	3,8	4,0	3,6	3,4	3,2	3,1	2,8
47. Transporte por vía acuática	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2
48. Transporte por vía aérea	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
49. Actividades complementarias y auxiliares al transporte; actividades de agencias de viajes	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6	0,5	0,5	0,4	0,4
50. Correo y telecomunicaciones	1,8	1,9	2,0	1,9	1,8	1,8	1,9	1,9	1,8
51. Intermediación financiera	2,4	2,3	2,2	2,2	2,1	1,9	1,8	1,8	2,0
52. Actividades inmobiliarias y alquiler de vivienda	9,5	8,9	8,2	7,9	7,2	6,6	6,2	5,9	5,7
53. Actividades de servicios a las empresas excepto servicios financieros e inmobiliarios	4,5	4,9	4,7	4,5	4,2	3,8	4,1	4,0	3,9
54. Administración pública y defensa; seguridad social de afiliación obligatoria	4,8	4,4	3,9	3,3	3,1	2,9	2,9	2,7	2,8
55. Educación de mercado	1,8	1,7	1,6	1,3	1,3	1,2	1,1	1,1	1,1
56. Educación de no mercado	2,1	2,1	2,5	2,5	2,2	2,2	2,0	1,8	1,9
57. Servicios sociales y de salud de mercado	1,6	1,4	1,4	1,5	1,4	1,4	1,4	1,4	1,3
58. Eliminación de desperdicios y aguas residuales, saneamiento y actividades similares	0,4	0,5	0,5	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3
59. Actividades de asociaciones n.c.p.; actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas; otras actividades de servicios de mercado	1,4	1,4	1,2	1,2	1,1	1,0	0,9	0,8	0,8
60. Actividades de asociaciones n.c.p.; actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas; otras actividades de servicios de no mercado	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2
61. Hogares privados con servicio doméstico	1,2	1,2	1,1	1,0	0,9	0,8	0,8	0,7	0,7
<b>Subtotal Valor Agregado</b>	<b>85,9</b>	<b>84,9</b>	<b>85,2</b>	<b>86,5</b>	<b>84,2</b>	<b>82,2</b>	<b>82,0</b>	<b>82,0</b>	<b>83,2</b>
Impuestos	14,1	15,1	14,8	13,5	15,8	17,8	18,0	18,0	16,8
<b>PIB TOTAL DEPARTAMENTAL</b>	<b>100,0</b>								

FUENTE: DANE - DIRECCION DE SINTESIS Y CUENTAS NACIONALES

## DESCRIPCION PARTICIPACION SECTORIAL DE SANTANDER 2000 – 2008

Desde el año 2000 al 2008 el sector que más ha incrementado su participación al PIB de Santander es el Sector Industria, el cual paso del 16,8% al 27% en este tiempo, para el sector de de cultivos de café, productos agrícolas, producción pecuaria, silvicultura y pesca se puede observar un comportamiento un poco decreciente respecto a su participación en el PIB para Santander, pasando de un 8,6% a un 6,6% de 2000 a 2008.

En el sector de Petróleo en el cual se contempla la extracción del mismo y de gas natural y las actividades de servicios relacionadas con este proceso, su participación porcentual en el PIB departamental no varía mucho a través de los años, ya que venía de un 2,3% en 2000 fue disminuyendo un poco durante los siguientes años hasta un 1,5% y finalmente ha ido incrementando hasta llegar a un 2,3% en 2008 nuevamente.

Para el sector alimentos y bebidas el compartimiento respecto a la participación del PIB de Santander no ha variado, se ha mantenido en su participación en un 2,7% desde 2000 hasta 2008. Para el sector de Comercio el cual ha tenido una caída en los años transcurridos de 2000 a 2008 el cual presentaba una participación del 7,8% al 5,9% del PIB de Santander, igualmente para los sectores construcción de ingeniería civil y transporte por vía terrestre que son sectores influyentes en el PIB de Santander se han mantenido al paso del tiempo. A diferencia de estos el sector de actividades inmobiliarias y alquiler de vivienda han decrecido considerablemente en su participación del PIB en Santander de un 9,5% en 2000 a un 5,7% en 2008 y finalmente otro de los sectores que se consideran influyentes para Santander es el sector Educación el cual ha disminuido de un 4% en 2000 entre la educación de mercado y de no mercado bajando a un 3% de contribución al PIB de Santander en 2008.

Esta perspectiva de la contribución de los sectores productivos al PIB de Santander, muestra los cambios que han ocurrido en los últimos años y como su participación ha ido disminuyendo o aumentando dependiendo del sector al que se refiera.

**TABLA 4. PARTICIPACION DE SANTANDER EN EL PIB NACIONAL POR SECTORES PRODUCTIVOS**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>A. AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA</b>	<b>B. EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS</b>	<b>C. INDUSTRIAS MANUFACTURERA</b>	<b>D. ELECTRICIDAD,G AS Y AGUA</b>	<b>E. CONSTRUCION</b>	<b>F. COMERCIO, REPARACION, RESTAURANTES Y HOTELES</b>
DEPARTAMENTOS	94,0	56,4	99,4	98,5	97,4	97,9
Antioquia	12,0	4,8	14,2	18,6	17,7	14,8
Atlántico	1,3	0,1	5,4	6,8	3,5	5,4
Bogotá D. C.	0,1	0,6	21,6	22,8	24,7	29,2
Bolívar	3,4	0,9	7,1	3,4	4,2	3,1
Boyacá	6,5	1,9	2,7	2,2	2,4	2,9
Caldas	3,2	0,3	2,0	2,3	1,6	1,3
Caquetá	1,2	0,0	0,1	0,3	0,5	0,4
Cauca	2,5	0,2	1,6	1,1	0,8	1,1
Cesar	3,4	11,2	0,5	1,2	1,0	1,3
Córdoba	4,9	3,5	0,6	2,2	1,8	1,8
Cundinamarca	10,5	1,8	7,6	5,0	3,0	5,3
Chocó	1,2	0,6	0,0	0,2	0,3	0,3
Huila	4,2	6,8	0,6	2,0	3,4	1,4
La Guajira	1,1	11,0	0,1	0,8	0,7	0,6
Magdalena	3,5	0,2	0,6	1,6	1,7	2,3
Meta	4,8	6,2	0,9	0,8	3,2	1,6
Nariño	3,5	0,1	0,6	1,1	2,3	2,4
Norte Santander	2,8	1,1	1,1	2,0	1,4	1,9
Quindío	1,7	0,0	0,4	1,0	1,3	1,5
Risaralda	2,1	0,2	1,4	1,8	2,0	1,5
<b>Santander</b>	<b>6,8</b>	<b>2,5</b>	<b>15,2</b>	<b>3,4</b>	<b>8,7</b>	<b>5,1</b>
Sucre	1,8	0,1	0,5	0,8	0,6	1,0
Tolima	4,7	1,9	1,8	2,1	2,3	2,1
Valle	6,7	0,3	12,5	14,9	8,4	9,5
Nuevos Departamentos	6,0	43,6	0,6	1,5	2,6	2,1
Amazonas	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
Arauca	2,3	5,5	0,1	0,3	0,4	0,3
Casanare	2,6	37,2	0,4	0,5	1,7	0,7
Guanía	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0
Guaviare	0,1	0,0	0,0	0,1	0,2	0,1
Putumayo	0,3	0,9	0,0	0,1	0,1	0,3
San Andrés y Providencia	0,0	0,0	0,0	0,6	0,0	0,5
Vaupés	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vichada	0,6	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1
<b>TOTAL COLOMBIA</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

ACTIVIDADES	G. TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	H. ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y SERVICIOS A LAS EMPRESAS	I. ACTIVIDADES DE SERVICIOS SOCIALES, COMUNALES Y PERSONALES	SUB-TOTAL VALOR AGREGADO	DERECHOS E IMPUESTOS	PRODUCTO INTERNO BRUTO
DEPARTAMENTOS	97,8	99,5	97,2	94,3	99,1	94,8
Antioquía	13,8	15,0	12,2	13,5	13,5	13,5
Atlántico	5,3	4,2	4,3	4,1	4,9	4,2
Bogotá D. C.	26,2	42,3	29,4	25,2	26,6	25,4
Bolívar	4,5	2,5	3,1	3,6	7,3	3,9
Boyacá	2,9	1,3	2,6	2,6	2,1	2,6
Caldas	1,6	1,4	1,8	1,7	1,6	1,7
Caquetá	0,5	0,2	1,0	0,5	0,2	0,4
Cauca	1,1	1,1	1,9	1,3	1,3	1,3
Cesar	1,8	0,7	1,5	2,1	0,8	2,0
Córdoba	1,5	1,4	2,2	2,0	0,8	1,9
Cundinamarca	4,8	2,6	4,5	4,8	6,7	5,0
Chocó	0,3	0,1	0,8	0,4	0,1	0,3
Huila	1,3	0,8	1,7	2,1	0,7	2,0
La Guajira	0,6	0,2	0,9	1,5	0,4	1,4
Magdalena	1,7	0,7	1,8	1,4	1,1	1,4
Meta	2,3	1,0	2,0	2,2	0,9	2,1
Nariño	1,8	0,8	2,4	1,6	0,9	1,5
Norte Santander	2,4	1,3	2,4	1,7	1,1	1,7
Quindío	0,8	0,5	1,0	0,8	0,5	0,8
Risaralda	1,7	1,5	1,8	1,5	1,3	1,5
Santander	5,7	4,4	4,3	6,5	13,9	7,1
Sucre	0,9	0,3	1,3	0,8	0,4	0,7
Tolima	2,4	1,4	2,8	2,2	1,5	2,2
Valle	11,7	13,9	9,7	10,2	10,4	10,2
Nuevos Departamentos	2,2	0,5	2,8	5,7	0,9	5,2
Amazonas	0,1	0,0	0,2	0,1	0,0	0,1
Arauca	0,3	0,1	0,5	0,9	0,2	0,8
Casanare	0,8	0,2	0,6	4,0	0,3	3,7
Guanía	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0
Guaviare	0,1	0,0	0,2	0,1	0,0	0,1
Putumayo	0,3	0,1	0,6	0,3	0,1	0,3
San Andrés y Providencia	0,4	0,1	0,3	0,2	0,1	0,2
Vaupés	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0
Vichada	0,1	0,0	0,2	0,1	0,0	0,1
TOTAL COLOMBIA	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

FUENTE: DANE - DIRECCION DE SINTESIS Y CUENTAS NACIONALES

## **PARTICIPACION DE SANTANDER EN EL PIB NACIONAL POR SECTORES PRODUCTIVOS**

Para analizar la situación de Santander en los sectores productivos se debe comparar con el resto de país para mirar si la participación en el PIB nacional se considera representativo o no.

