

AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

1

ADEL METROPOLITANA

PLAN DE CITYMARKETING PARA BUCARAMANGA METROPOLITANA

PROYECTO

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE
CITYMARKETING PARA BUCARAMANGA – FASE II-

ALCALDÍA DE BUCARAMANGA

2.010



TABLA DE CONTENIDO

1	Antecedentes	5
2	Marco Teórico	7
3	Metodología para el desarrollo del plan de Marketing	10
4	Diagnóstico de Identidad e Imagen y competitividad territorial del AMB	12
4.1	Bucaramanga: como somos, nos vemos y nos ven.	12
4.2	Pilares de la competitividad en Bucaramanga Metropolitana	19
4.2.1	INSTITUCIONES	19
4.2.2	INFRAESTRUCTURA	20
4.2.2.1	Infraestructura Vial	20
4.2.2.2	Movilidad	21
4.2.2.3	Servicios Públicos	23
4.2.3	Estabilidad macroeconómica	24
4.2.4	Salud y educación básica	24
4.2.4.1	Salud	24
4.2.4.2	Educación Básica	25
4.2.5	Educación superior	26
4.2.6	Eficiencia del mercado de bienes	28
4.2.7	Eficiencia del mercado laboral	28
4.2.8	Sofisticación del mercado financiero	30
4.2.9	Preparación tecnológica	30
4.2.9.1	Uso del computador	30
4.2.9.2	Uso de Internet	31
4.2.9.3	Servicios o actividades para las cuales usó Internet	31
4.2.10	Tamaño del mercado	31
4.2.11	Sofisticación de las empresas	32
4.2.12	Innovación.	33
4.3	Mix territorial	34
4.3.1	Oferta territorial:	34
4.3.2	Localización	43
4.3.3	Precio del suelo y de los servicios	45
4.3.4	Comunicación Territorial	47
4.3.5	Opinión pública	48
4.4	POAM y PCI	49
4.5	Conclusiones de las Herramientas de Diagnóstico:	54
4.6	Matriz DOFA Territorial	56

5	<i>Diseño del plan de Marketing</i>	60
5.1	Conceptualización del plan	60
5.1.1	Objetivos estratégicos del plan	60
5.1.2	Factores condicionantes del plan	61
5.1.3	Visión de la identidad territorial de Bucaramanga	61
5.1.4	Visión de la imagen territorial de Bucaramanga	62
5.2	Ejes de comunicación del plan	62
5.3	Recursos y activos relevantes para la comunicación	63
5.4	Programas de acciones prioritarias	64
5.4.1	PROGRAMA 1: MARKETING DE ATRIBUTOS NATURALES Y PAISAJÍSTICOS DEL AMB	64
5.4.2	PROGRAMA 2: MARKETING DE SÍMBOLOS DEL AMB	65
5.4.3	PROGRAMA 3: MARKETING DE VALORES DEL AMB	65
5.4.4	PROGRAMA 4: MARKETING DE ACTIVIDADES DEL AMB	65
5.5	Fichas de Acciones Prioritarias	66
5.5.1	Acciones y actores propuestos para ejecutar el Plan	67
5.6	Mercadeo interno	72
5.7	Mercadeo externo	73
5.8	Recomendaciones para la implementación del plan.	74
5.9	Bibliografía	70

Índice de Gráficos

Gráfico 1	14
Gráfico 2	14
Gráfico 3	15
Gráfico 4	16
Gráfico 5	16
Gráfico 6	17
Gráfico 7	18
Gráfico 8	18
Gráfico 9	20
Gráfica 10	21
Gráfica 11	21
Gráfica 12	25
Gráfica 13	26
Gráfica 14	27
Gráfica 15	28
Gráfica 16	30
Gráfica 17	35
Gráfica 18	37
Gráfica 19	39
Gráfica 20	41
Gráfica 21	47
Gráfico 22	58
Gráfico 23	50
Gráfico 24	52

1 Antecedentes

Actualmente 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 participación¹. La cultura y la identidad socio-territorial que ella produce, aparecen hoy, como factores de competencia y competitividad, al facilitar la construcción y la promoción de imágenes corporativas de ámbito territorial.

Así, 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 calidades generales, intercambiables, sino también las calidades específicas, no copiables² por otras ciudades. Ciudades 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 las ciudades que buscan generar desarrollo local con una doble mirada, hacia sus propias potencialidades y hacia quienes ofertar esas potencialidades traducidas en oportunidades económicas, académicas, 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, Sidney 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

¹ Friedmann Reinhard. Marketing estratégico y participativo de ciudades. Ciudad Obregón, México. Noviembre 2003.

² Ibíd.

de que ciudadanos, niños y adultos descubran las realidades de la ciudad, para luego preguntarse entre ellos sobre el conocimiento de la misma.³

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 afirma: “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”⁴. 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.

Bucaramanga metropolitana 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. El plan de Marketing territorial que presentamos en este documento apunta a ese objetivo y aspira a que con su implementación, articulada entre los sectores público, privado y social, se consolide una ciudad competitiva, abierta al mundo, incluyente y con un alto nivel de vida para sus habitantes.

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

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

2 Marco Teórico

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 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 desbordaron 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, 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 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.

Hoy ya no se habla de Argentina, Chile, Colombia o un país en particular, sino que se habla de las ciudades y regiones de esos países; Las grandes ciudades son las multinacionales del siglo XXI” señalan Jordi Borja y Manuel Castells⁵ y cuando los empresarios, el comercio o las personas llegan a un lugar, están “comprando lugares”. Lo anterior ha llevado a que los gobiernos locales se vean obligados a emprender una serie de innovaciones a nivel de la gestión urbana y es precisamente el Marketing que constituye una base, un enfoque adecuado para iniciar tales innovaciones.

8

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.

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

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.⁶

⁶ Ibid.

3 Metodología para el desarrollo del plan de Marketing

Para la formulación del plan de Marketing para Bucaramanga metropolitana, se desarrolló una primera fase, que contempla el Diagnóstico Situacional de Identidad e Imagen de la ciudad de Bucaramanga y en segundo lugar, el análisis y consolidación de la estructura del plan de Marketing que presentamos en este documento.

En la primera fase desarrollada durante el 2009 se identificaron los aspectos que definen la Identidad de los Bucaramanguenses, así como la Auto-Imagen y la Imagen que se tiene de la ciudad, como base para el desarrollo de las posteriores Fases del Proyecto de CityMarketing. Adicionalmente y con la orientación metodológica y conceptual de los expertos internacionales Romeo Cotorruelo Menta y Rubén Riestra, de la firma Glorieta Consultancy Services SL DNI de Madrid España, se plantearon como objetivos específicos recopilación de información primaria, recopilación de información secundaria y Elaboración del Diagnóstico Situacional de la Identidad y la Imagen de Bucaramanga; que presentamos también de forma complementaria en este informe. La información secundaria recopilada comprende diversos tópicos de interés en áreas tales como Historia, Costumbres urbanas, Cultura, Comercio, Competitividad, Personajes, Identidad y Desarrollo industrial de Bucaramanga. Así mismo, la información primaria recopilada, comprende entrevistas en profundidad a historiadores y líderes locales. Se diseñó y desarrollo una Investigación de mercado sobre las particularidades de la Identidad territorial y la Imagen percibida y proyectada de la ciudad aplicada en diciembre de 2008, en las zonas con más afluencia de ciudadanos. En total se realizaron 430 encuestas.

La segunda fase, Desarrollada a partir de Marzo de 2010, contempla la formulación del plan de mercadeo para Bucaramanga metropolitana, la estructura que se utilizó para llevar a cabo dicho plan contempló en una primera parte del estudio y adición al Diagnóstico de Identidad e imagen de Bucaramanga de: a) Análisis de los pilares de competitividad en Bucaramanga Metropolitana, b) Elaboración del Mix territorial, c) Construcción de la matriz DOFA. En una segunda parte direccionada propiamente al diseño y formulación del plan se consideraron los siguientes aspectos: a) Conceptualización del plan de Marketing, b) Formulación de los ejes de comunicación del Plan, c) Definición de los Factores condicionantes del Plan, d) Definición de programas de acciones prioritarias, e) Plan de Mercadeo interno para Bucaramanga Metropolitana, f) Plan de Mercadeo externo para Bucaramanga Metropolitana.

Para la construcción de la primera parte de esta segunda fase, se recolectó información primaria mediante entrevistas de profundidad a expertos locales enfocados temas culturales, de identidad e historia municipal, imagen urbana y desarrollo de los sectores empresariales y sociales representativos. También se realizaron mesas de trabajo, en la modalidad de panel

con diversos especialistas de Bucaramanga que permitieron definir las ventajas competitivas locales y consolidar la definición de la identidad de Bucaramanga metropolitana. En el Anexo 1 encontramos los nombres de las personas que contribuyeron a este trabajo. La información secundaria se fundamentó en estudios realizados a nivel de Iberoamérica, así como en estudios regionales y nacionales entre los que destacan El Ranking de Ciudades Latinoamericanas para la Atracción de Inversiones, La Medición de Competitividad Regional y el Programa Bucaramanga Como Vamos? De igual forma se realizó una exhaustiva revisión de datos estadísticos procedentes de diversas fuentes tales como el observatorio de Competitividad de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el Departamento Nacional de Estadísticas DANE, Cámara Colombiana de la Construcción CAMACOL, entre otros.

Finalmente para el Diseño y formulación del Plan, Adel Metropolitana trabajó en primer lugar con su equipo interno con los lineamientos desarrollados por la firma Glorieta Consultancy y con el equipo de consultores LGA Consultores, cuyo Director General es Luis Gustavo Álvarez y su Coordinadora de Marketing, Sandra Milena Muñoz, en la conceptualización de la identidad de Bucaramanga Metropolitana, basado en los resultados y conclusiones de la primera fase.

Partiendo de este insumo fundamental, eje del plan, se definieron las condiciones que se deben cumplir para una eficaz implementación del plan. Finalmente se procedió a la formulación de ejes de comunicación, inventario de atributos urbanos y definición de programas de acciones que constituyen el plan de mercadeo tanto interno como externo.

4 Diagnóstico de Identidad e Imagen y competitividad territorial del AMB

4.1 Bucaramanga: como somos, nos vemos y nos ven.

La identidad territorial podemos definirla 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 desarrollo fundamentalmente un trabajo de campo consistente en entrevistas a profundidad con historiadores y líderes locales así como encuestas a nivel local y regional.

Para definir como somos, 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 bumangués⁷. 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 tiene mano de obra calificada, que le permite ofrecer servicios terciarios de calidad, así mismo servicios médicos, educativos, clínicos”⁸.

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 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

⁷ EDUARDO MUÑOZ SERPA, Abogado de profesión.

⁸ ARMANDO MARTINEZ, Historiador y Miembro de la Academia de Historia de Santander

de su misma condición , empiezan a aparecer los rasgos dominantes de estas nuevas unidades de la ciudad.⁹

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 no 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.

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. Está 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

⁹ Susana Valdivieso Canal. Bucaramanga. Historia de setenta y cinco años. Cámara de Comercio de Bucaramanga.

emblemáticas de la ciudad son el Club del Comercio, la Iglesia San Laureano, la plaza Luis Carlos Galán y sus alrededores.

En la primera fase del proyecto, se investigó por primera vez, la Identidad y Auto-imagen de los ciudadanos de Bucaramanga. El objetivo principal fue la exploración de la percepción de los habitantes de la ciudad. Esta investigación fue sustentada a través de 430 encuestas, realizadas a los habitantes de Bucaramanga.

Al preguntar a los Bumangueses como clasificarían las condiciones de vida de la ciudad, la mayoría de personas encuestadas opinaron que era buena y que en los próximos años iba a mejorar.

Gráfico 1

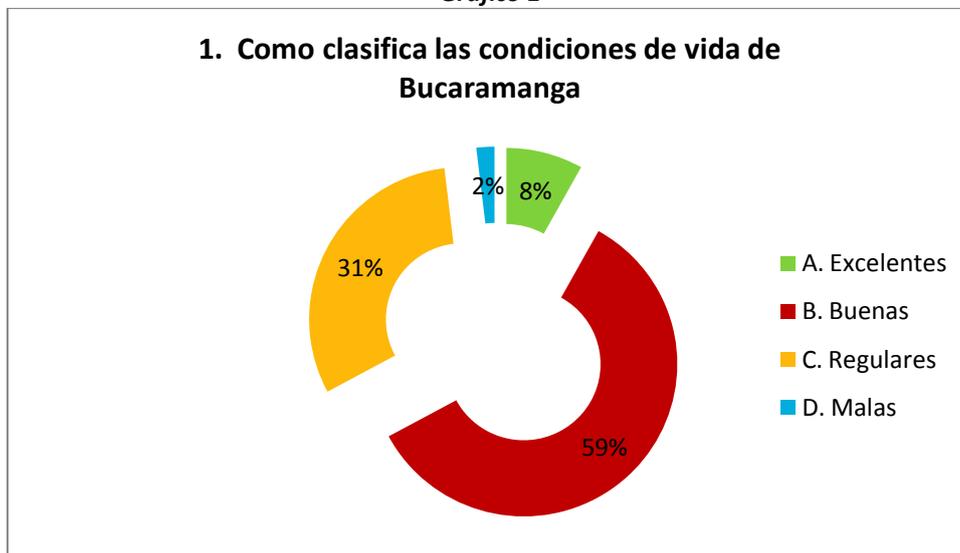
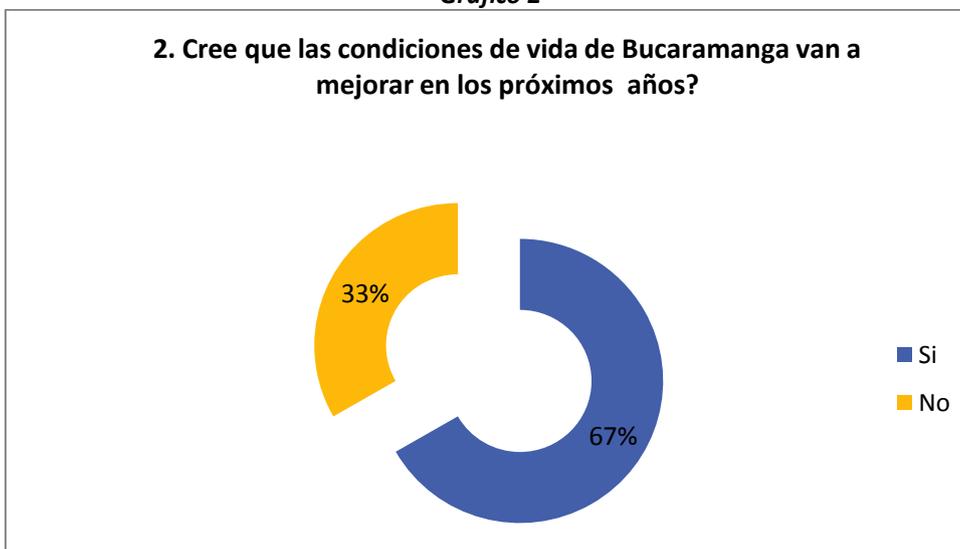


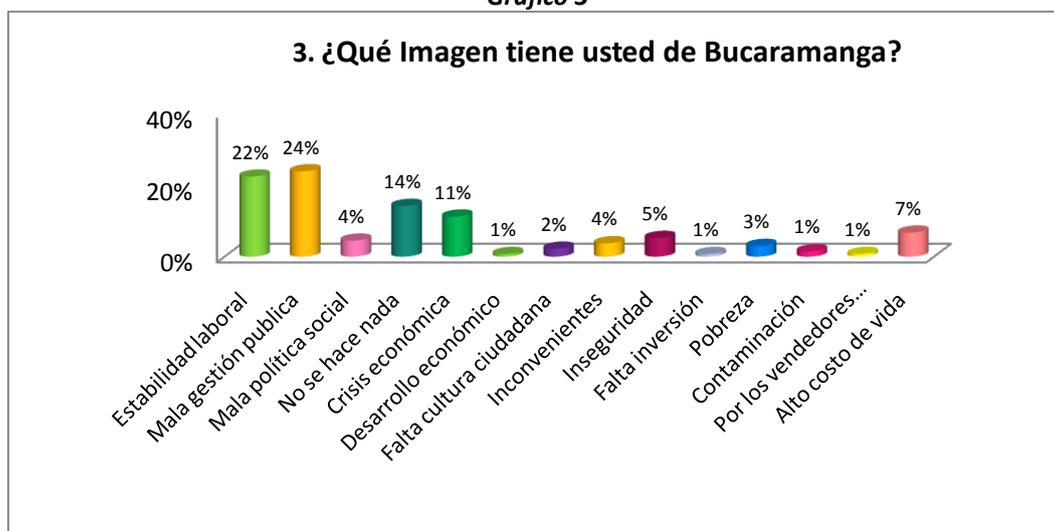
Gráfico 2



En cuanto a la imagen de Bucaramanga, un 70% de los ciudadanos, opinan que es una ciudad bonita, imagen que también durante gran tiempo hemos querido transmitir a los públicos externos. Esta imagen, se puede decir, que se debe a que Bucaramanga, es todavía una ciudad tranquila, con varios parques y con un clima agradable, sin embargo, cuando un turista llega a visitarnos, pocos son los que se llevan la misma imagen, razón por la cual habría que estudiar, si el tema de ciudad bonita, ya está posicionado en la mente de los ciudadanos, aunque la ciudad ya no se conserve en las mismas condiciones de antes. Así mismo, un 7% considera que es una ciudad empresarial, un 4% de la población opina que es una ciudad agradable.

Posterior a estas tres opiniones, aparecieron aspectos positivos a resaltar: un 4% que tiene una buena calidad de vida, ciudad organizada 4%, ciudad colaboradora 4%, ciudad segura 4%, y ciudad de los parques 2%.

