



PLAN DE MARKETING TERRITORIAL PARA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA EN EL ORIENTE ANTIOQUEÑO



Invest in
ORIENTE
AGENCIA DE PROMOCIÓN DEL ORIENTE ANTIOQUEÑO



Vigilada Mineducación

PLAN DE MARKETING TERRITORIAL PARA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA EN EL ORIENTE ANTIOQUEÑO

Territorial marketing plan to attract foreign investment in Eastern Antioquia

PAOLA ANDREA CABALLERO ROSAS

pcaballe@eafit.edu.co

Trabajo de grado presentado para optar al título de Magister en Mercadeo

Asesora:

Maria Andrea Ruíz Velásquez

Empresa:

Agencia INVEST IN ORIENTE ANTIOQUEÑO

UNIVERSIDAD EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Mercadeo

Medellín

2023

Resumen

Los países, las ciudades y las regiones han visto la oportunidad de trabajar un mercadeo exógeno y endógeno para promover sus oportunidades y ventajas para la atracción de empresas, turistas y visitantes que impactan el desarrollo territorial de un lugar destino. La dinámica mundial ha puesto los ojos en las ciudades, países y regiones para que ofrezcan beneficios e incentivos que son llamativos para que las empresas extranjeras instalen sus operaciones y generen empleo de calidad. De igual modo, los lugares trabajan actualmente para exaltar sus bondades y con ello desarrollar una región que facilite la promoción de su identidad cultural, económica, geográfica y tecnológica. El Oriente antioqueño busca ser identificado como una región competitiva y productiva que es apta para estimular mecanismos de ingreso de turistas y posibles inversionistas para estimular el desarrollo local, la integridad regional y la reactivación económica. Las agencias regionales de promoción de inversión han sido creadas en Colombia y hoy día se consideran una buena herramienta de posicionamiento global que catapulta los aspectos positivos del país y su región. Todo lo anterior estará enmarcado en un plan de mercadeo que permite diagnosticar, analizar, formular estrategias y verificar si lo visualizado para el Oriente antioqueño es exitoso y de esta manera lograr conectarlo con el mundo.

Palabras claves

Marketing territorial, desarrollo regional, inversionista, inversión extranjera, agencia de promoción, alianza estratégica.

Marketing territorial: mercadeo estratégico que busca atraer inversiones foráneas con la finalidad de mejorar el desarrollo de una ciudad y/o región (Burgos-Cañas et al., 2020).

Desarrollo regional: proceso de crecimiento económico y social que sostiene una región y su población.

Inversionista: empresa interesada en expandir sus operaciones en una región diferente a la de su origen.

Inversión extranjera: transferencia de recursos como dinero, maquinaria y equipo que se incorporan en una región procedente de una entidad internacional. (Wikipedia)

Agencia de promoción regional: entidad que presta servicios para promover un territorio a través de atracción de inversión, desarrollo y turismo.

Abstract

Countries, cities and regions have seen the opportunity to work on exogenous and endogenous marketing to promote their opportunities and advantages to attract companies, tourists and visitors that impact the territorial development of a certain destination. Global dynamics have set eyes on cities, countries and regions so that they offer benefits and incentives that are appealing to foreign companies to settle their operations and generate quality employment. In the same way, the places are currently working to exalt their benefits and thereby develop a region that facilitates the promotion of their cultural, economic, geographical, and technological identity. Eastern Antioquia seeks to be identified as a competitive and productive region that is apt to promote mechanisms for the entry of tourists and potential investors to stimulate local development, regional integrity, and economic reactivation. Regional investment promotion agencies have been created in Colombia and today have been considered a good global positioning tool that catapults the positive aspects of the country and its region. All of the above will be framed in a marketing plan that allows diagnosing, analyzing, formulating strategies and verifying if what is envisioned for Eastern Antioquia is successful and, in this way, connect it with the world.

Keywords

Territorial marketing, regional development, investor, foreign investment, promotion agency, strategic alliance

Territorial marketing: strategic marketing that seeks to attract foreign investment for the purpose of improving the development of a city and/or region (Burgos-Cañas et al., 2020).

Regional development: process of economic and social growth that sustains a region and its population.

Investor: company interested in expanding its operations in a region other than its origin.

Foreign investment: transfer of resources such as money, machinery and equipment that are incorporated into a region from an international entity. (Wikipedia)

Regional promotion agency: entity that provides services to promote a territory by attracting investment, development, and tourism.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	12
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA	14
2.1 Misión	14
2.2 Visión	14
2.3 Valores corporativos	14
2.4 Modelo de negocio.....	15
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN (ENTORNO EXTERNO E INTERNO DEL TERRITORIO DEL ORIENTE ANTIOQUEÑO).....	21
3.1 Análisis competitivo del territorio	21
3.2 Análisis del entorno externo y sus variables.....	22
3.3 Análisis del entorno interno	24
3.4 Análisis DOFA.....	27
4. ANÁLISIS DEL MERCADO	30
4.1 Sectores.....	30
4.2 Tamaño.....	33
4.3 Competencia.....	38
5. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO	48
5.1 Objetivo general.....	48
5.2 Estrategia.....	49
6. PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIONES DE MERCADO REQUERIDAS.....	50

6.1 Objetivo investigación de mercado.....	51
6.2 Referentes elegidos	51
6.3 Criterios a analizar	52
6.4 Recolección de información	53
6.5 Análisis de hallazgos.....	53
6.6 Incorporación de buenas prácticas.....	85
7. DESPLIEGUE DE LAS ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE MERCADEO	88
7.1 Oferta de valor	88
7.2 Estrategia de producto/servicio	89
7.3 Ingresos para la agencia Invest in Oriente Antioqueño	91
7.4 Estrategia de comunicación	93
7.5 Estrategia de comercialización y servicio	97
8. CRONOGRAMA.....	103
9. PRESUPUESTO DE INVERSIONES RELACIONADAS EXCLUSIVAMENTE CON LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	104
10. PROYECCIÓN DE VENTAS Y UTILIDADES	106
11. CONTROL Y SEGUIMIENTO.....	107
11.1 indicadores de gestión	107
11.2 Control de resultados	109
11.3 Plan de contingencia.....	109
12. LECCIONES APRENDIDAS.....	111
12.1 Desde la óptica del mercado.....	111

12.2 Desde la perspectiva de la organización	112
12.3 Desde el proceso de intervención	113
13. REFERENCIAS	115

TABLAS

Tabla 1. Matriz DOFA del Oriente Antioqueño	27
Tabla 2. Referentes elegidos para estudio de benchmarking	52
Tabla 3. Propuesta de trabajo para Municipio de Rionegro 2024	91
Tabla 4. Tabla de indicadores y frecuencia de medición Plan de mercadeo Invest in Oriente Antioqueño.....	107

ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama	15
Ilustración 2. Listado de criterios a analizar en el benchmarking.....	53
Ilustración 3. Página web Cinde – Agencia de promoción de inversión de Costa Rica.....	54
Ilustración 4. Conexiones aéreas de Costa Rica	55
Ilustración 5. Esencia y conceptos de estrategia de atracción de inversión de Cinde – Costa Rica	56
Ilustración 6. Testimonial de empresa internacional, Roche en Costa Rica.....	57
Ilustración 7. Capacidad habilitadora estratégica en Costa Rica	57
Ilustración 8. Iniciativa de Skills 4 Life en Costa Rica	58
Ilustración 9. Programa Future Up en Costa Rica	59
Ilustración 10. Programa The Talent Place en Costa Rica	59
Ilustración 11. Programa Tools for Success + Costa Rica.....	60
Ilustración 12. Trabajo institucional en Costa Rica	61
Ilustración 13. Página de inicio ¿Por qué Costa Rica?	62
Ilustración 14. Estrategia talento Cinde – Costa Rica.....	63
Ilustración 15. Iniciativas para el futuro – Costa Rica	63
Ilustración 16. Importancia del planeta en Costa Rica.....	64

Ilustración 17. Importancia de la prosperidad en Costa Rica.....	65
Ilustración 18. Sectores priorizados CINDE Costa Rica	66
Ilustración 19. Portafolio de servicios CINDE Costa Rica.....	66
Ilustración 20. Página web de inicio de Invest in Bogotá	67
Ilustración 21. ¿Por qué Bogotá?.....	68
Ilustración 22. Capacidad y desempeño empresarial Bogotá	69
Ilustración 23. Especialización inteligente Bogotá.....	70
Ilustración 24. Programa Empleo Joven.....	71
Ilustración 25. Programa Sacúdete Colombia	71
Ilustración 26. Sistema de información Power BI – Invest in Bogotá	73
Ilustración 27. Sectores priorizados para inversión – Invest in Bogotá.....	74
Ilustración 28. Ciclo de fases de servicio – Invest in Bogotá	75
Ilustración 29. Página inicio ProBarranquilla	76
Ilustración 30. Conectividad aérea de Barranquilla	77
Ilustración 31. Conectividad vial de Barranquilla	77
Ilustración 32. ¿Por qué Barranquilla?	78
Ilustración 33. Comportamiento económico del Atlántico	79
Ilustración 34. Herramientas de información ProBarranquilla	80
Ilustración 35. Representación de institucionalidad en Atlántico	81
Ilustración 36. Gobierno corporativo ProBarranquilla	81
Ilustración 37. Fases del ciclo de servicio ProBarranquilla	82
Ilustración 38. Sectores de inversión ProBarranquilla	83
Ilustración 39. Página web interactiva.....	84
Ilustración 40. Revista Destino ProBarranquilla.....	84
Ilustración 41. Foros y eventos de ProBarranquilla	84
Ilustración 42. Eventos y foros ProBarranquilla	85

Ilustración 43. Fases del ciclo de servicio Invest in Oriente Antioqueño.....	90
Ilustración 44. Manual de imagen corporativo Invest in Oriente Antioqueño.....	93
Ilustración 45. Ilustración Microsoft Power BI.....	94
Ilustración 46. Posibles estudios de información Invest in Oriente Antioqueño.....	95
Ilustración 47. Imagen ilustrativa de propuesta para entidad territorial.....	97
Ilustración 48. Cronograma del plan de mercadeo territorial INVEST IN ORIENTE ANTIOQUEÑO.....	103
Ilustración 49. Presupuesto plan de mercadeo territorial INVEST IN ORIENTE ANTIOQUEÑO ANTIOQUEÑO.....	104

1. INTRODUCCIÓN

El Oriente antioqueño es una de las subregiones del departamento de Antioquia que ha resaltado por su creciente dinámica económica en los últimos años. El sector de la construcción, el turístico, agroindustrial e inmobiliario han marcado una tendencia positiva para los indicadores productivos de esta subregión (Zapata Quinchía, 2021). Teniendo en cuenta que los países y ciudades han captado tanta atención dentro de la ciencia del mercadeo, al transformarlos en espacios de producción de servicios que los convierten en lugares potencialmente competitivos, las regiones también han visto la viabilidad de emprender esta misma figura y de esta manera mejorar la calidad de vida de sus habitantes, acorde con las ventajas competitivas que convergen en su territorio.

En este orden de ideas, el Oriente antioqueño, en aras de conectarse con el mundo a través de su potencial, debe buscar la atracción de turistas, empresas, recursos y talento de una manera pertinente. Bajo esta perspectiva se contempla un plan de mercadeo territorial, buscando no solo el desarrollo y fortalecimiento empresarial de la subregión, sino también de su progreso socioeconómico y cultural. De esta manera, el resultado de dicho plan mejorará su posicionamiento como una zona altamente proveedora de servicios logísticos, de innovación, de alto desarrollo territorial y sostenible que generará empleos de calidad.

El presente documento define la importancia del **marketing territorial** y lo que conlleva crear un plan de atracción de inversión que sirva también para el posicionamiento la subregión. También realiza un diagnóstico interno del Oriente antioqueño, considerando sus variables y ventajas en diversos aspectos y cómo se convierten en oportunidades para la atracción de empresas inversionistas que impacten positivamente los eslabones débiles de los encadenamientos productivos de los sectores potenciales de crecimiento en la subregión. A la luz del **marketing territorial**, que sirve como una herramienta para la promoción del desarrollo bajo un diseño estratégico, (Burbano Vallejo et al., 2013) proponen una idea central que sirve

como columna vertebral del plan y que finalmente sirve para la estructuración del plan de atracción de inversión para el Oriente antioqueño, bajo una metodología de investigación de tipo cualitativo con aliados locales (agremiaciones, entidades del sector público, academia, etc.) y la comunidad. Y finalmente, como todo plan, se propone un cronograma para ejecutar las actividades que pongan acción y promuevan la subregión de forma que la conecte con el mundo y así mismo el mundo se conecte con el Oriente antioqueño.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA

En el año 2021 nace la Agencia Invest in Oriente Antioqueño para promover la innovación, el emprendimiento y el desarrollo empresarial desde la construcción de relaciones nacionales e internacionales estratégicas, gestión de oferta y demanda de cooperación, atracción de inversión nacional y extranjera directa.

Desde Invest in Oriente Antioqueño se mejora el nivel de articulación social, económico, cultural, ambiental y empresarial, aspectos necesarios para dinamizar la competitividad y sostenibilidad en la región; dados los retos que enfrenta el Oriente antioqueño en su dinámica de crecimiento y el potencial de apalancar el desarrollo a través de una inserción adecuada a las relaciones económicas con el resto del mundo.

El direccionamiento estratégico de Invest in Oriente Antioqueño está compuesto por la misión, visión y valores empresariales, informados a continuación:

2.1 Misión

Conectar a la región con las oportunidades nacionales e internacionales en pro del bienestar de los habitantes de la región del Oriente antioqueño.

2.2 Visión

Ser una agencia que articula y genera cohesión en la región del Oriente antioqueño, como un agente clave de acción en temas estratégicos de desarrollo económico, social y ambiental.

2.3 Valores corporativos

Estos son los valores en los que creemos e impulsan nuestras actividades diarias:

- Adoptar e impulsar el cambio
- Sostenibilidad
- Generar conexiones con propósito
- Innovación

- Creatividad
- Transparencia radical

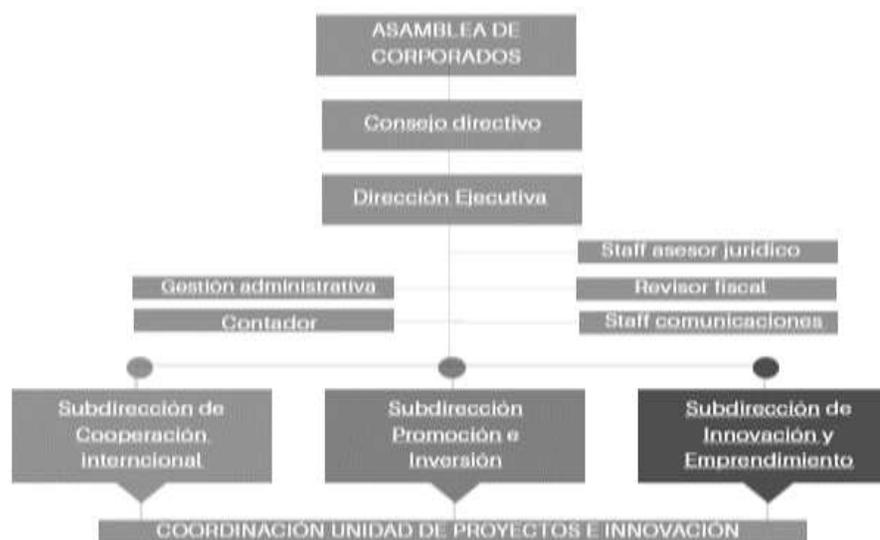
2.4 Modelo de negocio

Invest in Oriente Antioqueño ha enfocado su modelo de negocio en una estructura administrativa simple, por tres subdirecciones misionales y direccionamiento administrativo y gerencial por parte de la asamblea de corporados, consejo directivo y dirección ejecutiva, quienes dan enfoque estratégico a los tres ejes que componen la agencia.

2.4.1 Estructura organizacional

Su estructura administrativa es sencilla, compuesta por un director ejecutivo que tiene funciones administrativas y estratégicas y tres subdirectores que ejecutan la estrategia y el direccionamiento táctico de la entidad.

Ilustración 1. Organigrama



Fuente: elaboración propia

2.4.2 Ejes estratégicos

Para la realización del ejercicio de promoción del territorio, la agencia dispone de tres líneas estratégicas:

Emprendimiento, innovación y desarrollo empresarial

El propósito de la unidad es generar programas y proyectos, especialmente de ciencia, tecnología e innovación, que contribuyan al incremento de la productividad y al desarrollo sostenible y competitivo del Oriente antioqueño, cuyo fin es que impacten de manera directa la calidad de vida de la población del territorio.

Cooperación para el desarrollo

El propósito de la unidad es construir alianzas estratégicas (en especial internacionales) de largo alcance, de impacto, sostenibles, y de trabajo y recursos colaborativos para promover el desarrollo sostenible y la competitividad en el Oriente antioqueño.

Promoción e inversión

El propósito de la unidad es promover un entorno de negocios favorable e incentivar el asentamiento de empresas y el fortalecimiento del tejido empresarial; posicionamiento del Oriente antioqueño a nivel nacional e internacional.

2.4.3 Portafolio de servicios

Estos son los servicios que componen el portafolio actual de la agencia:

- **Fortalecimiento empresarial:** Atención a empresarios que buscan algunos de los siguientes temas: productividad operacional, transformación digital, gestión comercial, planeación estratégica, sostenibilidad y gestión de la innovación.
- **Asesoría y acompañamiento:** para el establecimiento de convenios y contratos de cooperación internacional.
- **Identificar buenas prácticas:** cooperantes y aliados nacionales e internacionales para consolidar alianzas.

- **Diseño y acompañamiento a misiones nacionales e internacionales:** para la referenciación de buenas prácticas, fortalecimiento y transferencias de conocimiento y gestión de cooperación internacional.
- **Acompañamiento a inversionistas:** inteligencia (Información regional, sectorial y de incentivos), planeación y acompañamiento en visitas a región, relacionamiento con entidades del sector público, privado y académico, orientación en asuntos legales y tributarios, conexiones con aliados y ecosistema local.

2.4.4 Gobierno corporativo

La agencia Invest in Oriente Antioqueño antioqueño es una corporación sin ánimo de lucro, con una estructura de corporados del sector público, privado y académico; que aportan conocimiento, experiencia y respaldo para impulsar la labor en la región del Oriente antioqueño, estos son:

Sector público

- Alcaldía de Rionegro (www.rionegro.gov.co): Entidad territorial que tiene como misión gestionar y dirigir el desarrollo del municipio de Rionegro dentro del marco de los principios, valores, objetivos, programas y metas del Plan de Desarrollo Municipal.
- Servicio Público Nacional de Aprendizaje – SENA (<https://www.sena.edu.co>): Entidad del gobierno nacional con autonomía administrativa, adscrita al Ministerio del Trabajo, que forma gratuitamente a los colombianos en programas técnicos y tecnológicos para el desarrollo del talento del país.

Sector privado

- Asocolflores (<https://asocolflores.org/>): asociación colombiana de exportadores de flores que promueve y fortalece el sector floricultor.
- Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño (<https://ccoa.org.co/>): entidad gremial de carácter privado que apoya a los comerciantes y empresarios del territorio mediante la formalización, la competitividad regional, fortalecimiento y desarrollo empresarial.
- Comfama (<https://www.comfama.com/>): caja de compensación familiar de Antioquia, con visión de proyección social y económica para el desarrollo del departamento.
- Comfenalco Antioquia (<https://www.comfenalcoantioquia.com.co/>): caja de compensación familiar de Antioquia, que desarrolla programas y servicios integrales de seguridad social.
- Corporación empresarial de Oriente Antioqueño - CEO (<https://www.ceo.org.co/>): agremiación que trabaja por el desarrollo sostenible y productivo de las empresas ubicadas en el territorio.
- Crystal S.A.S. (<https://www.crystal.com.co/>): empresa líder en el país, muy reconocida, que produce y comercializa marcas de moda y confecciones.
- Flores El Capiro (<https://www.capiro.co/>): empresa del sector floricultor, especializada en cultivar y comercializar crisantemos. Ha sido reconocido como uno de los mayores cultivadores de pompones del mundo.
- M2 Realty SAS: compañía que dispone de lotes y espacios inmobiliarios para comerciantes y empresas.
- Pintuco (<https://pintuco.com.co/>): compañía líder de pinturas desde Centro América hasta la región Andina, reconocida por sus productos, servicios y crecimiento.
- Suma Legal (<https://sumalegal.com/>): firma de gran experiencia de asesoría en diferentes campos legales.

- Zona E (<https://zonae.com/>): compañía que ofrece espacios para eventos y encuentros de talla internacional.
- Zona Franca de Rionegro (<https://www.zonafrancarionegro.com/>): parque industrial localizada a pocos minutos del Aeropuerto Internacional José María Córdoba que ofrece incentivos y beneficios a empresas allí ubicadas.

Sector académico

- Universidad EAFIT (<https://www.eafit.edu.co/>): entidad universitaria que inspira, crea y transforma a través de programas de pregrado y posgrados, idiomas y extensión, entre otros.
- Universidad Católica de Oriente – UCO (<https://www.eafit.edu.co/>): entidad universitaria que forma en diferentes programas a los habitantes del Oriente antioqueño.

