

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO
PARQUE ZOOLOGICO SANTA FE
PERIODO 2016-2019

SANDRA MILENA VÁSQUEZ GARCES

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2015

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO
PARQUE ZOOLOGICO SANTA FE
PERIODO 2016-2019

SANDRA MILENA VÁSQUEZ GARCÉS

Trabajo final para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo

JUAN PABLO ARRUBLA ZAPATA

Asesor

Especialista en Gerencia de Mercadeo- Investigador de mercados

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2015

DEDICATORIA

Yo Sandra, dedico este trabajo a mi esposo, un hombre sin igual, que sin egoísmo, motiva y apoya mis ideales, además cómplice de mis sueños. A quién agradezco inmensamente su paciencia, tolerancia y entrega para que yo saque avante mis propósitos.

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento al docente y asesor de mi trabajo de grado, el señor Juan Pablo Arrubla Zapata, que con su paciencia, comprensión y retroalimentación me apoyo durante todo el proceso de elaboración, revisión y culminación de este trabajo.

Además al Parque Zoológico Santa Fe y a la Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín, por permitir y facilitar el manejo de la información de la empresa para efectos de poder desarrollar este proyecto.

CONTENIDO

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| DEDICATORIA | 3 |
| AGRADECIMIENTOS | 4 |
| LISTA DE TABLAS | 8 |
| GLOSARIO | 9 |
| LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS | 15 |
| INTRODUCCIÓN | 16 |
| RESUMEN | 17 |
| ABSTRACT | 18 |
| RESUMEN EJECUTIVO | 19 |
| 1. ETAPA DE ANTECEDENTES | 23 |
| 1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN | 23 |
| 1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA..... | 24 |
| 1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA:..... | 26 |
| 1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR..... | 27 |
| 2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO | 32 |
| 2.1. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA MISIÓN | 32 |
| 2.2. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA VISIÓN | 32 |
| 2.3. DEFINICIÓN / REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS | 33 |
| 2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA | 35 |
| 3. MARCO TEORICO..... | 38 |
| 4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO | 56 |
| 4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO | 56 |
| 4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO | 59 |
| 4.2.1. ASPECTOS SOCIOCULTURALES Y DEMOGRÁFICOS | 59 |
| 4.2.2. ASPECTOS TECNOLÓGICOS | 664 |
| 4.2.3. ASPECTOS ECONÓMICOS | 66 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.2.4. ASPECTOS POLÍTICOS LEGAL | 69 |
| 4.2.5. ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES | 71 |
| 4.3. ANÁLISIS DOFA..... | 74 |
| 4.4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR DE SERVICIOS..... | 79 |
| 4.4.1. ACTORES DEL MICROENTORNO..... | 787 |
| 4.4.2. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE | 87 |
| 4.4.3. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES | 88 |
| 4.4.4. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS..... | 90 |
| 4.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR..... | 91 |
| 4.6. MAPA DE SERVICIOS Y PRECIOS | 92 |
| 4.7. ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL USUARIO..... | 95 |
| 5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN | 97 |
| 5.1. FICHA TÉCNICA | 97 |
| 5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN | 97 |
| 5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD | 100 |
| 5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS | 101 |
| 5.5. METODOLOGÍA APLICADA | 101 |
| 5.6. LIMITACIONES | 101 |
| 5.7. HALLAZGOS – RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN | 101 |
| 5.7.1. INFORMACIÓN SOCIO DEMOGRAFICA | 102 |
| 5.7.2. CUESTIONARIO SEMIESTRUCTURADO..... | 102 |
| 5.7.3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN | 103 |
| 5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN..... | 122 |
| 5.9. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN | 123 |
| 6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA..... | 125 |
| 6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO | 125 |
| 6.1.1. OBJETIVOS DE VENTAS | 125 |
| 6.1.2. OBJETIVOS DE SERVICIO..... | 125 |
| 6.1.3. OBJETIVOS DE MERCADEO..... | 125 |
| 6.2. PRESUPUESTO DE CONVENIOS, DONACIÓN O PATROCINIOS | 126 |
| 6.3. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS..... | 130 |
| 6.4. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS Y DETALLE TÁCTICO DEL PLAN | 140 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| 7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES | 142 |
| 7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN | 142 |
| 7.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO..... | 145 |
| 8. CONCLUSIONES | 148 |
| 9. RECOMENDACIONES | 149 |
| 10. BIBLIOGRAFÍA | 150 |
| 11. ANEXOS | 152 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1 Factores Críticos de Competitividad Externos | 56 |
| Tabla 2 Factores Críticos de Competitividad Internos | 56 |
| Tabla 3 Factores Críticos de Marketing..... | 57 |
| Tabla 4 Descripción de los nudos críticos = Debilidades Competitivas + Amenazas Externas | 57 |
| Tabla 5 Descripción de los núcleos de valor = Fortalezas Competitivas + Oportunidades Externas | 58 |
| Tabla 6 DOFA - Análisis Interno..... | 74 |
| Tabla 7 DOFA - Análisis Externo | 75 |
| Tabla 8 Estrategias FO..... | 76 |
| Tabla 9 Estrategias FA | 77 |
| Tabla 10 Estrategias DO | 77 |
| Tabla 11 Estrategias DA | 78 |
| Tabla 12 Análisis de Competitividad | 88 |
| Tabla 13 Análisis de las Fuerzas Competitivas | 90 |
| Tabla 14 Estructura Comercial y de Mercadeo - Participantes del Sector..... | 91 |
| Tabla 15 Mapa de Productos y Precios | 92 |
| Tabla 16 Análisis del Cliente y del Usuario | 95 |
| Tabla 17 Ficha Técnica | 97 |
| Tabla 18 Presupuesto de Convenios, Donación o Patrocinios..... | 128 |
| Tabla 19 Formulación de las Macro - Estrategias | 130 |
| Tabla 20 Formulación de Estrategias y Detalle Táctico del Plan..... | 140 |
| Tabla 21 Formulación de Indicadores de Gestión del Plan de Mercadeo | 145 |