Gráfico 3

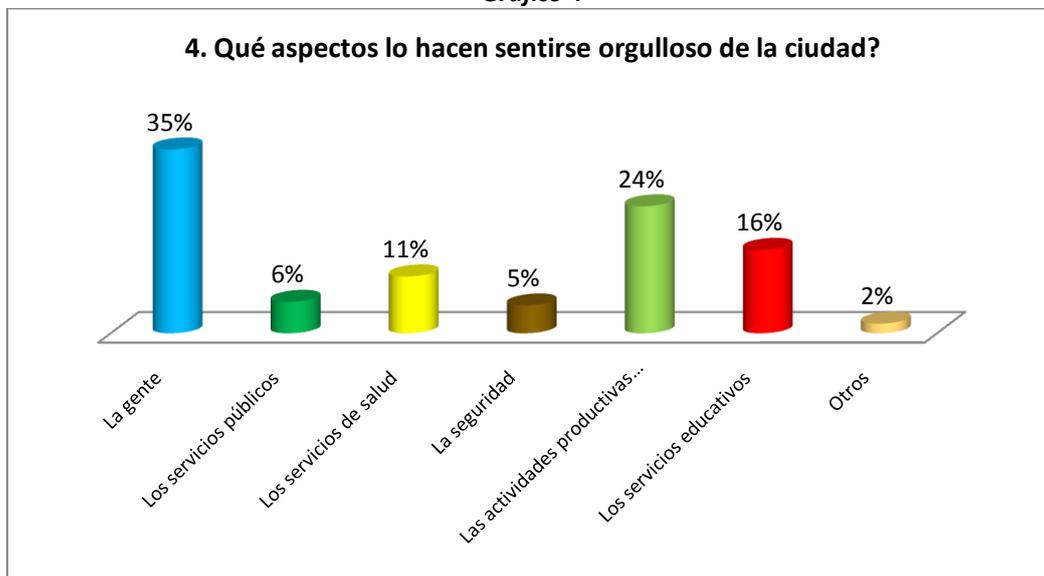


Como aspectos negativos de la imagen de la ciudad, los bumangueses opinan que Bucaramanga es percibida como una ciudad insegura 3%, una ciudad regular 3%, una ciudad mala 3%, y una ciudad a la que le falta inversión 2%.

El 35,3% de los Bumangueses, opinan que la misma gente, es lo que los hace sentirse orgullosos de pertenecer a la ciudad. Esto se debe, quizá, a que el bumangués es trabajador, emprendedor, y se distingue por ser sincero.

En segundo lugar, con un 24,4% aparecen las actividades productivas (calzado, confecciones, joyería y alimentos), con un 16% en tercer lugar se mencionan los servicios educativos, se resalta una vez más, la importancia y la calidad que tiene la educación secundaria, la educación técnica y sobre todo la educación superior, por la cual nos reconocen también en otras ciudades del país. En siguientes lugares, se mencionan los servicios de salud 10,9%, los servicios públicos 6,1%, y la seguridad con un 2%.

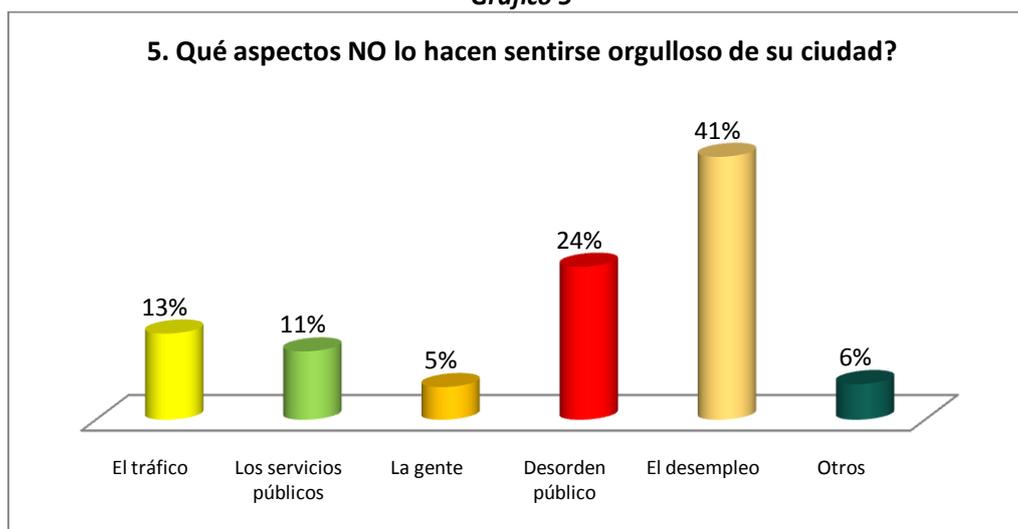
Gráfico 4



Cuando se le preguntó a los Bumanguenses, qué aspectos NO lo hacen sentirse orgulloso de pertenecer a la ciudad, un 41% contestó que el desempleo, aún cuando Bucaramanga, es una de las plazas nacionales con menores índices de desempleo, sin embargo existe una percepción totalmente distinta entre los bumanguenses.

En segundo y tercer lugar, aparecen el desorden público con el 24% y el tráfico con el 13% de votos. Continúan los servicios públicos con el 10%, y la gente con un 5%.

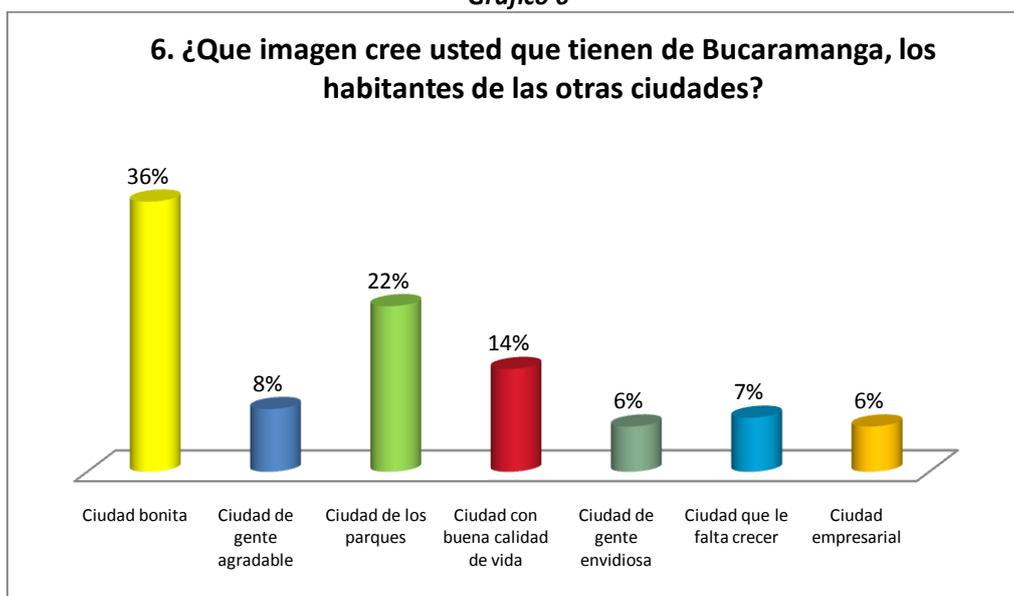
Gráfico 5



Así mismo, con un 6% se mencionaron otros aspectos como: Los perros, los indigentes, la inseguridad, la mala administración, la desorganización, la inversión social, los parques, los servicios de salud, el transporte y la contaminación.

Igualmente, en la encuesta se evaluaba la imagen que creemos que transmitimos a los ciudadanos de otras partes de Colombia, a lo cual, un 36% considera que nos ven y nos aprecian como una ciudad bonita, siendo coherente con el mayor porcentaje de respuesta a la pregunta #3. Así mismo, un 22% cree que tenemos la imagen de la ciudad de los parques, un 13% como una ciudad de buena calidad de vida, un 8% como una ciudad de gente agradable, un 7% como una ciudad todavía pequeña en muchos aspectos y la cual le falta crecer, un 6% creen que nos ven como una ciudad de gente envidiosa, y otro 6% como una ciudad empresarial.

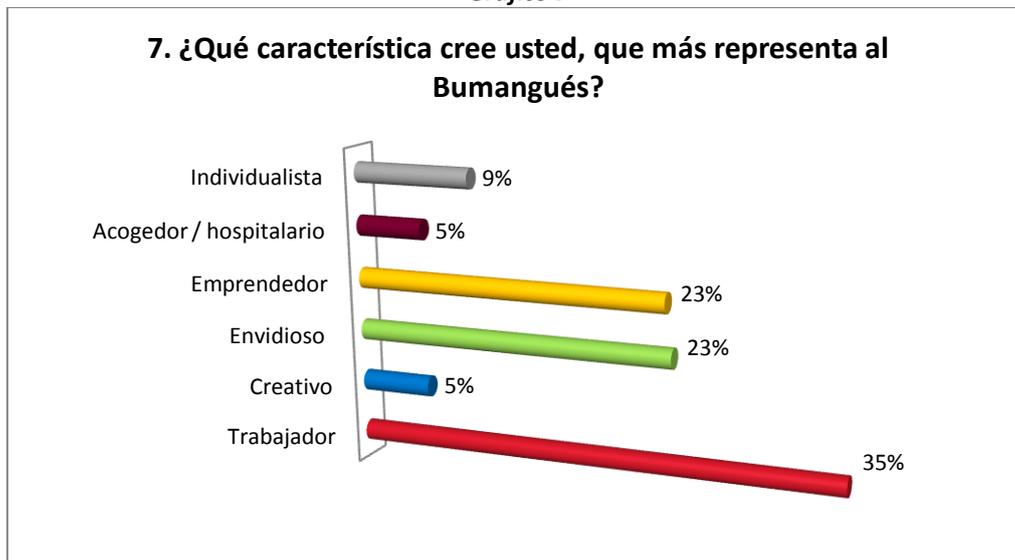
Gráfico 6



El Bumangués considera que la característica que mejor lo representa es ser trabajador con un 35%, pero también resalta características negativas, como la envidia con un 23% y el individualismo con un 8%

Así mismo, se menciona el ser emprendedor con un 23%, el ser creativo con un 5% y el ser acogedor con un 4%.

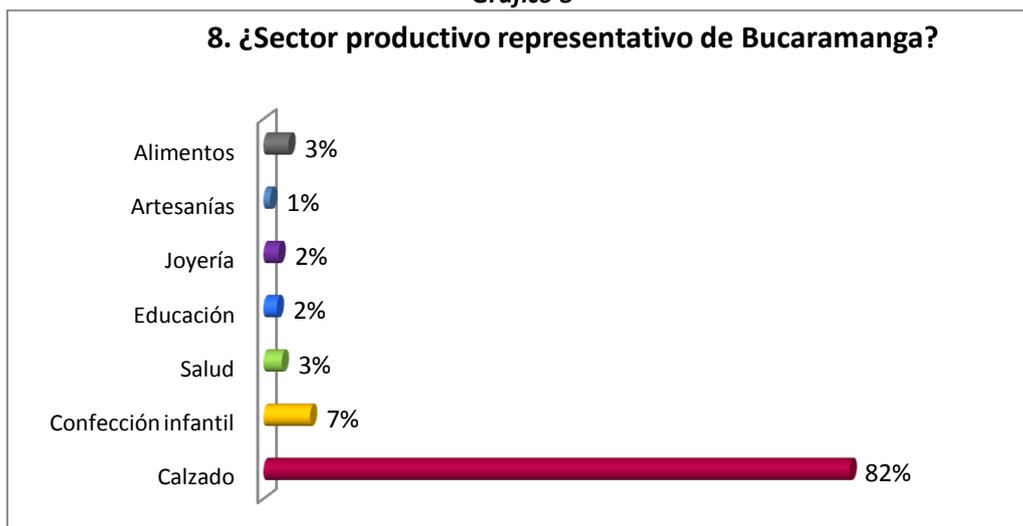
Gráfico 7



Como sector productivo representativo de Bucaramanga, los ciudadanos opinan con un 82% que es el calzado. Le siguen la confección infantil con un 6%, los alimentos con un 3%, la salud con un 2.5%, la joyería con un 2.1%, la educación con 1.9%, las artesanías con 1%.

Así mismo, se mencionaron otros como: Industria, y Transporte.

Gráfico 8



4.2 Pilares de la competitividad en Bucaramanga Metropolitana

El Foro Económico Mundial, realiza el informe de Competitividad Global para conocer el grado de competitividad que tienen los países. Dicho análisis se enfoca a evaluar 12 pilares o factor se considerados claves para lograr que un país sea productivo y genere calidad de vida, ellos son: 1). Instituciones, 2). Infraestructura, 3). Estabilidad macroeconómica, 4). Salud y educación básica, 5). Educación, 6). Eficiencia del mercado de bienes, 7). Eficiencia del mercado laboral, 8). Sofisticación del mercado financiero, 9). Preparación tecnológica, 10). Tamaño del mercado, 11). Sofisticación de las empresas, 12). Innovación. Para la definición de las ventajas competitivas de Bucaramanga Metropolitana consideramos de gran importancia aplicar este modelo de evaluación al territorio.

19

4.2.1 INSTITUCIONES

Los índices de transparencia¹⁰ para Bucaramang nivel de riesgo moderado, excepto Girón que presenta un nivel de riesgo Muy Alto.

¹⁰ El índice de transparencia está basado en un conjunto de indicadores objetivos que indagan sobre diferentes dimensiones de dicho factor. Cumplimiento de normas, visibilidad y promoción de la participación ciudadana. Las calificaciones de todos los indicadores se encuentran en una escala de cero (0) a cien (100) puntos, donde calificaciones cercanas a cero señalan poca transparencia y mayores condiciones institucionales que favorecen riesgos de corrupción, mientras que cien indica mayor transparencia, mejores condiciones institucionales para prevenir riesgos de corrupción. En otras palabras, a menor calificación obtenida por un municipio, mayor riesgo de corrupción). Los resultados se agrupan en cuatro niveles de riesgo: muy alto, alto, medio, moderado y bajo.

Gráfico 9

» **CATEGORÍA 1**

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	VISIBILIDAD	CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y ESTÁNDARES	PARTICIPACIÓN	ITM	NIVEL DE RIESGO
Antioquia	Envigado	97,59	79,71	96,18	90,16	Bajo
Santander	Barrancabermeja	94,86	89,91	66,81	87,27	Bajo
Risaralda	Pereira	82,28	71,43	82,96	78,08	Bajo
Caldas	Manizales	73,56	76,08	88,69	77,59	Moderado
Risaralda	Desquebradas	72,58	82,82	75,96	77,35	Moderado
Antioquia	Itagüí	83,77	75,78	65,69	76,95	Moderado
Santander	Bucaramanga	77,15	75,13	73,75	75,66	Moderado
Santander	Piedecuesta	71,52	72,10	90,68	75,59	Moderado
Atlántico	Barranquilla	73,77	71,57	76,30	73,39	Moderado
Valle del Cauca	Yumbo	82,86	74,63	49,91	72,98	Moderado
Santander	Floridablanca	68,72	83,51	46,94	70,28	Moderado
Tolima	Ibagué	63,09	88,29	48,12	70,18	Moderado
Antioquia	Bello	52,58	61,86	45,01	54,78	Medio
Valle del Cauca	Palmira	47,08	69,22	35,07	53,54	Alto
Norte de Santander	Cúcuta	38,82	68,09	45,10	51,78	Alto
Magdalena	Santa Marta	59,60	63,38	7,50	50,69	Alto
Santander	Girón	35,28	49,77	0,53	34,13	Muy alto

Fuente: índice de transparencia municipal 2005-2006

4.2.2 INFRAESTRUCTURA

Este componente mide la formación física de las ciudades, por consiguiente se analizará el estado de la malla vial, movilidad y servicios públicos del AMB y a nivel nacional como punto de comparación.

4.2.2.1 *Infraestructura Vial*

Según datos del programa Bucaramanga como vamos, la mayoría de la malla vial del área metropolitana de Bucaramanga, se encuentra en estado aceptable y bueno, así mismo la malla vial nacional se encuentra en estado regular y aceptable. Esto permite observar que el AMB, supera en un pequeño porcentaje el estado de las vías a nivel nacional.

Gráfica 10

Estado de la malla vial por tipo de vía. B/manga 2008			
	PRIMARIA	SECUNDARIA	TERCIARIA
MALO	5,2%	7,1%	17,2%
REGULAR	15,5%	17,2%	9,6%
ACEPTABLE	65,7%	56,4%	54,0%
BUENO	13,6%	19,2%	19,2%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Programa Bucaramanga como vamos

21

Gráfica 11

Estado de la Red Vial Nacional				
	MALO	REGULAR	ACEPTABLE	BUENO
2008	21.80%	33.46%	31.05%	9.82%

Fuente: Instituto Nacional de Vías

Sin embargo, en la opinión pública y los medios locales¹¹ son notorias las quejas de la comunidad por el estado de la malla vial, situación que en versión de estas fuentes viene de tiempo atrás en la ciudad, sin una solución a fondo por parte de la secretaría de infraestructura municipal.

4.2.2.2 Movilidad

Para analizar la movilidad de las ciudades se tienen en cuenta dos factores: crecimiento del parque automotor y espacio público.

El total de automóviles para el área metropolitana de Bucaramanga en el año 2009, registró un aumento del 30% comparado con el 2007. Así, Bucaramanga Metropolitana contaba a corte de 2009 con 84.315 vehículos de pasajeros.

Respecto a las motocicletas, vehículo con alto uso en la ciudad, en el 2009 se incremento un 47% su número comparado con el 2007, registrando Bucaramanga Metropolitana un total de 126.411.

¹¹ <http://www.vanguardia.com/opinion/editoriales/70516-la-malla-vial>

En relación a los vehículos de servicio público, Bucaramanga cuenta con 6.653 taxis según censo adelantado por el Área Metropolitana de Bucaramanga. Estándares internacionales establecen que se debería contar con un taxi por cada 252 habitantes, ante la evidencia de un excesivo número de taxis, la administración municipal estableció también restricción de movilidad para este tipo de vehículos por 12 horas durante un día a la semana.

De igual manera, ante el aumento del parque automotor y las obras de puesta en marcha del sistema de transporte masivo Metrolínea, la ciudad implementó la restricción vehicular para automóviles durante 2 días a la semana en horarios de 6:30 a 9 a.m. y de 4:30 a 7 p.m. a partir de Agosto de 2006, medida que se convirtió en permanente.

El Gerente de Metrolínea- Félix Francisco Rueda¹², afirma que el proyecto de transporte Masivo (Metrolínea) aliviará el problema de movilidad, pero no será la solución total debido al crecimiento del parque automotor, al atraso de la ciudad en infraestructura vial, además acompañado de la falta de un organismo de control competente. Estas circunstancias que ya las vive Bucaramanga Metropolitana, la de una crisis de movilidad, sumado a un insuficiente número de agentes de tránsito para el tamaño del municipio, impulsa a la administración local a proponer restricción vehicular por 12 horas a automóviles privados, medida que apoyan los taxistas pero que rechaza principalmente el sector gremial.