Para el sector Industrias manufactureras se aprecia una participación en el PIB nacional de un 15.2%, ubicándose en el segundo lugar después de Bogotá D.C que tiene una participación del 21,6% y después de Santander se encuentra Antioquia con un 14,2%. Dentro de este sector podemos encontrar diferentes categorías como la industria química, construcción, electrónica, industria de energía, industria de metal, fundición, entre otros, los cuales se refieren a la transformación de materias primas en productos manufacturados, productos elaborados o productos terminados para su distribución y consumo.

Otro de los sectores en los cuales Santander se aprecia como representativo es el de Construcción el cual tiene una participación del 8,7% y el cual se ubica de tercero en participación del PIB nacional, en primer lugar se encuentra Bogotá D.C con un 24,7% y seguido de Antioquia con un 17,7%. Otro sector en el cual se puede considerar importante a Santander es en el Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, el cual se encuentra en el tercer lugar en participación del PIB nacional con un 6,8%, detrás de Antioquia y Cundinamarca con un 12% y 10,5% respectivamente.

Un sector en el cual la participación se esperaría fuera un poco más alta es la del sector de Comercio, Reparación, Restaurante y hoteles, en este sector Santander se encuentra en el quinto lugar con una participación del 5,1% y se encuentra detrás de Bogotá D.C, Antioquia, Atlántico y Cundinamarca con un 23,2%, 14,8%, 5,4%, y 5,3% respectivamente. Otros dos sectores en los cuales Santander se encuentra dentro de los primeros departamentos en participación al PIB de Colombia son: Transporte, almacenamiento y comunicaciones y el sector de Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas, en los cuales se encuentra en el cuarto lugar en ambos en participación del PIB nacional con un 5,1% y un 4,4% respectivamente.

## **ELEMENTOS CLAVES DE LA REGIÓN IDENTIFICADOS EN EL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA IDENTIDAD E IMAGEN DE SANTANDER**

### **1. UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER - UIS**

#### **DESCRIPCIÓN**

La UIS, Institución oficial, del orden departamental, está encaminada fundamentalmente a la formación del hombre, mediante la generación y difusión del saber en sus diversas ramas.

Estructura organizacional en torno a los saberes en cinco facultades: Ingenierías Físico-Mecánicas, Ingenierías Físico-Químicas, Ciencias, Salud y Humanidades se conjugan los campos del conocimiento en los que la Universidad adelanta las actividades de docencia, investigación y extensión.

Opera desde 1948 y en la actualidad existe una población educativa que se aproxima a los 20.000 estudiantes en los diferentes programas

#### **ACTIVIDADES**

EDUCATIVAS, CULTURALES, DEPORTIVAS INVESTIGACIÓN FOROS, CONGRESOS, ENCUENTROS, CATREDAS LOWS MAUS, se destacan:

- Festival Internacional de Piano
- Festival Infantil de Piano
- Juegos Deportivos Inter-sedes UIS
- Concurso nacional cuento y ensayo históricos
- Cátedra Low Maus: Futuro de la Energía en Colombia.
- Festivales de Danzas y Teatro
- Congresos académicos nacionales e internacionales en las diferentes facultades

#### **INFLUENCIA**

(AMB, regional, nacional internacional)

La UIS tiene su sede principal en el Municipio de Bucaramanga con influencia en el área metropolitana y cuenta con sedes en los municipios de Málaga, Socorro, Barbosa, Barrancabermeja y una asociación de egresados con sede en Bogotá.

## **PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN**

### **Comunicación Ofensiva**

Apoya un gran número de eventos educativos, deportivos y culturales de la región lo que le aporta un reconocimiento mayor dentro de la población santandereana

### **SEGMENTOS DE COMUNICACIÓN**

(Residentes, visitantes, turistas e inversionistas)

La comunicación muy relacionada con el servicio educativo, va dirigida a residentes y visitantes de otras regiones de Colombia para que realicen su formación de pregrado y posgrado en este plantel.

### **IMAGEN DE MARCA**

Los colores institucionales son el blanco y el verde; el logo lo compone las siglas de la Universidad y actualmente está acompañado de el slogan "construimos futuro"

## **2. Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB**

### **DESCRIPCIÓN**

La Universidad Autónoma de Bucaramanga es una institución de carácter privado, dedicada al servicio de la Educación Superior, debidamente reconocida. No pretende ánimo de lucro y su propósito de engrandecimiento del ser humano se traduce en los principios democráticos y liberales que guían su acción, propendiendo al mejoramiento regional y nacional.

Cuenta con 20 programas profesionales, 34 postgrados, 4 programas técnicos laborales, 2 tecnologías y más de 80 diplomados y seminarios en distintas áreas del conocimiento cinco Escuelas: Ciencias Económicas, Administrativas y Contables; Ciencias Biológicas y de la Salud; Ciencias Jurídicas y Políticas; Ciencias Sociales, Humanidades y Artes, y Ciencias Naturales e Ingeniería-, con sus respectivos programas académicos en distintas áreas del conocimiento y el Departamento de Lenguas

### **ACTIVIDADES**

Además de las actividades relacionadas con el servicio de educación la UNAB apoya eventos como la:

- Feria del libro en Bucaramanga

### **INFLUENCIA**

(AMB, regional, nacional internacional)

Influencia directa en el AMB, posee convenios con la Fundación Universitaria del municipio de San Gil en Santander, educación virtual; programas, convenios y becas con Instituciones educativas Internacionales.

### **PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN**

Comunicación ofensiva.

### **SEGMENTOS DE COMUNICACIÓN**

(Residentes, visitantes, turistas e inversionistas)

Residentes

### **IMAGEN DE MARCA**

La UNAB cuenta con dos imágenes de marca el escudo institucional y además a desarrollado una imagen en varios colores vivos, para comunicar y promocionar sus servicios acompañado del eslogan "estas en casa.

### **3. CADENA - CACAO**

#### **DESCRIPCIÓN**

El cacao es uno de los productos que cuentan con ventajas comparativas en Santander derivadas de las condiciones naturales para su producción, esto es, las características agroecológicas en términos de clima y humedad, y su carácter de sistema agroforestal conservacionista del medio ambiente. En Santander se produce cerca del 50% del cacao nacional.

#### **ACTIVIDADES**

- Diagnósticos de la Cadena de Cacao
- Acuerdo de Competitividad regional para la cadena del cacao.
- Inclusión de procesos orgánicos.

#### **INFLUENCIA**

(AMB, regional, nacional internacional)

Todas las anteriores: el cacao y chocolate de Santander se consume en sus diferentes presentaciones tanto a nivel nacional como internacional.

#### **PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN**

La comunicación del cacao como tal es defensiva pero en productos elaborados de chocolatería fina tiene características de comunicación ofensiva.

#### **SEGMENTOS DE COMUNICACIÓN**

(Residentes, visitantes, turistas e inversionistas)

Residentes

#### **IMAGEN DE MARCA**

El cacao santandereano no maneja una imagen única; a través de las distintas asociaciones se reconocen identidades visuales variadas.

Sin embargo la compañía Nacional de Chocolates con sede en Bogotá produce un chocolate fino que utiliza el nombre de Santander por que se produce con un cacao especial de esta región y que está siendo impulsado en mercados internacionales y cuenta con reconocimiento internacional.

#### **Análisis - DOFA**

**Debilidades:** falta de tecnología para la producción con valor agregado a partir del cacao como aromas, saborizantes.

**Oportunidad:** Se potencializa la imagen de un producto de chocolate fino que puede generar denominación de origen, aprovechable para la región.

Inclusión de técnicas orgánicas para el cultivo del cacao.

**Fortaleza:** El cacao santandereano tiene características especiales ligadas a la región donde se produce, que lo hacen competitivo a nivel internacional.

La producción de chocolatería fina para mercados especializados es potencialmente competitiva para la región.

**Amenazas:** "oligopolio" en la compra del cacao que controlan el precio del mismo

## 4. CALZADO

### DESCRIPCIÓN

Sector manufacturero de Santander en la producción de calzado y artículos de cuero.

1.200 empresas inscritas en Cámara de Comercio de Bucaramanga (año 2007), con exportaciones a diciembre de 2007 por valor de \$14 millones de dólares entre los cuales se encuentra como principal mercado el venezolano con una participación de 58%, seguido de Panamá, Ecuador y Estados Unidos. Es un sector en el que predomina la micro y pequeña empresa.

### ACTIVIDADES

Participación en ferias nacionales e internacionales

### INFLUENCIA

(AMB, regional, nacional internacional)

AMB: Producción y comercialización, Nacional e Internacional:  
Comercialización

### PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

Ofensiva

### SEGMENTOS DE COMUNICACIÓN

**(Residentes, visitantes, turistas e inversionistas)**

Comunicación dirigida a residentes, visitantes turistas e inversionistas.

### IMAGEN DE MARCA

Se manejan muchas marcas incluso al interior de una misma empresa, y las imágenes graficas utilizadas están directamente relacionadas con los artículos que se fabrican y los nombres de las empresas.

### Análisis - DOFA

**Debilidades:** Son reacios a la integración empresarial y a las alianzas.

No se tiene la estructura y el soporte tecnológico necesario.

Empresas mayormente familiares y pequeñas con poca estructura organizativa.

Faltan planes de mercadeo para mejorar el proceso de comercialización.

**Oportunidades:** Proyectos para la creación de Zona franca de calzado, Distritos Industriales, Parques Industriales y Desarrollo de Clúster para el sector Cuero y Calzado de Santander.