2.4.5 Importancia de INVEST IN ORIENTE ANTIOQUEÑO en la promoción del territorio

A finales del 2021, entre varias entidades se toma la decisión de darle la oportunidad al Oriente antioqueño para fortalecerse a través de la promoción de la innovación, cooperación e inversión extranjera (Alcaldía de Rionegro, 2021). La institucionalidad existente ha abordado en el territorio la gestión e implementación de la innovación, emprendimiento y la captación de recursos nacionales e internacionales para el desarrollo de proyectos de cooperación. Sin embargo, con la llegada de varias empresas al territorio, se generó la necesidad de que el acompañamiento para los proyectos de inversión sea pertinente para el desarrollo subregional y exista una agencia de promoción de la inversión nacional y extranjera. La agencia Invest in Oriente Antioqueño soportará, desde su portafolio de servicios tanto para los inversionistas, como para las entidades territoriales y privadas, cada fase de decisión para la promoción de la inversión. La importancia de tener un plan de mercadeo enfocado en una línea trascendental

para la promoción territorial exige que la orientación de este sea la atracción de inversión nacional y extranjera por el mismo potencial como negocio que se espera para la agencia y para la promoción de marketing territorial.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN (ENTORNO EXTERNO E INTERNO DEL TERRITORIO DEL ORIENTE ANTIOQUEÑO)

3.1 Análisis competitivo del territorio

Para que una región obtenga un desarrollo pertinente, se sugiere realizar un proceso de planeación encausado hacia el progreso económico, social y cultural, sin embargo, es necesario definir un esquema con acciones concretas que permitan desplegar procesos de competitividad (Burbano Vallejo et al., 2013, p. 5). No obstante, el progreso de una región se construye a través del tiempo. Al finalizar el siglo XX, la capital del departamento, Medellín, inició grandes transformaciones que lograron catapultar su nombre y sepultar en cierto sentido el dinamismo de otros municipios y subregiones. Por su dinámica geográfica, Medellín y los nueve municipios a su alrededor manifestaron el interés de crecer como un territorio que configurara de manera territorial un área metropolitana que agrupara los intereses de cada entorno y trabajaran integradamente por su proyecto de reconversión competitiva y económica que ha tomado fuerza para ahora denominarse ciudad-región (Salcedo Ayala, 2021).

Para el caso del Oriente antioqueño, se presenta un cuadro muy diferente al de Valle de Aburrá, ya que en el mismo territorio existen cuatro zonas que se diferencian por sus características naturales: embalses, altiplano, bosques y páramo. Los municipios ubicados en la zona del altiplano (Oriente cercano), que particularmente son los más cercanos a Medellín, son los que han resuelto trabajar en la creación del Área Metropolitana del Oriente antioqueño, que ha sido impulsada por el sector privado y que no ha tenido vía libre de parte de las entidades públicas administrativas. El doctor Rodrigo Zuluaga, anterior presidente de la Cámara de Comercio del Oriente antioqueño, manifestó: “es una necesidad que se conforme el área metropolitana por el crecimiento acelerado del territorio. Es una figura asociativa que goza de prerrogativas que no tienen otras figuras, entre ellas ser autoridad de transporte público y tener autonomía fiscal y administrativa” (Cámara de Comercio Oriente Antioqueño, 2021).

Lastimosamente, sigue pasando el tiempo y no se ha logrado llegar a un consenso que establezca dicha figura asociativa.

Por todo lo anterior, concebir la idea de realizar un plan de marketing territorial para esta subregión antioqueña, podría armonizar los intereses de cada municipio y así crecer potencialmente como una región competitiva con identidad territorial.

3.2 Análisis del entorno externo y sus variables

Existen varias estrategias de internacionalización para un territorio: exportaciones, turismo, inversión extranjera, etc. (Sarmiento Del Valle, 2014), pero hay una que logra comunicar de manera más asertiva su conexión con el mundo y es la generación de una marca país, que se convierte en una herramienta de promoción que logra atraer turismo, inversión y con ello confiabilidad a los aliados internacionales (Ojeda Pérez et al., 2018). Para inicios del año 2000, Colombia dio a conocer su marca país como “Colombia es Pasión”, que ayudó a “contrarrestar la imagen desfavorable del país, debido a la coyuntura de los 90’s, momento en que la violencia, el narcotráfico, drogas y guerrilla diezmaban la reputación colombiana” Este primer caso de marca Colombia fue exitoso, pues impactó positivamente la visualización de la imagen de la nación ante el mundo (Ojeda Pérez et al., 2018, p. 80).

Hoy el territorio colombiano, luego de muchos años de contar con una baja reputación a nivel de seguridad y confianza, ha logrado tras muchos esfuerzos de índole económico, político y social, considerarse como una nación con razones fuertes para considerarse como un destino de inversión extranjera (<https://investincolombia.com.co/>). Dentro del ámbito regional, a finales de 2021, la ciudad de Medellín también trabajó entre el sector público y privado la creación de la marca ciudad elegida por consulta popular y que representará por diez años su imagen para promoción del territorio a nivel nacional e internacional (Saldarria, 2021).

Los contextos externos para considerar en el plan de mercadeo territorial son los siguientes:

3.2.1 Fuerza económica

Antioquia, uno de los 32 departamentos de Colombia, está conformado por 125 municipios, los cuales están agrupados en 9 subregiones. Entre ellas se encuentra la subregión del Oriente antioqueño, que a su vez se divide en cuatro zonas: Altiplano, Bosques, Embalses y Páramos. Según la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño, el Oriente antioqueño aporta 10,4% al PIB Departamental, ya que dispone de una despensa agrícola de varios productos como café, caña de azúcar, frutas y hortalizas y otros como productos lácteos. También trabaja otros sectores como: textil, papel, químicos, floricultor, cemento, pintura y madera para la construcción, los cuales aportan para alcanzar su creciente dinámica económica. Igualmente se destaca por sus hermosos paisajes, proyectándose como un destino turístico, el cual puede ser diversificado en el de negocios, gastronómico, salud, ecológico y también recreativo. El PIB subregional ha aumentado 174% en los últimos 11 años. Y es Rionegro, el municipio que más aporta – 29,56%. Es la segunda región que más exporta de Antioquia, con un índice de 8,1%, a mercados como el norteamericano en primera instancia, europeo y latinoamericano (Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño, 2022).

3.2.2 Fuerza demográfica

Según el censo realizado por el DANE, Colombia cuenta con 51.049.498 habitantes, Antioquia 6.782.584 y la subregión del Oriente antioqueño cuenta con 706.477 habitantes, lo cual representa el 10,4% de la población antioqueña y 1,4% de la población nacional. La Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño informa que el municipio con mayor población de la zona es Rionegro, con más de 145 mil habitantes; seguido por el municipio de la Ceja del Tambo, con más de 69 mil habitantes. El menos poblado es el municipio de San Francisco, con

16 mil habitantes. En cuanto a población por género, el 50,47% pertenece al género femenino y el restante 49,53% al masculino (Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño, 2022).

3.2.3 Fuerza geográfica-ambiental/natural

El Oriente antioqueño está ubicado específicamente en el suroriente de Antioquia. Limita con el Valle de Aburrá al occidente y al oriente colinda con la llanura del río Magdalena. Sus límites al norte se encuentran con los ríos Nus y Nare y al sur con el departamento de Caldas, los ríos Arma y Samaná. Su belleza natural se debe a que es un territorio en el que las montañas, el cañón del Cauca, los corredores de los ríos Magdalena, Medellín, Porce y del Nus y valles de la cordillera central enverdecen sus paisajes. Además, su extensión cuenta con pisos cálidos (22,85%), medios (34,8%), fríos (40%) y páramos (2,35%), lo cual brinda una gran diversidad de recursos naturales e hídricos (Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño, 2022).

3.2.4 Fuerza político-legal

Los municipios de Rionegro, La Ceja, Marinilla, Carmen de Viboral y Sonsón concentran aprox. el 72% del presupuesto ejecutado del Oriente Antioqueño. Lo que significa que dichos municipios se les permite incrementar los niveles de competitividad de manera más rápida. (Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño, 2022).

3.3 Análisis del entorno interno

Es importante armonizar los intereses de cada uno de los municipios pertenecientes a la subregión del Oriente antioqueño para potencializar el alcance del plan de marketing territorial. El desarrollo que se ha realizado como una región integrada, ha tenido sus altas y bajas debido a los egos históricos en el contexto político y económico que se han presentado por el protagonismo de algunos de sus municipios. Para concentrar los ánimos y dar prosperidad a

dicha armonización se buscan relaciones integrales a través de figuras suprarregionales como lo es la figura del área metropolitana. Según Montoya Gallego & Carmona Londoño (2018), en los años sesenta el Oriente antioqueño no era una región muy destacada, Rionegro era el único municipio que se consideraba como una ciudad, sin embargo, por la misma cercanía con el Valle de Aburrá y la necesidad de cruzar su territorio entre el trayecto Bogotá – Medellín, se inicia una fase de reconocimiento a nivel nacional. Asimismo, en ese sentido, se empieza a resaltar el potencial de sus recursos naturales, tales como los hídricos, paisajes, diferentes pisos térmicos, su gente emprendedora, y de esta manera comienza a darse un progreso significativo en el que para los años siguientes se convierte en plataforma de crecimiento de sectores como el energético, logístico, infraestructura, etc. Y es así como se da la necesidad de tener un crecimiento más estratégico (Montoya Gallego & Carmona Londoño, 2018).

De esta manera, a lo largo de aproximadamente 20-30 años, la región del Oriente antioqueño inicia una fase de planeación estratégica a nivel regional, en el sentido que tanto la Gobernación de Antioquia, como antes de planeación territorial van dando norte a su crecimiento, pues consideraban la zona como unidad de expansión del Valle de Aburrá en materia de relocalización industrial, en primera medida. Entidades como la Corporación Autónoma Regional de las Cuencas de los Ríos Negro y Nare (Cornare) y Municipios Asociados del altiplano del Oriente antioqueño (Masora), van llegando y asumiendo roles importantes para dicha fase estratégica. A su vez, durante estas tres décadas se construye el Aeropuerto Internacional José María Córdova, entra en operación la Autopista Medellín – Bogotá y en la zona de embalses se da inicio a centrales hidroeléctricas (Montoya Gallego & Carmona Londoño, 2018).

El crecimiento de la subregión y el liderazgo de algunas entidades como: Cornare y Masora planean un desarrollo con enfoque hacia los intereses internos de la subregión, dejando un poco al lado la relevancia de su progreso, acorde al impacto departamental y

nacional, es aquí el momento en el que se visualiza la necesidad de planear económicamente la subregión con una orientación económica, priorizando los sectores productivos de desarrollo. En el estudio realizado por Montoya Gallego y Carmona Londoño (2018) se manifiesta que se gestiona el Planeo – Proyecto Plan Estratégico para un Pacto Social por el Desarrollo del Oriente antioqueño que lideró la Gobernación de Antioquia y otros entes locales en aras de fortalecer la articulación institucional para darle una visión más prospectiva al crecimiento subregional, sin embargo, las administraciones departamentales siguientes no siguieron apoyando dicha visión y el pacto ha estado en el olvido. Sin embargo, la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño ha tenido una participación importante en los trabajos de planeación territorial, de manera reciente ha retomado la necesidad de considerar la posibilidad de crear la nueva Área Metropolitana del Oriente antioqueño para reforzar la identidad del territorio, enfocar los intereses y trabajar de manera articulada (Montoya Gallego & Carmona Londoño, 2018).

A medida que el crecimiento y densidad de la población de Medellín se aceleraba, se empezó a dar una carencia de suelos para uso industrial y agrícola, por ello, el Oriente antioqueño se empezó a convertir en el espacio para la expansión y relocalización empresarial. El reconocimiento del aeropuerto internacional José María Córdova, el inicio de operaciones de Zona Franca, la construcción de vías principales entre Rionegro y municipios del Sur del Valle de Aburrá generó una necesidad de conexión más visible. Adicional, tanto Rionegro como Marinilla empezaron a sobresalir como centros de potencial demanda, creando para varios municipios ciertos desequilibrios sociales y económicos, pues infraestructura y equipamientos se empezaron a concentrar allí y en este sentido a generarse un auge de desarrollo para los municipios localizados en el altiplano del Oriente antioqueño, causando rivalidades de liderazgo entre Marinilla y Rionegro (Muñoz Quintero & Botero Mesa, 2018).

A la fecha, en el Oriente antioqueño por su misma geografía y configuración

socioespacial, las cuatro (4) zonas en las que se ha dividido la subregión pueden afectar su integración territorial. Existen en el departamento de Antioquia por ordenamiento territorial: 6 provincias y solo en el Oriente antioqueño hay dos: Provincia de la Paz (aglomerando 4 municipios) y Provincia del Agua, Bosques y Turismo (12 municipios) y los 9 municipios ubicados en el Altiplano configuraron a Masora como esquema asociativo territorial (Gobernación de Antioquia, 2018).

Cabe anotar que debido a fricciones políticas e históricas entre Marinilla, Rionegro y otros municipios adheridos a la disputa, no se ha logrado concordar el esquema asociativo del área metropolitana del Oriente antioqueño (Muñoz Quintero & Botero Mesa, 2018). Estos egos políticos desaceleran la puesta en marcha de un marketing territorial integrado a la subregión.

3.4 Análisis DOFA

De acuerdo con el IMCA – índice Municipal de Antioquia, 2021 (Gobernación de Antioquia, 2022), se realiza el siguiente análisis DOFA. Este índice se calcula con base en las mejores prácticas metodológicas para cálculos de índices a nivel internacional.

Tabla 1. Matriz DOFA del Oriente Antioqueño



Fuente: elaboración propia con base en índice Municipal de Antioquia.

Tal como lo concluye el IMCA 2021, para el desarrollo territorial de esta subregión es vital implementar la creación de un ecosistema de innovación robusto que mejore el desempeño económico, promoviendo alianzas con actores públicos y privados que permitan mejorar la infraestructura (vial, turística, mobiliaria, etc.) y reducir las brechas sociales y productivas de los municipios. En este sentido, acorde con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2021) los beneficios de inversión extranjera permiten que haya financiación de proyectos a través de capital extranjero, se creen nuevas dinámicas locales con la llegada de tecnología, buenas prácticas y los conocimientos que traen las empresas internacionales, con el fin de que la población mejore con las dinámicas de formación especializadas por la misma necesidad de reclutar talento local de parte de las empresas inversionistas, generación de empleo y nuevas vocaciones productivas; dinamizando en este sentido la cultura de innovación que tanto necesita el territorio.

En este orden de ideas, con las oportunidades que trae la llegada de compañías internacionales, es válido destacar las fortalezas que el territorio presenta como un destino con entorno favorable para la promoción de inversión nacional y extranjera. Para (Invest in Oriente Antioqueño, s.f.) la región se caracteriza por su calidad de vida, diversidad en geografías, localización estratégica por su cercanía equidistante, tanto a los principales centros de consumo de Colombia como a los puertos marítimos del Atlántico y el Pacífico, y una infraestructura que cuenta con el segundo aeropuerto más importante del país, conectando a la región con varios destinos nacionales e internacionales y con la zona franca más representativa del departamento antioqueño, que beneficia con incentivos tributarios la dinámica del ingreso de capitales de inversión.

Para convertir un territorio atractivo para la inversión, adicional a las oportunidades enmarcadas en sus iniciativas económicas, número de graduados, calidad de vida e iniciativas de tecnología e innovación; la subregión, a través de las entidades territoriales brinda exenciones o descuentos en impuestos locales. El municipio de Rionegro actualmente ofrece a

las empresas con la intención de instalarse, descuentos graduales por 10 años en los impuestos locales y otros descuentos si el personal a contratar reside en algunas de las áreas del municipio.

A su vez, en el Oriente antioqueño se localiza una de las zonas francas más importantes de Colombia, la Zona Franca de Rionegro, ubicada a 10 minutos del aeropuerto internacional José María Córdoba, tiene buenas instalaciones y excelente infraestructura que reúne un gran número de empresas con potencial exportador que buscan reducir impuestos de renta nacional del 35% al 20%.

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

4.1 Sectores

Desde la perspectiva del potencial del territorio, la Agencia Invest in Oriente Antioqueño ha priorizado cuatro (4) sectores para la promoción de inversión extranjera: aeroespacial, agroindustria, ciencias de la vida y turismo. Para el presente estudio se hará un enfoque en tres sectores dinámicos a corto y mediano plazo.

4.1.1 Aeroespacial

Colombia cuenta con una industria manufacturera que ha sido facilitadora para la llegada de inversión extranjera. Asimismo, el país resalta por su ubicación estratégica, el desarrollo de una plataforma exportadora, costos competitivos y talento especializado. En este sentido, el sector aeroespacial magnifica dichas oportunidades como un potencial para el suministro de productos de valor agregado y prestación de servicios especializados. La industria debe tener certificaciones de las cuales ya están varias empresas trabajando para su obtención y actualización, para ello es importante el conocimiento válido que se canaliza a través de la inversión extranjera (Procolombia, s.f.).

La industria aeroespacial la conforman tres tipos de empresas: los fabricantes originales (OEM) que producen motores, helicópteros, aviones. Las empresas Tier 1 que fabrican componentes para la línea de ensamble final aeroespacial como asientos, fuselajes, trenes de aterrizaje, alas, etc. Y empresas Tier 2, las cuales suplen a las Tier 1 con conectores, aislantes, materiales compuestos, cables, etc.(Ochoa Diaz, 2022).

Desde el año 2012 se han realizado acciones en el Oriente antioqueño para dinamizar el sector aeronáutico. En el Plan de Desarrollo Unidos por la vida 2020 – 2023 de la Gobernación de Antioquia se incorporó el proyecto Región Aeroportuaria del Oriente Antioqueño, que había sido planteado por la Comisión Subregional de Competitividad e Innovación, quien coordina y articula el fortalecimiento del ecosistema competitivo de la

subregión. Dicho proyecto tiene el objetivo de transformar el territorio en epicentro de infraestructura logística aeroportuaria, enmarcado en que el aeropuerto José María Córdoba sea motor del progreso económico, producción global, agilidad y conectividad de la zona. En el 2021, el aeropuerto tuvo un incremento del 300% de llegada y salida de viajeros y un crecimiento de 126% en conexiones y vuelos. En este mismo sentido, con dicho proyecto se busca incentivar la creación de empresas de base tecnológica que aporten innovación al sector, atracción de operaciones aeronáuticas de empresas extranjeras y la consolidación del sector a nivel regional, nacional e internacional (Oriente Comercial Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño, 2021). Actualmente se encuentran instaladas en el territorio empresas que realizan operaciones de mantenimiento y reparación de aviones y simulación de vuelo.

4.1.2 Agroindustria

La agroindustria es un renglón económico que cubre dentro del proceso productivo: el suministro, la transformación (industrialización), distribución y comercialización. Cuenta con tres sectores de producción: primario, en el que las materias primas se obtienen de los recursos naturales; secundario, el que transforma las materias primas mediante tecnología y maquinaria y el terciario, se relaciona con los servicios (Castro, 2022).

Gran parte de la dinámica económica colombiana pende del sector agrícola y con el aporte de la IED, se convierte en necesidad para convertirlo en un sector foco de tecnología e innovación. Por los diversos climas del país, la plataforma de exportaciones y el potencial para convertirse en despensa alimentaria para el mundo, es importante aprovechar el margen de crecimiento de manera sostenible (Procolombia, s.f.).

El Oriente antioqueño resalta por la fertilidad y diversidad de sus suelos y los recursos hídricos que tiene. Según el plan de crecimiento verde y desarrollo compatible con el clima para el Oriente antioqueño, en el Valle de San Nicolás es donde se agrupa el 36% de las hectáreas del sector agrícola. La economía de los municipios El Santuario y Marinilla se concentra un

50% en la agricultura. La floricultura resalta al territorio como epicentro de producción nacional: hortensia y crisantemos, las variedades más exportables. Los municipios del Carmen de Viboral, La Unión, Rionegro y El Retiro son los que más se destacan.

Adicionalmente, el Oriente antioqueño ofrece potencial para exportar productos agrícolas como: aguacate Hass, limón Tahití y uchuva. Los cuales se convierten en posibilidades para atraer empresas que desarrollen el suelo para exportar dichos productos.

Según la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño (2022), México es el principal exportador de Aguacate Hass a nivel mundial y Colombia está entre los primeros 10. A su vez, el departamento de Antioquia es el principal productor, con más de 4.000 productores. En el caso del limón Tahití, el territorio colombiano cuenta con aproximadamente 18.000 hectáreas y Antioquia está entre los primeros tres (3) departamentos con mayor producción. Por el lado de la uchuva, en el 2021 Colombia exportó alrededor de USD 37 millones equivalente a 7.800 toneladas, logrando ser su mayor exportador y productor en el mundo. En el Oriente antioqueño existen diversos cultivos de flores y frutas y también empresas que transforman productos derivados de la leche y el aguacate.

4.1.3 Ciencias de la vida

Este sector considera actividades y operaciones relacionadas al bienestar y salud, en ese orden se vinculan subsectores como el farmacéutico, biotecnología, cannabis medicinal, servicios de salud, etc.

Para Procolombia (s.f.), en el país ha habido una mejora para el sistema de salud, ya que su cobertura ha aumentado recientemente y varias regiones del país han puesto competitivo el sector debido a la investigación y desarrollo. Sin embargo, el aumento de la población y la misma demanda de pacientes nacionales e internacionales exige que se ofrezcan mejores productos con excelente calidad. Cannabis medicinal, cosméticos, biotecnología, servicios de salud, farmacéutico, son los subsectores de interés en inversión.

En la región se encuentran hospitales y clínicas reconocidos por sus excelentes servicios y empresas que desarrollan y distribuyen medicamentos, otras que realizan innovaciones e investigaciones. Casos de operaciones de compañías internacionales son: Pharmacielo de Canadá, que desarrolla productos a base de cannabis medicinal; Lifefactors, con capital español que investiga y desarrolla productos a base del plasma humano; y próximamente Vaxthera, con apoyo de SURA, para producir y desarrollar vacunas.