De otra parte el espacio público, escenario de la interacción social cotidiana, tiene una estrecha relación con la movilidad de una ciudad. En un sentido positivo la facilidad de acceder a medios alternativos de transporte como la bicicleta o incluso el caminar, generan mejor calidad de vida, evidenciado por un espacio urbano accesible, con menor contaminación auditiva y sonora. En cuanto al espacio público, El Departamento Nacional de Planeación (DNP), señala que en el país existe en promedio 4 mt² por habitante en espacio público y en Bucaramanga según datos del programa Bucaramanga como vamos, el espacio por habitante es de 5,1 mt². Este resultado aunque mejor que el promedio nacional, está lejos del promedio propuesto por la agencia HABITAT de Naciones Unidas que lo define en 10 mt².

Bucaramanga metropolitana en este sentido carece de de lineamientos claros para el uso, aprovechamiento, protección e intervención del espacio público, no hay una cultura ciudadana arraigada de su importancia y protección y en ese sentido existe poca efectividad de las políticas adoptadas para la generación, recuperación y mantenimiento del espacio público por parte de la administración local¹³

Así mismo el gerente de CAMACOL Santander, Sergio Luna, considera que la ciudad no tiene suficiente espacio público. “El problema de movilidad no se solucionará con la construcción de intercambiadores, por el contrario, esto genera problemas de inseguridad, dado el diseño de estos. La ciudad se debe comprometer en hacer proyectos de desarrollo de espacio público, creando importantes iconos arquitectónicos, bulevares, monumentos, esto es lo que ha

¹² Información obtenida de la mesa de trabajo realizada el 11 de Mayo de 2010

¹³Fundación Participar. Informe: Bucaramanga como vamos?

permitido que las ciudades se posicionen; es importante hacer obras pensando en un mundo internacional, la ciudad es cada vez menos pensada en el ser humano, en el peatón”.

4.2.2.3 Servicios Públicos

23

La cobertura de servicios públicos en el Área Metropolitana de Bucaramanga representa en parte la calidad de vida que goza la población urbana de los municipios, según estudios de la CDMB, aproximadamente el 96% de los habitantes del AMB cuentan con los servicios de acueducto y alcantarillado, mientras que a nivel nacional el acueducto cubre el 93% de la población total y el servicio de alcantarillado solo un 86%.

Sin embargo a nivel de tratamiento de aguas residuales hay aspectos ambientales por mejorar. Las micro cuencas presentan problemas de calidad de agua especialmente por los vertimientos de aguas residuales aportadas por los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta¹⁴. De otra parte, los controles en las zonas de riesgo son deficientes, la armonía en los diseños ha hecho crisis al permitir la heterogeneidad de los mismos en detrimento de las características y perfiles de las zonas urbanas y barrios.

En cuanto al servicio de energía eléctrica, Bucaramanga en 1891 fue la segunda ciudad del país, después de Panamá, en contar con el servicio de energía eléctrica, la tercera fue Bogotá¹⁵; y la primera en suministrarla a la industria fue Bucaramanga. Actualmente la empresa Electrificadora de Santander ESSA tiene una cobertura del 99,85% en el municipio y maneja los negocios de generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica en 96 municipios de Santander, Norte de Santander, Boyacá, Cesar, Antioquia y Bolívar.

La ciudad de Bucaramanga produce diariamente alrededor de 300 toneladas diarias de residuos. Las empresas encargadas de la recolección de estos residuos son la Empresa de Aseo de Bucaramanga (EMAB) que cubre los estratos 1, 2 y 3. Rediba S.A E.S.P que cubre los estratos 4, 5 y 6.

En Bucaramanga la cobertura del servicio de gas domiciliario es de 96.3% con una calidad buena del servicio. Según el DANE a Julio de 2007 El 6,4% de los hogares cuentan con conexión telefónica fija y el 77,9% con conexión celular.

¹⁴ Modelo de ciudad región sostenible y competitiva para el Área Metropolitana de Bucaramanga. CDMB 2009

¹⁵ Bucaramanga: Alrededor de los Hechos, José del Carmen Rivera Mejía, Bucaramanga-Colombia, 1999. Disponible en: www.siceditorial.com/ArchivosObras/obrapdf/TA01402332005.pdf

4.2.3 Estabilidad macroeconómica

Colombia se ha conformado como una de las economías que mejores condiciones ofrece para la inversión extranjera en América Latina, y ha tenido un crecimiento económico persistente por encima del promedio de la región. Sin embargo, Colombia no ha resultado ajena a los efectos de la crisis mundial durante el año 2009; durante los primeros trimestres, el PIB real nacional registró tasas de crecimiento negativas del -1.1% y -0.5% respectivamente. A pesar de ello, el país ha registrado, en comparación con la mayoría de las economías latinoamericanas, un menor impacto de la crisis en sus principales indicadores macroeconómicos, como son la IED, el turismo y las exportaciones.

Santander y específicamente Bucaramanga donde se concentra gran parte del potencial exportador del departamento, no tienen un gran peso en total exportador del país, equivalente al 2,7% de las exportaciones totales. El gran socio comercial de la región es Venezuela, sin embargo su nivel de exportaciones en productos no tradicionales (en el caso de Bucaramanga confecciones, calzado y joyería entre otros) se ha visto afectada por problemas políticos binacionales reduciendo en un 75% el nivel de exportaciones en los primeros cuatro meses del 2010 comparado con el mismo periodo en 2009, por lo que la región ha empezado a diversificarse a otros destinos como Centroamérica y el Caribe. Sin embargo a pesar de las medidas por buscar nuevos mercados el efecto Venezuela se siente con fuerza en la economía local evidenciado por el cierre de empresas, informalidad empresarial y aumento en el número de desempleados locales. Esto también ha tenido impacto en el costo de vida. La inflación nacional según el DANE para el 2009, fue del 2%. Bucaramanga tuvo una inflación por encima de la nacional de 2,7%, es decir, que los precios de los bienes y servicios han tenido un aumento generalizado.

4.2.4 Salud y educación básica

4.2.4.1 *Salud*

El Sistema General de Seguridad Social en Salud está dividido en dos regímenes: el primero, conocido como el régimen contributivo¹⁶ y el segundo, denominado régimen subsidiado¹⁷. El área metropolitana de Bucaramanga presenta un porcentaje de cubrimiento alineado con el

¹⁶ El régimen contributivo vincula a los trabajadores formales, los trabajadores independientes, los pensionados y sus familias y, se financia con contribuciones de los empleadores y empleados.

¹⁷ Según el Ministerio de la Protección Social, el Régimen Subsidiado es el mecanismo mediante el cual la población más pobre del país, sin capacidad de pago, tiene acceso a los servicios de salud a través de un subsidio que ofrece el Estado.

nacional, no obstante la meta «Visión Colombia 2019», es tener para el 2010 una cobertura del 100%.

Gráfica 12

Cubrimiento del Sistema General de Seguridad Social y Salud			
	2007	2008	2009
COLOMBIA	88,1	93,1	92,7
AMB	87,2	93,3	92,7

Fuente: Programa Bucaramanga como vamos

Bucaramanga presenta una tasa de mortalidad infantil de 8,2 lo que la ubica en mejor posición que el promedio nacional de 13 (por cada 1000 niños menores de un año).

De otra parte presenta un aumento de la tasa de personas infectadas por VIH que pasó del 15,4 en 2007 a 30,6 en 2009 situación bastante preocupante que evidencia poco impacto de políticas públicas en salud en prevención y formación.

La ciudad cuenta con excelente infraestructura en salud y están ya en marcha dos proyectos de zona franca en salud para atender a pacientes internacionales en fundamentalmente cirugía estética, cardiovascular y oftalmología.

4.2.4.2 Educación Básica

Teniendo en cuenta los datos que presenta el programa Bucaramanga como vamos, se observa que la tasa de cobertura en educación básica y media, para el área metropolitana de Bucaramanga está por debajo del promedio nacional, esto significa que cierto grado de la población se está quedando por fuera del sistema de educación.

Aunque se ha disminuido el nivel de analfabetismo en el Área Metropolitana de Bucaramanga, todavía existe un 8,5% de la población, básicamente adulta, que no sabe leer ni escribir. esto lo indica el estudio realizado por la CDMB, modelo de ciudad región sostenible y competitiva para Área Metropolitana de Bucaramanga.

Gráfica 13

TASA DE COBERTURA EN EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA			
	2007	2008	2009
COLOMBIA	100,9	100,2	104,2
AMB	96,3	85,3	92,3

Fuente: Programa Bucaramanga como vamos

En cuanto a la calidad educativa y según las pruebas ICFES Bogotá y Bucaramanga se disputan los primeros puestos en la mayoría de las categorías de rendimiento por materias. La primera es líder en las pruebas de lenguaje, física e historia, seguida muy de cerca por Bucaramanga, mientras que la capital santandereana ocupa el primer lugar en biología, matemático y químico, seguida por Bogotá.

Bucaramanga muestra un avance consistente en el tema educativo ya que avanza en calidad tanto a nivel básico como medio y superior. Una educación básica de calidad determina positivamente el desempeño profesional y el desarrollo personal futuro de un individuo, sumado al hecho de que colegios que ofrezcan educación de calidad en una ciudad impactan positivamente en la atracción de trabajadores calificados del exterior y retiene a los residentes que buscan ese tipo de formación para sus hijos.

4.2.5 Educación superior

De acuerdo a las estadísticas del ministerio de Educación, la tasa de cobertura que ha mantenido el Departamento de Santander en los últimos tres años, ha sido superior a la tasa de cobertura nacional, esto quiere decir que el Departamento está absorbiendo gran parte de la educación superior en Colombia.

Cabe señalar, que a nivel Departamental la ciudad que tiene mayor participación en la educación superior es Bucaramanga, así lo muestra el Ministerio de Educación cuando desagrega los porcentajes de matriculas técnica y tecnológica, para Santander el porcentaje es de 38,4%, y para Bucaramanga es del 29,7%, y Santander matriculas de Maestría-Doctorado, el 100% es en Bucaramanga y matrícula oficial para Bucaramanga fue 56,8% y para Santander de 61,1% para el año 2009.

Gráfica 14

Indicadores de Educación Superior

INDICADOR	SANTANDER		NACION	
	2002	2009*	2002	2009*
Tasa de cobertura	30,7%	44,4%	24,4%	35,5%
Tasa de absorción (2002 y 2008)	59,3%	75,7%	53,6%	67,5%
Matrícula	59.460	85.746	1.000.148	1.570.477
Participación Matrícula Técnica y tecnológica	20,5%	38,4%	18,3%	32,3%
Matrícula Maestría-Doctorado	314	606	7.126	19.891
Participación Matrícula Oficial	43,4%	61,1%	41,7%	56,2%
Participación Matrícula ciudad capital	88,3%	81,1%	88,9%**	88,0%**
Porcentaje de Matrícula financiada con crédito ICETEX (2003 y 2009)	6,8%	16,8%	7,0%	14,7%

27

Matriculas y Cobertura Educación Superior 2002-2009													
Colombia							Santander						
Años	Matricula Oficial	Matricula Privada	Total	Población 17-21 años	Tasa de Cobertura	Incremento	Matricula Oficial	Matricula Privada	Total	Población 17-21 años	Tasa de Cobertura	Incremento	Variación
2007	737.78	625.405	1363.2	4.124.212	31.70%	81.504	44.563	25.956	70.52	185.002	37.10%	2.984	4.40%
2008	822.77	664.416	1487.2	4.180.964	34.10%	124.001	52.416	34.725	87.14	186.049	45.10%	16.622	23.60%
2009	883.067	687.38	1570.4	4.236.066	35.50%	83.261	52.411	33.335	85.75	187.473	44.40%	-1395	-1.60%

Fuente: Ministerio de Educación

De igual manera la ciudad se caracteriza por una amplia cantidad y buena calidad de carreras universitarias certificados por los excelentes resultados en las pruebas ECAES (Examen de Calidad para la Educación Superior). Se cuenta en la Ciudad con el programa “La Universidad del Pueblo” de la alcaldía municipal que ofrece 20 carreras técnicas a tres mil 580 estudiantes de Bucaramanga, y elegida como un “modelo de educación latinoamericano” en el marco del Congreso del CIDEU (Centro Iberoamericano Estratégico de Desarrollo Urbano)

Otro indicador de importancia es el nivel de escolaridad promedio del jefe de hogar en Bucaramanga. Este indicador establece que en la ciudad el 59% de los jefes de hogar cuentan con bachillerato, formación técnica o con formación superior. Esto indica que se cuenta con un nivel educativo superior al promedio nacional y se cuenta con un insumo importante para la promoción de la competitividad de la ciudad.

4.2.6 Eficiencia del mercado de bienes

Analizando el Doing Business del 2010, Bucaramanga en el factor apertura de una empresa presentó bajos resultados, ocupando el puesto 10, perdiendo desempeño con respecto al 2009 y superado por ciudades como Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali. Esto surge por el aumento en el número de trámites, tiempo y costo, que se toman para la creación de una empresa.

28

Según el Secretario de Planeación de la Alcaldía de Floridablanca- Fredy Arturo Peña¹⁸, se deben generar una desconcentración o simplificación de los trámites empresariales, que permitan darle agilidad a los procesos e incentivo a los empresarios a la generación de inversión en el área metropolitana. Se debe dar un aplanamiento de las estructuras estatales, dando paso a la creación de un ente mixto o privado que puedan dar soporte con mayor facilidad y prontitud. Debe considerarse la posibilidad de establecer incentivos fiscales en los municipios para estimular las inversiones.

Otro de los factores que estimulan la inversión local y extranjera es el pago de impuestos, las empresas de Bucaramanga, se benefician en el menor pago de impuesto y también se hace en menor tiempo. Bucaramanga ocupó el puesto 5, Medellín el puesto 9.

4.2.7 Eficiencia del mercado laboral

Gráfica 15

2009-2010	BUCARAMANGA	COLOMBIA
T. DESEMPLEO	9,7%	12.90%
T. OCUPACIÓN	63,0%	56,7%
T. SUBEMPLEO	33,8%	31,8%

Fuente: DANE

Según datos del DANE, para el periodo Junio de 2009 -Mayo del 2010, la tasa desempleo a nivel nacional fue de 12,90% y la de ocupación a nivel de 56,7%. Bucaramanga presenta un mejor comportamiento al contar con una tasa de desempleo del 9,7%. Sin embargo, no ha logrado bajar la tasa de subempleo, e incluso a sobrepasado la tasa de subempleo a nivel nacional. Una explicación a esta situación es que más personas se cansaron de buscar trabajo en intereses relacionados con su formación profesional y ahora dirigen sus esfuerzos en

¹⁸ Información obtenida de la mesa de trabajo realizada el 1 de junio de 2010

encontrar una fuente de ingresos para sus necesidades inmediatas en actividades independientes relacionadas o no con su formación o experiencia. Es decir, se está evidenciado en la ciudad un mayor emprendimiento por necesidad que por oportunidad. De igual forma el alto índice de subempleo hace referencia a una alta informalidad empresarial y a pobres condiciones de trabajo decente (seguridad social, derechos laborales, remuneración) de quienes trabajan en estas empresas informales o trabajan por cuenta propia.

Según un estudio reciente del DANE (2009) ocho de cada diez personas que se encuentran laborando están en el sector informal, esta cifra deja al descubierto una grave situación que se ve reflejada en la capacidad de las personas de asumir responsabilidades sociales como son el pago de impuestos y temas de cultura ciudadana en el área metropolitana y que además acoge a todos los niveles de la sociedad, desde el trabajador sin capacitación hasta el profesional especializado.

La informalidad es calificada por el Banco Mundial como un síntoma de la incapacidad de las ciudades en generar oportunidades reales de igualdad, trabajo digno y oportunidades para todos sus habitantes. Esto se traduce en la ocupación del espacio público y el aumento de la informalidad, entre los que se cuentan los que trabajan por cuenta propia y los dueños de microempresas (Banco Mundial, 2008).

De otra parte, en Bucaramanga el 33,6% de la población tiene entre 20 y 39 años de edad esto indica que la ciudad presenta un potencial interesante de mano de obra y oferta educativa, y un potencial para crecimiento de oportunidades de negocio enfocadas a la educación, entretenimiento, deportes, es decir al sector servicios.

Empleo se relaciona con el nivel de ingresos y disminución de la pobreza, Bucaramanga metropolitana presenta la menor tasa de pobreza del país con un 18,5%¹⁹, pero si la comparamos con la tasa promedio de Chile que es de 11%, aun es bastante el esfuerzo por hacer.

Se debe mencionar que, el sector de la construcción es uno de los renglones económicos que más puestos de trabajo ha ofrecido, captando mucha mano de obra poco calificada (Centro de estudios de la construcción y el desarrollo urbano regional, 2008).²⁰

¹⁹ Departamento Nacional de Planeación. Disponible en: www.dnp.gov.co

²⁰ Modelo de ciudad región sostenible y competitiva para el Área Metropolitana de Bucaramanga. CDMB 2009

4.2.8 Sofisticación del mercado financiero

Gráfica 16

Ranking de las Ciudades INAI	Potencial Financiero
Bogotá	Medio
Medellín	Bajo
Barranquilla	Bajo
Cali	Bajo
Bucaramanga	Ínfimo

Fuente: RANKING DE CIUDADES LATINOAMERICANAS PARA LA ATRACCIÓN DE INVERSIONES, informe oficial. Universidad del Rosario e IdN. Abril 2010

El Ranking de ciudades latinoamericanas para la atracción de inversiones, muestra las 48 ciudades más atractivas en América Latina, sus atributos y el desempeño, en el orden local y nacional durante el 2009, dentro del ranking se analiza el potencial financiero, Bucaramanga en comparación de las cuatro ciudades del país ocupa la calificación más baja, es considerada como una ciudad ínfima en el mercado financiero, no cuenta con un mercado financiero sofisticado, la oferta de instrumentos y mecanismos de financiamiento para los inversionistas es bajo.

Sin embargo en el tema de la bancarización y según el Consejo Privado de Competitividad²¹ Bucaramanga es una de las ciudades del país con mejores avances ya que el 90% de la población cuenta con acceso a una cuenta de ahorros mientras el promedio nacional está en el 35%.