GLOSARIO

- **Alianza Estratégica:** Acuerdo cooperativo entre empresas de negocios.
- **Ambiente:** Conjunto de condiciones bióticas y abióticas propias de la naturaleza, incluyendo aquellas que han sido alteradas por intervención antrópica, que permiten el desarrollo de la vida.
- **Análisis de oportunidades de mercado:** Sistema empleado para determinar el atractivo de un mercado y las probabilidades de éxito en él.
- **Base de datos de clientes:** Recopilación organizada de información exhaustiva sobre clientes reales y potenciales que está actualizada y disponible para fines de marketing.
- **Biodiversidad:** Se entiende por biodiversidad la variabilidad de organismos vivos presentes en los ecosistemas terrestres y acuáticos (incluidos los marinos).
- **Bioregiones:** Territorios que conforman espacios con características naturales, geográficas e históricas comunes, y que potencia sus valores identitario. Distribución geográfica de las especies según su región: Andina, Caribe, Pacífica, Llanos Orientales, y Exóticos.
- **Bioterio:** es un ámbito de evaluación biológica que está destinado a la crianza, mantenimiento, cuidado y uso de animales de laboratorio.
- **Código QR:** Es una matriz en dos dimensiones formada por una serie de cuadrados negros sobre fondo blanco. Esta matriz es leída por un lector específico (Lector de QR) en un dispositivo móvil y de forma inmediata éste lleva a una aplicación en Internet ya

sea un mapa de localización, un correo electrónico, una página web o un perfil en una red social.

- **Cuatro Pes:** Producto, Plaza, Promoción y Precio, que conjuntamente integran la mezcla de mercadotecnia.
- **Cupón:** Certificado que da derecho a los compradores a una reducción inmediata de precio cuando compran el producto.
- **Demanda:** Cantidad del producto que se venderá en el mercado a diversos precios en un periodo específico.
- **Demográfico:** Estudio de las estadísticas vitales de la población, como edad, raza, origen, lugar de procedencia, entre otros.
- **Desarrollo de productos:** Estrategia de mercadotecnia que abarca la creación de nuevos productos para mercados actuales; el proceso de convertir las aplicaciones de tecnologías nuevas en productos que puedan venderse.
- **Descuento:** Reducción de precio que se ofrece a un cliente.
- **Deseo:** Cuando una persona tiene una necesidad insatisfecha y determinó que un bien o servicio lo satisfará.
- **Diversificación:** Estrategia de incrementar las ventas mediante la introducción de nuevos productos en nuevos mercados.
- **Ecosistema:** Sistema natural que resulta de la reunión de elementos con mutua interacción, compuesto por los organismos vivos y el ambiente físico en que se desarrollan.
- **Especie Exótica:** Es la especie o subespecie taxonómica, raza o variedad cuya área natural de dispersión geográfica no se extiende al territorio nacional ni a aguas

jurisdiccionales y si se encuentra en el país como resultado voluntario o involuntario de la actividad humana.

- **Especie Nativa o Autóctona:** Es la originaria de la región que habita, cuyo área se ha extendido a esa región sin intervención humana.
- **Especie:** Es una población natural o conjunto de poblaciones con características básicas semejantes, cuyos individuos se reproducen entre sí y sus descendientes son fértiles
- **Fauna Silvestre:** Conjunto de animales que no han sido objeto de domesticación, mejoramiento genético o cría y levante regular o que han regresado a su estado salvaje, excluidos los peces y todas las demás especies que tienen su ciclo total de vida dentro del medio acuático.
- **Flora:** Todas las especies vegetales que se hallan en una determinada región.
- **Hábitat:** Lugar que ocupa una especie animal o vegetal.
- **Inflación:** Elevación general de precios sin que haya un correspondiente incremento de salarios, lo que genera un menor poder de compra.
- **Innovación:** Cualquier producto, servicio o idea que se percibe como nueva.
- **Intangible:** Característica de los servicios, ya que no pueden ser tocados, vistos, probados, escuchados, o sentidos en la misma forma en que es posible con los productos
- **Investigación de mercados:** Diseño, recopilación, análisis y reporte sistemáticos de aquellos datos o descubrimientos relevantes a la situación de marketing específica que enfrenta la empresa.
- **Know How:** Es un conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son indispensables para conducir un proceso comercial y que no están protegidos por una patente pero son determinantes para el éxito comercial de una empresa.