4.1.4 Turismo

Según la Cámara de Comercio Oriente Antioqueño, (Cámara de Comercio Oriente Antioqueño, 2022), el territorio ha desarrollado tres (3) rutas turísticas: cultural y artesanal; naturaleza, aguas y piedras; histórica páramos y termales. El municipio de Guatapé es el que ha concentrado la mayor actividad turística por su belleza paisajística. Otros como Cocorná, San Rafael y San Carlos, que se localizan cerca han implementado estrategias turísticas con enfoque a la aventura, recreación y amor a la naturaleza. Algunos otros municipios han concentrado su vocación a la gastronomía, negocios y eventos culturales como Rionegro, Marinilla, La Ceja, El Retiro, etc.

4.2 Tamaño

Para el presente plan de mercadeo se han escogido el mercado mexicano y americano como potenciales de atracción de inversión extranjera en los sectores anteriormente mencionados.

4.2.1 México

Según el Banco Mundial (2022), México tiene una población de cerca de 130 millones, gran diversidad agrícola, ubicación geográfica estratégica y hace parte de las 15 economías más grandes a nivel mundial. Sin embargo, su desempeño ha ido decayendo en los últimos 30

años y para el año 2023 se espera que su economía crezca 1,5%, debido a su sólida base manufacturera y exportaciones al mercado americano.

Para Procolombia, México es uno de los mercados más importantes para Colombia. Para la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín [ACI] (2022), en su informe de tendencias de inversión para el 2022 en Colombia, los flujos de inversión extranjera provienen de Estados Unidos, España, Reino Unido, Alemania y México, con una participación del 4%. Así mismo, informan que acorde con la plataforma de señales de inversión FDI Markets, los proyectos de inversión provienen de Estados Unidos (48), España (11), Italia (9), México (9), Argentina (8) y Canadá (7).

En el 2022, México concentró 9 proyectos que son de interés para que el territorio del Oriente antioqueño revise sus condiciones, ya que puede instalar centros complementarios de fabricación y servicios como mantenimiento, reparación y desarrollo de partes aeroespaciales, las cuales deben ser certificadas acorde a los requerimientos de las empresas que fabrican aeronaves.

Aeroespacial

México cuenta con diversas ventajas competitivas debido a su ubicación estratégica, diversos acuerdos y tratados comerciales internacionales, buena cantidad de mano de obra capacitada, entre otros. Su sector manufacturero resalta por el alto nivel de exportaciones en subsectores como el automotriz y electrónico, pues exporta 65% más que todos los países de Latinoamérica. En este sentido, destaca también por su apuesta en el sector aeroespacial, logrando reconocerse en el continente como un jugador fuerte, contando con más de 300 compañías, las cuales el 80% son manufactureras (maquila) y el 20% restante realizan servicios de mantenimiento, reparación, ingeniería, investigación y diseño (De la Madrid Cordero, 2021).

La industria aeroespacial mexicana compite con países como Singapur, Brasil, Corea del Sur y Rusia, creciendo entre 2010 y 2020 aproximadamente un 15% cada año, sobre todo

en exportaciones, logrando un monto de 8 mil millones de dólares para 2022, luego de la caída sufrida por el COVID-19. La diferencia su forma de crear clústeres en diferentes zonas del país, los más representativos son: Baja California, Chihuahua, Nuevo León, Querétaro y Sonora. Una de las razones para su crecimiento es la inversión extranjera atraída por empresas de procedencia norteamericana (Estados Unidos y Canadá) y europea (Francia y España) (Ochoa Díaz, 2022).

Dentro de las compañías más reconocidas que se han establecido en México se encuentran TechOps México (Delta Airlines), General Electric, Honeywell y Bombardier Aerospace (De la Madrid Cordero, 2021).

Agroindustria

Para México, el sector agrícola ha jugado un rol importante en su desempeño económico, pues ha logrado aumentar sus ventas internacionales y también la llegada de inversión extranjera, teniendo en cuenta incluso el actual conflicto entre Rusia y Ucrania, que ha generado un aumento en los costos de los insumos y productos alimenticios. Sin embargo, durante el primer trimestre del 2022 se registraron exportaciones por más de 27 mil millones de dólares, 15% más que el mismo periodo del 2021, indicando un buen repunte para el sector; así mismo, desde la llegada de capital extranjero a México, se registra que países como Estados Unidos, Brasil y Chile son los que más han aportado en este renglón (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, 2022).

Para la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (2022), bajo el tratado T-MEC, México exporta a Estados Unidos en su mayoría productos como el aguacate, tomate, *berries* y chile y para el mercado canadiense; también aguacate, *berries* y adicional carne de bovino, productos con cacao y mango.

De igual manera, dentro del renglón del comercio internacional, México sigue cumpliendo un rol importante por exportar productos insignia como la cerveza, que vuelve a ser el que más divisas genera por sus exportaciones, seguido del tequila y mezcal, que son

productos industrializados y son los puntales en la generación de ventas al extranjero (Amador, 2022).

Ciencias de la vida

El sector de ciencias de la vida en México ha tenido algunos desafíos debido a las consecuencias sufridas por COVID-19 y también por las políticas impartidas por el gobierno actual, debido a recortes en el presupuesto para la adquisición de implementos y suministros médicos (Government of Canada, 2021). Según el Instituto nacional de estadística y geografía – INEGI, el mercado mexicano, después del brasileño, es el más grande de América Latina en dispositivos médicos y productos farmacéuticos, ya que en su territorio se encuentran instaladas 20 de las 25 empresas más importantes a nivel global del sector, y muestra fortaleza en tratamientos para enfermedades crónicas como diabetes, cáncer y problemas cardiovasculares (Government of Canada, 2021).

El sector cuenta con tres subsectores principalmente: suministros y dispositivos médicos, servicios de salud y farma y biofarmacéuticos; y en este último, el país azteca ocupa el 15° lugar por su tamaño (11 billones de dólares en ventas en el 2021), siendo el mercado estadounidense el socio principal. Sólo la industria farmacéutica cuenta con 400 laboratorios ubicados en el área metropolitana de Ciudad de México y en los estados de Jalisco, Guanajuato, Puebla, Morelos y Nuevo León, consolidando las zonas estratégicas del país (International Trade Administration of United States of America, 2022).

El reporte (Health at a Glance 2021: OECD Indicators, 2021) menciona que México en comparación con otros países pertenecientes a la organización, tiene la esperanza de vida más baja (75,1 años) y el gasto en salud es de sólo el 5.4% de PIB, en definitiva, manifiesta que el sistema de salud en México tiene pocos recursos, y pocos médicos y enfermeras.

4.2.2 Estados Unidos

Por su parte, ha sido en los últimos años el país que más emite y el que más recibe. Según las señales de inversión de FDi Markets, tiene 18 proyectos identificados que pueden tenerse en cuenta para atraer al Oriente antioqueño.

En el sector agroindustrial, tanto México como Estados Unidos son potencial para el mejoramiento y desarrollo a través de capital extranjero. Empresas multinacionales están invirtiendo en proyectos vinculados con la innovación mediante la instalación de centros de investigación. Asimismo, la tecnología que impacta el sector, que se denomina agrotech, ayuda a que los procesos mejoren, logrando un mejor producto y servicio.

Para el sector de ciencias de la vida, Estados Unidos ha invertido recientemente en farmacéutico y biotecnología. Por el COVID-19, se generó un aumento en este sector en el que el Oriente antioqueño ya se ha visto favorecido con la llegada de Vaxthera, que promete no sólo contar con una planta de vacunas, también con la consolidación de un ecosistema de biotecnología que sirva para dar más avance a los desarrollos de medicamentos.

Aeroespacial

Durante la pandemia, el sector aeroespacial en el mundo tuvo dificultades debido al poco movimiento que tenía la industria por el bajo transporte aéreo, baja demanda de mantenimiento y reparación y por consiguiente la pérdida de empleo. La fuerza laboral en el 2020 se mantuvo en 2 millones de personas, lo cual representa el 1.4% del nivel de empleo en Estados Unidos. Por otro lado, en el 2020 los ingresos llegaron a \$ 874 mil millones de dólares, las exportaciones corresponden al 6.3% del PIB americano, alcanzando a mercados como Alemania, Francia, Canadá, Reino Unido y Japón. Las principales zonas en las que se desarrolla el sector son California, Washington y Texas (Aerospace Industries Association, 2021) .

Los principales jugadores del sector son: Lockheed Martin y Boeing, entre otras (Companies Market Cap (s.f.).

Ciencias de la vida

Estados Unidos tiene una participación significativa en la industria de ciencias de la vida, desarrolla cerca del 40% de las patentes de dispositivos médicos y farmacéuticos a nivel mundial y emplea más de 1 millón de trabajadores con muy buenos salarios por su alto nivel de investigación y desarrollo. Los cuatro centros más importantes en el país están ubicados en Boston-Cambridge, San Francisco, Filadelfia y Nueva York. Otras ciudades que resaltan en el sector y su dinámica laboral son Seattle, St. Louis y Houston (Nangle, 2021).

El tamaño del mercado americano, medido por los ingresos de la industria de la biotecnología es de \$152,4 mil millones de dólares en 2022, estima crecer un 1.1% ese mismo año, estabilizando su tasa de crecimiento entre los años 2017 y 2022 en 1,6%. Para este mercado es importante el aumento del nivel de esperanza de vida, lo cual implica la conexión con el tratamiento de enfermedades de edad adulta y *senior*, significando un aumento en la demanda de servicios de salud (Ibisworld.com, 2022).

Empresas de talla internacional que son originarias de Estados Unidos son Johnson & Johnson, Eli Lilly, Pfizer, Merck, entre otras (Price et al., n.d.).

4.3 Competencia

En este estudio se determina para los sectores priorizados en inversión extranjera directa, una competencia dentro del territorio colombiano por las mismas características y fortalezas estratégicas que se comparten como nación. También es importante tener en cuenta que, dentro de un mercado global, la competencia internacional juega un rol vital para preparar un territorio que está listo para conectarse con el mundo.

4.3.1 Competencia a nivel nacional

Para la entidad colombiana que promueve inversión extranjera al país, Procolombia (s.f.) el territorio colombiano cuenta con un clima de inversión atractivo por el creciente desempeño económico, por su ubicación estratégica para acceder a otros mercados

internacionales, por el talento calificado y trabajador, con la posibilidad de encontrar en diferentes regiones (antioqueña, vallecaucana, caribeña, capitalina, etc.) diversas oportunidades de inversión. En algunos países, la mayoría de las inversiones extranjeras se instalan en la parte central y/o en las capitales, pero en este país existe la posibilidad de encontrar diferentes opciones por sus diversas zonas.

Las zonas o regiones que se han determinado para este plan de mercadeo como competencia para la atracción y llegada de empresas son:

Valle del Cauca

Invest Pacific (s.f.) es la agencia de promoción y atracción de inversión extranjera del Valle del Cauca. Ha apoyado a más de 200 empresas internacionales a instalar operaciones en el departamento. Ofrece servicios para los empresarios inversionistas, acompañándolos en su fase de decisión, instalación y crecimiento. Para la agencia, la región vallecaucana se destaca de otras zonas del país por su locación cercana al puerto marítimo Buenaventura, por las empresas que componen su base económica, la infraestructura y conectividad logística y también por sus costos operativos.

Cali es la capital del departamento vallecaucano, considerada como la tercera ciudad con mayor importancia en el país por su tamaño, número de habitantes y las empresas que se ubican allí. Hace parte del área metropolitana, donde están otros municipios como Jamundí, Yumbo, Vijes, Palmira, Candelaria, Dagua y La Cumbre, donde hay concentración de operaciones industriales de bienes y servicios. Adicional, también se encuentra Buenaventura, donde se ubica el puerto marítimo más importante del océano pacífico y que mueve el “98% del movimiento marítimo de carga” (Invest Pacific, s.f.).

En el departamento del Valle del Cauca se han priorizado varios sectores en los que también hay oportunidades competitivas en el Oriente antioqueño. Es por esto que a continuación se detalla información del sector agroindustrial del Valle del Cauca.

Agroindustria

El Valle del Cauca contribuye con el “35,3% (25,9 millones de toneladas) de la producción frutícola de Colombia, el cuarto productor de aguacate y el tercer en la línea departamental que lo exporta” (Invest Pacific, s.f.).

Invest Pacific (s.f.) manifiesta que las oportunidades y potenciales que ofrece la región vallecaucana como destino de proyectos de inversión en este sector, son las siguientes:

- Cercanía al puerto de Buenaventura, que moviliza el 43% del comercio exterior colombiano.
- Ubicación estratégica para distribución local, nacional e internacional.
- Altos niveles de productividad en variedad de frutas, por sus microclimas (humedad relativa 75% - 80%) y disponibilidad de mano de obra calificada.
- El producto estrella es el Aguacate Hass, ya que cuenta con más de 123.000 hectáreas aptas para su cultivo.
- Adicional al cultivo cuenta con experiencia para proyectos que operan packing house, viveros, plantas procesadoras y centros de investigación.
- Casos de éxito de empresas extranjeras como Camposol y Viveros Génesis procedentes del Perú, Agrícola Ocoa y Green Super Foods de Chile y Green Fruit Avocados de Estados Unidos.

Bogotá-Región

La capital colombiana cuenta con su agencia de promoción de inversión, Invest in Bogotá, que facilita la llegada de empresas a la ciudad para mejorar el desarrollo socioeconómico, la competitividad y la calidad de vida de Bogotá–Región. Ha sido reconocida como una de las mejores en este tipo de categoría a nivel mundial.

Bogotá-Región cuenta con 11,2 millones de personas (21% de la población en Colombia); más del 28% del PIB viene de esta región, evidenciando su economía sólida y

diversificada. Se considera un centro de negocios con buen entorno empresarial, y según Invest in Bogotá (s.f.) el Banco Mundial informó en sus recientes estudios que la capital colombiana es la tercera mejor ciudad en Latinoamérica para hacer negocios.

En este orden de ideas, Bogotá cuenta un gran listado de sectores que son potencial para que empresas internacionales le apuesten a expandir y crecer en esta ciudad-región. Sin embargo, los sectores que compiten con los del Oriente antioqueño, son: ciencias de la vida y aeroespacial.

Ciencias de la vida

Dentro de las cifras de Invest in Bogotá, en este sector la ciudad representa la “mayor capacidad instalada con más de 15 mil camas” y hay una tendencia creciente a la llegada de pacientes extranjeros del Caribe, Latinoamérica y Estados Unidos. Hay una buena capacidad de talento para la prestación de servicios de salud e investigación, dada la excelente cantidad de instituciones de educación superior y universidades (115 y 35 respectivamente) y también existe un clúster biotecnológico conformado por más de 30 centros de investigación (Invest in Bogotá, s.f.).

Aeroespacial

Según Invest in Bogotá (s.f.), el ranking de Aerospace cities of the future 2018/2019 del *Financial Times*, reconoce a Bogotá por su gestión de innovación como una de las ciudades aeroespaciales del futuro. El aeropuerto internacional El Dorado es el garante en gran sentido de la posibilidad de posicionar a la ciudad como el tercer mercado más grande de aviación civil en Latinoamérica, mueve más de 32 millones de pasajeros y más de 700 miles de toneladas (Invest in Bogota, s.f.).

La economía aeroespacial está compuesta por talleres que operan mantenimiento, reparación de motores, fabrican estructuras, instrumentos, y accesorios para helicópteros

militares y comerciales. También hay una capacidad alta de la industria metalmecánica que proveen insumos y materiales a este sector (Invest in Bogotá, s.f.).

4.3.2 Competencia a nivel internacional

En el listado de mercados competencia a nivel internacional se determina que Latinoamérica cuenta con países que ofrecen muchas oportunidades para convertirse en determinantes atractivos para los inversionistas internacionales, dependiendo del sector priorizado desde Invest in Oriente Antioqueño.

Costa Rica

Este país ha desarrollado una dinámica plataforma para desarrollar talento a través de la formación y capacitación teniendo en cuenta las necesidades de las empresas. Contar con talento especializado es uno de sus mayores retos. 7.4% de su PIB lo invierte en educación y es uno de los países con mejor nivel de bilingüismo en todo Latinoamérica. Tiene una red de acuerdos de libre comercio con varios mercados internacionales, facilitando el comercio internacional con Estados Unidos, Unión Europea, China, Corea del Sur y Singapur (Cinde, s.f.).

Los dos sectores más representativos en relación con los escogidos para el plan de mercadeo son ciencias de la vida y aeroespacial.

Ciencias de la vida

Para la agencia de promoción de inversión de Costa Rica – CINDE, el país tico cuenta con un sólido ecosistema para el sector de ciencias de la vida, ya que se han instalado en los últimos años más de 70 empresas multinacionales de tecnología médica, utilizando también a la medicina IOT, automatización y e-health. Actualmente, es sede de 16 empresas líderes en tecnología, siendo un lugar atractivo para la inversión en dispositivos médicos, biotecnología y productos farmacéuticos. Esto ha aportado al incremento de sus exportaciones (\$5.2 mil millones de dólares), logrando 33% más versus el año 2020. La empresa Medtronic

(dispositivos económicos) es un caso de éxito, así como 12 de las compañías de Medtech OEM que han aterrizado operaciones de fabricación. Muchas de estas empresas, en total 27 que pertenecen a la industria farmacéutica, emplean aproximadamente 43 mil personas al 2021, con habilidades bilingües también (Cinde, s.f.).

Aeroespacial

La agencia de promoción de inversión costarricense, Cinde (s.f.) informa, que según el Foro Económico Mundial, Costa Rica se destaca por tener una industria con procesos productivos sofisticados debido a que concibe una industria manufacturera sólida, inteligente y con alto nivel de complejidad. En los últimos 10 años ha logrado que las exportaciones en la industria metalmecánica hayan crecido 74%. El talento es uno de sus activos más representativos, cuenta con más de 3.500 graduados en ingeniería industrial, mecánica, eléctrica y electrónica. Y las empresas del sector cuentan con certificaciones en OCONUS AS9100 y NADCAP, que son necesarias para fortalecer el crecimiento y relacionamiento del ámbito aeroespacial. (Cinde, s.f.)

Guatemala

Guatemala se distingue como la economía más importante de Centroamérica por su tamaño (PIB 2020 USD 77.599 miles de millones). Su ubicación geográfica es privilegiada porque en menos de 24 horas tiene acceso a la costa Atlántica y Pacífica y por su cercanía a mercados grandes como Estados Unidos y México. Cuenta con instituciones educativas reconocidas en la región (Invest in Guatemala, s.f.).

Agroindustria

Este sector es de alta relevancia para el desempeño económico del país guatemalteco. La Oficina Económica y Comercial de España en Guatemala (2021) en una de sus fichas sectoriales, informa que, de acuerdo con los indicadores económicos del 2020, el aporte del sector agrícola al PIB nacional es del 10,8%, y sus exportaciones contribuyen en más del 36%

a la balanza comercial por las ventas de cardamomo, banano, café, aceite de palma y caña de azúcar.

Guatemala se reconoce como el tercer exportador mundial de banano, sobre todo a mercados de Estados Unidos y Unión Europea; es el cuarto exportador de azúcar en el mundo, principalmente a mercados como Japón, Canadá, Estados Unidos, Bélgica e Italia (Turcios Lara, 2021). Invest in Guatemala (s.f.), la agencia de promoción de la inversión pública del país e iniciativa del Programa Nacional de Competitividad del Ministerio de Economía – PRONACOM, informa que el noveno exportador más grande a nivel mundial de café es Guatemala y que para el 2021, sus exportaciones representaban el 6,80%, las cuales son embarcadas en más del 50% hacia América del Norte. Para (Leigh, 2022), de la revista *Tasting Table*, los granos de café procedentes de Guatemala se reconocen por su indescriptible aroma, producidos desde ocho diferentes regiones del país.

Los retos del sector agroindustrial buscan contrarrestar la poca capacidad de producción, los altos costos logísticos, la falta de variedad y calidad que ha dificultado el cumplimiento de los volúmenes requeridos por sus clientes nacionales e internacionales (Central America Data, 2020)

El Salvador

El Salvador es el país más pequeño de Centro América, sin embargo, esto no indica que su comportamiento económico sea menor, pues en el 2021, luego de época pandémica, tuvo una recuperación al 10,2 % debido a las exportaciones y remesas y por lo tanto se espera que para el 2022 logre un crecimiento de 2,4% y al 2023 un 2%, indicando que este país tiene un buen horizonte para seguir creciendo y potencial para seguir progresando (Banco Mundial, 2022).

La Agencia de promoción de inversión y exportaciones del Salvador, Invest in El Salvador manifiesta a través de su guía las razones que lo convierten en un mercado competente para la inversión (Export and Investment promotion agency of El Salvador, 2021):

- Posee una fuerza laboral que los mismos inversionistas reconocen por su eficiencia, ética y laboriosidad.
- Los costos son muy competitivos para establecer y operar negocios según la clasificación del *Journal de fDi Intelligence*.
- Desde el 2001 dolarizó su economía, lo cual ofrece seguridad y certeza a la inversión.
- La infraestructura es competitiva comparando con países sur y centroamericanos, de acuerdo con el Foro Económico Mundial.
- Existe exención de impuestos nacionales y municipales para la importación de maquinaria y equipo, insumos y materiales para la producción de bienes y servicios.
- Cuenta con múltiples acuerdos de libre comercio: Centro América, Chile, China, Colombia, Cuba, República Dominicana, Ecuador, Unión Europea, México, Panamá, Corea del Sur, Estados Unidos y Reino Unido.
- Su ubicación estratégica lo conecta en poco tiempo con Norte América y Sur América a través del corredor logístico entre los océanos Atlántico y Pacífico y cercanía al Canal de Panamá.