4.2.9 Preparación tecnológica

4.2.9.1 *Uso del computador*

Según datos del DANE para el año 2008 a nivel nacional, el 46,4% de las personas de cinco años edad en adelante utilizó el computador, en Bucaramanga y el área metropolitana el porcentaje fue 44,2%, ubicándose por debajo de la media a nivel nacional.

En cuanto al porcentaje de hogares que cuentan con computador el DANE indica que Bucaramanga esta cifra es de 24,2% por debajo del promedio nacional del 29,4%.

²¹ Informe: Calidad de vida en las ciudades de Colombia. Consejo Privado de Competitividad 2009

4.2.9.2 Uso de Internet

A nivel nacional el 37,5% de las personas de cinco años de edad en adelante, utilizan internet, en Bucaramanga y el área metropolitana el porcentaje es del 35,7%. El 15% de los hogares cuenta con internet según datos del DANE con corte a 2008.

31

4.2.9.3 Servicios o actividades para las cuales usó Internet

El DANE muestra detalladamente las actividades que se realizan en internet las personas de 5 años en adelante. Se pudo evidenciar que Bucaramanga y el área metropolitana utiliza el internet para realizar actividades como: obtener información, para comunicarse, para comprar u ordenar productos o servicios, en educación y aprendizaje, por encima del porcentaje nacional, solo en servicios financieros, banca electrónica y transacciones con organismos gubernamentales, cabe señalar que en estas actividades el área metropolita con respecto al promedio nacional presenta un leve atraso.

Sin embargo, el Asesor de Asuntos Internacionales de la Alcaldía de Bucaramanga, Christian Rodríguez²², señala que se debe crear una política pública de desarrollo empresarial que le permita a de Bucaramanga Metropolitana la internacionalización. Si Bucaramanga no se digitaliza será difícil que se internacionalice, sin tecnología no hay internacionalización.

4.2.10 Tamaño del mercado

El tamaño del mercado es una de las principales variables que es considerada por las empresas multinacionales, al momento de buscar alternativas para su localización. En este contexto, el aporte de Santander al PIB nacional para el 2007, fue del 6,0%. Este indicador consolida a Santander como la cuarta economía a nivel nacional.

En relación a las exportaciones, Santander tiene una baja participación a nivel nacional, según datos del DANE, la participación de Santander en las exportaciones totales de Colombia es del 2,9%. Los países que tiene relaciones comerciales con Santander son: Estados Unidos, España, Suiza, Ecuador, Venezuela, México, Canadá, Perú y Panamá.

Las importaciones que realiza Santander, están enfocadas a productos de materia prima (59.7%), seguido de bienes de capital (27.9%) y con menor porcentaje bienes de consumo (3.5%). La participación de Santander en las importaciones de Colombia para el año 2009 fue del 1.6%

²² Información obtenida de la mesa de trabajo realizada el 11 de Mayo de 2010.

4.2.11 Sofisticación de las empresas

La tasa de informalidad de las empresas en Bucaramanga metropolitana es del 64%, cifra superior al promedio nacional de 58%. Según lo indica el Consejo Privado de Competitividad: “La informalidad laboral afecta la calidad de vida de una ciudad de múltiples formas. Por un lado, afecta directamente a los trabajadores informales y que estos cuentan entre otros, con salarios más bajos y peores condiciones laborales que los trabajadores normales. De otro lado un impacto indirecto de la informalidad sobre la calidad de vida se da en la calidad de los productos y servicios. A mayor informalidad menor calidad de bienes y servicios. Esto se da porque las empresas informales: 1) enfrentan mayores obstáculos para acceder a crédito, 2) tienen mayores problemas con el servicio técnico ya que son más vulnerables al incumplimiento por parte de proveedores 3) reciben menos capacitación y asesoría a través de programas de apoyo y 4) tienen menos acceso a servicios gubernamentales.”

El porcentaje de empleados por actividad económica indica que Bucaramanga tiene vocación de servicios, ya que el 46% de los ocupados se dedican a esta actividad económica, de igual forma el sector manufacturero y las actividades inmobiliarias y financieras suman el 31%. Una ciudad enfocada a estas actividades suele ser una ciudad más desarrollada con una amplia oferta variada en bienes y servicios.

De otra parte, la cámara de comercio de Bucaramanga en alianza con la Universidad de los Andes realizaron en el año 2006, el estudio “Santander: Entorno de Negocios Competitivo Frente al Mundo”, que entre otras recomendaciones, sugirió a la región adoptar una visión de desarrollo de clúster, para mejorar la articulación e interacción entre los actores y que como estrategia de desarrollo permita construir tejidos empresariales por medio de la conformación de redes de negocios y la identificación de oportunidades de mercado.

Siguiendo estos lineamientos el objetivo de Santander es crear un clúster en cada sector: Avícola, Confección, Cuero y Calzado, Palma, Salud, Metalmecánica, Dulces Procesados, Bocado, software, Joyería, Artes Gráficas, Software, Turismo, Tabaco, Muebles y Madera, Cacao, Caucho, Hortofrutícola-Agroindustria, Educación, Petrolero y Logístico²³.

A nivel de Bucaramanga Metropolitana se ha logrado consolidar el clúster de tecnologías de la información y comunicaciones pero todavía es muy incipiente el desarrollo de los clústeres.

²³ Santander: Entorno de Negocios Competitivo Frente al Mundo. Cámara de Comercio de Bucaramanga y Universidad de los Andes. 2006

4.2.12 Innovación.

Para el fortalecimiento de la innovación ocho departamentos²⁴ a nivel nacional se creó el Comité Universidad Empresa Estado (CUEE), cuya función es articular la academia, el sector productivo y las entidades estatales competentes a nivel regional y nacional y promover proyectos de investigación aplicada, enfocados a atender necesidades tecnológicas reales de las empresas de la región.

La iniciativa CUEE Santander, nace de la Comisión Regional de Competitividad - CRC y el Consejo Departamental de Ciencia y Tecnología - CODECYT, con el propósito de promover la innovación y la pertinencia en la formación de capital humano, y de esta forma impactar la competitividad del departamento de Santander. Por consiguiente se ha enfocado particularmente en los siguientes proyectos: Gestión empresarial, Telecomunicaciones, Energía, Materiales, Informática, Automatización, Ambiental, Software.²⁵

Dentro de las principales actividades en el año 2009 desarrolladas por este comité, está el desarrollo de ruedas de negocios PROMOVER 2009, focalizadas en 4 sectores productivos: Tecnologías de Información y Comunicación, Servicios Públicos y de Ingeniería, Metalmecánica y Materiales, y Petróleo, Gas y afines²⁶. Se instaura el programa de “Apoyo y fomento a Emprendimiento de Base Tecnológica en el Departamento de Santander”, desarrollado por la Fundación Bucaramanga Emprendedora²⁷ y Se diseño y desarrollo un Taller de Periodismo científico, en el cual participaron periodistas de los principales medios de comunicación de la ciudad²⁸.

²⁴ Comité Universidad Empresa Bogotá, Antioquia, Valle, Santander, Eje cafetero, Caribe, Tolima-Huila y Cauca-Nariño.

²⁵ Ministerio de Educación Nacional. Vínculo Universidad - Empresa – Estado.

²⁶ Estas ruedas constituyen una estrategia que promueve el acercamiento y el establecimiento de relaciones de confianza entre los empresarios y grupos de investigación de las universidades, con el fin de identificar oportunidades para realizar conjuntamente acciones de innovación y desarrollo en beneficio del sector productivo de la región.

²⁷ A este programa se presentaron 43 proyectos de los cuales se seleccionaron 15, los proyectos seleccionados se apoyaron con capacitación en Formulación de Proyectos, capacitación en Planes de Negocio, y asesoría y acompañamiento en la consolidación de la idea o proyecto. Al finalizar el programa cuatro de estos proyectos se presentaron a fondo emprender y uno al programa MIDES.

²⁸ La idea de este curso fue facilitar a los periodistas, las herramientas necesarias para buscar una buena noticia científica. Se proporcionaron las fuentes de información más importantes, se hablo de los recursos propios del periodismo científico y de las técnicas de entrevista y documentación. La importancia de las fuentes en el periodismo es tal, que prácticamente puede afirmarse

4.3 Mix territorial

Dentro del marketing es imprescindible determinar la imagen que se quiere promover de la ciudad, por lo tanto se trata de optar por una estrategia de diferenciación que apunte a dar una personalidad clara a la ciudad, de forma que obtenga un lugar preciso en la consciencia de los individuos, ya sean responsables de tomar decisiones, electores, medios de opinión, etc. Raras son las ciudades que hoy en día todavía no han adoptado tal estrategia.

34

Dicha estrategia es la definición del Mix, que reposa en la elaboración de un conjunto de medidas al servicio del posicionamiento, y de campos prioritarios de actuación. Bajo una óptica territorial, el mix se compone de oferta territorial, localización, precio del suelo y de los servicios, comunicación territorial y opinión pública.

4.3.1 Oferta territorial:

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.²⁹ 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.

Como se puede observar, 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**.

²⁹ Benko Georges. Estrategias de comunicación y marketing urbano. Disponible en: www.scielo.cl.

Gráfica 17

	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%

De la 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 Unidos³⁰.

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 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

³⁰ SECTOR TURISMO DE SALUD, Invierta en Colombia, Bogotá 2009. Disponible en: www.inviertaencolombia.com.co

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 Niño³¹, 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 Guanentá 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 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.”³²

Sin embargo, el Funcionario de la CDMB y líder sindical: CRC-CGT, José Peña³³, indica que por ser el sector Turismo uno de los sectores nuevos y con mayor desarrollo en los últimos años, la ciudad necesita 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 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.³⁴

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.

³¹ Información obtenida de la mesa de trabajo realizada el 20 de Mayo de 2010

³² Plan prospectivo Turístico 2009. IMCT <http://www.imct.gov.co>

³³ Información obtenida de la mesa de trabajo realizada el 20 de Mayo de 2010

³⁴ Rutas turísticas para el AMB <http://www.adel.org.co/documenta/index.php>

Gráfica 18

MOVIMIENTO DE PASAJEROS Y CARGA AEROPUERTO PALONEGRO

	2008	2009	Variación %
Pasajeros (Número de pasajeros)			
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
Carga nacional (Toneladas)			
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 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 Pulido³⁵: “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

³⁵ 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.

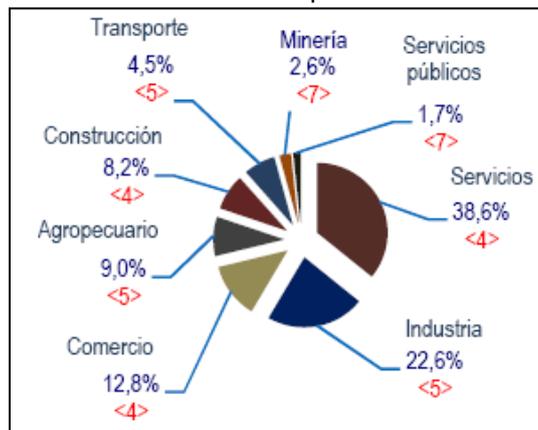
Subsector calzado:

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 lo corrido de este año 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%³⁶, donde la refinación de petróleo tuvo una gran influencia. En otras palabras, el sector industrial a nivel de Santander esta determinado en su mayoría por la refinación de petróleo.

³⁶ Indicadores Económicos de Santander. Cámara de Comercio de Bucaramanga, año 2009. Disponible en: www.sintramites.com

Gráfica 19
PIB de Santander por sectores



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

Según el presidente de ACICAM, Jaime Ardila³⁷, 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 actividad. Este sector genera 2.839 empleos en el AMB³⁸;

³⁷ Información obtenida de la mesa de trabajo realizada el 21 de Junio de 2010

³⁸ Cámara de Comercio de Bucaramanga, observatorio económico, 2010.

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%³⁹

Desde hace 14 años, se realiza anualmente la feria exportadora Exposición internacional de moda infantil EIMI, que nace debido a la necesidad de abrir nuevos 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".⁴⁰

Sector Joyería:

Según información estimada por el CDP 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.⁴¹

La joyería tradicional del país se localiza en Mompox (Bolívar), Santa Fe de Antioquia y Barbaças (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 país). En la fabricación de artículos de bisutería se destacan Bogotá y Cundinamarca quienes contribuyen con 95% de la producción de estos bienes

³⁹ Santander exporta, Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2010

⁴⁰ Tecnológica FITEC. Bucaramanga, 2009

⁴¹ Mercado local joyería, Centro de Desarrollo Productivo Joyería, CDPJ.

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 2009⁴².

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%).

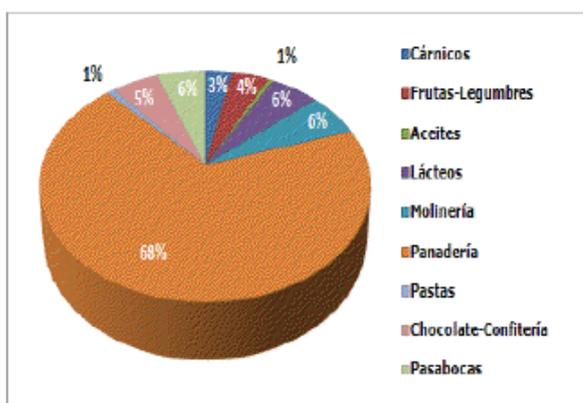
Algunas deficiencias del sector se reflejan en la falta de investigación y desarrollo, enfocado al mejoramiento del proceso productivo y al desarrollo de nuevos productos.

Gráfica 20

Sectores Industria de Alimentos* Area Metropolitana de Bucaramanga

© CDPA

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%
Total	604	100%



Fuente: Base de datos Cámara de Comercio 2007 revisada- Autores del proyecto. - Septiembre 2007

* No se incluye: Trilla de café, Producción de concentrados para animales

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.

⁴² Op. cit.

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 indirectos⁴³. 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 participan⁴⁴.

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 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.

⁴³ 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.

⁴⁴ 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.

4.3.2 Localización

El Marketing de Localización se refiere a todo el espectro del fomento de la economía local. Su objetivo es el desarrollo de los factores de localización de una ciudad. Este factor es tenido en cuenta porque incide en la decisión de las empresas de asentarse en una ciudad o –en el caso de empresas ya asentadas- permanecer en la ciudad.

43

El análisis de este factor permite tener una visión más clara sobre la situación del territorio, a través de varios elementos se lograra concluir algunas ventajas o desventajas.

Para analizar la localización de un territorio es pertinente traer a colación una serie de elementos que indican en qué situación se encuentra dicho territorio y que tan atractivo es para visitantes, turistas, inversionistas. Dentro de la evaluación del AMB, se tendrán en cuenta elementos que favorecen o desfavorecen a un territorio, como: a).Calidad de vida, b).Inclusión social, c). Atractivo de la ciudad e imagen urbana. d), Calidad ambiental, e). Disponibilidad de mano de obra y de capital, f), Infraestructura de telecomunicaciones y transporte, g). Acceso a consumidores o proveedores y normativas, h). Regulaciones e impuestos.

a) Calidad de vida

El PIB per cápita del AMB, es el segundo más alto a nivel nacional, la tasa de desempleo es la más baja del país, es una metrópolis equitativa, goza de una educación de calidad gracias a los diferentes colegios y universidades que se encuentran en el AMB; además se encuentra los mejores centros médicos a nivel nacional, la cobertura en el sistema de seguridad social y salud se aproxima al 100%, por otro lado, la calidad de vida también se ve reflejada por el aumento del consumo de bienes suntuarios de los hogares del AMB, sobrepasando el consumo nacional.

b) Inclusión social

Actualmente existen fundaciones y Organizaciones no Gubernamentales que operan en los sectores más vulnerables del AMB, apoyando temas sociales, de justicia, paz y educación, etc., sin embargo, el esfuerzo de las administraciones municipales es incipiente. Existen visiones compartidas con los diferentes expertos al afirmar que el área metropolitana de Bucaramanga, presenta un promedio de nivel de vida superior al nacional, pero afirman también que se percibe un bajo nivel de inclusión social dada la falta de continuidad de políticas públicas que ofrezcan mejores condiciones de vida para los estratos sociales más bajos.

c) Atractivo de la ciudad e imagen urbana

Otro elemento importante dentro de este análisis, son los atractivos de la ciudad, dentro de los cuales está la cultura, el turismo, recreación y deporte. Se puede evidenciar que el AMB, tiene escasas entidades artísticas que promueven el arte, el teatro, la danza, literatura y música, así mismo carece de museos e iconos arquitectónicos.

Por otra parte, la metrópolis cuenta con diferentes atractivos turísticos, como deporte de aventura, salud, turismo de compra, etc. Otro aspecto que distinguía a la ciudad era la oferta de espacio público y zonas verdes, actualmente deterioradas.

e) Calidad ambiental

Por otra parte, la calidad ambiental es medida por la calidad del aire, el cual pasa el nivel máximo permisible a nivel nacional; otro elemento desfavorable es el alto consumo de agua y de basuras que los habitantes y empresas desechan.

Las aguas residuales no reciben un tratamiento adecuado. Las microcuencas presentan problemas de calidad de agua especialmente por los vertimientos de aguas residuales aportadas por los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta. Los controles en las zonas de riesgo son deficientes, la armonía en los diseños ha hecho crisis al permitir la heterogeneidad de los mismos en detrimento de las características y perfiles de las zonas urbanas y barrios.

f) Disponibilidad de mano de obra y de capital

La eficiencia en la productividad laboral industrial, está por debajo de la media nacional, la cual está basada en la producción de productos intensivos en recursos naturales y mano de obra no calificada. Esto se debe a la vocación microempresarial y famiempresarial que tiene el AMB, y por la mínima presencia de empresas internacionales, lo que produce un desincentivo para la mano de obra calificada, cuando los ingresos per cápita son menores a otras ciudades, esto último se constata con la opinión de los diferentes expertos del AMB.

En el Ranking de ciudades latinoamericanas para la atracción de inversiones, Bucaramanga presenta un índice de Atractividad de Inversiones Urbanas INAI de 33,3 ubicándose en el puesto 35 entre 48 ciudades de Latinoamérica.

g) Infraestructura de telecomunicaciones y transporte

Este indicador mide la formación física que tienen las ciudades, Bucaramanga ocupó el sexto lugar, mostrando fortalezas en el sector de salud, cobertura telefónica, pero debilidades en la distancia a puertos y en el porcentaje de la red vial pavimentada.⁴⁵

Si bien el AMB cuenta con infraestructura en TIC, carece de apropiación y uso de las diferentes herramientas que ofrece la tecnología, para acelerar procesos empresariales, comerciales, etc.