**Fortalezas:** reconocimiento nacional de los productos por calidad, diseño y precio.

Tradición empresarial.

**Amenaza:** importaciones de calzado abaratado proveniente de china y contrabando.

Producción de calzado en otras regiones con capacidades.

## **5. CONFECCIÓN INFANTIL**

### **DESCRIPCIÓN**

El sector de confecciones en el área metropolitana está conformado por 883 empresas, más de 500 de ellas dedicadas a la confección infantil: 95% son microempresas, 4% pequeñas, 1% medianas. Estas empresas dan empleo directo a 10 mil personas e indirecto a unas 30 mil.

Representa el 13% de las exportaciones del departamento de Santander, con 219 empresas exportadoras.

La fuerza Laboral del sector de confecciones son Madres Cabezas de familia en un 92%

Apuesta productiva en la Agenda Interna Nacional y Regional, Priorizado en el Plan ADEL METROPOLITANO, definido como clúster en el Consejo Regional de Competitividad, Plan de Desarrollo Departamental en el Eje Programático: Competitividad para el Crecimiento Económico con Desarrollo Social, Plan de Desarrollo Alcaldía de Bucaramanga – Internacionalización del Departamento.

Un estudio realizado por ACOPI – CAJASAN (Octubre 2007), concluyó que el 73.6% de la empresas contratan talleres de ensamble.

### **ACTIVIDADES**

Desarrollo de Productos

Confección para terceros

Exportaciones

Realización de Ferias especializadas.

### **INFLUENCIA**

AMB, Regional, Nacional e Internacional

### **PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN**

Ofensiva

### **SEGMENTOS DE COMUNICACIÓN**

(Residentes, visitantes, turistas e inversionistas)

Residentes, Empresarios locales, Compradores Nacionales, Compradores Internacionales, Visitantes.

### **IMAGEN DE MARCA**

La Feria EIMI- EXPOSICIÓN INTERNACIONAL DE MODA INFANTIL.  
En el 2.008 se contó con empresarios de 11 países y 3.000 visitantes.

### **Análisis - DOFA**

#### **Oportunidades:**

1. TLC con Estados Unidos. Acceso a materia prima (Algodón)
2. Acuerdos comerciales y preferencias otorgadas por otros países.
3. La tendencia de las grandes marcas mundiales a buscar maquilas en países donde el costo de producción sea menor y la calidad de los productos sea buena.

#### **Amenazas:**

1. Tratados de libre comercio.
2. Entrada ilegal de productos al país.
3. Competencia internacional - China /Marcas
4. La Reevaluación del peso.

#### **Fortalezas**

1. Buena imagen de la región como productor de ropa infantil, escenario comercial reconocido EIMI
2. Cultura y vocación confeccionista en la región.
3. Excelente calidad en los productos.
4. Procesos de calidad que agregan valor a los productos. (Bordados a mano, moda).
5. Trayectoria exportadora
6. Modernización en maquinaria
7. Formalizado
8. Capacidad de producción

#### **Debilidades:**

1. Falta de mano de obra directa capacitada.
2. Ausencia de alianzas empresariales.
3. Dificultad en la programación de compras de telas e insumos y en general aprovisionamiento
4. Carácter estacional del sector (Primavera Verano).

5. Desventaja logística respecto a otras regiones del país.
6. Costos de producción elevados
7. Falta de desarrollo de proveedores (Ensambladoras)
8. Pocos servicios de procesos de lavandería, estampado
9. Comercialización (Diversificación de destinos)
10. Debilidad en sistemas de información.

## 6. ECOPETROL

### DESCRIPCIÓN

ECOPETROL S.A. es una Sociedad de Economía Mixta, de carácter comercial, organizada bajo la forma de sociedad anónima, del orden nacional, vinculada al Ministerio de Minas y Energía.

ECOPETROL S.A. es la empresa más grande del país y la principal compañía petrolera en Colombia. Por su tamaño, ECOPEOTROL S.A. pertenece al grupo de las 39 petroleras más grandes del mundo y es una de las cinco principales de Latinoamérica.

### DESCRIPCIÓN

La empresa es dueña absoluta y tiene la participación mayoritaria de la infraestructura de transporte y refinación del país, posee el mayor conocimiento geológico de las diferentes cuencas, cuenta con una respetada política de buena vecindad entre las comunidades donde se realizan actividades de exploración y producción de hidrocarburos, es reconocida por la gestión ambiental y, tanto en el upstream como en el downstream, ha establecido negocios con las más importantes petroleras del mundo.

La empresa tiene a disposición el Instituto Colombiano del Petróleo (ICP), considerado el más completo centro de investigación y laboratorio científico de su género en el país, donde reposa el acervo geológico de un siglo de historia petrolera de Colombia.

El Instituto Colombiano del Petróleo - ICP- trabaja en nueve áreas tecnológicas que incluyen cinco líneas de investigación aplicadas a la cadena de valor (exploración, producción, refinación y petroquímica, transporte, suministro y mercadeo).

ECOPETROL, por medio del ICP, realiza programas de investigación y desarrollo en convenios con las mejores universidades del mundo y la mayor parte de las universidades nacionales, en temas propios de la industria. En la actualidad mantiene 30 convenios de cooperación tecnológica que le permiten ampliar su campo de acción en materia de investigación y desarrollo.

### ACTIVIDADES

Exploración

Producción

Refinería

Transporte

Comercialización

Investigación y Desarrollo

**INFLUENCIA**

AMB, Regional, Nacional e Internacional

**PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN**

Ofensiva

**SEGMENTOS DE COMUNICACIÓN**

Residentes, Inversionista

## 7. CLÍNICA CARLOS ARDILA LULLE

### DESCRIPCIÓN

Desde su fundación en 1972, por el doctor Virgilio Galvis Ramírez, como Fundación Oftalmología de Santander y su transformación posterior en 1993 en una institución de salud de nivel IV con la apertura de la Clínica Carlos Ardila Lulle la Foscal ha diseccionado todos sus esfuerzos a prestar servicios de salud con excelsa calidad y sentido humano, al punto de ser hoy por hoy una de las instituciones de salud Líderes de Colombia y Latino América.

Centros de alta tecnología de Oftalmología líderes en Latino América y uno de los cinco referentes mundiales en cirugía refractiva con Excímer Láser.

El Centro de Cáncer y Enfermedades Hematológicas Virgilio Galvis Ramírez presta servicios con recursos humanos y tecnológicos de vanguardia mundial.

El Centro de Imágenes Diagnósticas con sus unidades de resonancia magnética, TAC Multicortes y Radiología Digital, el Laboratorio Clínico considerado uno de los más completos de Suramérica ofrece los servicios de Microbiología, Micología, Inmunología, Banco de Sangre.

El Centro SER que es una unidad altamente especializada en reproducción genética y medicina materna fetal.

El Centro de Ortopedia y Traumatología, La unidad de

Urología la Unidad de Diálisis y Transplante Renal,

Neurocirugía, Otorrinolaringología y Audiología, Cirugía Mínimamente Invasiva entre otros centros con marcada presencia nacional e internacional.

Oficina de Relaciones Internacionales

Es una unidad adscrita a la unidad de proyectos responsable de brindar a los pacientes internacionales programas de salud acorde con sus necesidades y expectativas. Su misión es promover y dar a conocer en todos los países del continente americano y europeo la calidad médico – científica, la alta tecnología, la capacidad instalada y los precios competitivos de la Fundaciones Oftalmológica de Santander, Virgilio Galvis Ramírez y de la Clínica Carlos Ardila Lülle.

### DESCRIPCIÓN

Premios y Distinciones

1995. Premio a la Gestión Humana.

1996. Premio Nacional al Desarrollo Empresarial.

2000. III Premio a la Excelencia Empresarial, Generación de Empleo y Desarrollo del Recurso Humano.

2005. Certificado de Gestión de la Calidad ISO 9000:

2000, NTC – ISO 9001: 2000

2005. Certificado IQ Net – ICONTEC ISO 9000: 2000

2006. Distinción Nacional FOSCAL Hospital Verde, Categoría Mejor Desempeño Ambiental.

2007. Certificación Institución Amiga de la Mujer y la Infancia IIAMI - FOSCAL

2008. Recertificación Gestión de la Calidad y Recertificación IQ Net – ICONTEC INFLUENCIA (AMB, regional, nacional internacional) AMB, Regional, Nacional e Internacional

#### PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

Ofensiva

#### SEGMENTOS DE COMUNICACIÓN

Residentes y pacientes extranjeros.

## 8. PARQUE NACIONAL DEL CHICAMOCHA

### DESCRIPCIÓN

El Parque Nacional del Chicamocha está ubicado en las inmediaciones del Cañón del Chicamocha, Santander, este nuevo destino turístico es paso obligado de los turistas que transitan diariamente por esa carretera.

El Parque Nacional del Chicamocha, ofrece un sin número de atracciones, en su mayoría extremas, y nos habla de la raza santandereana. Es un encuentro con la naturaleza y la diversión que la topografía y el clima de la zona garantizan.

Unas 70 mil personas, en su mayoría turistas provenientes de Bogotá, el Altiplano Boyacense y el Eje Cafetero.

Está ubicado a sólo 54 kilómetros de Bucaramanga, a 50 minutos en carro aproximadamente, a una altura de 1.450 metros sobre el nivel del mar y en un terreno comprendido por 264 hectáreas, en jurisdicción del municipio de Aratoca, famoso por su pan, especialmente las mestizas. Todo allí respira a Santander, pues la Gobernación, su ejecutor, lo construyó con materia prima de la región, como la caña brava de Pescadero, los tablones de arcilla rústica de Villanueva, la piedra de Barichara y la teja de

El Cañón del Chicamocha es un accidente geográfico ubicado en el Departamento de Santander.

El cañón es y se trata de fragmentos montañosos que se desprenden verticalmente entre dos montañas y en donde se encuentran las aguas de los ríos Fonce y Suárez, estas placas montañosas son resultado de los movimientos tectónicos de la tierra, en donde pasan y se desprenden fallas geológicas que comprenden el territorio del Chicamocha, hasta regiones como la Mesa de los Santos y la misma ciudad de Bucaramanga; convirtiéndolo en el segundo cañón más grande del mundo.