Agroindustria

La economía de El Salvador ha sido un país agrícola dependiendo en gran medida del café. Sin embargo, para el 2020, el sector agroindustrial representaba el 5,8% del PIB, y otros sectores como servicios e industrial representaban el 64% y 25%, respectivamente, indicando que la economía ya no dependía en su mayoría en su participación. Aún se mantiene el café como producto más importante del sector, pero con niveles bajos, y existe una diversificación en el que el maíz, sorgo, frijoles, arroz, azúcar, leche y aves de corral son importantes también. Las exportaciones se deben en su mayoría al café y la caña de azúcar (Subdirección General de Relaciones Internacionales y Asuntos comunitarios, 2021) .

El Organismo Promotor de Exportaciones e Inversión de El Salvador [PROESA] (s.f.), a través del sitio oficial de apoyo y acompañamiento para inversionistas extranjeros, Invest El

Salvador, identifica que el país tiene una ubicación ideal para acceder, tanto a grandes mercados de exportación como a mercados nicho, ya que es líder en la región centroamericana en producción y exportación de bebidas, jugos y snacks, y cuenta con industrias de tecnología de procesos y empaque que sirven de complemento a dicho sector. El destino salvadoreño ofrece oportunidades de inversión de manera diversificada por su clima tropical, topografía plana y semiplana, altitud y alta disponibilidad de recursos hídricos:

- Flores: cultivos de interior para la producción de esquejes de plantas ornamentales.
- Acuícola: comercialización de filetes de pescado fresco.
- Frutícola: productos exportables desde la pulpa y su concentrado en frutas como el limón, marañón, papaya, piña, coco y cacao.

Uruguay

En Latinoamérica, Uruguay resalta por su aspecto social, es decir, por su sociedad igualitaria, también porque en comparación con las otras economías el pib per cápita es alto y también destaca por los niveles bajos de pobreza, pues es el país con la clase media más grande de la región. Para el 2021, su crecimiento económico fue de 4,4%, para el 2022 se estima un 4,8% por el incremento del nivel turístico y este 2023 se espera que crezca un 2,7%, teniendo en cuenta las tendencias económicas mundiales (Dempsey, 2022).

Adicional, para la Agencia de promoción de Inversión del país, existen factores atractivos para los inversionistas internacionales tener en cuenta a Uruguay como destino de inversión debido a la libertad para la compra y venta de divisas, a sus bajos niveles de corrupción, lo cual prospecta buenos índices de seguridad y confiabilidad, ya que es reconocido como el “Suiza de Latinoamérica” por su seguro sistema financiero. También ha puesto mucho interés en mejorar su talento humano, por ello sus niveles de bilingüismo son de los más altos en la región y se ha promovido una industria de servicios de tecnología y valor agregado, desarrollando personal para Fintech como proptech y agritech, que se han fortalecido en los

últimos años. Otros sectores que también son interesantes para establecer operaciones de proyectos de inversión son logística e infraestructura, lo cual también se debe a la cercanía con el mercado brasilero y argentino, uno de los más grandes en Latinoamérica (Dempsey, 2022).

Agroindustria

El país uruguayo produce alimento para casi 30 millones de personas y tiene alcance para 20 millones de personas más. La industria agrícola participa en 11% del PIB nacional y representa el 80% de las exportaciones. Dentro de las fortalezas del sector está la posibilidad de hacer trazabilidad de la cadena ganadera y además de que los productos agrícolas están en su mayoría libres de hormonas y antibióticos. Debido a la alta capacidad de gestión de innovación le apuesta a aplicar actividades de I+D+i que mejoran cada vez más su respuesta a mercados exigentes de calidad. Los productos más reconocidos del mercado uruguayo son el ganado vacuno, con 11,3 millones al 2019; soya con más de 3 millones de toneladas producidas en el mismo año; los lácteos, produciendo más de 1.8 millones de litros en el 2019; y arroz con una producción en el 2019 de 1,2 millones de toneladas (Uruguay XXI, s.f.).

Ciencias de la vida

Uruguay es el primer país en el mundo en legalizar el cannabis, cuenta con instituciones reconocidas para su regulación y adicional ha conformado un ecosistema de apoyo a la innovación y al desarrollo para esta industria, en el que también se incluyan universidades. Este país ha tenido una larga tradición en el sector farmacéutico, en el que emprendedores han sacado adelante sus proyectos. Casos de éxito de empresas que se han establecido son Abbott, AstraZeneca, Megalabs, Merck, entre otros (Uruguay XXI, s.f.).

5. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

El marketing territorial se ha convertido en la herramienta-opción que utilizan los gobiernos para impactar el posicionamiento regional y también la competitividad y productividad del territorio, a partir de una propuesta estratégica que tenga en cuenta: los productos y servicios que presenta la región para un grupo de entidades interesadas en la zona, ya sea turistas, comerciantes e inversionistas; la diferenciación y ventajas competitivas en comparación con regiones semejantes; y la imagen que proyecta y vende en el escenario potencial para su crecimiento (Burbano Vallejo et al., 2013).

Las regiones requieren determinar e implementar un plan estratégico que esté orientado al mercado para poder enfrentar los retos y desafíos. Cabe anotar que este proceso es de largo aliento para combatir los conflictos y problemas reales para emprender y lograr el desarrollo regional, lo cual exige identificar las ventajas comparativas y determinar las oportunidades de crecimiento para erigir un propósito potencial de progreso regional (Kotler et al., 2007).

El marketing territorial involucra diversos elementos que sirven para crear procesos de valor agregado para atraer y retener la inversión que llega a la región; por ello, es vital el compromiso de la región de prestar servicios e infraestructura que sean de satisfacción para la población, turistas, empresas e inversionistas potenciales, lo cual debe ser mantenido con nuevos proyectos e iniciativas de parte del sector público, privado y académico, con el fin de generar un plan de comunicaciones que influya en su imagen y posicionamiento (Kotler et al., 2007).

Como todo plan, se deben aterrizar objetivos y estrategias que fundamenten una realización con prospectiva y que sirva para el progreso de la región.

5.1 Objetivo general

Atraer dos (2) proyectos de inversión extranjera en el segundo semestre del año 2024, procedentes del mercado mexicano y/o estadounidense en el Oriente antioqueño,

correspondientes a los sectores de agroindustrial, ciencias de la vida o aeroespacial que estimen generar 150 empleos y un monto de inversión de USD 20 millones.

5.2 Estrategia

Las regiones necesitan concebir y desarrollar una visión de mercado hacia sus clientes, que para este caso son los empresarios e inversionistas; dicha perspectiva debe entender las necesidades y preferencias de dichos clientes. En este sentido, es preciso basar la estrategia del plan con orientación hacia el mercado, el cual está comprendido por diferentes grupos de clientes que tienen diversas necesidades y preferencias. Para concretar una estrategia con enfoque hacia el mercado, se deben analizar esos requerimientos para elegir al cuál de esos clientes se debe apuntar y de esta manera fundamentar la segmentación a través de variables y elementos que deben ser alcanzables y medibles; cabe anotar que el segmento seleccionado debe ser bien redituable. A dicho segmento determinado es donde un plan de mercado requiere enfocar sus esfuerzos. Según Stanton et al. (2007), las estrategias con enfoque al mercado pueden realizarse ya sea, a través de la adopción del mercadeo masivo, en el que no hay diferenciación y todo el mercado se trata como un todo; o a través de la concentración de un solo segmento para convertirse en un oferente nicho; o construir la estrategia de segmentos múltiples, en el que se identifican dos o más grupos de clientes y se concibe una oferta de valor para cada segmento (Stanton et al., 2007).

Por lo tanto, teniendo en cuenta el mercado meta y los diversos sectores que se han priorizado para este plan, el enfoque estratégico de segmentación se profundizará en los sectores priorizados.

La estrategia del plan es: **identificar las variables de segmentación que permitan acotar el enfoque de búsqueda de inversionista según el mercado y perfil sectorial.**

6. PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIONES DE MERCADO REQUERIDAS

Según Armstrong et al. (2013), la investigación de mercado aporta a la evaluación del potencial del mercado seleccionado y medir también la eficacia de la estrategia y tácticas que se desean implementar en el plan de mercadeo. Para el blog *Desnudando el marketing* (2019), hay tres tipos de investigación: descriptivo, exploratorio y experimental. El primero tiene un enfoque más que todo en la observación de hábitos, preferencias y datos históricos de un mercado seleccionado; en su orden, el tipo de investigación exploratoria busca en obtener datos a través de la exploración a través del testeo para un producto que pueda estar en fase inicial, lanzamiento o relanzamiento y el tipo de investigación experimental es el que sirve para identificar las relaciones, dado el caso que se presenten variaciones y cómo afectan el mercado.

Sin embargo, Kotler et al. (2007) en su obra *conjunta Marketing internacional de lugares y destinos*, en el marketing de lugares se deben manejar estrategias para la atracción de empresas y turistas como: la proyección de una imagen de territorio relevante y fuerte, invertir en atracciones del lugar y sus recursos paisajísticos y/o culturales, también en la inversión en mejorar la infraestructura vial, comunicaciones, etc. y finalmente en la calidad de vida de sus habitantes porque ellos mismos ayudan con su civismo y carácter en fortalecer el posicionamiento de su región y territorio.

En este sentido, en aras de fortalecer el plan de mercado actual y la relevancia de la imagen, atractivos y fortalezas del Oriente antioqueño se hace necesario involucrar un ejercicio como el benchmarking, en el que se determinan regiones y/o naciones referentes para conocer sus fortalezas y oportunidades que sirvan de comparación para nuestra subregión y permitan que la oferta de valor territorial sea de valor agregado para los inversionistas potenciales extranjeros ubicados en los mercados meta.

En el trabajo realizado por (Navarro Arancegui et al., 2012) en el que argumentan que, de acuerdo con Robert Huggins, el benchmarking se concibe como un procedimiento-base para

que se den mejoras a partir del aprendizaje de lecciones y experiencias aprendidas de otros referentes y/o competidores mediante el análisis comparativo. Cabe anotar que para que dicha comparación se logre a cabalidad a través del benchmarking territorial, se debe realizar entre territorios semejantes. Dicha investigación es válida y sustancial porque no sólo ayuda a validar las fortalezas y debilidades de la región, sino que también reduce el costo de investigación e inversión de mejoras por hacer para conseguir la llegada de empresas. El benchmarking busca indagar, compilar y analizar las mejores experiencias y prácticas con el objetivo de realizar un óptimo y mejor ejercicio (De la Rosa Pérez, 2019).

En este orden de ideas, para el caso específico del plan actual, se realizará una investigación a partir del benchmarking de referentes de agencias de promoción de inversión nacional o regional de ciertos territorios nacionales y extranjeros que sirven para implementar un plan de mercadeo exitoso, tanto para la subregión del Oriente antioqueño como para la Agencia Invest in Oriente Antioqueño; cabe anotar que se tendrá en cuenta la información disponible que sea de acceso público en cada uno de los referentes seleccionados.

6.1 Objetivo investigación de mercado

Conocer la oferta que brindan referentes nacionales e internacionales que compiten con el Oriente antioqueño, para enfocar y construir la oferta de valor que sirva para la atracción de proyectos de inversión extranjera.

6.2 Referentes elegidos

Es importante seleccionar los *benchmarks* apropiados, para que realmente resulten en ser representantes de buenas referencias y prácticas que sirvan para optimizar y avanzar (Harmes-Liedtke, 2005).

Para iniciar el análisis de benchmarking, se eligen tres naciones y regiones que cuentan con agencias de promoción de inversión privadas, públicas o mixtas que han llevado a cabo buenas prácticas de promoción y que han impactado positivamente en el posicionamiento territorial y también en la atracción de proyectos de inversión extranjera.

Tabla 2. Referentes elegidos para estudio de benchmarking

	REFERENTE 1	REFERENTE 2	REFERENTE 3
TEMÁTICA	Costa Rica	Bogotá	Barranquilla
Agencia de promoción de inversión	# 1 del mundo según Centro Internacional del Comercio, Naciones Unidas, 2022 (Revista Summa, 2022)	Reconocida como una de las mejores agencias de promoción de inversión extranjera, del 2015 al 2020, según Global Best to Invest Report .	Galardonada por el International Trade Council, en los Go-Global Awards 2021 (La Metro Noticias, 2021)
Oportunidades territoriales de inversión	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios intensivos de conocimiento • Manufactura inteligente • Salud y bienestar 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de base tecnológica • Ciencias de la vida • Manufactura avanzada • Infraestructura • Industrias creativas • Biotecnología • Energías renovables 	<ul style="list-style-type: none"> • Manufactura liviana y avanzada • Químicos y plásticos • Tercerización de servicios

Fuente: elaboración propia

6.3 Criterios a analizar

Los factores o elementos que se tendrán en cuenta para la dinámica del benchmarking se enfocarán en dos temáticas:

- Las oportunidades de venta y/o atracción con las que cuentan cada uno de los referentes elegidos, las cuales son susceptibles a convertirse en su oferta de valor para inversionistas extranjeros potenciales, y se consideran en su gancho ancla para dinamizar la llegada de empresas que aporten a su desarrollo económico y social, como son: ubicación y conectividad, capacidad y desempeño empresarial, talento humano, beneficios tributarios e institucionalidad.
- Las estrategias que utilizan los referentes elegidos a través de sus agencias de promoción de inversión, que son el brazo acompañante para que los inversionistas encuentren en sus servicios el sostén para tomar una decisión apropiada: gobierno corporativo, gestión en la estrategia de leads y estrategias de posicionamiento.

Ilustración 2. Listado de criterios a analizar en el benchmarking



Fuente: elaboración propia

6.4 Recolección de información

El éxito del benchmarking es la recolección pertinente de la información y su análisis (Harmes-Liedtke, 2005); para el caso de esta investigación, consistirá en explorar y observar las páginas web de las agencias de promoción de inversión, así como sus herramientas digitales y redes sociales, y también revisar documentos de aliados institucionales que soportan las oportunidades de inversión de dichas regiones.

6.5 Análisis de hallazgos

Para cada uno de los referentes, se dejará evidencia y análisis de los criterios escogidos para analizar, comparar y aterrizar el benchmarking. Las agencias de promoción de inversión cuentan con páginas web que se caracterizan por su formalidad, información económica y sectorial, estadísticas, imágenes ilustrativas de las regiones a promover y los aliados institucionales importantes que agregan valor a las oportunidades de su crecimiento.

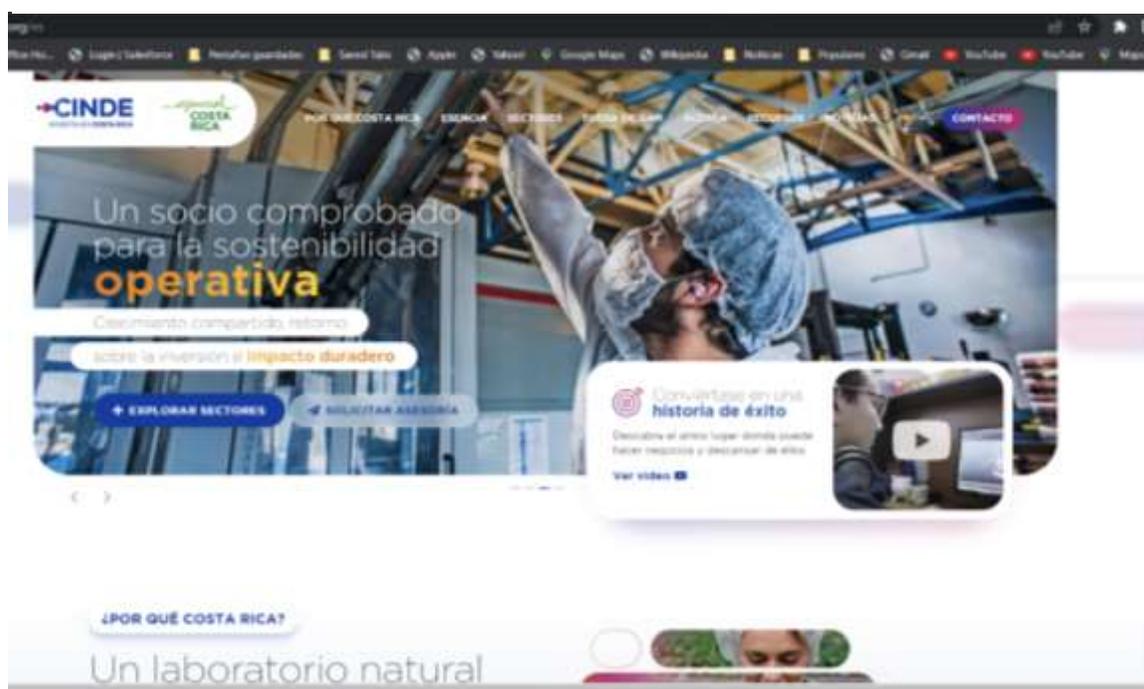
En vista de que dichas páginas de inicio son visitadas por diferentes entidades y empresarios de distintas partes del mundo, deben contar con versión en inglés.

6.5.1 Costa Rica

En la temática de Agencia de Promoción de inversión, se procede a observar la página de inicio de la agencia de promoción de inversiones de Costa Rica, CINDE -

<https://www.cinde.org/es> .

Ilustración 3. Página web Cinde - Agencia de promoción de inversión de Costa Rica



Fuente: www.cinde.org

Esta página indica que tiene enfoque nacional para quienes están interesados en invertir en Costa Rica – “Invierta en Costa Rica”.

En el menú, se encuentran ocho (8) secciones para la búsqueda de información: Por qué Costa Rica, esencia, sectores, fuera de GAM, acerca, recursos, noticias y contacto.

Ubicación y conectividad

En este aspecto, como sorpresa, CINDE en su página web no informa la ubicación y conectividad que el país tiene para su plataforma de comercio exterior y atracción de inversión. Sin embargo, Costa Rica Convention Bureau (s.f.), informa que tiene dos aeropuertos internacionales: Juan Santamaría localizado en el Valle Central y el Daniel Oduber Quirós ubicado en Guanacaste, sumando dieciocho (18) aerolíneas con más de 400 vuelos semanales desde y hacia la nación. Su ubicación estratégica permite conectar con el norte y sur del continente americano.

Ilustración 4. Conexiones aéreas de Costa Rica



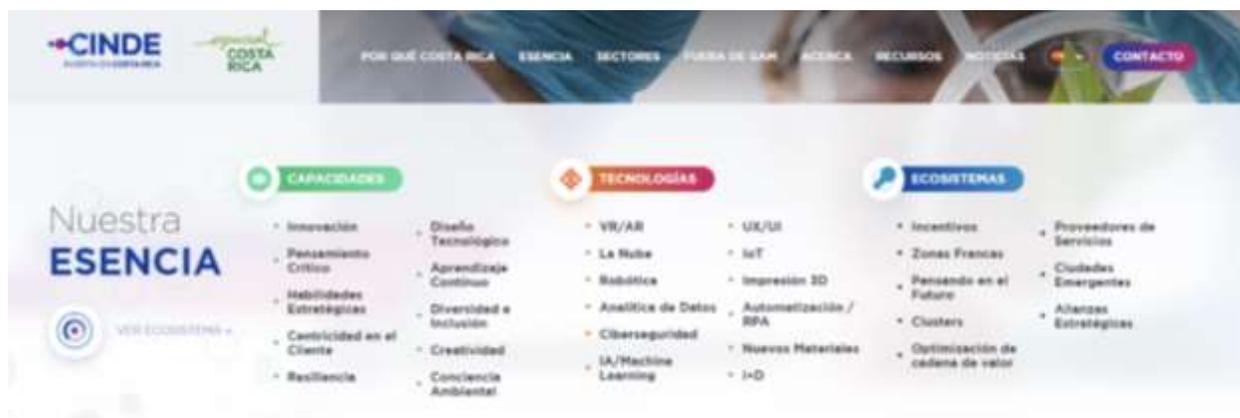
Fuente: Estrategiaynegocios.net (2019)

Capacidad y desempeño empresarial

Para CINDE, la esencia de Costa Rica se cimenta en sus **capacidades** de innovación, aprendizaje, resiliencia y mejoramiento continuo, en las **tecnologías** que se están implosionando en favor de la cuarta revolución industrial y la economía basada en conocimiento

y en los **ecosistemas** colaborativos que ayudan a fortalecer y optimizar los encadenamientos productivos.

Ilustración 5. Esencia y conceptos de estrategia de atracción de inversión de Cinde - Costa Rica



Fuente: www.cinde.org

En esta sección se encuentran las capacidades habilitadoras para la economía nacional. La innovación ha generado un cambio en el desempeño económico de Costa Rica; una economía basada en el agro mediante la exportación de café y banano, en la que desde los años noventa inició en la exportación de servicios de conocimiento y tecnología. En este sentido, se reconoce como la tercera economía más innovadora de América Latina y parte de ello se debe a que el 34% de las multinacionales tienen un laboratorio de innovación en la que realizan I+D.

Como lo informa, CINDE, el sector educativo ha construido en conjunto con las empresas más de 40 programas a la medida, obedeciendo sus necesidades.

Ilustración 6. Testimonial de empresa internacional, Roche en Costa Rica



Fuente: www.cinde.org

Talento humano

Costa Rica confía en que el aspecto clave de su crecimiento económico se basa en su capital humano. Tal como lo informa CINDE, se ha comprobado que entre más talento calificado tengan las empresas, más posibilidad de generar innovación y productividad. Por otro lado, adicional a las habilidades técnicas, también es importante formar talento con capacidades sociales como trabajo en equipo, comunicación, ética y lo más importante en aprendizaje integral, lo cual es enfoque hacia el bilingüismo.