La implementación del transporte masivo aliviará los problemas de movilidad, sin embargo el crecimiento del parque automotor del AMB, está creciendo a un ritmo mayor que el promedio nacional. Aunque se cuenta con aeropuerto, el flujo de pasajeros nacionales e internacionales es inferior que el registrado por otras ciudades importantes.

⁴⁵ Observatorio del Caribe Colombiano y la Cámara de Comercio de Cartagena en el 2007

h) Acceso a consumidores o proveedores y normativas

Una variable que siempre es tenida en cuenta por los inversionistas para decidir dónde localizar nuevas plantas de producción está asociada a las condiciones de vida que ofrece la ciudad en la que se planea realizar la inversión. La calificación que obtuvo Bucaramanga fue baja al compararlo con las demás ciudades de América Latina, y con respecto a las Ciudades de Colombia, Cali (48,1) y Bucaramanga (49,6) obtuvieron la menor calificación.

45

Sin embargo, Bucaramanga Metropolitana se puede definir como una metrópolis atractiva para las empresas internacionales que están tercerizando los servicios que no son estratégicos para ellos, como finanzas, recurso humano, servicio al cliente, sistemas, servicios de salud, etc., y están buscando países o ciudades que tengan un nivel educativo bueno; teniendo en cuenta la opinión de el Director Ejecutivo de la ANDI, Juan Hernando Puyana⁴⁶, se calcula que para los próximos cinco años, el sector de servicios tendrá un alto crecimiento, acompañado de un aumento en el empleo. Gracias a que el talento humano es concebido como el tesoro de los servicios y ese tesoro se encuentra en el AMB, esto es una característica importante que se debe mejorar y fijar la atención. Se tiene un ejemplo claro de esto, la India ha generado millones de empleo a través del sector de servicios y Bucaramanga podría tener aun más por las ventajas comparativas por la ubicación geográfica.

j) Regulaciones e impuestos.

Según el Doing Business, Bucaramanga es una de las ciudades a nivel nacional que ha venido reduciendo los pagos a impuestos. Sin embargo, a nivel del área metropolitana existe una dificultad con los impuestos territoriales, lo que hace tedioso y demorado el trámite, dado a que no existe a nivel metropolitano una institución encargada de los impuestos.

4.3.3 Precio del suelo y de los servicios

En la óptica territorial, el precio atribuido a una localización resulta difícil de calcular, ya que se compone de una multitud de variables.

Según Camacol, Santander, el área metropolitana de Bucaramanga, se encuentra entre las tres regiones colombianas con el metro cuadrado construido más caro del país, acompañado en el pódium por Bogotá, y Cartagena. El metro cuadrado construido en el AMB, en estrato tres, es de (\$1.380.000), y en estrato seis es de (\$2.981.000). Además, la Lonja de Propiedad Raíz de

⁴⁶ Información obtenida de la mesa de trabajo realizada el 21 de Junio de 2010

Santander indicó en su último informe que en los primeros cuatro meses del año el valor de las ventas de los inmuebles creció 22.24%⁴⁷.

Mientras que en Cali el metro cuadrado construido en estrato alto (6) se consigue por \$2 millones, en Bogotá no es inferior a \$5 millones, en Medellín cuesta alrededor de \$3 millones y en Barranquilla vale \$2,5 millones.

Bucaramanga ya no es tan atractiva para los constructores, como hace cinco años. La escasez de terrenos y los altos costos de construcción han reducido la rentabilidad del negocio. Así lo afirma Oscar Borreo Ochoa, economista experto en construcción, inmuebles, avalúos, y ex presidente nacional de Fedelonjas. Una de las razones es que la meseta de Bucaramanga no tiene terrenos, acompañado de un aumento desmedido de la demanda.

Teniendo en cuenta la opinión de expertos consideran que los precios en educación, turismo (especialmente el de aventura) y salud son competitivos.

Por otra parte, se analiza la oferta de servicios de salud, como referencia se tomó los precios que maneja la Fundación Cardiovascular. Se debe resaltar dos aspectos que favorecen realizarse tratamientos médicos o estéticos, el primero la ubicación geográfica, aunque países como la India, tienen costos menores que la FCV, por la distancia, los pacientes ubicados en Europa, Estados Unidos, Canadá, etc., prefieren venir a Bucaramanga, y el segundo, es que existe una diferencia entre los costos que maneja la FCV, comparado con algunos países Latinoamericanos y Europeos.

⁴⁷ El metro cuadrado construido en Bucaramanga, entre los más altos del país. Disponible en: www.vanguardia.com

Gráfica 21

Centro de atención	Ciudad	País	Heart Bypass (CABG x 4)	Heart Valve Replacement	Hip Replacement	Knee Replacement	Spinal Fusion	Hysterectomy (Vaginal)	Average
Southeastern US	Southern USA	USA	\$144,320	\$177,665	\$100,047	\$65,918	\$103,761	\$31,474	\$103,864
Wockhardt Hospitals,	Bangalore	India	\$9,500	\$14,000	\$9,000	\$8,500	\$9,000	\$5,000	\$8,000
Wockhardt Hospitals,	Mumbai	India	\$9,500	\$14,000	\$9,000	\$8,500	\$9,000	\$5,000	\$8,000
Apollo Hospitals	Bangalore	India	\$10,500	\$13,000	\$9,500	\$10,000	\$10,000	\$5,000	\$9,000
Anadolu Medical Center	Turkey	Turkey	\$14,000	\$13,500	\$13,000	\$10,700	\$7,200	\$5,000	\$9,400
Min-Sheng General Hospital	Taiwan	Taiwan	\$17,000	N/A	\$9,500	\$9,000	\$25,000	\$5,000	\$9,900
Kent Hospital	Izmir	Turkey	\$19,000	\$19,000	\$9,000	\$9,000	\$8,500	\$4,750	\$10,750
Klinikum Chemnitz	Germany	Germany	N/A	N/A	\$14,000	\$15,000	\$15,000	\$7,000	\$12,000
Bumrungrad International	Thailand	Thailand	\$24,500	\$21,000	\$14,000	\$12,000	\$11,000	\$5,500	\$14,250
Hospital Clínica Bíblica	Costa Rica	Costa Rica	\$24,000	\$30,000	\$12,000	\$11,500	\$16,750	\$5,500	\$15,900
Raffles Hospital,	Singapore	Singapore	\$26,500	\$23,000	\$14,000	N/A	\$14,000	\$8,000	\$16,500
HIMAHEALTH - San Pablo Bay	San Pablo	Bayamon	\$26,000	\$34,000	\$12,500	\$11,000	\$16,000	\$7,000	\$16,750
HIMAHEALTH - San Pablo Cagi	San Pablo	Caguas	\$26,000	\$34,000	\$12,500	\$11,000	\$16,000	\$7,000	\$16,750
Hospital CIMA	Hermosillo	Mexico	\$33,000	\$34,000	\$12,500	\$11,000	\$16,000	\$5,500	\$17,950
Hospital CIMA	Monterrey	Mexico	\$33,000	\$34,000	\$12,500	\$11,000	\$16,000	\$5,500	\$17,950
East Shore Hospital	Singapore	Singapore	\$33,000	\$23,000	\$17,000	\$19,500	\$22,000	\$10,500	\$19,250
Blackrock Clinic	Ireland	Ireland	\$27,500	N/A	\$21,000	\$21,000	\$25,900	\$11,500	\$21,000
Hospital CIMA	San José	San José	\$40,000	\$37,000	\$13,000	\$11,000	\$31,000	\$6,000	\$24,000
Severance Hospital,	South Korea	South Korea	\$35,000	\$43,500	\$19,000	\$17,000	N/A	N/A	\$27,500
Centro Médico Teknon	Barcelona	Spain	\$48,000	\$47,000	\$22,500	\$22,500	\$30,000	\$14,000	\$29,000
Hospital israelita Albert Einst	Sao Paulo	Brazil	\$37,500	\$39,500	\$32,000	\$31,000	\$35,000	\$9,700	\$29,700
COSTO PROMEDIO POR PROCEDIMIENTO FCV			\$25,974	\$27,853	\$14,375	\$13,695	\$17,545	\$6,971	\$16,678

Fuente: Fundación Cardiovascular

4.3.4 Comunicación Territorial

Se refiere a la comunicación orientada estratégicamente hacia dentro y hacia fuera de la ciudad, con el objetivo de influir sobre las percepciones (imagen) de sus públicos internos y externos. La comunicación trata de aumentar el grado de conocimiento de la ciudad, desarrollar una imagen urbana positiva y dar a conocer los potenciales de la ciudad.

La publicidad es una herramienta eficaz para fomentar la imagen a largo plazo del AMB. En primer lugar, se debe unificar las diferentes estrategias de imagen que han surgido por voluntad de los gobernantes, donde se resalte las fortalezas del territorio.

Expertos del AMB y líderes de opinión, consideran que el posicionamiento del área metropolitana de Bucaramanga no ha obedecido al diseño de una estrategia de venta de la región a largo plazo, no se han realizado estudios e investigaciones que definan una imagen en común para el área metropolitana de Bucaramanga, cabe decir que los eslogan que se han utilizado ha sido coyunturales a los programas de gobierno. Afirmaron que es necesario trabajar en la construcción de un eslogan que permita unir a los cuatro municipios del área metropolitana, es decir crear una marca metropolitana.

En segundo lugar, se necesita un trabajo intenso de prensa, televisión, publicidad por correo, radio y publicaciones, donde se resalte los atributos del AMB. A nivel nacional ha logrado posicionarse gracias a los servicios de salud, educación, y en los procesos manufactureros

como calzado, confección infantil, joyería, etc. Sin embargo internacionalmente el AMB no ha logrado ser reconocida.

La gestión de eventos es otro instrumento que integra y reconoce a un territorio, forma parte central de una política de comunicación urbana eficiente. El AMB debe hacer mayor difusión a través de los medios de comunicación y de la calidad de los eventos que ayuden a promocionar, tales como ferias y exposiciones, aniversarios, fiestas regionales, etc.

Dentro de la estrategia del City marketing, la comunicación es un aspecto que influye en el posicionamiento de la ciudad, a través de esto se da a conocer los aspectos y ventajas que caracterizan a la ciudad frente a otras ciudades, logrando distinguirse (diferenciarse), es decir, transmitiendo una imagen, de cómo quiere que sea vista.

4.3.5 Opinión pública

Intervienen diferentes actores que participan y direccionan el desarrollo de un territorio.

A nivel del AMB existen fundaciones y organizaciones sociales que trabajan con grupos específicos de la ciudad. Dentro de ellas se encuentra la Fundación PARTICIPAR, la cual lleva 16 años aportando elementos que ayudan al progreso de Bucaramanga y Santander. La Fundación direcciona el desarrollo a través de dos grandes líneas de acción: lucha contra la corrupción y cultura ciudadana.

La directora de la Fundación Participar, Cecilia Reyes de León, manifiesta que el permanente debate público sobre los grandes temas de interés general, es un elemento fundamental, para el desarrollo de la ciudad, el departamento, la región y el país, que aporta y seguirá aportando la Fundación PARTICIPAR.

Otras de las organizaciones que participan en el desarrollo de la ciudad es la Asociación Niños de Papel, estructuras, CIDEMOS, gremios económicos y agremiaciones como la Corporación de Periodistas, Asociación de Ingenieros, Asociación de Arquitectos, entre otros.

Por otra parte, los medios de comunicación como líderes de opinión pública, están comprometidos a trabajar por el desarrollo de Bucaramanga metropolitana, para el director de noticias de Caracol Radio, Juan Carlos Ordoñez, la función de los medios de comunicación es esencialmente social, es fundamental trabajar por el desarrollo y progreso, entendido esto como mejora en la calidad de vida de los habitantes del AMB. Una ejemplificación de lo dicho anterior es que, las noticias y los contenidos son validos en la medida que se tenga en cuenta las necesidades de los habitantes para ejercer presión sobre los diferentes entes.

Cabe resaltar, el sinnúmero de gremios económicos, instituciones públicas y privadas, medios de comunicación, que han demostrado que pueden unirse y articular esfuerzos para lograr el desarrollo de la ciudad, sin embargo, como lo anota la Directora de la Fundación PARTICIPAR, aun falta un buen tramo del camino, pero el ejercicio ya empezó.

También comenta que la democratización de los medios de comunicación, la aparición y el veloz desarrollo del internet y la globalización en todos sus aspectos, deben coadyuvar aún más a la articulación de esfuerzos interinstitucionales, porque permiten de manera fácil y rápida, poner en común ideas, proyectos y experiencias exitosas, entre muchas otras cosas.

4.4 POAM y PCI

POAM define las oportunidades y amenazas que la ciudad tiene, con esto se evalúa claramente sus alcances y peligros externas, lo que lo puede hacer competitivo, y dar pie para generar estrategias de crecimiento e incursionar con nuevos mercados, negocios exportaciones e importaciones, también puede identificar cómo se encuentra la oferta de la ciudad y brindar oportunidades de crecimiento de esta oferta.

Esta matriz ofrece información general sobre las principales variable por las que se puede evaluar una ciudad a nivel de Oportunidades y Amenazas, la calificación es de uno a 4 donde 1 es el más bajo y 4 el más alto.

Tomando como referencia el nivel de inflación le daremos una calificación de 2 puntos , quiere decir que en este aspecto Bucaramanga tiene una inflación superior a la de Colombia lo cual es negativo, debe mejorar y tratar mantenerla en un nivel más bajo.

Otro ejemplo es el ítem del Narcotráfico en el cual tiene una puntuación alta, quiere decir que la ciudad no está viciada por este aspecto; La actitud frente al trabajo se califica en 4 ya que como es conocido el bumangués tiene la cualidad de ser trabajador y emprendedor.

El valor que se le asignó a cada variable fue a través de los resultados del estudio, y de las conclusiones que se obtuvieron de las mesas de trabajo, así entonces, los resultados se dan por la opinión de los expertos y datos suministrados por el DANE , Proexport, Cámara de Comercio de Bucaramanga y demás entes dedicados a cada tema.

Algunas conclusiones de la POAM:

- Dentro de los factores económicos se puede evidenciar que la tasa de inflación del área metropolitana superior a la nacional, esto cede un aumentando en el costo de vida.
- El aporte del área metropolitana al PIB de Santander es representativo, así mismo es representativo a nivel nacional, Santander ocupa el 4 lugar en Colombia, siendo el sector de servicios uno de los pilares de la economía regional.
- Los Tratado de Libre Comercio que se realizan con el AMB afectan de manera positiva, dada la posición geográfica que posee, su cercanía con la zona fronteriza, esto permite

- que el comercio fluya, pero afecta negativamente al sector productivo que no está preparado para enfrentar los bajos precios de la competencia.
- Las importaciones y exportaciones del AMB son bajas lo que impide tener posicionamiento a nivel internacional.
 - El AMB no se encuentra viciada por el narcotráfico lo que la hace más segura y menos costosa.
 - El ingreso per cápita es bajo a nivel profesional, esto genera inmigración de profesionales con alta capacidad intelectual hacia otras ciudades o países, sin embargo el nivel general el ingreso per cápita esta de segundo a nivel nacional.
 - El nivel educativo y la cobertura en educación es de calidad, por lo tanto, se concentra gran parte de oferta educativa superior del nororiente colombiano, alcanzando grandes desarrollo en investigación.
 - Bucaramanga tiene cifras de ocupación altas con respecto al promedio nacional, sin embargo, este indicador va unido a la informalidad en el empleo, lo cual hace desalentador la situación de empleo y estabilidad laboral de los habitantes del AMB.
 - El AMB es poco atractiva para inversionistas, por lo tanto, se debe desarrollar algunos factores como mercado de capitales, y en términos generales mejorar la producción en los diferentes sectores.
 - Las características que más identifican a los bumanguenses, son personas trabajadoras y emprendedoras.
 - Existe un nivel medio de uso de la tecnología, encontrándose por debajo de la media nacional, aunque cuanta con infraestructura y esto permite que en este aspecto este dentro del rango nacional.

Gráfico 23
PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Factores Económicos	1	2	3	4
Inflación		X		
Crecimiento del PIB		X		
TLC		X		
Importaciones		X		
Exportaciones		X		
Factores Sociales, Demográficos,Culturales				
Crecimiento de la Población			X	
Gobierno			X	
Narcotráfico				X
Ingreso per cápita		X		
Distribución del Ingreso			X	
Hábitos de consumo y estilo de vida				X
Nivel Educativo promedio			X	

Salud y Bienestar Social			X	
Nivel de Empleo			X	
Distribución de la población por edades			X	
Distribución poblacional por sexo			X	
Tamaño del grupo familiar			X	
Actitud hacia el ahorro		X		
Actitud hacia la inversión		X		
Actitud frente a la calidad y el servicio			X	
Política de Vivienda social		X		
Actitud general frente al trabajo				X
Factores Tecnológicos		X		
Herramientas de Gestión empresarial		X		
Disponibilidad de sistemas informáticos		X		
Factores de Competencia				
Estrategia de los competidores		X		

PCI es el perfil de capacidades y fortalezas internas. Dentro de todo territorio existen diferentes capacidades, que se construyen a partir de variables conjuntas que pueden valorar un territorio. Este método técnico empieza a partir de la definición de las capacidades y sus variables las cuales serán evaluada por los expertos en la materia, donde se dan calificaciones que nos proporciona una suma ponderal para realizar un diagnóstico e identificar las fallas creando estrategias para poder superarlas.

Se analizó la ciudad partiendo de cuatro grandes capacidades en los que es deseable que la ciudad avance:

Ciudad Cohesionada: una ciudad integradora que favorece la relación social, donde el ciudadano se siente parte activa del entorno, donde disfruta de espacios de ocio y la posibilidad de realizar actividad física, donde se encuentra con el vecino, el turista y se siente parte de una misma ciudad no sectorizada ni segregada. Para el análisis de Bucaramanga se pidió a los participantes de las mesas su opinión respecto a tres variables la calidad de vida, la inclusión social que brinda Bucaramanga y la seguridad. En este tema, al igual que los siguientes, se califica cada variable de 1 a 6 siendo 6 el puntaje más alto.