En el 2009 tendrá teleférico: La segunda fase del Parque Nacional del Chicamocha se empezará a construir en el 2007 y estará concluida en el primer trimestre de 2009.

Consta de un teleférico en dos tramos y un recorrido de 6.3 kilómetros. El primer trayecto parte desde el Monumento a la Santandereanidad a la estación Central, que se ubicaría en orillas del río Chicamocha con una altura máxima de 1.325 metros y una duración de 7 minutos. El segundo desde la Estación hasta la Mesa de los Santos en un recorrido de 13 minutos. La inversión está asegurada con recursos de los Gobiernos Nacional y Departamental.

## **ACTIVIDADES**

\*Parapente

\*Canotaje

\*Cablevuelo

\*Cabalgatas

\*Caminatas, Pista para Buggies, Jumping (saltarín para niños y adultos).

## **INFLUENCIA**

Mayor influencia regional

Influencia Media: nacional

Influencia baja: Internacional

## **PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN**

Ofensiva

## **SEGMENTOS DE COMUNICACIÓN**

Residentes, Turistas y visitantes.

## **9. CAÑÓN DEL CHICAMOCHA**

### **DESCRIPCIÓN**

El Cañón del Chicamocha es un accidente geográfico ubicado en el Departamento de Santander.

El cañón es y se trata de fragmentos montañosos que se desprenden verticalmente entre dos montañas y en donde se encuentran las aguas de los ríos Fonce y Suárez, estas placas montañosas son resultado de los movimientos tectónicos de la tierra, en donde pasan y se desprenden fallas geológicas que comprenden el territorio del Chicamocha, hasta regiones como la Mesa de los Santos y la misma ciudad de Bucaramanga; convirtiéndolo en el segundo cañón más grande del mundo.

### **ACTIVIDADES**

Caminatas ecológicas

Observatorio desde el Mirador

### **INFLUENCIA**

AMB, Regional

### **PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN**

Defensiva

### **SEGMENTOS DE COMUNICACIÓN**

(Residentes, visitantes, turistas e inversionistas)

Residentes, Turistas y Visitantes.

## **10. BARICHARA**

### **DESCRIPCIÓN**

BARICHARA, el “pueblito más lindo de Colombia”, declarado Monumento Nacional mediante el decreto No. 1.854 de 1.978, con 300 años de historia es reconocido como destino turístico a nivel nacional e internacional.

Localizada a 110 kms. De Bucaramanga y 20 de San Gil se llega por vía pavimentada, a una altitud de 1.300 mts. y con 21 grados de temperatura Barichara ha sido protagonista de la historia Santandereana.

Bella población Santandereana visitada y admirada por gentes de distintos lugares.

En Barichara se puede visitar además la casa del expresidente Aquileo Parra, la casa de la cultura Emilio Pradilla González, las capillas de San Antonio y Santa Bárbara, la alcaldía municipal, el mirador, el salto del mico, el balneario Chorreras, el parque de las aguas, la nueva biblioteca y el puente Lenguerke.

A 9 kms. de distancia se encuentra detenido en el tiempo y la historia Guane, la capital del imperio de los Guanes, descubierta por Martín Galeano en 1,540, aquí se aprecia el Museo Arqueológico, la iglesia de santa Lucía y el hotel Santa lucía de Mucuruva.

### **ACTIVIDADES**

Caminatas ecológicas

Turismo de Historia y Cultura

Turismo religioso

Gastronomía

Deportes de Aventura

Ecoturismo

### **INFLUENCIA**

Regional, Nacional y poca internacional

### **PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN**

A nivel nacional Ofensiva, a nivel Internacional Defensiva

### **SEGMENTOS DE COMUNICACIÓN**

Residentes, Turistas y Visitantes.

## 11. PARQUE GALLINERAL

### DESCRIPCIÓN

Parque natural situado a orillas del río Fonce tiene una extensión de 4 hectáreas, y se ubica en la zona céntrica del municipio de San Gil – Santander

La vegetación está llena de heliconias y otras flores silvestres, con caminos empedrados y puentes coloniales bajo la sombra de un gran árbol higuerón.

### ACTIVIDADES

Actividades turísticas:

- Avistamiento de plantas y flores silvestre,
- Actividades acuáticas
- Eventos culturales
- Gastronomía típica

### INFLUENCIA

Mayor influencia regional

Influencia Media: nacional

Influencia baja: Internacional

### PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

Defensiva

### SEGMENTOS DE COMUNICACIÓN

(Residentes, visitantes, turistas e inversionistas)

Turistas y visitantes.

## 12. DEPORTES DE AVENTURA

### DESCRIPCIÓN

Los deportes de aventura son actividades que involucran emociones fuertes realizadas en la mayoría de las veces al aire libre.

En Santander estas actividades hacen parte de la oferta turística de algunos municipios de la región, gracias a los paisajes y condiciones naturales para la práctica de estos deportes.

### ACTIVIDADES

Deportes:

- RAFFTING: Recorrido de 12 km. balsa plástica con capacidad para 8 tripulantes más un guía profesional y certificado.

-PARAPENTE: Realizaremos un vuelo doble o Tandem comercial acompañado de un instructor durante 15 minutos aprox. Entre 800 y 1000 de altura.

-RAPPEL Descenso de rocas con cuerdas de seguridad

-TORRENTISMO Y MONTAÑISMO descenso en cascadas y caminatas

-ESPELEOLOGIA: Exploración de cavernas

### INFLUENCIA

Regional, nacional

Internacional en menor medida.

### PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

Ofensiva

### SEGMENTOS DE COMUNICACIÓN

Visitantes y turistas

### IMAGEN DE MARCA

"Santander Tierra de Aventura"

### Análisis - DOFA

#### Debilidades:

- Infraestructura vial y hotelera.
- Manejo ambiental

- Bilingüismo

**Oportunidades:**

- Riqueza paisajística
- Reglamentos de seguridad para la práctica de deportes "extremos"

**Fortalezas:**

- Paisajes y condiciones naturales óptimas
- Confianza y experiencia
- Amenaza: oferentes nacionales de otras regiones con mejor calidad en servicios similares

## 13. GASTRONOMIA

### DESCRIPCIÓN

Cocina típica de la región en la que se utilizan ingredientes y alimentos propios como:

- Arepa: harina de maíz especial y aliños
- Mute Santandereano: sopa espesa con verduras, granos y víceras
- Tamal: cocido de harina de maíz recubierto por hojas de la mata del plátano con diferentes tipos de carne en su interior
- Carne Oreada: carne de res aliñada expuesta al sol por varios días y luego asada a la brasa.
- Cabro al Horno: carne de cabro aliñada con condimentos típicos, cocida y luego horneada.
- Pepitoria: preparación a base de cabro en la que se utiliza la sangre del animal y algunos órganos o víceras, condimentada y mezclada con arroz y huevo.
- Capón relleno: carne de Res en forma de rollo con verduras en su interior cocida y horneada, que se consume normalmente frío.
- Hormigas Culonas: hormigas especiales que se fríen en lozas delgadas sazonadas con sal.

### ACTIVIDADES

#### FERIAS CULTURALES ENTORNO A PLATOS TÍPICOS:

- Festival del Tamal
- Festival de Colonias

### INFLUENCIA

AMB, regional y nacional

### PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

Defensiva

### SEGMENTOS DE COMUNICACIÓN

Residentes visitantes y turistas

## **Análisis - DOFA**

### Debilidades:

- Desconocida internacionalmente
- Alto contenido de grasa

### Oportunidades:

- Cocina Fusión, atractivo turístico.

### Fortaleza:

- Buen reconocimiento nacional, elementos diferenciadores en las preparaciones
- Gestión de la Identidad y la cultura.

### Amenazas:

- Occidentalización de los gustos alimenticios

## 14. HORMIGA CULONA

### DESCRIPCIÓN

Hormiga comestible, única en su sabor agrio en el mundo, reina criolla de los insectos que debe su nombre a lo enorme de su trasero lleno de huevos.

Miles de ellas salen de los hormigueros donde hibernan en los valles de San Gil, Curití, Villanueva, Barichara y Guane, buscando los rayos del sol para el apareamiento.

En ese momento son atrapadas por los campesinos, en bolsas, jarras, ollas, costales, para ser tostadas vivas al fogón.

Ha llegado hasta Inglaterra, Alemania, Portugal, Canadá y Estados Unidos.

Se le atribuye a la hormiga culona poderes afrodisíacos, analgésicos y de longevidad, más aun si se consumen vivas, tras cortarles las patas, las alas y el pico.

A pesar de que este tipo de insecto cuenta con ciudades subterráneas en el Eje Cafetero y los Llanos Orientales, habitadas entre 50 y 200 millones de hormigas, la cocina santandereana convirtió este departamento en la fábrica oficial de culonas de Colombia.

La hormiga tuvo una etapa vergonzante. Los ricos las llamaban hormigas colonas. Les daba pena referirse a ellas.

Incluso en alguna ocasión se aseguró, para desprestigiarlas, que provenían de los cementerios.

Su consolidación como símbolo es producto de la tradición indígena que sobrevivió al paso de los años, ya que los artesanos y los artistas forjaron el concepto con sus obras. Las mujeres en la cocina hicieron su aporte. En los años 50, una importante empresa de transporte las llevó por todo el país. Luego los medios de comunicación hicieron su trabajo y se arraigó esta tradición.

Un estudio de la Universidad Industrial de Santander encontró que son una fuente rica en ácidos grasos no saturados, es decir, un alimento que previene enfermedades como el alto nivel de colesterol sanguíneo.

El mercado de hormigas en el exterior es relativamente nuevo y está en crecimiento. Un solo empresario hace cinco años exportaba 50 kilos y hoy envía al año 800 kilos del insecto.

Muchas de ellas serán recubiertas de chocolate belga para venderse en envases elegantes por más de 6 euros (8 dólares) la media docena en tiendas

finas londinenses como Harrods y Fortnum & Mason. y un menú ofrecido recientemente en un banquete insectívoro en Montreal presentó una tortilla rellena con las hormigas colombianas. En Francia se las tiene en tal consideración que la gente empezó a llamarlas el caviar de Santander.