Ilustración 7. Capacidad habilitadora estratégica en Costa Rica



Fuente: www.cinde.org

CINDE está conectado con los programas que se generan en diferentes entidades que aportan al fortalecimiento del capital humano. También ha creado iniciativas que aportan a la dinámica laboral, tales como:

- Skills4life: programa que sirve a la empleabilidad mediante las habilidades blandas, lenguaje y técnica, que sólo en el 2019 impactó más de 2.000 estudiantes.

Ilustración 8. Iniciativa de Skills 4 Life en Costa Rica

SKILLS 4 LIFE Acerca de Ser Estudiante Hacé Voluntariado Blog

El modelo de intervención *Skills 4 Life*

El programa consiste en el aprendizaje en tres componentes: habilidades socioemocionales para el trabajo, dominio del idioma inglés y ciencias.

Fuente: <https://www.s4lcr.org/>

Trabajamos con dos poblaciones:

1. Estudiantes de Colegios Técnicos

Se cuenta con un área de Intermediación Laboral que brinda orientación ocupacional a lo largo del proceso de formación a los jóvenes estudiantes.

- FutureUp: CINDE ha desarrollado una plataforma de orientación laboral mediante inteligencia artificial que permite que 50 mil usuarios personalicen su aprendizaje.

Ilustración 9. Programa Future Up en Costa Rica



Fuente: <https://futureup.com/>

- The Talent Place: plataforma gratuita de aprendizaje continuo que hace parte de CINDE que ha creado una comunidad de prácticas profesionales de 13.000 estudiantes.

Ilustración 10. Programa The Talent Place en Costa Rica



¿Qué es The Talent Place?

¡Te damos la bienvenida a esta novedosa plataforma!

Acá podrás encontrar información importante para estudiantes, profesores, padres de familia y empresas.



Fuente: <https://www.thetalentplace.cr/>

- Toolsforsuccess: Becas para promover el bilingüismo, aprender inglés y portugués, que en el 2019 han apoyado más de 3.500 estudiantes.

Ilustración 11. Programa Tools for Success + Costa Rica



Fuente: www.cinde.org

- Pasantías: facilidad para que más de 200 estudiantes sean parte de la demanda de empresas que desarrollan tecnología en el país.
- Bootcamps: entidades privadas que ofrecen concursos y entrenamientos en tecnología.

Beneficios tributarios

En la página web, en la sección Esencia – Ecosistemas, el incentivo más importante según CINDE, es el que aporta el régimen de zonas francas, sin embargo, no hay información pública en su página sobre el manejo de sus incentivos. Según TMF Group (s.f.) este régimen apoya el 50% de las exportaciones costarricenses al exterior. Las empresas que se acogen a sus beneficios son la exención del IVA, impuesto sobre la renta y remesas al extranjero; siempre y cuando cumplan requerimientos como el mantenimiento del control interno de activos y obligaciones administrativas.

Institucionalidad

Para CINDE, las alianzas estratégicas son importantes para la tarea de promover la nación como destino atractivo de inversión extranjera.

Ilustración 12. Trabajo institucional en Costa Rica



Fuente: www.cinde.org

Utiliza tres (3) enfoques importantes para que la unión haga la fuerza y realmente impacte en la promoción de inversión en el país:

- Educación y desarrollo del capital humano (entidades del sector público se unen para mejorar el talento costarricense y también las organizaciones multilaterales para que se financie la ejecución de proyectos de innovación).
- Promoción de inversiones y diversificación de sectores de inversión (multiplicación de esfuerzos del sector público y privado).
- Generación de información y datos (gestión de conocimiento y difusión de datos importantes e interesantes del país en materia económica y social).

Gobierno corporativo

CINDE es una agencia que lleva realizando su tarea por casi 40 años, es una organización sin ánimo de lucro privada que ha acompañado más de 330 empresas de valor que buscan expandir en Costa Rica. Los sectores que ha impulsado han sido manufactura inteligente, servicios de conocimiento, salud y bienestar. Manifiesta que el recurso más importante es su capital humano. Y desde su estrategia se ha puesto la tarea de contribuir a

cuatro objetivos de desarrollo sostenible (ODS): Educación de calidad; Igualdad de género; Trabajo decente y crecimiento económico; e Industria, innovación e infraestructura.

La gobernanza de CINDE está compuesta por un equipo de profesionales y junta directiva, del que hacen parte personalidades del sector privado líderes en diferentes enfoques.

Estrategia de leads - ¿Por qué Costa Rica?

En este apartado se encuentran las razones primordiales por las cuales Costa Rica es atractiva para la inversión extranjera. Se evidencia que, para esta nación, existen tres (3) razones: personas, planeta y prosperidad.

Ilustración 13. Página de inicio ¿Por qué Costa Rica?



Fuente: www.cinde.org

Una de las razones se fundamenta en las **personas**, ya que el país brinda una plataforma para desarrollar su gente y el talento acorde con las necesidades del mercado.

Ilustración 14. Estrategia talento Cinde - Costa Rica



Fuente: www.cinde.org

Facilita al inversionista, la información de las capacidades necesarias para las nuevas dinámicas de la economía basada en el conocimiento incluyendo la innovación, creatividad, pensamiento crítico, etc. Y también por las iniciativas que Costa Rica está realizando para forjar potencial para el futuro, las cuales se enfocan en la colaboración institucional nacional e internacional que apuntan al aprendizaje para la industria 4.0.

Ilustración 15. Iniciativas para el futuro - Costa Rica



Fuente: www.cinde.org

Otra de las razones por las cuales argumentan sus razones de inversión, se fundamenta en su importancia por el **planeta** y lograr el desarrollo sostenible, siendo Costa Rica considerado como uno de los países más biodiversos del planeta, resaltando la conciencia ambiental para seguir generando su protección a través de los sectores priorizados para lograr la atracción de inversión y así alcanzar el desarrollo económico nacional y también el rol empresarial a través del plan de descarbonización.

Ilustración 16. Importancia del planeta en Costa Rica



Fuente: www.cinde.org

Y finalmente, la tercera razón es la **prosperidad**, siendo el soporte para los inversionistas con un ecosistema de crecimiento mediante la colaboración que ofrece CINDE y los aliados institucionales en seis (6) áreas clave: incentivos para la inversión, construcción del capital humano, fortalecimiento de clústeres, optimización de cadena de valor, surgimiento en oportunidades de inversión y alianzas estratégicas.

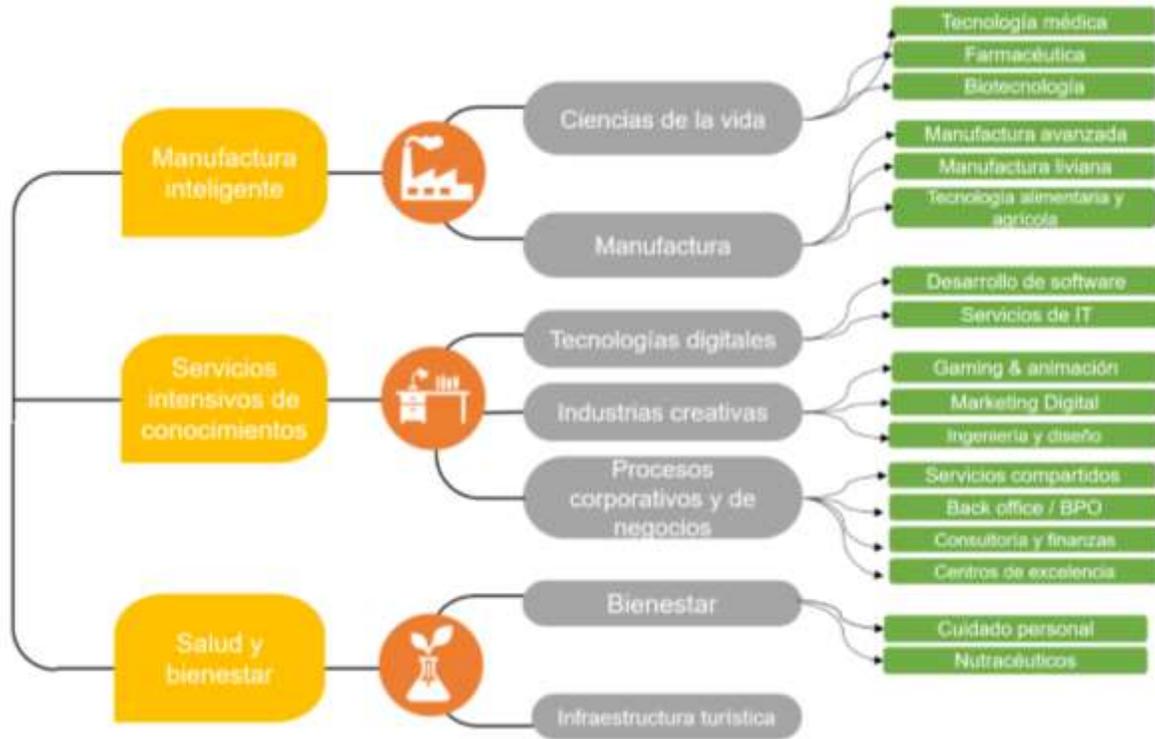
Ilustración 17. Importancia de la prosperidad en Costa Rica



Fuente: www.cinde.org

Los sectores que sostienen la propuesta de valor son vitales para que los inversionistas entiendan las fortalezas del país y cómo se conforma cada uno de sus ecosistemas. CINDE sostiene que existen tres (3) macro sectores fuertes: manufactura inteligente, servicios intensivos de conocimientos y salud y bienestar.

Ilustración 18. Sectores priorizados CINDE Costa Rica



Fuente: elaboración propia

Para la generación y mantenimiento de leads, CINDE ha construido un portafolio de servicios que acompaña todas las fases del proceso de atracción que maneja un proyecto de inversión.

Ilustración 19. Portafolio de servicios CINDE Costa Rica



Fuente: elaboración propia

Estrategia de posicionamiento

Adicional a manejar un buen relacionamiento estratégico con aliados institucionales que fortalecen el posicionamiento de CINDE y el país, también se considera que los recursos de conocimiento son de valor agregado para un inversionista, sin embargo, la mayoría deben ser descargados y no son de manejo público. Se considera una herramienta innovadora, con buenas imágenes y potentes infográficas, fácil de seguir y leer, aunque con falencia de información general de la nación costarricense.

CINDE opera también tres (3) redes sociales: LinkedIn, Twitter y Youtube de manejo corporativo y formal, informando casos de éxito importantes para su buen posicionamiento.

6.5.2 Bogotá

La capital colombiana tiene su propia agencia de promoción de inversión, Invest in Bogotá, adicional a acompañar proyectos de inversión también ha logrado adicionar actividades como la articulación del ecosistema de emprendimiento y la atracción de eventos de alto impacto. En su página de inicio se vislumbran cuatro (4) secciones que permiten la navegación al inversionista y encontrar información de manera fácil y sencilla: ¿Por qué Bogotá?, sectores de inversión, ¿cómo invertir? y ¿cómo podemos ayudarle?.

Ilustración 20. Página web de inicio de Invest in Bogotá



Fuente: www.investinbogota.org

Ubicación y conectividad

En la sección ¿Por qué Bogotá?, Invest in Bogotá argumenta diferentes razones por las cuales esta ciudad es un atractivo ideal para la inversión. Una de ellas es la ubicación estratégica por su excelente conectividad a nivel interno e internacional. El Aeropuerto Internacional El Dorado es el primero en importancia en el país por el número de pasajeros nacionales e internacionales y en Latinoamérica por la capacidad de transportar más 700 mil toneladas, resaltándose los aeropuertos de Sao Paulo y Ciudad de México. Su conectividad es envidiable, superando a otras ciudades por el gran número de vuelos a diferentes regiones del mundo.

Ilustración 21. ¿Por qué Bogotá?

The screenshot shows the 'Invest in Bogotá' website. The navigation bar includes links for 'Qué ofrecemos', 'Emprendimiento', 'Empleo', 'Bienes', 'Noticias', 'Blog', 'Prensa', 'English', and a search bar. The main content area features a large heading '¿Por qué Bogotá?' and a dropdown menu with the following items: 'Datos generales y cifras de Bogotá Región', 'Ubicación estratégica de Bogotá', 'Clima de negocios en Colombia y Bogotá', 'Acceso a mercados de Colombia y Bogotá', 'Fuerza laboral en Bogotá', 'Entorno operativo de Bogotá', 'Incentivos atractivos para la inversión', 'Vivienda en Bogotá', 'Sistema de información para inversionistas', 'Especialización inteligente', 'Inversión extranjera directa en Bogotá - Power BI', and 'Actualidad del Entorno de Negocios'. Below the main heading, there are four key sections: 'Datos y cifras de Bogotá', 'Ubicación estratégica de Bogotá', 'Clima de negocios en Colombia y Bogotá', and 'Acceso a mercados de Colombia y Bogotá'. The source is cited as 'Fuente: www.investinbogota.org'.

Fuente: www.investinbogota.org

Capacidad y desempeño empresarial

Entre los aspectos importantes que hacen de Bogotá no solamente la ciudad más importante de Colombia, también se encuentra su relevancia a nivel latinoamericano. A

continuación, se encuentra como Invest in Bogotá manifiesta la alta participación en el desempeño económico colombiano.

Ilustración 22. Capacidad y desempeño empresarial Bogotá

Bogotá Región es el motor de Colombia



Fuente: www.investinbogota.org

Para Invest in Bogotá, la ciudad posee un clima excelente para los negocios. Para el 2021, del PIB nacional su participación fue del 25%, el más relevante en Colombia debido a las empresas ubicadas en la ciudad-región y también por tener cerca del 39% del comercio exterior colombiano. Según los análisis del Banco Mundial, Bogotá es la tercera ciudad en Latinoamérica con mejor facilidad para hacer negocios.

Otro de sus excelentes iniciativas es llevar a cabo la agenda de desarrollo productivo en el marco del conocimiento y la innovación. El nombre de esta iniciativa es Especialización Inteligente, de la que hacen parte la Cámara de Comercio de Bogotá, Connect Bogotá – Región, ProBogotá, Consejo Privado de Competitividad, Alcaldía Mayor de Bogotá, la Gobernación de Cundinamarca, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Fenalco, Confecámaras, ANDI Seccional Bogotá e Invest in Bogotá.

Cuenta con diferentes enfoques para su especialización: bio-polo, región creativa, hub de conocimiento avanzado, ciudad-región sostenible y ciudad transformadora.

Ilustración 23. Especialización inteligente Bogotá



Fuente: www.investinbogota.org

Talento humano

Invest in Bogotá, considera que el talento capitalino garantiza el crecimiento de cualquier operación instalada en la ciudad-región. Existen 135 entidades de educación superior que para el 2021 matricularon cerca de 780.000 estudiantes. Las carreras o programas con mayor énfasis de estudios son administración de empresas, ciencias sociales e ingenierías. De acuerdo con el *Financial Times* en su Ranking Global Cities of the Future 2021/2022, Bogotá resalta por la categoría en talento, ocupando la séptima posición luego de ciudades como Melbourne, Sídney, Singapur, Chicago, Hong King y Houston.

Invest in Bogotá, ha trabajado en conjunto con aliados locales y del gobierno nacional en incentivar el empleo, creando dos programas como Empleo joven y Sacúdete.

El programa Empleo Joven de la Alcaldía de Bogotá, entrega un aporte del 55% del salario para nuevos empleos a personas entre los 18 y 28 años.

Ilustración 24. Programa Empleo Joven



Fuente: www.cinde.org

Y el programa Sacúdete, hace parte de la estrategia del gobierno nacional para que los jóvenes y su talento sean parte del cambio.

Ilustración 25. Programa Sacúdete Colombia



Fuente: <https://colombiajoven.gov.co/sacudete>

Beneficios tributarios

Invest in Bogotá, informa los incentivos que ofrece Bogotá que a su vez complementan los que el país ofrece en todo el territorio, en su afán de promover diferentes sectores estratégicos como la economía creativa y cultural, agroindustria y energías renovables. Bogotá brinda exenciones al impuesto local de industria y comercio de los bienes y servicios que desde allí se exportan.

Institucionalidad

Invest in Bogotá no menciona detalles de la institucionalidad que maneja la ciudad-región, sin embargo, es importante tener en cuenta que siendo la capital colombiana cuenta con una buena opción de conectarse con el sector público distrital y nacional, así como con las entidades académicas y privadas, siendo la Cámara de Comercio de Bogotá uno de sus fundadores y mejor aliado.

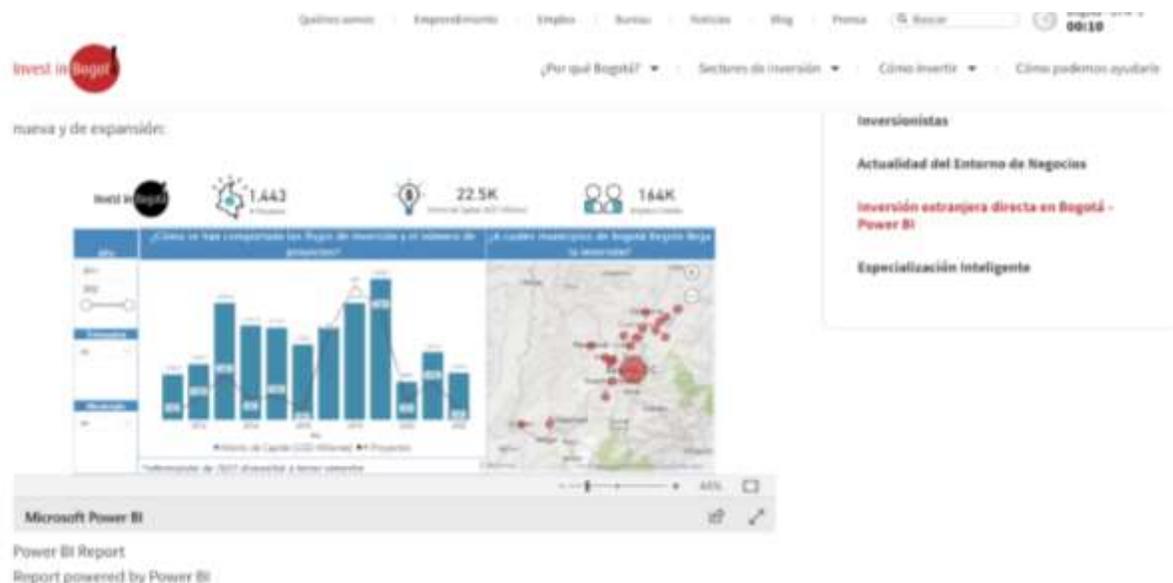
Gobierno corporativo

La agencia de promoción de inversión para Bogotá es una iniciativa público-privada debido a la unión entre la Cámara de Comercio de Bogotá y el Distrito Capital. La gobernanza se sostiene por los miembros en la junta directiva, en la que gran parte son empresarios líderes de compañías importantes de Bogotá y por secretarios de despacho de la Alcaldía de Bogotá.

Estrategia de leads

Invest in Bogotá ha desarrollado una herramienta tecnológica en Power BI que permite hacer consultas económicas sobre la inversión extranjera que ha llegado a la ciudad.

Ilustración 26. Sistema de información Power BI - Invest in Bogotá



Fuente: www.investinbogota.org

Adicional, Invest in Bogotá también maneja en la sección ¿Cómo invertir? toda la información jurídica que apoyan la mayoría de las consultas en este sentido.

Los sectores de inversión por los que Invest in Bogotá desarrolla su tarea de promoción, son también importantes para la generación de leads: manufacturas, servicios de tecnología, ciencias de la vida e infraestructura de proyectos de ciudad.

Ilustración 27. Sectores priorizados para inversión - Invest in Bogotá



Fuente: www.investinbogota.org

El portafolio de servicios de Invest in Bogotá está fundamentada en los siguientes servicios guiados por profesionales con conocimiento en diferentes sectores.

Ilustración 28. Ciclo de fases de servicio - Invest in Bogotá



Fuente: www.investinbogota.org

Estrategia de posicionamiento

En su estrategia de posicionamiento, Invest in Bogotá realiza campañas en diferentes países para realizar agendas uno a uno con inversionistas ubicados en lugares priorizados, así como *webinars* que difunden conocimiento en diferentes temas. A su vez, realiza y difunde boletines de prensa contando los casos de éxito de proyectos de inversión. Así mismo, desde la experiencia digital también se manejan redes como Twitter, Facebook, LinkedIn, Youtube e Instagram.

6.5.3 Barranquilla

Tal como se manifiesta en la página web de ProBarranquilla, “Barranquilla, Atlántico un destino donde la cultura, la naturaleza y los negocios, se fusionan para vivir experiencias inolvidables” (Probarranquilla, s.f.). Una ciudad que ha logrado mejorar su capacidad industrial, logística y tecnológica en las últimas décadas. La agencia de promoción de inversión de la ciudad de

Barranquilla y del departamento del Atlántico es ProBarranquilla, una corporación sin ánimo de lucro que acompaña a las compañías nacionales e internacionales en su proceso de toma de decisiones para incorporarse en el departamento del Atlántico. La página de inicio tiene cinco (5) secciones: Barranquilla, nosotros, invierte, industria de reuniones y publicaciones. A través de su página web, se observarán los aspectos a analizar para conocer los detalles que sirvan de referencia para el presente benchmarking.

Ilustración 29. Página inicio ProBarranquilla



Fuente: www.proBarranquilla.org

Ubicación y conectividad

En la sección Barranquilla, se reconocen cinco (5) temáticas importantes de datos generales de la ciudad de Barranquilla. Uno de ellos es la ubicación que posee, siendo estratégica por su conexión directa con el Mar Caribe y el Río Magdalena y cercano a ciudades líderes en la Costa Norte: Cartagena y Santa Marta.

La conectividad aérea a través del Aeropuerto Internacional Ernesto Cortissoz permite el traslado directo hacia diferentes puntos extranjeros importantes, así como una buena frecuencia con rutas nacionales.