Ciudad Sostenible: Entendida aquí, desde el punto de vista ambiental. Bucaramanga debe ser una ciudad donde la relación entre espacio construido y paisaje sea equilibrada y donde las infraestructuras utilicen los recursos de manera segura y eficiente. Se hizo un análisis atendiendo a la gestión ambiental, en cuanto a política ambiental existente, niveles de contaminación, ordenación del territorio así como de la gestión de recursos no renovables, básicamente entendida como el uso de combustibles para el transporte en la ciudad.

Ciudad Eficiente: la ciudad conectada internamente y con su entramado regional, nacional y global de forma física a través de carreteras, aeropuerto así como a través de TIC, igualmente la eficiencia referida al desarrollo empresarial y a la movilidad en el ámbito urbano para la gestión del ciudadano.

Ciudad Gestionada: hace referencia a como se mercadea la ciudad en términos de su mix territorial, atendiendo a producto u oferta territorial, es decir lo que Bucaramanga tiene para ofrecer al mercado interno y externo. Plaza o localización haciendo referencia a como se aprovechan las potencialidades resultantes de la posición geoestratégica de la ciudad y el valor del suelo, para atracción de turistas e inversionistas. Promoción o comunicación, donde evaluamos como se ha dado a conocer la ciudad a propios y visitantes de manera consciente o no. precio u opinión pública, donde evaluamos que tanto se valora Bucaramanga en el medio interno y externo desde el punto de vista de calidad de vida y oportunidades que ofrece.

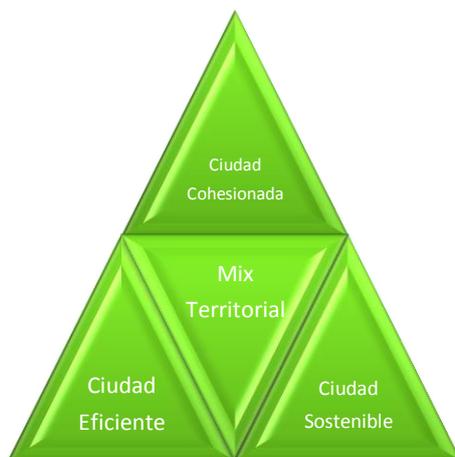
Los pesos otorgados a cada tema y la calificación de cada variable, se obtuvo de la opinión de los expertos en los temas convocados a los paneles. Así: Ciudad Cohesionada 25%, Ciudad Sostenible 15%, Ciudad Eficiente 25%, Ciudad Gestionada (Mix Territorial) 35%.

Los resultados de la matriz se expresan en la siguiente tabla:

Gráfico 24.

MATRIZ DE CAPACIDAD TERRITORIAL (PCI)										
	PESO	PESO	PUNTUACIÓN						POND	POND
			1	2	3	4	5	6		
CIUDAD COHESIONADA	25%									0.95
Calidad de vida		40%					X			2.00
Inclusión social		30%			X					0.90
Seguridad		30%			X					0.90
		100%								3.80
CIUDAD SOSTENIBLE	15%									0.45
Gestión ambiental		50%			X					1.50
Gestión de recursos no renovables		50%			X					1.50
		100%								3.00
CIUDAD EFICIENTE	25%									0.91
Conectividad		30%				X				1.20
Desarrollo empresarial		35%			X					1.05
Movilidad		35%					X			1.40
										3.65
CIUDAD GESTIONADA	35%									1.05
Localización		25%				X				1.00
Oferta		25%			X					0.75
Comunicación		25%			X					0.75
Opinión pública		25%		X						0.50
		100%								3.00
TOTALES	100%									3.36

Modelo de Ciudad Ideal



Dentro de la matriz se puede evidenciar lo siguiente:

- La capacidad con mayor peso fue Ciudad Gestionada. Los expertos anotaron que la localización de la ciudad, su oferta de bienes y servicios han contribuido a la construcción de una buena imagen de la ciudad. Sin embargo no se cuentan con estrategias claras para que la ciudad goce de mayor reconocimiento a nivel nacional e internacional.
- La capacidad de ciudad sostenible, tiene un peso bajo, porque los expertos consideran que el problema medioambiental de Bucaramanga no es tan agudo. Sin embargo enfatizan que no se trabaja en la ciudad en temas de energías alternativas y en un mayor control de la contaminación auditiva en sectores residenciales. En cuanto al manejo de recursos no renovables se avanza por la implementación del sistema integral de transporte masivo, pero no existen propuestas para promover el uso de otros medios de transporte diferentes al automóvil.
- La capacidad de ciudad eficiente tiene un peso promedio, y la variable con menor calificación fue el desarrollo empresarial ya que se evidencia una alta tasa de informalidad empresarial, y bajo nivel de certificaciones de calidad en las microempresas locales que dificultan alcanzar mejores niveles de competitividad. Se aplauden los esfuerzos de la administración local por internacionalizar la economía local pero se hace urgente en opinión de algunos expertos fortalecer la calidad de procesos y productos así como la asociatividad de las empresas locales.
- La capacidad de ciudad cohesionada también tiene un peso considerable, dentro de sus variables se encuentra la calidad de vida, indicador por el cual la ciudad se ha destacado; pero con deficiencias en la seguridad ciudadana e inclusión social.
- En total Bucaramanga tiene una puntuación de 3.36 donde sobresalen aspectos como la movilidad, por la puesta en marcha del sistema de transporte masivo, la localización

de la ciudad, que la convierte en eje de la economía nororiental del país, y la conectividad, expresada en las grandes obras viales iniciadas por el gobierno local. Es importante avanzar en la generación de una imagen definida de la ciudad que la haga más conocida y atractiva para el turista e inversionista. En general la ciudad presenta un desarrollo medio y para avanzar es necesario la responsabilidad y el compromiso del sector público y privado.

4.5 Conclusiones de las Herramientas de Diagnóstico:

1. Los rasgos del carácter del bumangués son reflejo del carácter santandereano, franco, frentero pero matizados debido al contacto con otras formas de ser, resultado del carácter cosmopolita del centro urbano.
2. Posición geoestratégica de la ciudad que la hace atractiva para inversionistas pero que requiere mayor conectividad vial.
3. El comercio ha sido principalmente la actividad económica de la ciudad pero se ha diversificado hacia el sector servicios y manufactura.
4. Relevancia de la microempresa como modelo productivo.
5. Talante liberal pero también tradicional de la sociedad bumanguesa.
6. Amplia participación de la mujer en el mercado laboral.
7. Gente de trato amable y cordial que le ha valido títulos como ciudad bonita y ciudad cordial.
8. Ausencia de obras monumentales en parte por el carácter pragmático de la sociedad bumanguesa.
9. Cerca del 70% de los bumangueses considera las condiciones de vida de la ciudad como buenas o excelentes.
10. En el imaginario popular Bucaramanga es la ciudad bonita, así lo evidencia el 70% de Bumangueses de una muestra representativa.
11. La gente, es el principal activo de la ciudad según los mismos habitantes.
12. El desempleo es el mayor argumento de la gente de la ciudad para no sentirse orgullosos.
13. El Bumangués percibe que es definido como trabajador y emprendedor, Negativamente considera que lo perciben como envidioso e individualista.
14. El sector productivo que más representa la ciudad para el bumangués promedio es el calzado.
15. La ciudad presenta un nivel promedio nacional en cuanto a la transparencia de sus instituciones.
16. Deficiente estado de la malla vial local, baja efectividad de medidas para la generación recuperación y protección del espacio público y problemas de movilidad caracterizan el entorno urbano.
17. Implementación del sistema integrado de transporte en primera fase, proyectos de vías e intercambiadores viales por parte de la alcaldía apuntan a la solución del problema de movilidad.

18. Amplia cobertura de servicios públicos de calidad para los habitantes de Bucaramanga metropolitana.
19. Amplia dependencia del sector manufacturero de las exportaciones a Venezuela, menor tasa de desempleo nacional pero mayor tasa nacional de subempleo, alta informalidad empresarial y costo de vida inferior superior al promedio nacional hacen que la ciudad deba mejorar las condiciones de desarrollo económico.
20. Cobertura del 100% en salud y educación básica.
21. Amplia oferta de servicios educativos hacen de la ciudad receptora de estudiantes de regiones cercanas.
22. Nivel educativo de la población superior al promedio nacional que lo convierte un insumo importante para la promoción de la competitividad local.
23. Menor tasa de pobreza a nivel nacional, 18.5% y menor tasa de pobreza extrema con 2,2.
24. Bajo potencial financiero de la ciudad ya que no cuenta con un mercado financiero sofisticado y la oferta de instrumentos y mecanismos de financiamiento para los inversionistas es bajo. Sin embargo el 90% de la población cuenta con una cuenta de ahorros cuando el promedio nacional es del 35%.
25. Bucaramanga está por debajo de la media nacional en cuanto al número de hogares con computador y al número de personas mayores de cinco años que usan esta herramienta tecnológica.
26. Tasa del 64% de informalidad empresarial.
27. El 46% de la fuerza laboral de Bucaramanga metropolitana está en el sector de servicios, el 36% en actividades del sector manufacturero.
28. Visión de conformación de clústeres para el desarrollo empresarial por parte de la dirigencia pública y privada de la ciudad. Está conformado el de TIC y se avanza en el tema de clúster de turismo, de servicios de salud y del calzado.
29. Iniciativas de trabajo conjunto entre universidad empresa y estado.
30. 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 y comercio.
31. La creación de microempresas surge por la falta de oportunidades laborales, pero refuerza el emprendimiento que caracteriza al Bumangués.
32. La mayoría de empresas se constituyen en el sector comercio, destacando misceláneas, tiendas y negocios de poca inversión, seguidas de hoteles y restaurantes, que consolidan al área metropolitana de Bucaramanga como un centro de servicios y de comercio del oriente colombiano.
33. Próximo desarrollo de tres zonas francas en Bucaramanga Metropolitana.
34. Potencial turístico a desarrollar en Bucaramanga metropolitana enfocado al turismo histórico cultural.
35. Bajo número de museos, espacios culturales e hitos arquitectónicos.
36. Bucaramanga no tiene memoria arquitectónica. No existe ningún icono impactante.
37. No se han liderado proyectos que promuevan la cultura ciudadana.

38. El irrespeto hacia el espacio público se genera en gran parte por ventas ambulantes, ocasionando en alta proporción por la falta de oportunidades laborales tanto para residentes, como por víctimas del desplazamiento forzado.
39. Bajo índice de atracción de inversiones.
40. Fortaleza en infraestructura TIC
41. Una de las tres regiones con el metro cuadrado construido más caro del país después de Bogotá y Cartagena.
42. Bucaramanga ofrece precios competitivos en educación, salud y turismo.
43. La comunicación de Bucaramanga como ciudad no es una estrategia región de largo plazo y ha obedecido a promoción de los programas de gobierno.
44. Se cuenta con un posicionamiento nacional de la ciudad en temas de manufactura (Calzado, confecciones, joyería) sin embargo no se goza de posicionamiento internacional.
45. Compromiso tácito de medios locales y de organizaciones civiles para la promoción de la ciudad.
46. Alta institucionalidad de la ciudad representada por gremios, asociaciones, ONGs entre otros que posibilita mayor representatividad de los intereses de la población ante instancias locales y nacionales.
47. Las importaciones y exportaciones del AMB son bajas lo que impide tener posicionamiento a nivel internacional.
48. La localización de la ciudad, su oferta de bienes y servicios han contribuido a la construcción de una buena imagen de la ciudad. Sin embargo no se cuentan con estrategias claras para que la ciudad goce de mayor reconocimiento a nivel nacional e internacional.
49. bajo nivel de certificaciones de calidad en las microempresas locales que dificultan alcanzar mejores niveles de competitividad.

4.6 Matriz DOFA Territorial

El análisis DOFA comprende el estudio de las oportunidades y amenazas; de fortalezas y debilidades de la ciudad. Los planificadores de la ciudad deben conocer las tendencias y hechos externos críticos que enfrenta la ciudad en un momento dado, con el objeto de definir estrategias que permitan reconocer y utilizar las oportunidades externas y reducir al mínimo las amenazas potenciales⁴⁸. Para llevar a cabo el análisis del entorno, primero debemos

⁴⁸ Friedmann Reinhard. Marketing estratégico y participativo de ciudades. Ciudad Obregón, México. Noviembre 2003.

identificar qué aspectos o factores externos a la ciudad son importantes por su influencia favorable o desfavorable en la actividad de la ciudad.

De igual forma se requiere hacer un análisis interno, centrado en la identificación de las fortalezas y debilidades de la ciudad, es decir en la presentación crítica y sistemática de la capacidad de rendimiento de la ciudad. El estudio de las fortalezas y debilidades de la ciudad abarca dos ámbitos: las fortalezas/debilidades de la ciudad y las de la Administración Municipal. Se entiende por fortaleza cualquier ventaja o condición favorable que la ciudad tenga internamente para desarrollar sus actividades. Una debilidad, en cambio, es una desventaja que la ciudad tiene en su interior, una condición desfavorable que puede ser de carácter permanente, imprevisto, ocasional o reciente. Una ciudad necesita así identificar cuáles de sus características representan una fuerza mayor o menor, un factor neutral, una debilidad menor o mayor, en términos de lo que buscan los compradores específicos del lugar.

Para la elaboración de esta matriz tomamos como insumos los resultados de las herramientas de diagnóstico expuestas anteriormente, el diagnóstico de identidad e imagen territorial, el análisis competitivo de la ciudad, así como el análisis del mix territorial resultado de encuestas aplicadas, de revisión bibliográfica y de la consulta y validación de expertos a través de las mesas de trabajo.

La matriz DOFA para Bucaramanga Metropolitana, a modo de conclusión general del proceso de diagnóstico de Bucaramanga, fundamental para definir su identidad, se definió de la siguiente manera:

Gráfico 22.
MATRIZ DOFA PARA BUCARAMANGA METROPOLITANA

ANÁLISIS DE SITUACIÓN INTERNA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1. En Bucaramanga metropolitana se percibe por parte de residentes y el entorno nacional calidad de vida; caracterizado por una amplia cobertura de servicios públicos de calidad, agradables condiciones climáticas y oferta adecuada de bienes y servicios, en una ciudad de tamaño ideal.</p> <p>2. Potencial para el desarrollo turístico en las modalidades de histórico-cultural, turismo de salud, de congresos, y de compras.</p> <p>3. Caracterizaciones del talante de los habitantes de Bucaramanga Metropolitana como amables y cordiales, emprendedores, confiables con claro sentido de la hospitalidad y la convivencia.</p> <p>4. Bucaramanga Metropolitana ofrece un portafolio interesante para la atracción de turistas y potenciales residentes por la oferta inmobiliaria, educativa y de servicios.</p> <p>5. Ambiciosos proyectos de renovación del centro histórico de la ciudad que otorgará espacios para desarrollo de actividades culturales y turísticas.</p> <p>6. Puesta en marcha de sistema de transporte masivo e inicio de obras de infraestructura para enfrentar dificultades de movilidad.</p> <p>7. La ubicación geográfica estratégica hace de Bucaramanga el centro urbano más importante del nororiente colombiano.</p>	<p>1. Disminución de percepción de seguridad, de protección y mantenimiento de espacio público, de movilidad y de oportunidades laborales para la oferta local.</p> <p>2. Dificultades para conformar una oferta turística competitiva, fundamentalmente por aspectos de calidad y seguridad en la prestación del servicio. De igual forma se requiere un trabajo más coordinado de operadores turísticos, sector público, instituciones de apoyo al sector para unificar la oferta de destino.</p> <p>3. Bajos niveles de bilingüismo en sector empresarial y de servicios para la internacionalización de la ciudad.</p> <p>4. Con los nuevos modelos de urbanización residencial presentes en la ciudad se han venido deteriorando valores como la solidaridad, convivencia y sentido de pertenencia.</p> <p>5. Grandes sectores marginales, donde la ausencia de seguridad, servicios básicos transporte, empleo y espacios de recreación y deporte configuran un grave problema social.</p> <p>6. Dificultad para la puesta en marcha de propósitos metropolitanos promovidos por los gobiernos locales.</p> <p>7. Ausencia de iconos, arquitectónicos o estructuras sobresalientes.</p> <p>8. Muy bajo posicionamiento de la ciudad a nivel internacional.</p> <p>9. Deficiente infraestructura vial regional y pocas conexiones aéreas</p>

<p>8. A nivel educativo tanto en el nivel básico, medio y superior Bucaramanga metropolitana muestra gran calidad, avanzado desarrollo en investigación y amplia oferta formativa.</p> <p>9. Inversión en conectividad local tanto física como en TIC, presencia de zonas francas, amplio número de universidades y centros de investigación genera ventajas competitivas para atracción de inversionistas.</p> <p>10. Actividades nacientes como la electrónica y el desarrollo de software han comenzado a generar posicionamiento y valores agregados.</p> <p>11. Sector empresarial enfocado a la competitividad con intereses en la formación y desarrollo de clústeres.</p>	<p>internacionales que influyen en asentamiento de gran empresa nacional e internacional.</p> <p>10. Baja demanda laboral y bajo Ingreso per- cápita a nivel profesional lo que impulsa a la salida de un número creciente de profesionales a otras ciudades o al exterior.</p> <p>11. Bucaramanga cuenta con de infraestructura TIC pero aun un bajo nivel de apropiación de estas herramientas por parte del sector micro empresarial (educación, transporte, salud, turismo, etc.) así como por los ciudadanos (herramienta de participación ciudadana.)</p> <p>12. Bajo nivel de exportación con respecto al PIB.</p> <p>13. Falta de políticas públicas para el desarrollo empresarial y la internacionalización de la economía.</p>
---	---

ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1. Posicionamiento internacional del turismo en la economía mundial y específicamente del turismo de salud, aventura y ecoturismo.</p> <p>2. Interés por consolidar procesos de salvaguarda de patrimonio cultural material e inmaterial.</p> <p>3. Aumento de Inversión nacional y extranjera en diversos sectores económicos locales y regionales.</p> <p>4. Consolidación de las nuevas tecnologías en el entorno económico mundial y distribución del trabajo de conocimiento.</p> <p>5. Posicionamiento a nivel nacional de industrias locales tales como prendas de vestir (Calzado, confecciones) industria</p>	<p>1. Ascenso de las economías asiáticas con mayor fuerza que las economías latinoamericanas.</p> <p>2. Inestabilidad de precios resultado de una economía global.</p> <p>3. Homogenización cultural y económica que influye en la pérdida de identidad local en territorio como activo clave para la competitividad.</p> <p>4. Impactos por estimar sobre el medio ambiente y el tejido social local por la implementación de grandes proyectos.</p> <p>5. Fragilidad del mercado interno por las altas tasas de desempleo regional e informalidad empresarial.</p>

<p>metalmecánica y avícola.</p> <p>6. Firmas de tratados comerciales con Europa y Latinoamérica.</p>	<p>6. Baja preparación de microempresas locales en términos de calidad de procesos y logística para enfrentar competidores externos en mercados locales.</p> <p>7. Ausencia de política pública local para el fortalecimiento micro empresarial.</p>
--	--

5 Diseño del plan de Marketing

5.1 Conceptualización del plan

Este Plan de Citymarketing, dentro del paraguas conceptual del Plan de Marketing para Santander, 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 Bucaramanga.