La fuerte tradición santandereana de comer hormigas culonas se expande en el mundo con mucho éxito. Es una costumbre heredada de los ancestros indígenas y así lo están reconociendo en los mercados extranjeros. Por esta tradición es que Plaza Colombia, una empresa que maneja páginas de Internet dedicadas a promocionar artículos típicos del país, le apostó a la hormiga culona como producto de exportación.

En la página [www.hormigasculonas.com](http://www.hormigasculonas.com) el navegante puede, además de comprar, encontrar los antecedentes biológicos, históricos y culturales de este insecto criollo.

Para fortalecer esta tradición, Jorge Raúl Díaz, propietario de una finca de 30 hectáreas con 39 nidos de hormigas certificados, promueve desde hace dos años el concurso

'A coger culonas', que reúne a 20 novatos y expertos cazadores. El año pasado, en sus bolsas se amontonaron

56.000 hormigas.

La culona es motivo de orgullo regional para los santandereanos y su imagen aparece por doquier, desde el logotipo de una empresa de autobuses de larga distancia hasta la lotería provincial "La culona"

## **INFLUENCIA**

Influencia AMB, regional

Mediana a nivel nacional

Poca nivel internacional

## **15. BOCADILLO VELEÑO**

### **DESCRIPCIÓN**

Producto colombiano de la provincia de Vélez en Santander definido como una pasta solida, obtenida por la cocción de la pulpa de la Guayaba con edulcorante, de alto valor alimenticio.

### **ACTIVIDADES**

- Misiones de transferencias de conocimientos y experiencias
- Transferencia de tecnología
- Plan estratégico exportador del bocadillo

### **INFLUENCIA**

(AMB, regional, nacional internacional)

Producción: regional en la Provincia de Vélez, influencia nacional: producto que se comercializa en la mayoría de las regiones colombianas, Internacional; comercialización en algunas tiendas especializadas.

### **PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN**

Defensiva, producto tradicional parte de la gastronomía local.

### **SEGMENTOS DE COMUNICACIÓN**

(Residentes, visitantes, turistas e inversionistas)

No se maneja una fuerte estrategia de comunicación algunas marcas promocionan y comunican sus productos en niveles nacionales en internacionales.

La comercialización del bocadillo es realizado por los dueños de fábricas grandes que manejan altos volúmenes y compran la producción de las fábricas más pequeñas; éstos poseen puntos de distribución y venta en los mercados de Bogotá, Medellín, Cali, la Costa, Bucaramanga, Cúcuta e incluso Venezuela; otras fábricas pequeñas realizan una comercialización en los mercados locales y regionales como Cundinamarca y Boyacá

### **IMAGEN DE MARCA**

Existen varias marcas producto de asociaciones empresariales.

## Análisis - DOFA

### Debilidades

- Las empresas no cuentan con infraestructura física adecuada.
- Pocas empresas destinan recursos a la investigación e innovación de productos, desarrollo de maquinaria y mejoramiento de procesos.
- Gran dificultad para acceso a crédito, y altas tasas de interés en los créditos colocados.
- Poco desarrollo tecnológico en la producción de la fruta.
- Deficiencias en el tiempo de vida útil de los productos.

### Oportunidades.

- Vinculación de otras cadenas como lácteos y Ganadería lechera.
- Oportunidad de negociaciones comerciales por medio de la participación guiada en ruedas de negocios y eventos comerciales de trascendencia.
- Producto de origen orgánico.
- Inicio de relaciones comerciales nacionales e internacionales como Asociación.

### Fortalezas.

- El sector cuenta con 128 fábricas con grandes oportunidades de desarrollo.
- Se ha iniciado el proceso de estandarización de su producción e implementación de Buenas Prácticas de Manufactura BPM.
- Bases de confianza entre los empresarios que concluyen en asociatividad
- Algunas empresas cuentan con plan de negocios para mejorar su logística exportadora.
- La cadena cuenta con el apoyo de entidades comprometidas con el desarrollo de la mini cadena Corpoica- Cimpa, CARCE Santander, CDP de Alimentos de la UIS, Cámara de Comercio, y el SENA entre otros.

### Amenazas.

- Competencia internacional.

## 16. PARQUES DE LA CIUDAD

### DESCRIPCIÓN

#### Parques de Bucaramanga

Bucaramanga cuenta con más de veinte parques. Por algo es conocida también como la ciudad de los parques.

#### Parque Ecológico La Flora

Construido sobre la cañada que separa Altos de Cabecera y el Barrio Las Terrazas, muestra el profundo respeto por el medio ambiente y amor por la naturaleza de sus proyectistas y realizadores, quienes aprovecharon en gran forma los árboles, arbustos y plantas ornamentales colocadas en ese lugar por la mano del Creador.

Un autentico paraíso para los amantes de la vegetación natural, con sus avenidas y estaderos, que invitan a la reflexión y proporcionan tranquilidad y paz a quienes lo visitan.

El Parque Natural La Flora merece ser conocido por los bumangueses y los turistas que aquí llegan. Convenciones didácticas que informan sobre las especies de la flora colombiana, complementan este paraje original en el que nada falta.

#### Parque del Agua

La Compañía del Acueducto de la ciudad ha puesto en servicio un parque público de una belleza inigualable.

Una obra que devuelve a los habitantes del área metropolitana de Bucaramanga un área de recreación de 3.6 Hectáreas, sitio conocido antiguamente como "Los Tanques".

El espacio público es un lugar de encuentro ciudadano.

Es precisamente creando estos espacios donde se logra la equidad, donde los ciudadanos se encuentran sin distinciones de categorías sociales. Los parques, están precisamente dentro de los establecimientos públicos por excelencia que buscan el mejoramiento de la calidad de vida, especialmente en las clases menos favorecidas. Crear parques es crear bienestar ciudadano. El nuevo parque del agua cumple esta función.

#### Parque-tanque la Puerta del Sol

La Ciudad Bonita o Ciudad de los Parques como se le conoce nacional e internacionalmente a nuestra bella, querida y amable Bucaramanga, no se podía quedar atrás de las grandes capitales del mundo que son reconocidas y recordadas por los imponentes monumentos ubicados en sus sitios de entrada y que de alguna forma son la tarjeta de presentación o de bienvenida a sus visitantes.

El Parque – Tanque Puerta del Sol que tiene un área total de 3.800 metros cuadrados, cumple con dos importantes funciones sociales: primero, almacenar 5.000 metros cúbicos de agua, que le permiten regular las presiones de 12.000 viviendas de los Barrios Ciudadela Real de Minas, Mutis, Monterredondo, Héroes, Prados del Mutis, Manzanares, Estoraques, e igualmente atender la demanda a los actuales y futuros desarrollos de vivienda del Municipio de Girón; en segundo lugar, es considerado desde el momento de su inauguración como un sitio de esparcimiento, de recreación y de visita obligatoria para los turistas que llegan a la ciudad, lo cual se refleja en la numerosa concurrencia que a diario vemos deleitándose de la imponente fuente de agua, de los mágicos murales y de los jardines aledaños

#### Otros Parques

- Parque Antonia Santos
- Parque Centenario Bucaramanga Colombia
- Parque Bolívar
- Parque de Los Niños
- Parque de la Salud
- Parque Luis Carlos Galán
- Parque de la Salud
- Parque Luis Carlos Galán
- Parque de las Palmas
- Parque Mejoras Publicas
- Parque San Francisco
- Parque Santander
- Parque San Pío
- Parque Mirador de las Hormigas
- Parque de las Cigarras

- Jardín Botánico
- Museo Histórico de Santander en la Casa de Bolívar
- Auditorio Luis A. Calvo de la U.I.S.
- Centro Cultural del Oriente
- Concha Acústica en el Parque de Mejoras Públicas
- Auditorio de la Cámara de Comercio.
- Museo de Arte Moderno

### **ACTIVIDADES**

Faltan actividades culturales y lúdicas para la ciudadanía

### **INFLUENCIA**

Poca influencia en el AMB, mediana influencia en el ámbito Nacional. En otras ciudades reconocen a Bucaramanga como la ciudad de los parques.

### **PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN**

Defensiva

### **SEGMENTOS DE COMUNICACIÓN**

(Residentes, visitantes, turistas e inversionistas)

Residentes, Turistas y Visitante

**Esto se obtuvo de una investigación de mercados realizada por ADEL METROPOLITANA en donde se tuvo en cuenta los siguientes elementos**

Se realizó una investigación de mercados, sobre las particularidades de la Identidad Territorial y la Imagen percibida y proyectada del departamento, tanto en el ámbito interno, es decir, en las cabeceras municipales de los núcleos de desarrollo provinciales de Santander, como en el ámbito externo, es decir, en las seis principales ciudades capitales del país (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Santa Marta, Cúcuta)

- **Tipo de investigación**

Concluyente Descriptiva: de naturaleza cuantitativa. Permitió conocer los diferentes aspectos objetos de la investigación debidamente valorados estadísticamente.

- **Fuentes de información**

Primarias: Se utilizaron como fuentes primarias personas residentes en las ciudades y poblaciones elegidas para el estudio desde los 18 a 65 años y clasificados entre los estratos 4, 5, 6, esta última categoría previamente determinada por la dirección del estudio.

- **Universo estadístico de la encuesta:**

Población

- Mayor de edad residente en Santander y en las 6 principales ciudades del país (Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali, Santa Marta, Cúcuta)

- Perfil del Entrevistado: Persona con edad comprendida entre los 18 y los 65 años, residente en el Departamento.

- Tamaño de la muestra: 800 cuestionarios diligenciados en Santander y 600 en el ámbito nacional.

- Cuotas: Proporcionalidad con respecto al Universo en lo referente a Sexo y Grupos de edades (jóvenes, adultos y ancianos, definidos según estratos socioeconómicos)

- Método de realización de la Encuesta: Entrevista personal (cara a cara), y entrevista telefónica con apoyo de un cuestionario diseñado específicamente para la Encuesta.

- Duración de la entrevista, 20 minutos.