Ilustración 30. Conectividad aérea de Barranquilla



Fuente: www.proBarranquilla.org

Igualmente, en la sección Invierte se manifiestan las cinco (5) por las cuales Barranquilla y su departamento se consideran un destino potencial para la inversión, dada su conectividad diversificada y ubicación ideal.

Ilustración 31. Conectividad vial de Barranquilla



Fuente: www.proBarranquilla.org

Capacidad y desempeño empresarial

Otra de las razones para la atracción de inversión extranjera, es la fuerte infraestructura empresarial y logística que han impactado positivamente en el crecimiento y desempeño empresarial.

En la sección Invierte, ProBarranquilla informa que desde la parte logística la ciudad cuenta con cuatro (4) zonas francas, veintitrés (23) parques y una infraestructura vial de calidad.

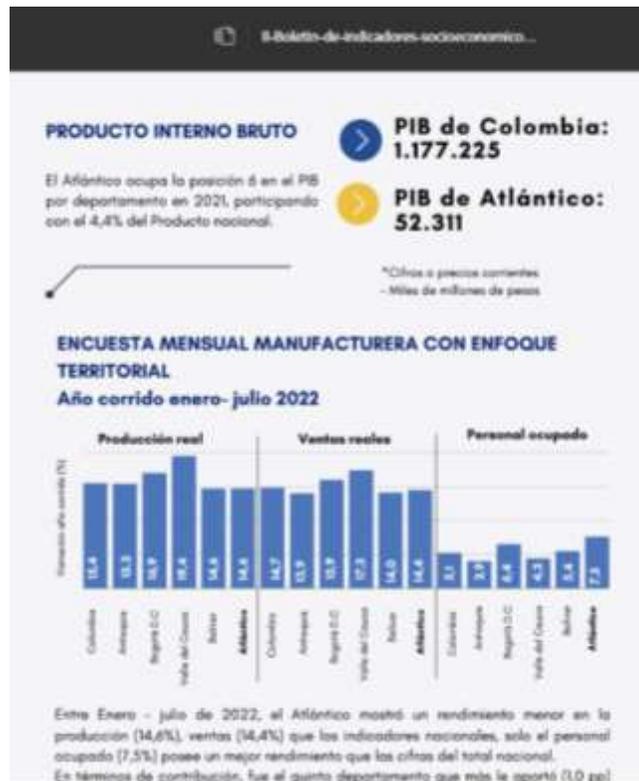
Ilustración 32. ¿Por qué Barranquilla?



Fuente: www.proBarranquilla.org

Y en la sección Publicaciones, en el Boletín Socioeconómico se presentan entregas trimestrales que tienen el fin de comunicar el desempeño productivo de la ciudad y el departamento. En el más reciente se presentan indicadores económicos que revelan la capacidad productiva, estado del mercado laboral, comercio exterior y datos del turismo.

Ilustración 33. Comportamiento económico del Atlántico



Fuente: www.proBarranquilla.org

Talento humano

En la página de inicio de ProBarranquilla, en la sección Invierte, se ostenta el recurso humano como una razón importante y válida para la escalabilidad de proyectos de inversión. ProBarranquilla informa que el departamento del Atlántico cuenta con diecisiete (17) instituciones de educación superior, que para el periodo entre 2001 – 2019 se han graduado más de 227 mil estudiantes.

El bilingüismo es otro factor clave importante para promover el talento a través de los programas que manejan desde la municipalidad. “English for work” tiene la meta de capacitar para el 2023 a 1.500 personas para que mejoren su nivel de bilingüismo y se vinculen fácilmente en el mercado laboral.

Beneficios tributarios

Los incentivos que maneja la ciudad para el crecimiento de empresas y la llegada de capital extranjero a la región se basa en su mejor dinámica en los beneficios tributarios que ofrecen las zonas francas. En la sección Invierte, en la parte de Herramientas se encuentran apartados digitales de documentos elaborados por Procolombia sobre el entorno legal de hacer negocios y sobre las mismas zonas francas.

Ilustración 34. Herramientas de información ProBarranquilla



Fuente: www.proBarranquilla.org

Institucionalidad

ProBarranquilla es el ejemplo vivo de la institucionalidad de Barranquilla y su departamento, al ser una entidad sin ánimo de lucro en la que el sector público, privado y académico juegan un importante rol para la generación de una entidad que le aporta al desarrollo a través de la promoción de atracción. Sin embargo, en la página web no se detalla ni se muestran ecosistemas de institucionalidad.

Ilustración 35. Representación de institucionalidad en Atlántico



Gobierno corporativo

ProBarranquilla, siendo ejemplo de la institucionalidad, cuenta con un gobierno corporativo conformado por líderes empresarios del sector privado, garantizando la visión hacia la productividad y competitividad de la región. Su personal es líder técnico en su tarea de acompañar empresas y entidades para la captación de eventos.

Ilustración 36. Gobierno corporativo ProBarranquilla

Consejo Directivo			Miembros Honorarios		
Cámara de Comercio de Barranquilla	Manuel Toranzo Fernanda Arias	Presidente Ejecutivo	TM del Caribe	Guillermo Herra	Representante Legal
Banco Serbinanza	Celis Martínez Apelcio Garb Barré	Presidente	Esacar LTDA	Rodrigo Plata	Presidente
Chapman Wilches	Chapman López Charles Mishale	Gerente			
Fundación María Santos Domingo	Aguiar Borda José Francisco	Director Ejecutivo			
Galco	Guillermo Ramón Dav Alvarez	Presidente			
Promigas S.A. E.S.P.	Hernando González Ignacio	Vicepresidente Financiero			
Zona Franca de Barranquilla	Dorado Maríaque Pedro Rencio	Gerente			

Fuente: www.proBarranquilla.org

Estrategia de leads

El portafolio de servicios que ofrece ProBarranquilla a los inversionistas se basa en cuatro aspectos importantes para la toma de decisiones en la instalación de empresas que exploran Barranquilla como destino de inversión. En cada una de esas fases se le brinda un acompañamiento profesional y técnico que avale su interés y presencia en la región.

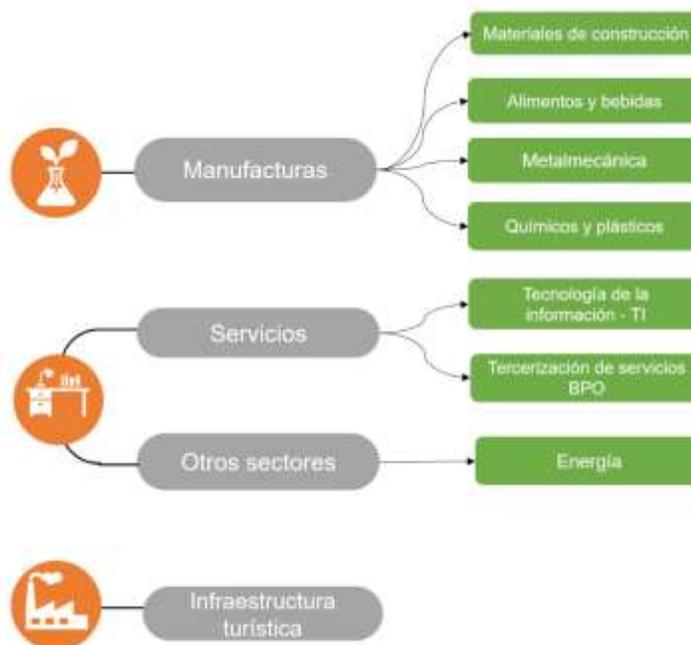
Ilustración 37. Fases del ciclo de servicio ProBarranquilla



Fuente: elaboración propia

Los sectores de inversión que son estratégicos para la ciudad y su departamento son mencionados en la página de inicio, no hay un detalle específico del comportamiento sectorial, sin embargo, se mencionan los casos de éxito de las empresas que han instalado proyectos de inversión en la zona del departamento del Atlántico.

Ilustración 38. Sectores de inversión ProBarranquilla



Fuente: elaboración propia

Estrategia de posicionamiento

ProBarranquilla cuenta con un equipo que aporta al posicionamiento de la entidad y la región por la cual trabaja, para ello, según se evidencia en el informe de gestión del año 2021, que la página ha sido ajustada no sólo en el contenido, sino también en la interactividad de quien la visita. También publica la revista *Destino* con información turística, de inversión y negocios; realiza boletines de prensa para promoción del destino, gestión de comercialización de pauta, realización de eventos y ruedas de negocios. Y de manera adicional para el marketing digital usa redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn y Youtube.

Ilustración 39. Página web interactiva



Fuente: www.proBarranquilla.org

Ilustración 40. Revista Destino ProBarranquilla



Fuente: www.proBarranquilla.org

Ilustración 41. Foros y eventos de ProBarranquilla



Fuente: www.proBarranquilla.org

Ilustración 42. Eventos y foros ProBarranquilla



Fuente: www.proBarranquilla.org

6.6 Incorporación de buenas prácticas

De las entidades y regiones escogidas como referentes y los aspectos elegidos a analizar, se tienen en cuenta las siguientes conclusiones que pueden servir más adelante en la construcción estratégica del plan de mercadeo:

- Página web interactiva que informe de manera directa las funciones de la entidad promotora y contenga secciones de información valiosa y confiable. La página debe manejar un discurso alineado a la forma de comunicarse de la región a promover. El mapa del sitio debe contener secciones como: Nosotros, sectores priorizados, ¿Por qué Oriente antioqueño?, publicaciones, noticias, contacto.
- Se debe resaltar como una de las razones de ¿Por qué Oriente antioqueño?, los detalles de las conexiones aéreas, flujo de carga y pasajeros que se obtiene desde el aeropuerto ubicado en la región. Es importante informar y demostrar lo estratégica que es la ubicación y la conectividad aérea y terrestre del Oriente antioqueño hacia el mundo.
- Dentro de las experiencias de Costa Rica que han sido exitosas para la generación e implementación de la innovación en su economía, está la creación de ecosistemas enfocados

en el talento y la cuarta revolución industrial. Esa dinámica, además de ser implementada por varios entes institucionales de diferentes sectores, debe ser difundida a través de testimoniales de impacto empresarial y social.

d. De igual manera, de las buenas prácticas que se deben tomar como referente en el capital humano de la región está evidenciar los programas e iniciativas para la construcción de habilidades estratégicas para los sectores en los que se prioriza el progreso de su desarrollo económico: pasantías, *bootcamps*, aumento del bilingüismo y especialización del talento.

e. Los esfuerzos de las entidades territoriales deben darse a conocer, primero para que se demuestre el interés del desarrollo de su ecosistema empresarial y segundo para que las compañías interesadas en invertir entiendan su generación y procedimiento. Se deben difundir los beneficios tributarios en todos los canales y entregables promocionales de región.

f. Definitivamente, el trabajo en equipo hace la diferencia y su continuidad también, por ello para que se construya y mantenga el desarrollo, es imprescindible el trabajo colaborativo institucional.

g. Claridad en la comunicación de las razones de lo atractivo del destino es un imperativo para que quien se interese en la región. Facilitar la búsqueda de información y que haya la posibilidad de atraer *leads* es una de las tácticas a seguir. Se debe informar la propuesta de valor a través de los servicios que ofrece la entidad promotora para que permita el enfoque del inversionista y la forma de contactar.

h. Se debe manejar una estrategia digital para que la información llegue a las empresas nacionales y extranjeras, a la comunidad y a los gremios locales para que se construya ecosistema regional.

i. Generar conocimiento es importante para lograr confiabilidad, mediante publicaciones, estudios en conjunto con aliados, etc.

j. Manejar un sistema informativo que facilite la interactividad de la información que contenga datos relevantes para que accione el contacto con la agencia.

k. Entre las experiencias de posicionamiento y promoción que utiliza la entidad promotora barranquillera se destaca la realización de eventos que inviten a la conexión empresarial y difusión de tendencias de inversión en el mundo.

7. DESPLIEGUE DE LAS ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE MERCADEO

Para iniciar el despliegue de las estrategias del *marketing mix*, es importante plantear la oferta de valor a partir de tres (3) conceptos diferenciadores que se brinden desde el Oriente antioqueño como destino de inversión extranjera, y que sean articulados desde Invest in Oriente Antioqueño, como agencia regional de promoción de inversión, que permita alcanzar los objetivos del presente plan de mercadeo, es decir, lograr atraer proyectos de inversión a la subregión del Oriente antioqueño que impacten en sectores pertinentes para su desarrollo y genere empleos de calidad.

7.1 Oferta de valor

CONCEPTOS



- **Confianza:** Invest in Oriente Antioqueño genera confianza a través de la entrega de información clara y oportuna, respaldada por fuentes de alto reconocimiento.
- **Conexión:** Invest in Oriente Antioqueño conecta con proveedores y aliados estratégicos de alto valor agregado para la instalación exitosa de proyectos de inversión.
- **Proyección:** Invest in Oriente Antioqueño acompaña a lo largo de las diferentes fases de crecimiento del proyecto a través de la articulación de las ventajas competitivas del Oriente antioqueño.

Teniendo en cuenta los tres (3) conceptos mencionados, la propuesta de valor es:

Forjar lazos de confianza y valor que generan respaldo a la hora de tomar la decisión de invertir en el oriente antioqueño, siendo éste el aliado oportuno para alcanzar la competitividad y productividad sostenible.

7.2 Estrategia de producto/servicio

Invest in Oriente Antioqueño ofrecerá un servicio que brinde confianza y que agregue valor, a través de: conexiones estratégicas, información valiosa y acompañamiento perdurable, al momento que una empresa mexicana o americana se interese y tome la decisión de crecer y expandirse en el Oriente antioqueño. Es prioritario para la agencia convertirse en el aliado de confianza de una empresa inversionista, por ello, Invest in Oriente Antioqueño siempre generará valor a dichos inversionistas a través de los siguientes pilares:

- **Conexiones estratégicas:** el primero es a partir de la creación de relaciones estratégicas con aliados y proveedores que brinden su mejor servicio en cada una de las fases de decisión e instalación del proyecto de inversión. En este pilar, una de las apuestas de la agencia para crear una propuesta de valor exitosa es aliarse con entidades que brinden excelentes servicios y que se comprometan desde inicio a fin hasta que el inversionista quede satisfecho. Ejemplos de ello: es que las entidades educativas formen el talento requerido para el éxito del proyecto en conjunto con la empresa y la agencia; las firmas legales asesoren oportuna y apropiadamente en trámites, aspectos jurídicos, etc. y que las entidades territoriales apropien el proyecto como uno propio.
- **Información valiosa:** el segundo pilar, es que la agencia en su afán de crear confianza genere información valiosa que comunicará en diferentes medios, ya sea página web, redes sociales, charlas, *webinars*, foros, podcasts, reportajes en emisoras y reportes solicitados de manera personalizada por los inversionistas. Esta información incluso será construida en conjunto con los aliados estratégicos de la agencia, permitiendo aterrizar lo valioso en un instrumento informativo.
- **Acompañamiento perdurable:** Y el tercer pilar, es que la agencia sea el brazo acompañante que soporte las necesidades relacionadas con aspectos que impacte en

las fases de crecimiento del proyecto; ya sea correspondientes a talento, trámites legales, permisos de construcción, conexiones gubernamentales, entre otros. Para Invest in Oriente Antioqueño construir relaciones a largo plazo es vital para seguir afianzando y validando la propuesta de valor de la región como destino de inversión extranjera.

En este sentido, se indican a continuación los momentos de verdad que Invest in Oriente Antioqueño tendrá con los inversionistas en cada una de las fases desde la prestación de sus servicios.

Ilustración 43. Fases del ciclo de servicio Invest in Oriente Antioqueño



Fuente: elaboración propia

Es imperante, que el Oriente antioqueño se especialice económicamente en sectores que agreguen valor diferencial a su desarrollo. Como referencia de buena experiencia del país tico, el desarrollo del talento puede convertirse en la mejor forma de que la subregión catapulte su progreso y crecimiento mediante la articulación que desde Invest in Oriente Antioqueño se logre en conjunto con demás entidades para la ejecución de iniciativas de formación por concursos y eventos: *bootcamps*, mentorías, prácticas internacionales, fomento al bilingüismo

en programas técnicos y profesionales enfocados a los sectores de biotecnología, aeroespacial y servicios de tecnología. Entidades como la Universidad Católica de Oriente, Universidad de Antioquia, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad EAFIT y el SENA deberán integrarse para lograr tal fin.

7.3 Ingresos para la agencia Invest in Oriente Antioqueño

Las agencias de promoción de inversión no suelen cobrar por sus servicios a los inversionistas, ya que su objeto es servir de apoyo y acompañar de manera gratuita a las empresas que buscan información y conexiones que enriquezcan la construcción del caso de negocio.

Sin embargo, entre el segmento de clientes importantes para Invest in Oriente Antioqueño, se encuentran las entidades territoriales, ya que, en aras de mejorar el desempeño de su región, reactivar la generación de plazas laborales (empleos), promover innovación y desarrollo empresarial, contratan a la agencia para las tareas de promoción de inversión.

Para la generación de ingresos y el logro del objetivo general del presente plan de mercadeo, Invest in Oriente Antioqueño ofrecerá al municipio de Rionegro para el año 2024, una propuesta de \$ 300 millones de pesos colombianos que permitirá obtener montos de inversión y generación de empleos mediante las siguientes actividades:

Tabla 3. Propuesta de trabajo para Municipio de Rionegro 2024

ACTIVIDAD	PRODUCTO / RESULTADO	ENTREGABLES
Acompañamiento a nuevos inversionistas extranjeros para incentivar su asentamiento en el municipio.	Diez (10) empresas extranjeras gestionadas	Informe con relación detallada de las oportunidades de inversión identificadas y gestionadas. 1 informe por oportunidad.

Asistir a empresas extranjeras instaladas en el municipio de Rionegro a fin de asegurar su permanencia y reinversión en el territorio.	Cinco (5) empresas extranjeras asistidas.	Informe que contenga las acciones desarrolladas con inversionistas instalados en el municipio de Rionegro 1 informe por empresa.
Nuevos proyectos de inversión extranjera realizados para el desarrollo y la competitividad del municipio	2	Informe detallado de las acciones que se realizarán en los proyectos de inversión extranjera
Monto de inversión extranjera reportada para el desarrollo y competitividad	USD 20 millones	Informe mencionando el monto proyectado de inversión por inversionista
Número de empleos proyectados a generar por proyectos de inversión extranjera	150	Informe mencionando el número proyectado de empleos por inversionista

TOTAL - \$ 300.000.000

Fuente: elaboración propia

La Agencia Invest in Oriente Antioqueño realizará de manera especializada estudios a la medida a empresas y entidades territoriales que necesiten la búsqueda de capital extranjero con el fin de dinamizar y activar un proyecto de ciudad o de capitalización empresarial. En vista que sería un servicio a la medida, **la tarifa estaría ajustada al tiempo y recursos necesarios para lograr la búsqueda del inversionista potencial.**

7.4 Estrategia de comunicación

La agencia de promoción del Oriente antioqueño ya cuenta con un manual corporativo de marca, que se mantendrá por cinco (5) años más, ya que sigue manteniendo la línea comunicativa actual del propósito de la agencia.

Ilustración 44. Manual de imagen corporativo Invest in Oriente Antioqueño



Fuente: Manual de uso de marca e imagen Invest in Oriente Antioqueño

Invest in Oriente Antioqueño tiene tres (3) tipos de audiencia para su estrategia de comunicación: inversionistas, entidades territoriales y corporados.

7.4.1 Inversionistas

La estrategia *inbound marketing*, en la que según la revista *Escola* (s.f.) “es la estrategia por excelencia para atraer a los clientes en lugar de perseguirlos”, de esta manera la comunicación se plasmará dentro de las herramientas digitales que se facilitan desde la página web, suministrando información de valioso conocimiento para que los inversionistas puedan usar los recursos informativos y puedan resolver en primera instancia las inquietudes y dudas del inversionista potencial.

La agencia Invest in Oriente Antioqueño implementará las siguientes tácticas en la prestación de sus servicios:

- a. Plataforma online interactiva de acceso público – *Power BI*, que arroje información actualizada y reciente que aporte datos de:
- Población,
 - Exportaciones e importaciones
 - Comercio interno
 - Estructura PIB
 - Económica y sectorial
 - Número de egresados de nivel técnico, tecnológico y universitario
 - Calidad de vida
 - Sistema de innovación y casos de éxito
 - Información salarial
 - Costos promedio de tarifas de transporte y arriendos

De manera que estos ayuden al interesado en contar con una fotografía del territorio que le permita aterrizar las opciones informativas para construir los casos de negocios necesarios para tomar decisiones. En caso de alguna inquietud, se dispondrá del contacto del colaborador de la agencia que adicionará información según sus requerimientos.

Ilustración 45. Ilustración Microsoft Power BI



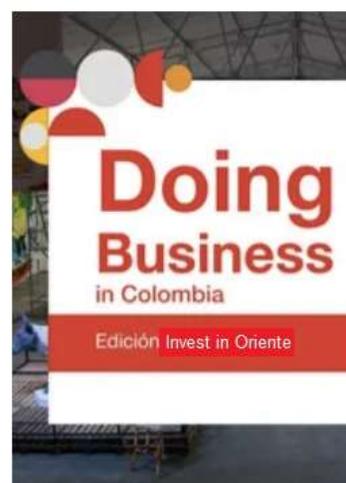
Fuente: Microsoft Power BI

- b. Directorio de proveedores aliados: adicional al acompañamiento en cada una de las fases de la toma de decisiones para la instalación de un proyecto de inversión, es trascendental la construcción de un directorio de aliados ubicados en el Oriente antioqueño que contenga datos de firmas legales, contables, agencias de reclutamiento, entidades de educación, parques industriales, firmas inmobiliarias, etc., con el fin de que el inversionista se sienta informado. Se negociará un descuento del 5% en el uso de sus servicios, en caso de que se llegue a una negociación.
- c. Apartados de entregables que contenga información de clima de inversión y entorno de los negocios: información jurídica, cambiaria, laboral y corporativa que esté relacionada con los sectores priorizados por la agencia para su promoción de inversión.
- d. Estudios de asociatividad y encadenamientos productivos, capacidades de innovación y talento especializado realizados en conjunto con aliados locales, nacionales e internacionales que aporten validez para la toma de decisiones y enmarquen el horizonte del progreso social y económico del Oriente antioqueño a partir de las dinámicas y tendencias que aporta la llegada de empresas extranjeras.