El Plan y sus Acciones, están centrados en la gestión estratégica y operativa de la Identidad y la Imagen Territorial de Bucaramanga Metropolitana, entendidos como Activos Clave para su desarrollo.

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 Bucaramanga Metropolitana.

5.1.1 Objetivos estratégicos del plan

Fundamentado en la estrategia de Marketing Territorial para Santander, este plan destaca 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.

5.1.2 Factores condicionantes del plan

La viabilidad de conseguir alcanzar los Objetivos de este Plan de Mercadeo Territorial de Bucaramanga Metropolitana, está condicionada a que se avance en el proceso de desarrollo competitivo 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 metropolitana de personas y actividades empresariales
2. Modernización de la economía metropolitana, sobre la base de:
 - a. 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.
 - b. 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.

5.1.3 Visión de la identidad territorial de Bucaramanga

En estrecha relación con la visión global objetivo de Santander y de Bucaramanga Metropolitana, este Plan de citymarketing se orienta a lograr que en el horizonte 2016, la Identidad Bumanguesa esté alineada a la identidad santandereana y sea:

- Una nueva Identidad metropolitana consolidada, basada en tres atributos competitivos del departamento: el Capital Humano, la Cultura Emprendedora y un Sentido de Pertenencia sin fisuras.
- Una identidad construida sobre valores de solidaridad y convivencia.
- Una Identidad convertida en una Ventaja Competitiva y que se gestiona como un Activo clave para el proceso de desarrollo metropolitano.

5.1.4 Visión de la imagen territorial de Bucaramanga

Bucaramanga Metropolitana quiere a 2016, ser identificada a nivel interno y externo por su ser una ciudad:

1. **Receptora**, que acoge la diversidad cultural del nororiente colombiano.
2. Volcada a la prestación de **servicios de calidad** principalmente de Salud, Educación y turismo.
3. Con **calidad de vida** evidenciada por su infraestructura, servicios públicos de calidad, espacio público priorizado y cultura ciudadana.
4. Con **proyección internacional** fundamentada en sus actividades productivas claves el calzado, las confecciones y la joyería, sus servicios y su desarrollo tecnológico.
5. **Cohesionada** con sus barrios e integrada al espacio metropolitano.
6. **Alegre, dinámica** con oferta comercial, cultural y social punto de encuentro para disfrutar y compartir, para generar negocios y conocimientos.

5.2 Ejes de comunicación del plan

1. **Relevancia y protagonismo de Bucaramanga como centro Regional.**
2. **Competitividad e internacionalización de Bucaramanga Metropolitana.**
3. **Calidad de Vida presente en el espacio Metropolitano.**

Bucaramanga debe alinear sus estrategias de comunicación en lo referente a la puesta en valor de sus atributos naturales y paisajísticos, sus valores, sus símbolos y sus actividades con los anteriores ejes que permiten construir la identidad del territorio. Bucaramanga cuenta ya con un protagonismo regional que debe ser fortalecido y consolidado para lograr relevancia internacional en temas clave como la oferta y calidad de sus servicios educativos, turísticos, de salud. La conectividad física y electrónica debe ser prioridad para que la ciudad focalice un mensaje coherente ante otros centros urbanos nacionales y un potencial mercado de turistas y visitantes. La estrategia de competitividad e internacionalización trabajada desde la administración municipal ha permitido dar a Bucaramanga un posicionamiento inicial en medios nacionales e internacionales y una definición clara del segundo eje de comunicación. No obstante debe ser tarea no solo del sector público, sino que debe concertarse el apoyo del sector productivo y social sobre la premisa del fortalecimiento de las estructuras sociales, a través de la formalización empresarial y el empleo de calidad. En este último Bucaramanga también maneja un mensaje coherente por los avances logrados en reducción de pobreza que evidencia calidad de vida. Sin embargo, para que este eje se integre claramente con los

anteriores son importantes mayores avances en los temas de espacio público y cohesión social.

5.3 Recursos y activos relevantes para la comunicación

63

Definidos los ejes de comunicación, los cuales no deben variar a lo largo de la implementación de las estrategias de marketing de la ciudad, es necesario identificar que se quiere comunicar de la ciudad. En este sentido y siguiendo la aproximación metodológica del plan de Marketing para Santander definimos cuatro tipos de activos o recursos que deben ser comunicados. Estos son: **Atributos naturales o paisajísticos** (aquellas cualidades específicas de la ciudad en términos de su relieve, configuración física, paisaje, tanto física como producto de la acción de la comunidad), **Símbolos** (representación perceptible de una realidad, con rasgos asociados por una convención socialmente aceptada), **Valores** (escala ética y moral que el individuo posee a la hora de actuar) y **Actividades Tradicionales o modernas** que caracterizan la ciudad y la definen económica, cultural y socialmente.

Atributos Naturales y Paisajísticos

1. Cerro de Palonegro
2. Cerro de Morrorrico
3. Parques urbanos del Área Metropolitana de Bucaramanga
4. Centros históricos del AMB

Símbolos Emblemáticos:

1. Ciudad del Conocimiento.
2. Complejo metropolitano de Centros especializados de Salud
3. Árbol del Caracolí
4. Las cigarras

Valores

1. Gente emprendedora, hospitalaria, trabajadora, confiable y orgullosa de lo propio.
2. La solidaridad y la convivencia son activos claves del entramado social.

Actividades Tradicionales y modernas

1. Sector prendas de vestir (calzado, confecciones y Joyería)
2. Servicios especializados de Salud y Estética
3. Turismo de salud
4. Turismo histórico y cultural en general
5. Educación
6. Ferias y eventos
7. Sector TIC
8. Metalmecánica
9. Comercio
10. Gastronomía local

5.4 Programas de acciones prioritarias

El Plan de Mercadeo se estructura entonces partiendo de los ejes de comunicación anteriormente definidos para los cuales se definen cuatro Programas de Acciones Prioritarias centrados en la comunicación integral de los grupos de Recursos y Activos clave del territorio anteriormente mencionados. Así, tenemos:

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

Dentro de cada programa se proponen **acciones** que permitirán formular proyectos o iniciativas de mercadeo, que son las formas concretas con que la ciudad fortalecerá su identidad y definirá su imagen ante los diferentes grupos objetivos definidos como mercado interno (Habitantes de Bucaramanga Metropolitana) y mercadeo externo (Enfocado a Visitantes, Turistas e inversionistas nacionales e internacionales). Estas acciones incluyen una o más actuaciones de diversa naturaleza, según la siguiente tipología:

A. Fortalecimiento de identidad mediante actividades concretas:

1. Construcción y restauración de Infraestructuras, equipamientos, mobiliario y servicios urbanos.
2. Desarrollo de Actividades deportivas, culturales, políticas y sociales.
3. Ejecución de Eventos.

B. Fortalecimiento de identidad mediante actividades a largo plazo:

1. Identidad Visual Regional y local.
2. Formación y divulgación de la identidad local.
3. Misiones y Relaciones Públicas e Institucionales
4. Publicidad en medios convencionales y digitales
5. Marketing Directo

5.4.1 PROGRAMA 1: MARKETING DE ATRIBUTOS NATURALES Y PAISAJÍSTICOS DEL AMB

Objetivos:

- Construir identidad local mediante la puesta en valor de los atributos paisajísticos del AMB.

Acciones prioritarias

- Convertir el cerro de Palonegro y el cerro de Morrorrico en iconos urbanos, con base en su importancia histórica, su contribución a la construcción del ser Bumangués y su potencial turístico.
- Recuperación de los parques del AMB, otorgándole valor histórico y cultural garantizando su sostenibilidad.

- Recobrar los centros históricos del AMB, para potenciar el espacio público al servicio de la identidad urbana, la convivencia y el sentido de pertenencia.
- Realizar proyectos de Comunicación y difusión que potencien los espacios culturales

5.4.2 PROGRAMA 2: MARKETING DE SÍMBOLOS DEL AMB

65

Objetivos:

- Construcción y Promoción del concepto de la ciudad, como ciudad del conocimiento y su proyección como símbolo, basada en el alto nivel y diversidad de la oferta educativa local, el sector de servicios presente y el soporte del gobierno e instituciones locales.
- Por medio de los símbolos, potenciar las fortalezas de Bucaramanga metropolitana y su imagen como oferente de servicios de calidad.
- Mediante los símbolos orgánicos enlazar el presente tecnológico de la ciudad con su historia, sus raíces culturales y su espacio público.

Acciones prioritarias

- Articular la promoción de la oferta educativa en sus niveles, básico, medio y superior, desde lo público y privado con el sector productivo y de servicios, para la retención y atracción de capital humano local y capital humano externo respectivamente.
- Salvaguardar el patrimonio cultural inmaterial de Bucaramanga Metropolitana a través de tradiciones, saberes, actividades entre otros enlazados con los símbolos orgánicos propuestos para la ciudad.

5.4.3 PROGRAMA 3: MARKETING DE VALORES DEL AMB

Objetivos:

- Definir y posicionar valores propios de la identidad de Bucaramanga Metropolitana, esto es gente emprendedora, hospitalaria, trabajadora, confiable orgullosa de lo propio, solidaria, cohesionada socialmente.

Acciones prioritarias:

- Ejecución de programas con la comunidad para fortalecer las debilidades en valores obtenida mediante los hallazgos y desarrollo de estos mismos.
- Potencializar el servicio como valor representativo que contenga todas las actividades que se ofrecen en la ciudad.

5.4.4 PROGRAMA 4: MARKETING DE ACTIVIDADES DEL AMB

Objetivos:

Para las actividades tradicionales

- Fomentar el desarrollo de estrategias de fortalecimiento competitivo de actividades tradicionales ya posicionadas.
- Favorecer el conocimiento y la adhesión de la población con los rasgos positivos de la imagen que proyectan las actividades tradicionales viables

66

Para las Nuevas actividades

- Generar un proceso de asociación entre la imagen del AMB con las nuevas actividades con futuro.
- Propiciar la adhesión de la población con la imagen positiva proyectada por las nuevas actividades con futuro.

Acciones prioritarias:

- Promoción de los atractivos productivos relacionados con la diferente oferta de servicios del AMB.
- Reforzamiento de la comunicación de la competitividad de las actividades tradicionales y modernas del AMB.

5.5 Fichas de Acciones Prioritarias

Programa	1. Marketing de Atributos Naturales y Paisajísticos del AMB			
Acción	1.1. Convertir el cerro de Palonegro y el cerro de Morrorrico en iconos urbanos, con base en su importancia histórica, su contribución a la construcción del ser Bumangués y su potencial turístico.			
Público Objetivo	Residentes			
Tipología y ejecución de Actividades	Líneas de Actividades			
		Permanente	Campaña	Puntual
	Infraestructuras, equipamientos, mobiliario	X		
	Actividades deportivas y culturales	X		
	Eventos			X
Formación y divulgación		X		
Publicidad en Medios convencionales y digitales			X	
Organizaciones Implicadas	Ejecutoras- Impulsora/s: Gobernación de Santander, Alcaldías del AMB Involucrada/s: Academia de Historia, Acueducto Metropolitano, CDMB			

Programa	1. Marketing de Atributos Naturales y Paisajísticos del AMB			
Acción	1.2. Recuperación de los parques del AMB, otorgándole valor histórico y cultural garantizando su sostenibilidad.			
Público Objetivo	Residentes, visitantes, Turistas			
Tipología y ejecución de Actividades	Líneas de Actividades			
		Permanente	Campaña	Puntual
	Infraestructuras, equipamientos, mobiliario y servicios urbanos	X		
	Actividades deportivas y culturales	X		
	Eventos			X
Formación y divulgación		X		
Identidad Visual Corporativa			X	
Organizaciones Implicadas	Ejecutoras- Impulsora/s: Gobernación de Santander, Alcaldías del AMB Involucrada/s: Sociedad de Mejoras Públicas, CDMB, Sector privado			

67

Programa	1. Marketing de Atributos Naturales y Paisajísticos del AMB			
Acción	1.3. Recobrar los centros históricos del AMB, para potenciar el espacio público al servicio de la identidad urbana, la convivencia y el sentido de pertenencia.			
Público Objetivo	Residentes			
Tipología y ejecución de Actividades	Líneas de Actividades			
		Permanente	Campaña	Puntual
	Infraestructuras, equipamientos, mobiliario y servicios urbanos	X		
	Eventos	X		
	Formación y divulgación		X	
Publicidad en Medios convencionales y digitales			X	
Organizaciones Implicadas	Ejecutoras- Impulsora/s: Alcaldías locales del AMB, Sector empresarial Involucrada/s: Academia de Historia, Museo de Arte Moderno de Bucaramanga, Cámara de Comercio, Universidades.			

Programa	1. Marketing de Atributos Naturales y Paisajísticos del AMB			
Acción	1.4. Realizar proyectos de Comunicación y difusión de espacios culturales			
Público Objetivo	Visitantes, Turistas, Inversores			
Tipología y ejecución de Actividades	Líneas de Actividades			
		Permanente	Campaña	Puntual
	Actividades culturales	X		
	Eventos	X		
	Formación y divulgación		X	
Publicidad en Medios convencionales y digitales		X		
Organizaciones Implicadas	Ejecutora – Impulsora: Alcaldías locales, Gobernación de Santander Involucrada/s: Academia de historia, Cámara de Comercio, Universidades			

Programa	2. Marketing de Símbolos del AMB			
Acción	2.1. Articular la promoción de la oferta educativa en sus niveles, básico, medio y superior, desde lo público y privado con el sector productivo y de servicios, para la retención y atracción de capital humano local y capital humano externo respectivamente.			
Público Objetivo	Residentes, Visitantes, Turistas			
Tipología y ejecución de Actividades	Líneas de Actividades			
		Permanente	Campaña	Puntual
	Actividades deportivas, culturales y sociales	X		
	Eventos	X		
	Identidad Visual Corporativa		X	
Misiones y Relaciones Publicas e Institucionales	X			
Publicidad en medios convencionales y digitales			X	
Organizaciones Implicadas	Ejecutoras- Impulsora/s: Universidades del AMB, Alcaldía de Floridablanca, FOSCAL, FCV Involucrada/s: Comisión Regional de Competitividad			

Programa	2. Marketing de Símbolos del AMB			
Acción	2.2 Salvaguardar el patrimonio cultural inmaterial de Bucaramanga Metropolitana a través de tradiciones, saberes, actividades entre otros enlazados con los símbolos orgánicos propuestos para la ciudad.			
Público Objetivo	Residentes , Visitantes, Turistas			
Tipología y ejecución de Actividades	Líneas de Actividades			
		Permanente	Campaña	Puntual
	Actividades deportivas, culturales y sociales		X	
	Eventos		X	
	Formación y divulgación	X		
	Publicidad en medios convencionales y digitales			X
Organizaciones Implicadas	Ejecutoras- Impulsora/s: Universidades del AMB, Alcaldía de Bucaramanga, Academia de Historia Involucrada/s: Adel Metropolitana, Cámara de comercio			

Programa	3. Marketing de Valores del AMB			
Acción	3.1 Ejecución de programas con la comunidad para fortalecer las debilidades en valores obtenida mediante los hallazgos y desarrollo de estos mismos.			
Público Objetivo	Residentes			
Tipología y ejecución de Actividades	Líneas de Actividades			
		Permanente	Campaña	Puntual
	Eventos	X		
	Misiones y Relaciones Publicas e Institucionales			
	Publicidad en medios convencionales y digitales			
Organizaciones Implicadas	Ejecutoras- Impulsora/s: Cámara de Comercio de Bucaramanga, Telebucaramanga, Electrificadora de Santander Involucrada/s: Cajasan, Comfenalco, Promisión			

Programa	3. Marketing de Valores del AMB			
Acción	3.2. Ejecución de programas con la comunidad para fortalecer las debilidades en valores obtenida mediante los hallazgos y desarrollo de estos mismos al interior			
Público Objetivo	Residentes			
Tipología y ejecución de Actividades	Líneas de Actividades			
	Infraestructuras, equipamientos, mobiliario y servicios urbanos Actividades deportivas, culturales y sociales Eventos Identidad Visual Corporativa Publicidad en medios convencionales y digitales Identidad Visual Corporativa	Permanente	Campaña	Puntual
Organizaciones Implicadas	Ejecutoras- Impulsora/s: Cámara de Comercio de Bucaramanga, Telebucaramanga, Electrificadora de Santander. Involucrada/s: Cajasan, Comfenalco, Promisión			

70

Programa	4. Marketing de Actividades del AMB			
Acción	4.1. Promoción de los atractivos productivos relacionados con la oferta de servicios del AMB			
Público Objetivo	Visitantes, Turistas, Inversores			
Tipología y ejecución de Actividades	Líneas de Actividades			
	Publicidad en Medios convencionales y digitales Identidad Visual Corporativa Marketing directo Misiones y Relaciones Públicas e Institucionales Formación y divulgación	Permanente	Campaña	Puntual
Organizaciones Implicadas	Ejecutoras- Impulsora/s: Gobernación de Santander, Alcaldías del AMB, ANDI Involucrada/s: ACOPI, FUNDESAN, CDP de Confecciones, CDP de Joyería			

Programa	4. Marketing de Actividades del AMB			
Acción	4.2. Reforzamiento de la comunicación de la competitividad de los productos tradicionales del AMB			
Público Objetivo	Visitantes, Turistas, Inversores			
Tipología y ejecución de Actividades	Líneas de Actividades			
		Permanente	Campaña	Puntual
	Publicidad en Medios convencionales y digitales	X		
	Identidad Visual Corporativa		X	
	Marketing directo	X		
Misiones y Relaciones Públicas e Institucionales		X		
Formación y divulgación			X	
Organizaciones Implicadas	Ejecutoras- Impulsora/s: Gobernación de Santander, Alcaldías del AMB, ANDI Involucrada/s: ACOPI, FUNDESAN, CDP de Confecciones, CDP de Joyería			

5.5.1. Acciones y actores propuestos para ejecutar el Plan

ACTORES	ACCIONES										
	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	3.1	3.2	4.1	4.2	
Gobernación de Santander	■	■		■						■	■
Alcaldías del AMB	■	■	■	■		■				■	■
CDMB	■	■									
Acueducto Metropolitano	■										
Sector empresarial		■	■								
Museo de Arte Moderno de Bucaramanga			■								
Cámara de Comercio			■	■		■	■	■			
Universidades			■	■	■	■					
Academia de Historia	■	■	■	■		■					
Sociedad de Mejoras Públicas		■									
FOSCAL					■						
FCV					■						
Alcaldías de Floridablanca					■						
Adel Metropolitana						■					
Telebucaramanga						■	■	■			
Electrificadora de Santander						■	■	■			
Cajasan							■	■			
Comfenalco							■	■			
Promisión							■	■			
Comisión Regional de Competitividad					■						
ANDI										■	■
ACOPI										■	■
FUNDESAN										■	■
CDP de Confecciones										■	■
CDP de Joyería										■	■

5.6. Mercadeo interno

La propuesta para el desarrollo del plan de citymarketing en el contexto interno de la ciudad es basada en el fortalecimiento de la identidad territorial. Especial importancia tiene también en el mercadeo interno la Construcción y restauración de Infraestructuras, equipamientos,

mobiliario y servicios urbanos, el desarrollo de Actividades deportivas, culturales, políticas y sociales y la ejecución de Eventos.