- Selección de entrevistados: Para el Área Metropolitana de Bucaramanga, Aleatorio, para las Provincias, muestras de conveniencia. Para las 6 ciudades principales del país: aleatorio.

## **15. PLAN DE MERCADEO TERRITORIAL PARA SANTANDER.**

ADEL METROPOLITANA, a través de la investigación realizada en el año 2009, plantea un plan de mercadeo territorial para el departamento de Santander, de acuerdo con los resultados encontrados y las características y cadenas productivas que resaltan al departamento se plantea lo siguiente:

### **CONCEPTUALIZACIÓN DEL PLAN**

Este Plan de Mercadeo Territorial está concebido para articular y gestionar un proceso complejo e integral de comunicación de ideas y mensajes que contribuya a viabilizar y optimizar el desarrollo competitivo de Santander.

El Plan y sus Acciones, están centrados en la gestión estratégica y operativa de la Identidad y la Imagen Territorial de Santander, entendidos como Activos Clave para su desarrollo, y en particular, para apoyar la configuración y potenciación del Área Metropolitana de Bucaramanga.

Conceptualmente, se trata de un Plan Director de Comunicación, de carácter estratégico, que sirve de marco para la posterior elaboración de Programas Anuales de Mercadeo Operativo. Además, sirve de guía y elemento de coordinación para la acciones de mercadeo de los diversos actores involucrados en el desarrollo de Santander.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN**

Y dentro de este marco regional, destacar los siguientes aspectos específicos de la posición y percepción 2015 del Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB):

- El AMB ocupa uno de los cuatro vértices del Cuadrilátero del Desarrollo de Colombia, un nodo estratégico en el sistema colombiano de ciudades y regiones, así como un centro de interconexión internacional dentro de la Macro-región Andino-Caribeña.
- El AMB es un espacio funcional consolidado y sostenible, con una personalidad propia, y caracterizado por un fuerte dinamismo empresarial, institucional y cultural, en un marco de convivencia y cohesión social.
- El AMB funciona como centro de vertebración y conexión de Santander en su conjunto, a la vez que es un centro de difusión regional de conocimiento e innovación y de prestación de servicios avanzados.

## FACTORES CONDICIONANTES DEL PLAN DE MERCADEO TERRITORIAL

La viabilidad de conseguir alcanzar los Objetivos del Plan de Mercadeo Territorial de Santander, está condicionada a que se avance en el proceso de desarrollo competitivo regional y metropolitano que se lleva adelante.

Y en particular, que se produzcan oportunamente los siguientes procesos de cambio estructural y funcional.

1. Fortalecimiento de las infraestructuras de soporte, acogida y conexión regional de personas y actividades empresariales.

2. Modernización de la economía regional, sobre la base de:

- El desarrollo de servicios avanzados a las empresas y a las personas, con particular énfasis en la Educación Superior y los Servicios de Salud y Estética.

- La expansión y consolidación del sector turístico alternativo (histórico y cultural en general, de salud y deportes de aventura).

3. Impulso de las actividades de I+D+i para la internacionalización de la economía y la sociedad, por la vía de las relaciones Universidad + Empresa + instituciones + Gobierno.

4. Vertebración y consolidación funcional e institucional del AMB

Así mismo, es condición necesaria para el éxito del Plan, que el Marketing Territorial se integre como una estrategia y un área de actuación relevante, en la gestión del desarrollo, con una organización responsable del mismo, dotada de recursos humanos, materiales adecuados y financiación suficiente.

## OBJETIVOS INSTRUMENTALES DEL PLAN

### VISIÓN DE LA IDENTIDAD TERRITORIAL SANTANDEREANA

En estrecha relación con la visión global objetivo de Santander, el Plan de Mercadeo Territorial se orienta a lograr que en el horizonte 2015, el perfil de la Identidad Santandereana sea:

- Una nueva Identidad regional consolidada, basada en tres atributos competitivos: el Capital Humano, la Cultura Emprendedora y un Sentido de Pertenencia sin fisuras.

- La suma de una Identidad de base, sólida y única para todo el territorio regional y para todo el espectro social más los matices adicionales positivos relacionados con las singularidades del espacio metropolitano, y en su caso, del resto del territorio urbano y rural del departamento.

- Una Identidad convertida en una Ventaja Competitiva y que se gestiona como un Activo clave para el proceso de desarrollo territorial.

### **VISIÓN DE LA IMAGEN TERRITORIAL SANTANDEREANA**

Las acciones de comunicación del Plan de Mercadeo Territorial están orientadas a que en el horizonte 2015, la Imagen de Santander, tenga las siguientes características:

1. Ser una Imagen reflejo fiel de la Identidad Territorial, conocida y valorada a partir de la experiencia continuada de los propietarios (habitantes y empresas locales) y de los clientes (habitantes, inversores y visitantes/turistas) del territorio.

2. Tener un perfil fundamentalmente configurado por:

- Valores Tradicionales positivos, tales como gente emprendedora, trabajadora, confiable y orgullosa de lo propio.
- Símbolos Modernos competitivos, tales como la educación de calidad, los servicios avanzados y entorno favorable para competir.

3. Ser percibida como una región dinámica y segura, organizada en torno al Área Metropolitana de Bucaramanga, participando de manera protagonista en el presente y en la construcción del futuro de Colombia.

4. Consecuentemente, que la percepción pública de Santander y su Área Metropolitana de Bucaramanga, funcione como una Garantía de Origen para apoyar las estrategias competitivas de las empresas e instituciones del territorio

### **EJES ESTRATEGICOS DE COMUNICACION DEL PLAN**

#### **CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS EJES DE COMUNICACIÓN**

Todas las acciones de comunicación, ya sea a través de los atributos naturales y paisajísticos, los símbolos y valores del territorio, como de la actividad de las empresas, instituciones y personalidades relevantes, deben ser seleccionadas y alineadas con los siguientes Ejes Estratégicos de Comunicación:

**EJE1:** La RELEVANCIA histórica y actual de Santander y el PROTAGONISMO metropolitano de Bucaramanga.

**EJE 2:** Los procesos de MODERNIZACION e INTERNACIONALIZACION del sistema productivo regional.

**EJE 3:** La COMPETITIVIDAD del entorno regional y metropolitano y la CALIDAD DE VIDA de Santander.

## RECURSOS Y ACTIVOS DEL TERRITORIO

### RELEVANTES PARA LA COMUNICACIÓN

#### Presentación

- Un conjunto de Atributos Naturales y Paisajísticos
- Símbolos y Valores
- Actividades de todo tipo del territorio de Santander

Que constituyen recursos y activos para su desarrollo competitivo y por tanto, deben ser utilizados como Soportes de Comunicación de este Plan. Han sido seleccionados por su relevancia para las acciones del Plan y clasificados, según su afinidad con uno o más de los 3 Ejes Estratégicos de comunicación del mismo.

Finalmente, se presenta el portafolio de Atributos Naturales y Paisajísticos, Símbolos, Valores y Actividades que, por servir a más de un Eje de Comunicación, se consideran clave para la gestión del Plan. Lo anterior implica que debe prestarse una atención especial a todas las acciones de comunicación que se realicen dentro y fuera de este Plan de Mercadeo, en relación con estos Recursos y Activos Clave.

Recursos y Activos relacionados con el Eje 1: La RELEVANCIA histórica Y actual de Santander y el PROTAGONISMO metropolitano de Bucaramanga.

#### Atributos Naturales y Paisajísticos del Territorio

- Cañón del Chicamocha
- Barichara
- San Gil
- Hormiga Culona
- Parques urbanos del Área Metropolitana de Bucaramanga Símbolos y Valores
- Universidad Industrial de Santander UIS
- Las Universidades del Área Metropolitana de Bucaramanga
- ECOPETROL
- Parque Nacional del Chicamocha
- Complejo Metropolitano de Centros especializados de Salud

- Gente emprendedora, trabajadora, confiable y orgullosa de lo propio
- Sentido de familia y protagonismo de la mujer
- Cacao
- Calzado
- Servicios especializados de Salud y Estética
- Turismo de salud
- Turismo histórico y cultural en general
- Deportes de Aventura
- Ferias y eventos
- Bocado Veleño

Recursos y Activos relacionados con el Eje 2: Los procesos de MODERNIZACION E INTERNACIONALIZACION del sistema productivo regional.

#### Atributos Naturales y Paisajísticos del Territorio

- Barichara
- San Gil Metropolitana de Bucaramanga
- Parques urbanos del Área
- Símbolos y Valores
- Universidad Industrial de Santander UIS
- Las Universidades del AMB
- ECOPETROL
- Complejo Metropolitano de Centros especializados de Salud
- Parque Nacional del Chicamocha
- Gente emprendedora, trabajadora, confiable y orgullosa de lo propio
- Actividades en el Territorio (existentes y propuestas)
- Cacao
- Bocado Veleño
- Caña panelera

- Calzado
- Confección infantil
- Ferias y eventos
- Deportes de Aventura
- Servicios de especializados de Salud y Estética
- Turismo de Salud
- Turismo histórico y cultural en genera

Recursos y Activos relacionados con el Eje 3: La COMPETITIVIDAD del entorno regional y metropolitano y la CALIDAD DE VIDA de Santander.

#### Atributos Naturales y Paisajísticos del Territorio

- Parques urbanos del Área Metropolitana de Bucaramanga
- Símbolos y Valores
- Universidad Industrial de Santander UIS
- Las Universidades del Área Metropolitana de Bucaramanga
- Parque Nacional del Chicamocha
- Complejo Metropolitano de Centros especializados de Salud
- Gente emprendedora, trabajadora, confiable y orgullosa de lo propio
- Sentido de familia y protagonismo de la mujer.