Ilustración 46. Posibles estudios de información Invest in Oriente Antioqueño



Fuente: ACI Medellín



7.4.2 Corporados

Mantener a las empresas que hacen parte de la corporación es también importante, no sólo por la sostenibilidad financiera de la entidad, sino porque son empresas y entidades reconocidas en diversos sectores que permitirían conectar a Invest in Oriente Antioqueño en ámbitos sectoriales, gremiales, gubernamentales y académicos que apoyan también la construcción de la oferta de valor del territorio.

Cada mes se enviará a cada uno de los corporados, un medio comunicativo denominado como boletín de oportunidades de inversión, en el que conocerán los proyectos que se han estado acompañando, las necesidades que se tendrán para finalmente atraer el proyecto y el número de empleos que se estima integrar a la escena económica del territorio.

7.4.3 Entidades territoriales

La confiabilidad que genera una agencia de promoción de inversión se orienta tanto para los inversionistas internacionales como para quienes realmente capitalizan este tipo de entidades, para este caso, en el Oriente Antioqueño son las alcaldías de los veintitrés (23) municipios. Inicialmente, se intensificará el relacionamiento a las alcaldías que pertenecen a la zona del Altiplano y que tienen un desempeño económico más consistente: Rionegro, Guarne, Marinilla, El Carmen de Viboral, La Ceja, El Retiro, La Unión, El Santuario y San Vicente.

Ilustración 47. Imagen ilustrativa de propuesta para entidad territorial



Fuente: Presentación Oportunidades de invertir en el oriente antioqueño

A cada una de los alcaldes y su equipo de Desarrollo Económico, se le presentarán las oportunidades que se han registrado como potencial para atraer inversión extranjera y los indicadores que se impactarían una vez se activen este tipo de ejercicios en la región.

De igual manera, la agencia comunicará contenido de la importancia de la inversión extranjera en los territorios, los casos de éxito en la región, testimoniales del crecimiento de las empresas que han confiado en el Oriente antioqueño a través de las redes sociales, blog en la página web, podcasts teniendo en cuenta las facilidades que aportan los corporados de la Agencia como la Universidad Católica de Oriente con sus emisoras y estudiantes en comunicaciones.

También realizará en conjunto con universidades y entidades de educación del territorio y aliados institucionales charlas y *webinars* que capten el interés de la comunidad, aliados y entes territoriales.

7.5 Estrategia de comercialización y servicio

La estrategia *Outbound Marketing* según el blog *Inbound cycle* (2022) es el “conjunto de acciones de marketing que tienen el objetivo de captar consumidores mediante métodos

directos y unidireccionales”. Invest in Oriente Antioqueño basará su estrategia con el propósito de posicionarse en los mercados meta realizando acercamientos con los leads potenciales originarios de México y Estados Unidos de manera directa a través de visitas a ferias, reuniones uno a uno con los inversionistas y eventos de promoción del territorio.

7.5.1 Visitas a ferias

Siguiendo la ruta estratégica, los eventos más representativos a participar y visitar tanto en Colombia, México y Estados Unidos, en los que adicional a conocer potenciales leads también se validará las oportunidades que ha desarrollado el Oriente antioqueño para la atracción de inversión extranjera:

México



- FAMEX – Feria aeroespacial de México

Abril 2024

Base aérea militar México

<https://www.f-airmexico.com.mx/>

Evento organizado por la Secretaría de la Defensa Nacional a través de la Fuerza Aérea Mexicana, reconocido a nivel internacional.

Estados Unidos



- BIO CEO & Investor Conference

Febrero 2024

New York

<https://www.bio.org/>

Este evento impulsa la industria de la biotecnología como un evento de primer nivel para los líderes de C-Suite y las comunidades de inversores y bancos, centrado en empresas de biotecnología privadas seleccionadas.

CANNABIS CONFERENCE

CANNABIS Conference

Agosto 2024

Las Vegas – Hotel Paris

<https://www.cannabisconference.com/>

Evento líder de la industria dedicado exclusivamente a negocios que tocan plantas medicinales.

Colombia



Canna Industry – LATAM Conference & Expo

Mayo 2024

Ágora Bogotá - Colombia

<https://cannaindustry.co/>

Evento que realiza actividades de relacionamiento internacional y comercialización B2B.



Expo Agrofuturo

Septiembre 2024

Plaza Mayor Medellín - Colombia

<https://expoagrofuturo.com/>

Evento que facilita la conexión con aliados del sector agroindustrial.



F-Air Colombia 2023

Julio 12 al 16 de 2023

Aeropuerto internacional José María Córdova Rionegro - Colombia

<https://f-aircolombia.com.co/>

Evento realizado por la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil y la Fuerza Aérea Colombiana para promover el desarrollo de la industria aeronáutica y aeroespacial en el ámbito nacional e internacional.

7.5.2 Reuniones uno a uno con Procolombia

Igualmente, acorde con la estrategia de trabajo conjunto con Procolombia, se programarán reuniones uno a uno con cada uno de los potenciales *leads* presentando las capacidades y oportunidades de la región en cada uno de los sectores. Acorde con (Armstrong et al., 2013) p.161, “los factores culturales ejercen una influencia amplia sobre el comportamiento del consumidor”, por lo tanto, para cada mercado se debe tener en cuenta su cultura de negocios con el propósito de gestionar exitosamente el *lead*.

Kit para el inversionista estadounidense

El kit de información que se debe tener para cada reunión debe estar escrito en inglés y contener información de ventajas comparativas del Oriente antioqueño, capacidad empresarial del sector, costos y disponibilidad de talento, incentivos locales, posibles compañías locales abiertas a *joint venture* y proyectos de inversión regional.

Según (Legiscomex.com, 2016b), para los estadounidenses prevalecen las negociaciones a largo plazo, para establecer relaciones exitosas y duraderas con este tipo de empresarios, tener en cuenta lo siguiente:

- Seriedad y transparencia desde el inicio de la relación, no mezclar los aspectos personales con los negocios.
- La información de la región debe contemplar datos aterrizados sobre incentivos y número de graduados.
- Importante ser claros en las regulaciones legales y jurídicas para no llevarse sorpresas más adelante.
- Los estadounidenses buscan crear relaciones a largo plazo, por lo tanto, se deben manifestar las conexiones estratégicas que se activarían en el territorio.

- Una vez terminada la reunión, se debe considerar enviar por correo electrónico todo lo presentado, comentado, así como todas las respuestas que surjan por las inquietudes o preguntas generadas.
- La gestión de este tipo de leads debe ser rápida y ágil, ya que su ritmo de negociación es rápido.

Kit para el inversionista mexicano

Las reuniones con los empresarios mexicanos también deben prepararse con el kit para los inversionistas en inglés y en español, que contenga: información de ventajas comparativas del Oriente antioqueño, capacidad empresarial de cada sector, costos y disponibilidad de talento, incentivos locales, costos e infraestructura logística, posibles compañías locales abiertas a *joint venture* e inversión *Brownfield* (adquisición) y proyectos de inversión regional.

Para (Legiscomex.com, 2016a), es necesario que se tenga en cuenta la tolerancia, amabilidad y comprensión para entablar lazos fuertes con el empresario mexicano. Así como los latinoamericanos, los mexicanos son alegres y cordiales. Sin duda, el tamaño de México es vasto e inmenso, lo cual genera que su cultura de negocios puede ser muy diversa, según la zona donde se ubique el inversionista. No obstante, en su mayoría, los mexicanos se toman más tiempo que un americano para decidirse, el ritmo de negocios es lento porque el grado de confianza es fundamental para cerrar un trato. Incluso si el encuentro es presencial, éste puede ser en un restaurante, no siempre serán en las instalaciones de su empresa, con el propósito de generar una cercanía personal y desarrollar una relación por negocios. La cultura empresarial está más estructurada por muchos niveles jerárquicos, por lo cual puede suceder que se presenten varias reuniones con diferentes personas de la misma empresa.

7.5.3 Evento virtual de promoción del territorio

Trabajar en equipo es vital para generar buenos resultados. En la región antioqueña se presenta una característica a resaltar y es que la institucionalidad y el trabajo entre los tres (3) sectores: privado, público y académico ha sido exitosa para configurar victorias tempranas.

Realizar un evento virtual en el que se promueva la inversión extranjera en los mercados mexicano y estadounidense y los sectores elegidos, presentando la oferta de valor en conjunto con Procolombia, la Gobernación de Antioquia, la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín – ACI y la Agencia Invest in Oriente Antioqueño, convocando aliados en dichos países que inviten empresas interesadas y presentarles las oportunidades que posee el Oriente antioqueño a dichas compañías que buscan crecer y expandir en otro territorio.

7.5.4 Servicio postventa

Invest in Oriente Antioqueño como agencia de promoción de inversión brindará servicio postventa o *aftercare* a través de un consultor quien estará pendiente del crecimiento de las empresas que han confiado en crecer y expandirse en el territorio. El contacto presencial es importante para seguir preservando la confianza creada entre la agencia y el inversionista instalado. Evaluar si la oferta de valor del Oriente antioqueño ha sido validada y calificada de manera exitosa es un mandato para la agencia.

Adicional a reuniones uno a uno con las empresas instaladas en el territorio, se planea realizar un evento de *networking* con todas las compañías instaladas en el Oriente antioqueño y los aliados estratégicos para que se generen posibilidades de negocios y de fortalecimiento del desarrollo territorial.

De igual manera, el consultor asignado liderará la planeación y realización de misiones locales para recorrer el Oriente antioqueño para que los empresarios se conviertan en embajadores en el mundo de las ventajas competitivas de la subregión.

8. CRONOGRAMA

A continuación, se exhibe el cronograma de las actividades a realizar para lograr el objetivo primordial del presente plan de mercadeo, teniendo en cuenta las estrategias y las fechas en las que se deben iniciar y finalizar para revisar y hacer control de la efectividad del plan.

Ilustración 48. Cronograma del plan de mercadeo territorial INVEST IN ORIENTE ANTIOQUEÑO



Fuente: elaboración propia

9. PRESUPUESTO DE INVERSIONES RELACIONADAS EXCLUSIVAMENTE CON LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

El presente presupuesto tiene en cuenta el coste de cada estrategia y los costos logísticos, en los que se verá sometida la agencia para llevar a cabo el plan para el año 2024.

Costos en pesos colombianos.

Ilustración 49. Presupuesto plan de mercadeo territorial INVEST IN ORIENTE ANTIOQUEÑO ANTIOQUEÑO

PRESUPUESTO 2024 (\$ COP)				
	Q1	Q2	Q3	Q4
 Salarios especialistas en inversión	\$65,00 mill	\$65,00 mill	\$65,00 mill	\$65,00 mill
Estrategia de posicionamiento: ferias	\$2,63 mill	\$3,00 mill	\$4,00 mill	
Estrategia de Comunicaciones: medios, redes, podcasts, webinars	\$5,00 mill	\$5,00 mill	\$3,00 mill	\$6,00 mill
Estrategia de comercialización: evento final			\$2,00 mill	
Transporte y costos logísticos	\$2,00 mill	\$2,00 mill	\$1,00 mill	\$3,00 mill
Total	\$74,63 mill	\$75,00 mill	\$75,00 mill	\$74,00 mill

Fuente: elaboración propia

El presupuesto anual 2023 total tiene un valor de \$ 298.630.000 pesos colombianos, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Salarios especialistas en inversión: gran parte de las actividades serán llevadas a cabo por personal de la agencia que cumplan con el requisito de tener experiencia comercial y habilidades bilingües. Para este plan se tienen en cuenta tres (3) personas: subdirector de la línea promoción e inversión, un (1) consultor para relacionamiento y conexiones estratégicas y un (1) consultor para la estrategia *aftercare*. Valor total anual de \$ 260 millones de pesos colombianos.

- Visitas a ferias: Se planea realizar cinco (5) visitas a ferias nacionales (Bogotá y Medellín) e internacionales (México y Estados Unidos), y se valora alojamiento, tiquetes, ingreso por participar y otros gastos para una sola persona, en un total anual por \$ 9.630.000 de pesos colombianos.
- Comunicaciones: La mayor parte de la estrategia de comunicaciones se realizaría de manera digital, en la que se contempla el mantenimiento del pago anual de una plataforma valorada en \$ 1.500.000 para efectuar podcasts y *webinars*. El resto se invertiría en pautas en medios locales, nacionales y digitales (redes sociales). Valor total anual por \$ 19 millones de pesos colombianos.
- Evento virtual: se valora en \$ 2 millones de pesos colombianos para la inversión en pautas digitales. Este encuentro se realizará en conjunto con varias entidades locales.
- El transporte y costo logístico se valora para todo el año en \$ 8 millones de pesos para realizar las visitas necesarias para articular aliados, generar contenido y conocimiento y realizar una misión con empresas instaladas al interior del Oriente antioqueño.

10. PROYECCIÓN DE VENTAS Y UTILIDADES

La proyección de ventas se basa en la propuesta por un valor de \$ 300 millones que se presentará al Municipio de Rionegro para ejecutar actividades de promoción territorial en todo el 2024 para atraer inversión extranjera. El plan de mercadeo se ejecutará en su mayoría (más del 85%) por personal de la agencia, lo cual para planes futuros de ventas para años siguientes se tendrá en cuenta por el aumento de IPC. Para el año 2025 se proyectan ventas por \$ 350 millones para cubrir personal y las actividades relacionadas a la promoción del plan de marketing territorial. 13% del valor de la propuesta, por consiguiente, el plan se asigna a las estrategias de comunicación y comercialización.

Siendo Invest in Oriente Antioqueño, una corporación sin ánimo de lucro en la que el 100% de sus actividades son ejecutadas para la promoción de la internacionalización del territorio y el funcionamiento administrativo de la entidad; no hay lugar a utilidades. Dado el caso que así suceda, se tendrán en cuenta como excedentes que deben ser reinvertidos para la gestión del ejercicio del periodo posterior. Para este plan no se concibe tener excedentes, el 100% de los ingresos se ejecutarán en actividades de promoción, marketing y administrativo.

11. CONTROL Y SEGUIMIENTO

11.1 indicadores de gestión

Los indicadores de gestión para hacerle seguimiento al plan corresponden a la propuesta presentada al municipio de Rionegro. En este sentido los *KPI's* son:

Tabla 4. Tabla de indicadores y frecuencia de medición Plan de mercadeo Invest in Oriente Antioqueño

ACTIVIDAD	INDICADOR DE GESTION	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICION	META 2024
Acompañamiento a nuevos inversionistas y fondos de inversión extranjeros para incentivar su asentamiento en el municipio a través de reuniones uno a uno	Empresas extranjeras acompañadas	Número	Trimestral	10
Asistir a empresas extranjeras instaladas en el municipio de Rionegro a fin de asegurar su permanencia y reinversión en el territorio	Empresas extranjeras asistidas	Número	Trimestral	5
Gestionar nuevos proyectos de inversión extranjera realizados para el desarrollo y la	Proyectos de inversión extranjera instalados,	Número	Trimestral	2

competitividad del municipio	apoyados por Invest in Oriente Antioqueño			
	Monto de inversión extranjera reportada para el desarrollo y competitividad	USD	Trimestral	20 millones
	Empleos proyectados a generar por proyectos de inversión extranjera	Número	Trimestral	150
Ejecutar estrategia de comercialización a través de visitas a ferias nacionales e internacionales y evento virtual de promoción y misión interna	Ferias nacionales e internacionales visitadas	Número	Trimestral	5
	Evento de promoción regional	Número	Semestral	1

	Evento de <i>networking</i> y misión interna	Número	Anual	1
Ejecutar estrategia de comunicaciones mediante realización de <i>webinars</i> , podcasts y contenido en redes sociales	<i>Webinars</i> temáticos realizados	Número	Semestral	2
	Podcasts temáticos realizados	Número	Semestral	3
	# nuevos seguidores # interacciones	Número	Mensual	5 y 25

Fuente: Elaboración propia

11.2 Control de resultados

Tal como lo indica la tabla de indicadores de gestión y frecuencia de medición, se evidencia que los resultados se revisan cada trimestre en la mayoría de las actividades. Se requiere que el equipo ejecutor compuesto por tres (3) colaboradores de Invest in Oriente Antioqueño se reúna cada trimestre con las personas enlace del Municipio de Rionegro para monitorear la gestión y sus logros.

11.3 Plan de contingencia

Una vez realizado el monitoreo y control de la gestión de cada una de las actividades, se determina que se están teniendo dificultades en la ejecución y resultados, se debe entonces trazar una hoja de ruta de trabajo que sirva como plan de choque o contingencia para redirigir el plan y proyectar otras tácticas para alcanzar el objetivo general.

Se debe realizar lo siguiente:

- a. Reunirse con el inversionista o fondo de inversión potencial para revisar la oferta de valor presentada y analizar cuáles de los componentes no son atractivos para la empresa y/o proyecto.
- b. Revisar con los aliados estratégicos que estén relacionados con los componentes débiles de la oferta de valor y determinar si es posible y viable mejorar su propuesta con el fin de generar una respuesta alentadora y positiva por parte del inversionista potencial.
- c. Indagar y analizar otros tipos de aliados y/o proveedores que ofrezcan propuestas de servicios mejores que los que se han involucrado en la oferta de valor de la subregión.
- d. Hacer trazabilidad de los momentos de verdad que desde la Agencia Invest in Oriente Antioqueño se han generado con el inversionista potencial y realizar una autoevaluación del servicio y tipo de información enviada.
- e. Revisar la oferta de valor sectorial y analizar si existe otro mercado que tenga unas necesidades más compatibles con las oportunidades y alternativas que propone el Oriente antioqueño. Es decir que se realiza un cambio si el mercado segmento ya no es México o Estados Unidos. Se debe realizar nuevamente un estudio de los mercados ubicados en el continente americano.
- f. Proceder a realizar reuniones mensuales sobre la gestión del plan de mercado territorial, en lugar de hacerlo cada tres (3) meses, para lograr retomar y realizar otro tipo de estrategias y tácticas necesarias para recomponer el plan y lograr el objetivo general.

12. LECCIONES APRENDIDAS

12.1 Desde la óptica del mercado

Para la ejecución de un plan de mercadeo territorial es definitivamente necesario contar con un territorio que tenga un desarrollo regional consistente y unificado, que posibilite la implementación de estrategias exitosas en aras de que el plan sea provechoso y sólido y sea fácil validar el impacto de sus logros.

Es posible que existan varias herramientas para efectuar un plan de mercadeo territorial que sirva de apoyo valioso para el crecimiento económico de la región, sin embargo, como lo menciona (Diez, 2009), se debe considerar que tanto los actores de la comunidad como los del sector público y el sector privado son los responsables para que efectivamente suceda tal progreso, es decir, que tanto las compañías, entidades gremiales, instituciones locales, universidades y la población tienen un rol importante y trascendental en su propio progreso como beneficiarios de la región, y para ello deben impulsar una dinámica que tenga en cuenta los factores endógenos para regir un norte hacia el mejoramiento.

Siguiendo los principios planteados por (Diez, 2009), al analizar el entorno interno de un territorio tan provechoso en recursos como el Oriente antioqueño, en el que existe una fuerte institucionalidad, más no una voluntad política aunada para forjar un desarrollo mancomunado para la región, se demuestra que el impulso y su influencia de la fuerza privada y académica deben seguir dando línea para configurar una estrategia exitosa del desarrollo regional. Asimismo, es prioritario concebir la necesidad de capacitar a corto, mediano y largo plazo al talento originario de la región para que se asegure la posibilidad de un mejor futuro a partir de las dinámicas económicas que se suscitan allí (biotecnología y aeronáutica); producir talento capacitado y especializado permite la sostenibilidad del crecimiento regional. Esto último debe ser promovido por los sectores público, privado y obviamente el académico y así se permite cubrir la necesidad latente de extender el verdadero desarrollo para toda la región del oriente antioqueño, en el que los 23 municipios realmente capten los beneficios del progreso

económico de su territorio y por último, sin dejar de ser prioritario, seguir generando la responsabilidad colectiva de tener una conciencia de seguir preservando los recursos, el medio ambiente y la calidad de vida que han sido elementos originarios del por qué el Oriente antioqueño se ha convertido en el diamante en bruto para el progreso económico de Antioquia.

En este orden de ideas, el aglutinamiento de los empresarios existentes y nacientes y de las instituciones educativas y tecnológicas, sin olvidar a la población y a los dirigentes políticos, generarán entre sí una articulación propia que dinamice una sinergia regional que posibilite acciones estratégicas de marketing territorial para garantizar una identidad regional conectada con el mundo de manera aterrizada y armonizada.

12.2 Desde la perspectiva de la organización

Colombia es un país de regiones con capacidades y fortalezas potentes para dinamizar la estrategia de atracción de inversión extranjera, lo cual ha generado que cada departamento cree su agencia de promoción de inversión porque consideran de manera muy entusiasta que cuentan con la posibilidad de crecer mediante la llegada de capital extranjero procedente de empresas internacionales y porque también contemplan que de esta manera se apunta a que la identidad de cada región sea reconocida en el mundo.