Para el correcto desarrollo de los objetivos trazados para cada uno de los programas se definen actividades específicas que apoyen el mercadeo a nivel interno de la ciudad.

- Desarrollo de planes de contingencia ciudadana por parte del sector público, educativo y empresarial en valores ciudadanos, construyendo identidad, y creando mejoras en la percepción de la calidad de vida por parte de la población y sus visitantes.
- Reglamentación de la Urbanización en términos de densidad poblacional, que minimice los impactos negativos en la movilidad.
- Reglamentación y formalización del sector turismo que permita ofrecer índices de calidad a nivel internacional.
- Mejoramiento de la seguridad ciudadana que permita el correcto desarrollo de los negocios proyectados desmitificando paradigmas relacionados con la inseguridad que existen a nivel internacional.
- Definir procesos de desarrollo en espacio público, para no desmejorar la calidad de vida los habitantes
- Integración de Bucaramanga con su AM, para unificar la imagen a nivel nacional e internacional

5.7. Mercadeo externo

Para el mercadeo externo se trabajará fundamentalmente los ejes de comunicación 2 y 3 y el Fortalecimiento de identidad mediante actividades a largo plazo mediante actividades tales como misiones y Relaciones Públicas e Institucionales, publicidad en medios convencionales y digitales y marketing Directo.

De igual forma se consolidará el apoyo de los entes encargados de las relaciones exteriores a nivel público y empresarial para todas las actividades generadas en la ciudad y el área metropolitana con propuestas firmes y metas definidas por sector.

Para el correcto desarrollo de los objetivos trazados para cada uno de los programas se definen actividades específicas que apoyen el mercadeo a nivel interno de la ciudad.

- Actividades de Promoción del sector privado apoyadas por el sector publico en pos de la internacionalización de la imagen.
- Definida la imagen metropolitana, hacer difusión a nivel externo tanto nacional como internacional incluyendo medios tradicionales y digitales.
- Divulgación de las mejoras de seguridad para dar tranquilidad al exterior en las negociaciones y posibles visitantes.
- Creación de un ente que lidere los procesos de internacionalización del area metropolitana.

5.8. Recomendaciones para la implementación del plan.

- La implementación de las estrategias de citymarketing deben convocar la participación de los diferentes actores locales comprometidos con el desarrollo de la ciudad, debe ser un proceso concertado a mediano plazo garantizando la sostenibilidad del mismo a través de recursos públicos y del sector privado dentro de una estrategia integral de competitividad regional.
- La integración de Bucaramanga con los municipios que conforman su área metropolitana, Girón, Piedecuesta y Floridablanca es fundamental para el alcance en metas comunes de desarrollo local. Un primer instrumento a potenciar es el pacto metropolitano firmado por los actuales mandatarios locales y el gobernador de Santander.
- Desde la Alcaldía Municipal, Bucaramanga ha iniciado procesos para su internacionalización. El plan de City marketing es una herramienta fundamental para coordinar las estrategias de posicionamiento de la ciudad en mercados internacionales aunado no solo a un interés y compromiso de la alcaldía si no también con directa participación del sector privado.
- De cara al bajo nivel de exportaciones de la región en el contexto nacional y a la alta dependencia comercial con Venezuela, es necesario apuntar a la búsqueda de nuevos mercados y a la atracción de turistas e inversionistas a la ciudad que diversifiquen el portafolio de servicios que ofrece la ciudad.
- Bucaramanga afronta actualmente una dinámica interesante, que puede llevarla al desarrollo integral en términos de sostenibilidad económica, social y ambiental o simplemente al crecimiento desordenado como centro urbano. Es importante entonces para alcanzar el primer escenario un mayor esfuerzo hacia la construcción de identidad local, el fortalecimiento de valores ciudadanos, la puesta en primer lugar de la agenda local del espacio público en términos de urbanismo, movilidad y manejo ambiental.
- El AMB puede y está en capacidad de definir sus propios iconos arquitectónicos.
- El plan de citymarketing en su fase de construcción y fortalecimiento de identidad debe apuntar a fortalecer el espíritu asociativo en las microempresas locales dentro de los valores de emprendimiento y convivencia.

5.9 Bibliografía

1. MARKETING TERRITORIAL DE SANTANDER. Adel Metropolitana, Bucaramanga, 2009. Disponible en: www.adel.org.co
2. MODELO DE CIUDAD REGION SOSTENIBLE Y COMPETITIVA PARA EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA. CDMB, capítulo 1, Bucaramanga 2009.
3. DIAGNÓSTICO DE LA IDENTIDAD E IMAGEN DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA. Adel Metropolitana, Bucaramanga, 2009.
4. MEDICIÓN DE COMPETITIVIDAD POR CIUDADES EN COLOMBIA. Cámara de Comercio de Bucaramanga, Mayo 2008.
5. RANKING DE CIUDADES LATINOAMERICAS PARA LA ATRACCIÓN DE INVERSIONES. Informe oficial. Universidad del Rosario e IdN. Abril 2010.
6. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LOS TERRITORIOS, City Marketing. e-Cultura Net, S.A. 2006.
7. MARKETING ESTRATÉGICO Y PARTICIPATIVO DE CIUDADES. Friedmann Reinhard. México 2003.
8. MARKETING TERRITORIAL, Espinola López Antonio. Disponible en: www.formater.com.
9. LA CIUDAD DESEADA: EVALUACIÓN Y GESTION DE LA REPUTACIÓN URBANA. Villafañe Justo. Disponible en: www.villafane.com.
10. MARKETING TERRITORIAL HERRAMIENTA PARA LA GESTION ESTRATEGICA DEL DESARROLLO LOCAL. Cotorruelo Menta Romeo, EAFIT – ADEPROA, Febrero 2010.
11. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING URBANO. Benko Georges. Disponible en: www.scielo.cl

12. HISTORIA DE SETENTA Y CINCO AÑOS, Susana Valdivieso Canal. Cámara de Comercio de Bucaramanga.
13. SECTOR TURISMO DE SALUD, Invierta en Colombia, Bogotá 2009. Disponible en: www.inviertaencolombia.com.co
14. MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co>
15. ÍNDICE DE TRANSPARENCIA MUNICIPAL 2005-2006. Disponible en: www.transparenciacolombia.org.co
16. El metro cuadrado construido en Bucaramanga, entre los más altos del país. Disponible en: www.vanguardia.com
17. Departamento Nacional de Planeación. Disponible en: www.dnp.gov.co
18. Informe: Calidad de vida en las ciudades de Colombia. Consejo Privado de Competitividad 2009.
19. Ministerio de Educación Nacional. Vínculo Universidad - Empresa – Estado. Disponible en: www.mineducacion.gov.co.
20. PLAN PROSPECTIVO TURÍSTICO 2009. IMCT Disponible en: www.imct.gov.co/documenta/documentos_upload/PLAN%20PROSPECTIVO%20DE%20TURISMO%20BGA%202009.pdf
21. RUTAS TURÍSTICAS PARA EL AMB, ADEL Metropolitana. Disponible en: <http://www.adel.org.co/documenta/index.php>
22. Tecnológica FITEC. Bucaramanga, 2009
23. MERCADO LOCAL JOYERÍA, Centro de Desarrollo Productivo Joyería, CDPJ
24. 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.
25. 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.

26. BUCARAMANGA: ALREDEDOR DE LOS HECHOS, José del Carmen Rivera Mejía,
Bucaramanga-Colombia, 1999. Disponible en:
www.siceditorial.com/ArchivosObras/obrapdf/TA01402332005.pdf

ANEXO 1:

❖ Panelistas para la revisión del modelo de ciudad deseable:

NOMBRE	ENTIDAD
Félix Francisco Rueda	Gerente General de Metrolinea
Elvia Hercilia Páez	Directora de la CDMB
Juan Carlos Ordoñez	Director Regional de Noticias Caracol radio
Nohora Celedón	Redactora Económica Vanguardia Liberal
Antonio Pulido	Ex director de planeación Departamental, actual funcionario de la UIS
Juan Camilo Beltrán	Director regional de FENALCO y presidente del comité de gremios de Santander
Diego F Camacho	Profesional de CDMB
Christian Rodríguez	Asesor de Asuntos Internacionales Alcaldía B/manga

FÉLIX FRANCISCO RUEDA, Administrador de Empresas, egresado de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB., especialista en Finanzas y Mercadeo de la misma institución. Actualmente Gerente de Metrolinea, cuya función es gestionar la implementación del Sistema Integral de Transporte Masivo para los habitantes del área metropolitana de Bucaramanga.

ELVIA HERCILIA PÁEZ, Contadora Pública de la Universidad Santo Tomás, especialista en alta Gerencia de la UIS. Ha desempeñado cargos en empresas como UCONAL, Club Campestre, Cadefam. Actualmente Directora de la CDMB.

JUAN CARLOS ORDOÑEZ, Comunicador Social-Periodista egresado de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB, se ha desempeñado en los últimos años como Director de Noticias Caracol radio Cúcuta; Corresponsal permanente Caracol radio Caracas, Venezuela; Editor Caracol Bogotá, y actualmente es el Director de Noticias Caracol Bucaramanga.

NOHORA CELEDÓN, Comunicadora Social – Periodista egresada de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga con experiencia como corresponsal en la región nororiental del país en el cubrimiento de temas generales y redactora económica, Corresponsal de Canal RCN, para Bucaramanga y el Área Metropolitana, y actualmente Redactora Económica Vanguardia Liberal

ANTONIO PULIDO FLÓREZ, Ingeniero Industrial de la Universidad Industrial de Santander, Especialista en Planificación del Desarrollo Regional, Ex director de planeación Departamental, actual funcionario de la UIS.

JUAN CAMILO BELTRÁN DOMÍNGUEZ - Administrador de Empresas de la UNAB, especialista en Gestión Estratégica de Mercadeo de la misma universidad. Ha desempeñado cargos como: Gerente Regional de Mercadeo de Servientrega, Director regional de FENALCO y Presidente del Comité de Gremios de Santander.

❖ Panelistas para el desarrollo del Mix Territorial

SERGIO LUNA	Gerente regional de CAMACOL
Fernando Niño	Vicerrector Académico de la UDES
Benjamín Flórez	Presidente del capítulo regional de COTELCO
José Peña	Funcionario de la CDMB responsable del área ambiental y líder sindical: crc-cgt

SERGIO LUNA NAVAS, Arquitecto, Universidad Pontificia Javeriana; Especialista en gestión de la planeación urbana y Regional, Universidad Santo Tomás. Ha desempeñado cargos como: Asesor/Vice ministerio de Vivienda, Ambiente y Desarrollo territorial- Convenio Fonade; Arquitecto Contratista -Cámara de Comercio de B/manga y actualmente Gerente regional de CAMACOL Santander

FERNANDO NIÑO, Ingeniero de Sistemas de la Universidad Industrial de Santander, Especialista en Administración Pública de la UIS Especialista en Informática para directivos de la universidad de Alcalá de Henares en el instituto de la Administración Publica - INAP - en Madrid (España), Doctor en Ingeniería de Telecomunicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia. Cargos que ha desempeñado: Director de programas de Maestría y Doctorados; Director de Oficina de Relaciones Internacionales; Director - Editor de Revista Iteckne; Director de proyectos de Sedes y Seccionales; Vicerrector Académico de la UDES entre otros.

BENJAMÍN FLÓREZ, Economista de la Universidad Santo Tomás, gerente del Hotel Ciudad Bonita y Presidente del capítulo regional de COTELCO.

❖ **Panelistas para la definición de objetivos instrumentales y factores condicionantes del plan**

Nohora Rodríguez C	Decana facultad de comercio internacional USTA
Rodrigo Fernández	Jefe de Planeación de Municipal B/manga
Ignacio Pérez Cadena	Gerente del Parque Industrial Metropolitano
Freddy Arturo Peña	Jefe de Planeación de Floridablanca
Ana María González	FCV
Alexandra Estrada	Directora de Mercadeo FCV

NOHORA RODRIGUEZ CHACON, Profesional en Comercio Exterior de la Universidad Santo Tomás, Especialista en Alta Gerencia UIS. Se desempeñó como Asistente Ejecutiva Comité Asesor Regional de Comercio Exterior- CARCE Santander; Directora ACICAM Seccional Santander, actualmente Decana Facultad de Negocios Internacionales, entre otros.

RODRIGO FERNÁNDEZ, Ingeniero Civil de la Universidad Santo Tomás de Bogotá, Especialista Gerencia de Proyectos de Construcción, de la Universidad Industrial de Santander. Cargos que ha desempeñado en los últimos años: Presidente Sociedad Santandereana de Ingenieros; Consultor independiente Cámara de Comercio de Bucaramanga – Seguimiento al Pacto de Transparencia con la Gobernación de Santander y la Alcaldía de Bucaramanga; y actualmente Jefe de Planeación Municipal de B/manga

IGNACIO PÉREZ CADENA, Abogado, especialista en Derecho Administrativo, gerente de la Urbanizadora Parque Industrial de Bucaramanga S.A, Director Ejecutivo del Comité Empresarial de Chimitá y Administrador del Condominio Vista del Campo en la Mesa de Los Santos. Promotor del desarrollo urbano y la generación de empleo productivo, en condiciones de seguridad y respeto al Medio Ambiente.

FREDDY ARTURO PEÑA, Ingeniero Civil, ha desempeñado cargos públicos como asesor del despacho del alcalde, y actualmente Jefe de Planeación de Floridablanca

❖ **Panelistas para analizar el comercio internacional de los diferentes sectores productivos.**

Juan Hernando Puyana	Director ANDI
Henrique Gómez Paris	Director ACICAM
Martha Ruth Velásquez	Directora de Fenavi
Alfonso Gómez Gómez	Presidente Junta Directiva de Fenalco
Álvaro León	Representante de ZFPE Fos-Unab
Jaime Ardila	Presidente de ACICAM

JUAN HERNANDO PUYANA, Ingeniero Industrial de la Universidad Javeriana; Administración, finanzas, economía, European Management Program – MBA, Audencia Nantes Ecole de Management. Cargos que ha desempeñado: Negociador Líder CEMEX - Colombia Practicante Master CEMEX - Francia (Paris); Gerente ANDI Seccional Santanderes entre otros.

HENRIQUE GÓMEZ PARIS, Profesional en Finanzas y Relaciones Internacionales, de la Universidad Externado de Colombia. Se desempeñó como Secretario de Desarrollo Económico de la Gobernación, y actualmente Director Ejecutivo de ACICAM, seccional Santander.

MARTHA RUTH VELÁSQUEZ, Comunicadora Social-Periodista egresada de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, con Diplomado en manejo del recurso humano y Gerencia Integral de la Universidad de los Andes. Directora Ejecutiva de la Federación Nacional de Avicultores de Colombia, FENAVI, seccional Santander.

ALFONSO GÓMEZ GÓMEZ, Abogado de la Universidad Nacional, realizó una especialización en Administración de Empresas, en la Universidad Autónoma de Bucaramanga. Cargos que ha desempeñado: Jefe oficina coordinadora de minorista de Cundinamarca en el IDEMA; director de ventas de textiles GEF; desde hace treinta tres años gerente y socio fundador de ODIN, empresa dedicada a la distribución al por mayor de productos de ferretería, materiales eléctricos y de construcción y Presidente Junta Directiva de Fenalco Santander.

ÁLVARO LEÓN FRANCO, Ingeniero Industrial, Universidad Industrial de Santander, especialista en dirección de empresas, Universidad Autónoma de Bucaramanga. Ha desempeñado varios cargos en el SENA como: Profesional grado 18, Coordinador Servicio Público de Empleo; Profesional grado 18, Gestión tecnológica, organización y administración de las empresas, entre otros, actualmente Director Proyecto ZFPE fundación FOSUNAB en Salud, de la FOSCAL.

JAIME ARDILA, empresario del sector calzado, Presidente de ACICAM seccional Santander, gerente de calzado Candy, miembro de la mesa sectorial nacional de cuero y calzado del Sena, fundador del CDP del cuero.

❖ **Personas entrevistadas**

ERNESTO RUEDA SUAREZ, Politólogo de la Universidad de los Andes, desde hace treinta cinco años se dedica a la docencia en la Universidad Industrial de Santander, en la facultad de Ciencias Humanas, columnista de números artículos de Vanguardia Liberal.

EDUARDO MUÑOZ SERPA, Doctor en derecho y especialista en derecho comercial de la Universidad de Libre, presidente del capítulo Santander del instituto procesal colombiano; columnista de Vanguardia Liberal; docente de la Universidad Industrial de Santander, entre otras.

EDMUNDO GAVASSA VILLAMIZAR, Historiador, autor de numerosas investigaciones y publicaciones, columnista de vanguardia liberal, miembro de número de la academia de historia de Santander.