#### Actividades en el Territorio (existentes y propuestas)

- Deportes de Aventura
- Servicios especializados de Salud y Estética
- Turismo de salud
- Turismo histórico y cultural en general

#### PORTAFOLIO DE RECURSOS Y ACTIVOS CLAVE DE COMUNICACIÓN

Para la Comunicación BÁSICA del Territorio (Relación con Ejes 1, 2 y 3)  
Atributos Naturales y Paisajísticos del Territorio

- Parques urbanos del Área Metropolitana de Bucaramanga Símbolos y Valores
- UIS
- Universidades del Área Metropolitana de Bucaramanga
- Parque Nacional del Chicamocha
- Complejo metropolitano de Centros especializados de Salud
- Gente emprendedora, trabajadora, confiable y orgullosa de lo propio
- Servicios especializados de Salud y Estética
- Turismo de Salud
- Turismo histórico y cultural en general
- Deportes de Aventura

Para la Comunicación COMPLEMENTARIA del Territorio (Relación con 2 Ejes)  
 Atributos Naturales y Paisajísticos del territorio

- Barichara
- San Gil

Símbolos

- ECOPETROL

Valores

- Sentido de familia y protagonismo de la mujer

Actividades en el territorio

- Cacao
- Calzado
- Bocado Veleño
- Ferias y evento

#### PROGRAMAS DE ACCIONES PRIORITARIAS

El Plan de Mercadeo se estructura según cuatro Programas de Acciones Prioritarias centrados en la comunicación integral de los grupos de Recursos y Activos clave del territorio. Esto es:

Programa 1: Comunicación Integral de Atributos Naturales y Paisajísticos

Programa 2: Comunicación Integral de Símbolos

Programa 3: Comunicación Integral de Valores

Programa 4: Comunicación Integral de Actividades

Cada uno de estos Programas contiene diversas Acciones de Marketing, tanto Interno, para la gestión de la Identidad Territorial y la Autoimagen, como Externo, para la gestión de la Imagen Territorial.

Las Acciones de Marketing se han priorizado en función de su potencial para comunicar y poner en valor los cuatro tipos de Recursos y Activos Clave de Santander y su AMB que se han seleccionado. Esto es:

- Atributos naturales y paisajísticos
- Símbolos
- Valores
- Actividades

Todas las acciones de comunicación relevantes, actuales y futuras, que realicen los actores del desarrollo de Santander y su AMB, deberían estar enmarcadas en las actuaciones de los Programas de Acciones Prioritarias, que más adelante se detallan, a los efectos de asegurar su coherencia y coordinación y en definitiva, su contribución positiva a los Objetivos de este Plan.

Las Acciones que constituyen los Programas, incluyen una o más actuaciones de diversa naturaleza, según la siguiente tipología:

Actuaciones de construcción de la Identidad y proyección de la Imagen

- Infraestructuras, equipamientos, mobiliario y servicios urbanos
- Actividades deportivas, culturales, políticas y sociales
- Eventos
- Acciones de reconocimiento público
- Formación y divulgación

Diseño material de la marca y su difusión

- Identidad Visual Corporativa
- Misiones y Relaciones Públicas e Institucionales

- Publicidad en medios convencionales y digitales
- Marketing Directo

#### PROGRAMA 1: MARKETING DE ATRIBUTOS

#### NATURALES Y PAISAJÍSTICOS DE SANTANDER Y SU AMB

Atributos a comunicar:

- Parques urbanos del Área Metropolitana de Bucaramanga
- Barichara
- San Gil

Objetivos:

- Mejora de la Notoriedad y el Conocimiento para la puesta en valor
- Asociación de los atributos con el perfil de imagen de Santander y su AMB
- Potenciar su contribución al Orgullo Santandereano

Acciones prioritarias

- Comunicación de Barichara-San Gil como circuito/destino turístico
- Puesta en Valor de un circuito de parques urbanos del

Área Metropolitana de Bucaramanga

#### PROGRAMA 2: MARKETING DE SÍMBOLOS DE SANTANDER Y SU AMB

Símbolos a comunicar:

- UIS
- Universidades del Área Metropolitana de Bucaramanga
- Parque Nacional del Chicamocha
- Complejo metropolitano de Centros especializados de Salud
- **ECOPETROL.**

Objetivos:

- Mejora de la Notoriedad y el Conocimiento de los símbolos para su puesta en valor

- Asociación efectiva de los símbolos con el perfil de imagen de Santander y su AMB
- Potenciar su contribución al Orgullo Santandereano

Acciones prioritarias:

- Promoción de Santander y su AMB a través de sus

Símbolos emblemáticos

- Campaña de divulgación de los símbolos emblemáticos de Santander y su AMB

### PROGRAMA 3: MARKETING DE VALORES DE SANTANDER Y SU AMB

Valores a comunicar:

- Gente emprendedora, trabajadora, confiable y orgullosa de lo propio
- Sentido de familia y protagonismo de la mujer

Objetivos:

- Consolidar los valores tradicionales de la Identidad Santandereana.
- Fortalecer la coherencia de los comportamientos y actitudes de los actores representantes de Santander y su AMB, con respecto a sus valores de identidad.
- Asociación efectiva de los valores tradicionales con el perfil de la autoimagen y la imagen de marca de Santander y su AMB.
- Potenciar el sentido de pertenencia al territorio y el papel de los valores tradicionales en el Orgullo Santandereano.

Acciones prioritarias

- Puesta en valor de la Santandereanidad en la percepción pública.
- Potenciación de los valores del Orgullo Santandereano.

### PROGRAMA 4: MARKETING DE ACTIVIDADES DE SANTANDER Y SU AMB

Actividades a comunicar:

Nuevas actividades

- Servicios especializados de Salud y Estética
- Ferias y eventos

- Deportes de Aventura
- Turismo de salud
- Turismo histórico y cultural en general
- Metropolitanización de Bucaramanga

Objetivos:

Para las Nuevas actividades

- Cooperar con las estrategias de desarrollo competitivo de las nuevas actividades con futuro.
- Generar un proceso de asociación entre la imagen de Santander y su AMB con las nuevas actividades con futuro.
- Propiciar la adhesión de la población con la imagen positiva proyectada por las nuevas actividades con futuro.

Para las actividades tradicionales

- Cooperar con las estrategias de supervivencia competitiva de las actividades tradicionales viables.
- Modernizar las relaciones de asociación entre la imagen de Santander y su AMB con las actividades tradicionales viables.
- Favorecer el conocimiento y la adhesión de la población con los rasgos positivos de la imagen que proyectan las actividades tradicionales viables.

Acciones prioritarias

- Promoción de los nuevos atractivos productivos relacionados con la modernización de Santander y su AMB.
- Reforzamiento de la comunicación de la competitividad de los productos tradicionales de Santander y su AMB.

## 16. GLOSARIO

**Cadena de Valor:** La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final descrito y popularizado por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior performance*.

**Ciudad:** Una ciudad es un área urbana con alta densidad de población en la que predominan fundamentalmente la e y los servicios. Se diferencia de otras entidades urbanas por diversos criterios, entre los que se incluyen población, densidad poblacional o estatuto legal, aunque su distinción varía entre países. La población de una ciudad puede variar entre unas pocas centenas de habitantes hasta una decena de millones de habitantes. Las ciudades son las áreas más densamente pobladas del mundo.

**Identidad territorial:** se puede definir como una suma de rasgos o características propias de una región que pueden ser materiales (paisaje, arquitectura etc.) o inmateriales (Valores, símbolos, etc.) y que actúan como elemento cohesionador dentro del territorio y lo diferencia de otros.

**Logística interna:** las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

**Logística externa:** actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

**Marketing de ciudades:** El marketing de ciudades (citymarketing) se puede definir como una política activa integrada por un conjunto de actividades orientadas, por una parte, a identificar y determinar las necesidades de sus diferentes públicos, reales y potenciales; y, por otra parte, a desarrollar una serie de productos y servicios en la ciudad para satisfacer dichas necesidades, creando y potenciando su demanda.

**Marketing Municipal:** El marketing municipal es la disciplina que estudia el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, comunicación y distribución de los diferentes productos que se intercambian entre el sector público local y los ciudadanos. Estos productos se clasifican en bienes, servicios, ideas, organizaciones, personas y lugares (P. Asensio Romero 2008).

**Marketing Turístico:** El marketing turístico se encarga de descubrir lo que los turistas quieren, desarrollar los servicios adecuados para ellos, suministrarles la información sobre la oferta existente y darles instrucciones acerca de dónde pueden adquirir el servicio, de forma que ellos reciban un alto valor y la organización turística obtenga un beneficio al tiempo que alcanza sus objetivos” (A. M. Díaz Martín 1997).

**Mercadotecnia y Ventas:** Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores pueden comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

**Operaciones:** actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.

**Oligopolio:** En microeconomía, Un oligopolio (del griego *oligo*=pocos, *polio*=vendedor) es un mercado el cual es dominado por un pequeño número de vendedores o prestadores de servicio (oligopólicos-oligopolistas). Debido a que hay pocos participantes en este tipo de mercado, cada oligopólico está al tanto de las acciones de los otros. Las decisiones de una empresa afectan o causan influencias en las decisiones de las otras. Por medio de su posición ejercen un poder de mercado provocando que los precios sean más altos y la producción sea inferior. Estas empresas mantienen dicho poder colaborando entre ellas evitando así la competencia.

El oligopolio supone la existencia de varias empresas que ofrecen un mismo producto, pero de tal forma que ninguna de ellas puede imponerse totalmente en el mercado. Hay por ello una constante lucha entre las mismas para poder llevarse la mayor parte de la cuota del mercado en la que las empresas toman decisiones estratégicas continuamente, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la estructura empresarial de cada una. Lo trascendente por tanto, en el oligopolio, es la existencia de importantes interacciones entre los productores, no el número de empresas existentes en el mercado.

**País:** La palabra país (del francés "pays") puede referirse a un estado, una nación o a una región. Es el principal sinónimo de estado nacional: un área geográfica y una entidad políticamente independiente con su propio gobierno, administración, leyes, la mayor parte de las veces una constitución, policía, fuerzas armadas, leyes tributarias y un grupo humano.

**Servicio:** actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

**Territorio:** Se denomina territorio (de la palabra "*terra*", que significa tierra) a un área definida (incluyendo tierras y aguas) a menudo considerada posesión de una persona, organización, institución, Estado o país subdividido.

**Ventaja Competitiva:** En marketing y dirección estratégica, la ventaja competitiva es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras, por ejemplo ventaja de trabajar de estudiar y etc.

Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser:

1. Difícil de igualar
2. Única
3. Posible de mantener
4. Netamente superior a la competencia
5. Aplicable a variadas situaciones del mercado

## CONCLUSIONES

- Santander es un departamento reconocido principalmente por su ubicación geográfica estratégica, en el centro del país lo cual facilita la comunicación con otras regiones y brinda acceso terrestre a las principales regiones y centros productivos de Colombia y Venezuela, el desarrollo de servicios avanzados a las empresas y a las personas, con particular énfasis en la Educación Superior y los Servicios de Salud y Estética y el crecimiento y la consolidación del sector turístico alternativo (histórico y cultural en general, de salud y deportes de aventura), hacen de Santander un lugar llamativo y con un alto potencial para atraer inversión extranjera y turistas, los sectores productivos como el calzado, confecciones, minería, y joyería son representativos en la región ya que contribuyen un alto porcentaje al PIB generado en el territorio, siendo reconocidos a nivel nacional e internacional como sectores que generan valor y que tienen ventajas competitivas sobre las demás regiones del país. Bucaramanga ha sido reconocida durante años como uno de los lugares en Colombia más agradables para vivir, el corredor turístico de San Gil, Socorro y Vélez, cuenta con un posicionamiento en lo referente al turismo ecológico y de aventura y al legado histórico de la Revolución Comunera originado en esta tierra, el turismo de aventura ha ganado un lugar a nivel nacional y genera desarrollo para el territorio, adicionalmente la presencia de paramos y bosques en el territorio son fuente de oxígeno, las cuales contrarrestan el impacto negativo al medio ambiente generado por el ser humano y los avances tecnológicos creados por el mismo. La producción agrícola también sobresale en el departamento como lo son el café, cacao, plátano, con una producción departamental del 23% y la caña tecnificada también es representativa para el departamento, así como lo es la producción tecnificada de cítricos y regiones como Vélez, es productora de guayaba de alta calidad y derivado de esto productos como el bocadillo Veleño Finalmente el sector minero es otro de los cuales generan impacto en el PIB del departamento, con yacimientos carbonífero, oro, y petróleo. Estos son los sectores o cadenas productivas que generan valor e impacto en el marketing territorial para Bucaramanga y Santander, adicionalmente se encontraron algunos elementos que representan al departamento y generan valor, algunos de estos son: su gastronomía (mute santandereano, arepa, pepitoria), la Hormiga Culona, el bocadillo veleño, el cañón del chicamocha, parque nacional de chicamocha, UIS, Unab y deportes de aventura y los parques en la ciudad de Bucaramanga son algunos de los elementos reconocidos y que generan valor e impacto para el territorio, los cuales a través de planes

estratégicos pueden incrementar su valor y participación en el PIB y dar a crear una imagen de identidad al departamento.

- A nivel mundial, diferentes países y ciudades, como Nueva York, Zaragoza, Zurich entre otros, han comenzado a implementar el marketing territorial con el fin de comunicar en primer lugar, la identidad, la cual hace referencia a lo que la ciudad o el territorio es, el resultado de la geografía y la Historia productiva, social y cultural del mismo, y en segundo lugar pretende desarrollar y posicionar una imagen positiva para aumentar los atractivos de la ciudad, para finalmente facilitar el desarrollo económico local, en la medida en que productos, bienes y servicios, imágenes, símbolos, además de los habitantes o el paisaje, se hagan específicos o posibiliten la identificación, el reconocimiento y su valoración.
- La planeación estratégica hace parte del Marketing Territorial, con la cual se puede crear el futuro de una ciudad o territorio, a través del análisis y la interpretación de los cambios y tendencias del entorno, y de su capacidad de acción frente a la evaluación y creación de posibles soluciones estratégicas con el fin de estar preparado (el territorio) antes los cambios esperados y provocar los cambios deseables, planteando soluciones innovadoras y creativas y nuevas formas de pensamiento, y finalmente esta planeación debe tener en cuenta los sectores que son clave, como por ejemplo, la agricultura, el comercio, la construcción, vivienda, servicios, turismo, cultura, deportes, educación, arquitectura, infraestructuras, entre otros.
- La cadena de valor tiene como finalidad lograr determinar las actividades o competencias diferenciadoras que lleven a la obtención de una ventaja competitiva y con ello considerar una rentabilidad superior a otros competidores. En las actividades se pueden encontrar dos tipos de estas, las primarias y secundarias, las cuales tienen que ver con lo relacionado y necesario para la creación física del productos, su venta y servicio después de la venta. Para obtener una ventaja competitiva, es necesario desempeñar las diferentes actividades estratégicamente importantes más baratas o mejor que sus competidores.
- Existen cuatro factores que permiten crear una ventaja competitiva a nivel de territorio, los cuales permiten competir en un sector determinado y estas son; la mano de obra especializada o la infraestructura con la que se cuenta, la cual puede ser comparada con otros sectores y evaluar su nivel de competencia; las condiciones de la demanda evalúan la naturaleza de esta y los servicios en cuestión de este mercado, a su vez la presencia o ausencia en la nación de sectores, proveedores y afines que sean internacionalmente competitivo y finalmente las

condiciones en el territorio que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan sus procesos.

- A nivel mundial se ha venido implementando el marketing territorial con el fin de crear valor al territorio y de atraer inversión al mismo, en Europa se ha creado la capital europea de la cultura, igualmente en este continente aprovechan los grandes acontecimientos que se han organizado, como los juegos olímpicos, mundiales de fútbol y de algunos factores como la ubicación geográfica, zonas naturales, entre otros.
- Dentro de las debilidades de los santandereanos y el departamento se destacan; el temor al riesgo de inversión, deficiencias de la estructura aérea, vial fluvial y férrea del departamento, escaso bilingüismo, el estigma que se percibe al santandereano como individualista y egoísta, las políticas e impuestos diferentes e inestables en la región, el contrabando como competencia desleal. La manufactura santandereana representada en las cadenas de joyería, calzado y confecciones se han concentrado en competir por precio y han ignorado la especialización, la diferenciación, los nichos de mercado y la comercialización, por lo cual son actividades tradicionales pero no competitivas.
- Aprovechando la misma ventaja en el factor de ubicación, se encuentra el Área Metropolitana de Bucaramanga, la cual es el epicentro regional para el desarrollo de la industria, el comercio y los servicios. La afinidad económica con Venezuela, Ecuador y Estados Unidos le ha permitido la consolidación de dichos mercados como los principales socios comerciales de la región.
- Los recursos naturales en Santander son otro de los aspectos a resaltar y los cuales generan gran valor y son una ventaja competitiva, ríos, páramos, selvas y variedad de reservas naturales, que en el actual contexto de contaminación, se convierten en fábricas de oxígeno y agua potencialmente negociables en los nuevos mercados verdes. En la Provincia de Soto, la presencia de plantas de gran valor por sus propiedades aromáticas y medicinales y por su potencial para la agroindustria de esencias, tales como la Salvia, el Arrayán de Páramo, el frailejón, la Valeriana, el romero, Se convierten en una ventaja competitiva, ya que son altamente atractivas en el mercado internacional, igualmente, más de las 150.000 has del páramo Santurban se ubican en Soto Norte, por lo cual le aporta un valor agregado y diferenciador al paisaje, por otro lado el Cañón del Chicamocha, el cual está bañado por el río Chicamocha, permite la práctica de Rafting, y las aventuras de alto vuelo a más de 1.000 metros de altura sobre un paisaje único.

## 17. BIBLIOGRAFIA

1. PORTER, MICHAEL ., "Ventaja Competitiva , creación y sostenimiento de un desempeño superior", Capitulo 2, 1996. Pág. 51-61
2. PORTER, MICHAEL, "Ser Competitivos, nuevas aportaciones y aportaciones", Capitulo 6. Pag.164-174
3. Planificación estratégica y la imagen de la ciudad.  
Congreso de Citymarketing Elche 2004, publicación por Antonio Martínez Gómez, director del Plan Estratégico de Elche, Futurelx.
4. MARKETING TERRITORIAL DE SANTANDER. Adel Metropolitana, Bucaramanga, 2009. Proyecto Diseño e implementación piloto de un Plan de Marketing para el departamento de Santander. Disponible en: [www.adel.org.co](http://www.adel.org.co)
5. MARKETING TERRITORIAL HERRAMIENTA PARA LA GESTION ESTRATEGICA DEL DESARROLLO LOCAL. Cotorruelo Menta Romeo, EAFIT – ADEPROA, Febrero 2010.
6. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING URBANO. Benko Georges. Disponible en: [www.scielo.cl](http://www.scielo.cl)
7. La estrategia de marketing territorial, universidad de la reunión.
8. SECTOR TURISMO DE SALUD, Invierta en Colombia, Bogotá 2009. Disponible en: [www.inviertaencolombia.com.co](http://www.inviertaencolombia.com.co)
9. MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Disponible en: <http://www.mineduacion.gov.co>
10. Ministerio de Educación Nacional. Vínculo Universidad - Empresa – Estado. Disponible en: [www.mineduacion.gov.co](http://www.mineduacion.gov.co).
11. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Informes cuentas nacionales – PIB por departamentos, año base 2005.
12. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Informes cuentas nacionales – Ramas por actividad, año base 2000.
13. Cámara de Comercio de Bucaramanga, Indicadores económicos de Santander, disponible en: <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/>

14. MERCADO LOCAL JOYERÍA, Centro de Desarrollo Productivo Joyería, CDPJ
15. PLAN PROSPECTIVO TURÍSTICO 2009. IMCT. Disponible en:  
[www.adel.org.co/biblioteca/documentos\\_upload/PLAN%20PROSPECTIVO%20DE%20TURISMO%20BGA%202009.pdf](http://www.adel.org.co/biblioteca/documentos_upload/PLAN%20PROSPECTIVO%20DE%20TURISMO%20BGA%202009.pdf)
16. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR AVÍCOLA COLOMBIANO Y SU RECIENTE EVOLUCIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER, Centro Regional de estudios Económicos Bucaramanga. Agosto 2005. Disponible en: [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co).
17. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LOS TERRITORIOS, City Marketing. e-Cultura Net, S.A. 2006