El territorio del oriente antioqueño, como subregión, también entendió la oportunidad de crear su propia agencia de promoción. Para la agencia Invest in Oriente Antioqueño, luego del análisis de una investigación a partir del benchmarking de otras agencias que suplen la misma necesidad en el país y otras partes del mundo, se evidenció que es importante estructurar un plan que le marque un horizonte de ejecución a través de estrategias y tácticas fundamentadas en las alianzas estratégicas con proveedores de bienes y servicios ubicados en el territorios que se convierten en aliados vitales para que se construya y aterrice una propuesta válida en cada sector con el fin de que un inversionista potencial tome una decisión consciente de crecer en el territorio y que lo siga considerando en sus planes de expansión a través del apoyo articulado desde Invest in Oriente Antioqueño.

Definitivamente lleva mucho tiempo establecer lazos de confianza que sean fuertes e irrompibles entre la agencia, sus aliados y los mismos inversionistas, mas, sin embargo, es importante construir desde una base sólida que permita que esos lazos perduren y se fortalezcan en la medida de seguir generando la tan primordial articulación entre los sectores público, privado y académico.

El trabajo prospectivo de la agencia Invest in Oriente Antioqueño debe seguir enmarcado en la identidad regional que ha logrado el Oriente antioqueño hasta ahora y debe mantenerse como ese brazo articulador para que la oferta de valor siga perdurando y mejorando con el tiempo, para seguir siendo un actor importante a partir de la generación de contenido de información provechosa para el desarrollo, también dando a conocer cómo la atracción de inversión extranjera es beneficiosa para el progreso económico de la región.

Ser y seguir siendo la entidad que promueve el Oriente antioqueño como destino de inversión extranjera a partir de pilares como las conexiones estratégicas, brindar información valiosa y acompañar en cada fase decisoria a un proyecto de inversión valioso para la región, son el marco en el que debe forjar su futuro como ente que ejerce un valor agregado para el territorio, sus aliados y los proyectos internacionales que lleguen, por lo tanto, debe instaurar procesos dinámicos para la gestión de conocimiento y relacionamiento, y obtención de recursos de manutención sostenible.

12.3 Desde el proceso de intervención

El plan de mercadeo se fundamenta en las necesidades de una entidad muy joven como Invest in Oriente Antioqueño, que busca dar a conocer el territorio del Oriente antioqueño a potenciales inversionistas extranjeros para que distinguan y descubran el magnánimo potencial de la región, para sostenerse en el tiempo a través de sus acciones que considera son de valor agregado para el desarrollo regional.

El comprender no sólo las generalidades del entorno interno de la región, sino también cómo éstas se conjugan con el entorno externo, fue determinante para trazar el objetivo y la

estrategia que enmarcan el plan de mercadeo. Investigar sobre los potenciales sectores para dinamizar la atracción de inversión desde países de gran tamaño con un desarrollo potente, pero que pueden complementarse con lo que se produce desde el Oriente antioqueño, evidencia la necesidad de una entidad como Invest in Oriente Antioqueño, que ejecute acciones significantes para el progreso económico regional a partir de la conexión con proyectos innovadores que transfieran, no sólo capital económico, sino también buenas experiencias y conocimiento de gran valor.

La importancia de aprender desde el benchmarking sobre las buenas prácticas que ejercen para su labor y cómo la agencia puede adoptar dichas ideas y “tropicalizarlas” para su buena realización fue vital para el despliegue de las estrategias del plan de mercadeo, ya que profundizó en la manera de concebir una oferta de valor poderosa que sea sostenible a partir de los conceptos establecidos para ello.

La realización del plan, debe ser medida y controlada en el tiempo para que se compruebe lo exitoso que es, pero igualmente para generar ideas de choque en el momento en que la contingencia lo defina. En el entorno de la inversión extranjera, cualquier dinámica social, política y económica puede cambiar los direccionamientos inicialmente establecidos en un proyecto de expansión, por ello generar la periodicidad constante de la evolución del plan es trascendental para lograr el objetivo primordial del mismo.

13. REFERENCIAS

- Aerospace Industries Association. (2021). *2021 Facts & Figures Report*. <https://www.aia-aerospace.org/report/2021-facts-gures-u-s-aerospace-defense/>)
- Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana. (2022). *Tendencias de inversión 2022*. <https://www.acimedellin.org/wp-content/uploads/2022/09/Inversion-2022.pdf>
- Amador, O. (2022, August 10). Agroindustria dinamiza las exportaciones alimentarias mexicanas a junio. *El Economista*.
<https://www.economista.com.mx/empresas/Agroindustria-dinamiza-las-exportaciones-alimentarias-a-junio-20220810-0030.html>
- Armstrong, G. (Gary M.), Kotler, P. & Mues Zepeda, A. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Banco Mundial. (2022). *El Salvador: panorama general*.
<https://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview>
- Bedoya Sanchez, J. P. (2015). *Marketing territorial, una estrategia de marca para el reconocimiento turístico del Municipio de Caicedonia Valle*. Universidad del Valle.
- Burbano Vallejo, E. L., González Cabo, V., Murgueitio, M., Cruz, L. F. & Moreno, E. (2013). *Marketing territorial, una alternativa para la competitividad y el posicionamiento regional: caso de estudio La Unión, Zarzal y Cartago*. *Revista Gestión & Desarrollo*, 10(1), 131–151.
- Burgos-Cañas, D., Fonseca-Pinto, D. E. & Fonseca-Pinto, C. A. (2020). Marketing territorial una herramienta estratégica para el sector rural: Revisión bibliográfica. *Aibi. Revista de investigación, administración e ingeniería* (Vol. 8, Issue S1, pp. 286–294). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Cámara de Comercio Oriente Antioqueño. (2021). *¡El momento es ahora! Creemos el Área Metropolitana del Oriente Antioqueño*. *Oriente Comercial*.

<https://orientecomercial.ccoa.org.co/el-momento-es-ahora-creemos-el-area-metropolitana-del-oriente-antioqueno/>.

Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño. (2021). *Seminario: Industrialización subregiones de Antioquia*. <https://ccoa.org.co/wp-content/uploads/2022/02/Concepto-Economico-2021-1.pdf>

Cámara de Comercio Oriente Antioqueño. (2021). *Informe 2020 - 2021 Oferta de turismo Oriente Antioqueño*. <https://ccoa.org.co/wp-content/uploads/2021/01/Oferta-de-Turismo-31-oct-2020.pdf>

Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño. (2022). *Concepto Económico del Oriente Antioqueño 2021*. <https://ccoa.org.co/wp-content/uploads/2022/01/Concepto-Economico-2021-.pdf>

Castro, J. (2022, May 31). *La agroindustria en México y su crecimiento*. Corponet. <https://blog.corponet.com/la-agroindustria-en-mexico-y-su-crecimiento>

Central America Data. (2020, Octubre 22). *Agro: Oportunidades y retos para Guatemala*. https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Agro_Oportunidades_y_retos_para_Guatemala

Cinde. (s.f.). *¿Why Costa Rica?* <https://www.cinde.org/en/why>

Cinde. (s.f.). *The future of health is here: from e-health to automation* <https://www.cinde.org/en/sectors/smart-manufacturing/life-sciences>

Cinde. (s.f.). *Manufacturing Sector. A smart manufacturing approach to deliver on excellence* <https://www.cinde.org/en/sectors/smart-manufacturing/manufacturing#applications>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021, Noviembre 23). *Desafíos en la medición de la inversión extranjera directa y principales tendencias en América Latina y el Caribe*. <https://www.cepal.org/es/eventos/desafios-la-medicion-la-inversion-extranjera-directa-principales-tendencias-america-latina>

Costa Rica Convention Bureau. (s.f.). *¿Por qué Costa Rica?*.

<https://www.costaricacvb.com/porquecostarica.php>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2018, Octubre

1). Nuevos datos revelan que en el mundo uno de cada tres adolescentes sufre acoso

escolar. [https://es.unesco.org/news/nuevos-datos-revelan-que-mundo-cada-tres-](https://es.unesco.org/news/nuevos-datos-revelan-que-mundo-cada-tres-adolescentes-sufre-acoso-escolar)

[adolescentes-sufre-acoso-escolar](https://es.unesco.org/news/nuevos-datos-revelan-que-mundo-cada-tres-adolescentes-sufre-acoso-escolar)

De la Madrid Cordero, E. (2021). La industria aeroespacial y el despegue de la productividad en

México. Bancomext. *Revista de Comercio Exterior*. [https://revistacomercioexterior.com/la-](https://revistacomercioexterior.com/la-industria-aeroespacial-y-el-despegue-de-la-productividad-en-mexico#:~:text=Actualmente%2C%20en%20M%C3%A9xico%20existen%20m%C3%A1s,empresas%20con%20198%20en%20total.)

[industria-aeroespacial-y-el-despegue-de-la-productividad-en-](https://revistacomercioexterior.com/la-industria-aeroespacial-y-el-despegue-de-la-productividad-en-mexico#:~:text=Actualmente%2C%20en%20M%C3%A9xico%20existen%20m%C3%A1s,empresas%20con%20198%20en%20total.)

[mexico#:~:text=Actualmente%2C%20en%20M%C3%A9xico%20existen%20m%C3%A1s,](https://revistacomercioexterior.com/la-industria-aeroespacial-y-el-despegue-de-la-productividad-en-mexico#:~:text=Actualmente%2C%20en%20M%C3%A9xico%20existen%20m%C3%A1s,empresas%20con%20198%20en%20total.)

[empresas%20con%20198%20en%20total.](https://revistacomercioexterior.com/la-industria-aeroespacial-y-el-despegue-de-la-productividad-en-mexico#:~:text=Actualmente%2C%20en%20M%C3%A9xico%20existen%20m%C3%A1s,empresas%20con%20198%20en%20total.)

De la Rosa Pérez, E. M. (2019). *Modelo de benchmarking sobre el desarrollo territorial en*

Sincelejo y Montería: género y desigualdad. Universidad de Sucre.

Desnudando el marketing (2019). *¿Cuáles son los tipos de investigación de mercado en*

marketing? <https://desnudandoelmarketing.com/>. [https://desnudandoelmarketing.com/3-](https://desnudandoelmarketing.com/3-tipos-de-investigacion-de-mercados/)

[tipos-de-investigacion-de-mercados/](https://desnudandoelmarketing.com/3-tipos-de-investigacion-de-mercados/)

Dempsey, C. (2022). *4 good reasons to invest in Uruguay*. [https://www.bizlatinhub.com/4-](https://www.bizlatinhub.com/4-reasons-invest-in-uruguay/)

[reasons-invest-in-uruguay/](https://www.bizlatinhub.com/4-reasons-invest-in-uruguay/)

Diez, J. I. (2009). *Transformaciones en la gestión municipal: el caso latinoamericano*.

https://www.academia.edu/72116620/Transformaciones_en_la_gestio_n_mu_nicipal_el_ca

[so_latinoamericano](https://www.academia.edu/72116620/Transformaciones_en_la_gestio_n_mu_nicipal_el_ca)

Elizagarate, V. de. (1996). Marketing de ciudades: Una necesidad para los procesos de

revitalización. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 4, 63–72.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=187616>

Escala (s.f.). *Estrategias de mercado: ¿Qué son y cuáles son sus tipos? ¡Descubre este concepto y ejemplos de cómo hacerlas!* <https://escala.com/>.

<https://escala.com/blog/estrategias-de-mercado>.

Export and Investment promotion agency of El Salvador. (2021). *Investor's guide 2021 El Salvador*. Gobierno de El Salvador.

Gobernación de Antioquia. (2018). *Provincias (PAP - Provincia Administrativa y de Planificación) y Área Metropolitana del departamento de Antioquia*. Antioquia Datos. <https://www.antioquiadatos.gov.co/index.php/1-3-3-division-politico-administrativa-del-departamento-de-antioquia-por-municipios>

Gobernación de Antioquia. (2022). *Índice Municipal de Competitividad en Antioquia IMCA 2021*. <https://ccoa.org.co/wp-content/uploads/2022/05/Libro-IMCA-2021.pdf>

Government of Canada. (2021). *The life sciences sector in Mexico*. Government of Canada <https://www.tradecommissioner.gc.ca/mexico-mexique/market-reports-etudes-de-marches/0005783.aspx?lang=eng>

Harmes-Liedtke, U. (2005). *Benchmarking Territorial Competitivo*. www.mesopartner.com

Health at a Glance 2021: OECD Indicators. (2021). *Health at a Glance 2021: OECD Indicators Highlights for Mexico*. <https://www.oecd.org/health/health-at-a-glance.htm>.

Ibisworld.com. (2022). *Biotechnology in the US - Market Size 2006 - 2028*.

<https://www.ibisworld.com/industry-statistics/market-size/biotechnology-united-states/#:~:text=The%20market%20size%2C%20measured%20by,to%20increase%201.1%25%20in%202022>.

Inbound Cycle (2022). *¿Qué es el outbound marketing? Ejemplos, ventajas y diferencias con el inbound*. <https://www.inboundcycle.com/>. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/el-significado-de-outbound-marketing>

- International Trade Administration of United States of America. (2022). *Mexico - Country Commercial Guide - Healthcare Products & Services*. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/mexico-healthcare-products-services>
- Invest in Bogotá. (s.f.). *¿Por qué Bogotá?*. <https://es.investinbogota.org/por-que-bogota/>
- Invest in Bogotá. (s.f.). *Servicios de salud*. <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/servicios-salud-en-bogota/>
- Invest in Bogotá. (s.f.). *Industria aeroespacial*. <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/industria-aeroespacial/>
- Invest in Guatemala. (s.f.). *Guatemala, el destino ideal para su inversión*. <https://www.investinguatemala.org/>
- Invest in Guatemala. (s.f.). *Café*. https://www.investinguatemala.org/?page_id=8477/
- Invest in Oriente Antioqueño. (s.f.). *¿Por qué el Oriente antioqueño?*
<https://investinoriente.org/unidad-de-promocion/>
- Mi Oriente. (2021). *Invest in Oriente Antioqueño, la agencia que pretende potenciar la economía de la subregión*. <https://mioriente.com/oriente/invest-in-oriente-lanzamiento.html#:~:text=Invest%20In%20Oriente%20nace%20dada,tejido%20empresarial%20y%20procesos%20productivos.>
- Invest Pacific. (s.f.). *Por qué invertir en Cali y el Valle del Cauca*. <https://investpacific.org/>
- Invest Pacific. (s.f.). *Acerca del Valle del Cauca*. <https://investpacific.org/acerca-del-valle-del-cauca/>
- Kotler, Philip., Gertner, D., Irvine, R. & Haider, D. (2007). *Marketing internacional de lugares y destinos*. Pearson Educación de México.
- La Metro Noticias. (2021, Octubre 26). *ProBarranquilla es reconocida en los Go Global Awards*. <https://www.lametronoticias.com/probarranquilla-es-reconocida-en-los-go-global-awards/>

Companies Market Cap. (s.f.) *Largest aircraft manufacturers by market cap.*

<https://companiesmarketcap.com/aircraft-manufacturers/largest-aircraft-manufacturers-by-market-cap/>

Legiscomex.com. (2016a). *Inteligencia de Mercados – Cultura de negocios de México.*

Legiscomex.Com.

<https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-mexico-completo-2016.pdf>

Legiscomex.com. (2016b, April). *Inteligencia de Mercados – Cultura de Negocios con Estados Unidos.* Legiscomex.Com.

<https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-estados-unidos.pdf>

Leigh, W. (2022). Why Guatemala's Coffee Is So Special. *Tasting Table.*

<https://www.tastingtable.com/952129/why-guatemalas-coffee-is-so-special/>

Matta, N. (2021, Octubre 30). El Oriente antioqueño sigue preso de la coca y la violencia. *El*

Colombiano. <https://www.elcolombiano.com/antioquia/oriente-antioqueno-no-se-libra-de-la-coca-ni-de-la-violencia-FL15960243>

Montoya Gallego, E., & Carmona Londoño, L. S. (2018). *La planeación del oriente antioqueño: el camino hacia la gran región metropolitana.* In *Lectura territorial del oriente cercano antioqueño* (1st ed., pp. 17–36). <https://doi.org/http://doi.org/10.18566/978-958-764-861-4>

Muñoz Quintero, J. D. & Botero Mesa, M. (2018). Metropolización del Oriente antioqueño más allá de la disputa por esquemas asociativos. *Lectura territorial del oriente cercano antioqueño* (pp. 37–65). Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

<https://doi.org/10.18566/978-958-764-861-4>

Nangle, A. (2021). *What's happening in the US life sciences industry?* <https://www.quantacs.com/blogs/2021-3/what-s-happening-in-the-us-life-sciences-industry>

- Navarro Arancegui, M., Franco Rodríguez, S., Murciego Alonso, A., & Gibaja Martínez, J. J. (2012). Metodología de benchmarking territorial: la necesidad de identificación de las regiones de referencia. *Innovación y Competitividad*, 869, 115–132.
- Ochoa Díaz, L. (2022, Septiembre 20). *La industria aeroespacial en México*.
<https://spcpro.com/2022/09/la-industria-aeroespacial-en-mexico/>
- Ojeda Pérez, R., Perea Rodríguez, M. L., & Puerto Nuñez, A. V. (2018). *Estrategia de la internacionalización de “Marca País” en Colombia: recorrido histórico, enfoques y teorías*. Chakiñan, *Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4, 78–94.
<https://doi.org/10.37135/chk.002.04.07>
- Organismo Promotor de Exportaciones e Inversión de El Salvador. (s.f.). *Agronegocios*.
<https://investelsalvador.com/es/agroindustry-services/>
- Oriente Comercial Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño. (31 de mayo de 2021). *Región Aeroportuaria del Oriente Antioqueño: Construcción y ejecución de un Plan Integral de Desarrollo*. <https://orientecomercial.ccoa.org.co/region-aeroportuaria-del-oriente-antioqueno-construccion-y-ejecucion-de-un-plan-integral-de-desarrollo/>
- Price, ▲ ▼, Johnson, ▲ ▼, Jnj, J., & Lilly, E. (n.d.). *Largest pharma companies by market cap*. Recuperado en diciembre 26 de 2022 de
<https://companiesmarketcap.com/pharmaceuticals/largest-pharmaceutical-companies-by-market-cap/>
- Probarranquilla. (s.f.). *Tu mejor destino para hacer negocios e invertir*.
<https://probarranquilla.org/invertir/>
- Procolombia. (s.f.). *¿Por qué invertir en el sector aeronáutico en Colombia?*
<https://investincolombia.com.co/es/sectores/manufacturas/aeronautica>
- Procolombia. (s.f.). *Agroindustria y producción de alimentos*.
<https://investincolombia.com.co/es/sectores/agroindustria-y-produccion-de-alimentos>

Procolombia. (s.f.). *Servicios de salud y ciencias de la vida*.

<https://investincolombia.com.co/es/sectores/servicios-de-salud-y-ciencias-de-la-vida>

Procolombia. (s.f.). *¿Por qué Colombia?* <https://investincolombia.com.co/es/por-que-colombia>

Revista Summa. (2022, Marzo 16). *Costa Rica: CINDE, la mejor agencia de promoción de inversiones del mundo por quinto año consecutivo*. <https://revistasumma.com/costa-rica-cinde-la-mejor-agencia-de-promocion-de-inversiones-del-mundo-por-quinto-ano-consecutivo/>

Salcedo Ayala, R. A. (2021). *La planificación del desarrollo: ordenamiento socioespacial en el cercano Oriente Antioqueño*. Universidad de Antioquia.

Saldarria, G. (2021). *17.116 personas votaron para escoger la Marca Ciudad que representará a Medellín en los próximo diez años*. Alcaldía de Medellín.

<https://www.medellin.gov.co/irj/portal/medellin?NavigationTarget=contenido/11108-17116-personas-votaron-para-escoger-la-Marca-Ciudad-que-representara-a-Medellin-en-los-proximo-diez-anos>

Sarmiento Del Valle, S. (2014). *Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes*. Revista Dimensión Empresarial, 12(1), 111–138.

<https://doi.org/10.15665/rde.v12i1.75>

Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (2022). *El sector agrícola mexicano en cifras: avances, retos y oportunidades del T-MEC*. <https://www.gob.mx/agricultura/articulos/el-sector-agricola-mexicano-en-cifras-avances-retos-y-oportunidades-del-t-mec>

<https://www.gob.mx/agricultura/articulos/el-sector-agricola-mexicano-en-cifras-avances-retos-y-oportunidades-del-t-mec>

Stanton, W. J., Etzel, M. J. & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing* (S. A. D. C. V. Interamericana Editores, Ed.; 14th ed.). McGraw-Hill.

Subdirección General de Relaciones Internacionales y Asuntos comunitarios. (2021). *Sectores Agroalimentario y pesquero*.

TMF Group. (s.f.). *Costa Rica: moderna y segura*. <https://www.tmf-group.com/es-co/locations/the-americas/costa-rica/>

Turcios Lara, H. (2021). *Sector agrícola en Guatemala*.

https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/ministerio-exterior/america-central-caribe/2021fichaicexagricolaquatemala_tcm30-576578.pdf

Uruguay XXI. (s.f.). *Alimentos*. <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/quiero-invertir/sectores/alimentos-1/>

Uruguay XXI. (s.f.). *Farma y Ciencias de la vida*. <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/quiero-invertir/sectores/farma-y-ciencias-de-la-vida/>

Zapata Quinchía, A. (2021, septiembre 30). Auge de vivienda en el Oriente encareció el costo de vida. *El Colombiano*. <https://www.elcolombiano.com/antioquia/auge-de-vivienda-encarece-la-vida-en-el-oriente-FK15790522>