- **Marketing social:** Marketing que lleva a cabo una organización sin fines de lucro o una institución gubernamental para promover una causa, como “di no a las drogas”.
- **Mercado:** Personas u organizaciones con necesidades o deseos que tienen la capacidad y voluntad de comprar.
- **Mercadotecnia:** Proceso de planear y ejecutar la concepción, determinación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios a fin de crear intercambios que satisfagan las metas individuales y las de la empresa.
- **Monopolio:** Cuando una empresa controla la producción y el precio de un producto para el cual no existen sustitutos cercanos.
- **Muestra:** Subconjunto de una población.
- **Oferta:** Es la cantidad de un producto o servicio que un proveedor ofrece al mercado a diferentes precios durante un periodo específico.
- **Patrocinador:** Se aplica a la persona o entidad que paga los gastos de una actividad determinada, generalmente con fines publicitarios.
- **Patrocinio:** Apoyo financiero para un evento o actividad que se hace a cambio de reconocimiento y mención del patrocinador.
- **Percepción:** Proceso por el cual se selecciona, organiza e interpretan los estímulos en un todo significativo y coherente.
- **Plan de marketing:** Documento escrito que resume lo que el especialista de marketing ha aprendido sobre el mercado, que indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing y que facilita, dirige y coordina los esfuerzos de marketing.

- **Plan Maestro:** Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en un plazo de tiempo.
- **Posicionamiento:** Desarrollo de una mezcla de mercadotecnia específica para influir en la percepción global de los consumidores potenciales de una marca, línea de productos o una organización general.
- **Presupuesto de ventas:** Estimación del volumen esperado de ventas que se emplea para tomar decisiones de compra, producción y flujos de efectivo.
- **Primates:** Se aplica al mamífero plantígrado que presenta extremidades terminadas en cinco dedos provistos de uñas, con el pulgar generalmente opuesto, pliegues de piel característicos en la base de pies y manos, ojos frontales y un cerebro altamente desarrollado: el ser humano, el chimpancé, el gorila y el orangután son primates.
- **Relaciones Públicas:** Función de mercadotecnia que evalúa las actitudes públicas, identifica áreas en la empresa en las que el público estaría interesado y lleva a cabo un programa de acción con el fin de ganarse el conocimiento y la aceptación del público.
- **Responsabilidad Social Empresarial:** Preocupación de la empresa por el bienestar de la sociedad.
- **Satisfacción del cliente:** Sensación de que un producto o servicio satisfizo o rebaso las expectativas del cliente.
- **Segmentación del mercado:** Proceso de dividir un mercado en segmentos o grupos significativos, relativamente similares e identificables.

- **Segmento de mercado:** Subgrupo de personas u organizaciones que comparten una o más características que los hace tener necesidades similares en cuanto a productos o servicios.
- **Servicio:** Cualquier acción que una parte ofrece a otra, esencialmente intangible y que no da como resultado la transferencia de propiedad de algún objeto.
- **Utilidad:** Ingresos menos gastos.

LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

- **ACOPAZOA:** Asociación Colombiana de Parques Zoológicos y Acuarios
- **ALPAZA:** Asociación Latinoamericana de Parques Zoológicos y Acuarios
- **R.S.E.:** Responsabilidad Social Empresarial
- **S.M.P:** Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín
- **Zoo:** Zoológico

INTRODUCCIÓN

A partir del plan de transformación que se define en el documento del Plan Maestro del Parque Zoológico Santa Fe, elaborado por la Universidad Nacional y las Directivas del Zoológico, donde se establecen los lineamientos de cómo será el diseño arquitectónico, paisajísticos y urbanístico del parque, además de los nuevos hábitats, los espacios para los visitantes, la infraestructura requerida para la prestación de los servicios, y el concepto físico del mismo; se requiere de manera integral generar un plan de mercadeo acorde con los objetivos institucionales, que permita visualizar las estrategias y planes de acción para apoyar la modernización y el desarrollo del Zoológico, teniendo en cuenta el reposicionamiento de marca que debe generarse para que las personas perciban este lugar como un parque para la conservación de la biodiversidad, además un lugar para apoyar desde el marco de responsabilidad ambiental y social que deben de tener las empresas y las personas teniendo en cuenta que éste es un patrimonio natural de la humanidad y por último el sentido de pertenencia que debe generarse en los ciudadanos de Medellín y su área Metropolitana ya que es un sitio de interés, representativo de la ciudad que logrará alinearse a los procesos de innovación y transformación que viene dándose en la ciudad. de Medellín.

Es por eso que se desarrolla este documento, el cual contiene el plan estratégico de mercadeo enmarcado en las necesidades relacionadas anteriormente, el cual define la manera de lograr la consecución de los recursos que se requieren para el desarrollo e implementación del Plan Maestro del Parque Zoológico Santa Fe.

RESUMEN

En este documento se establece el Plan de Mercadeo del Parque Zoológico Santa Fe propuesto para la consecución de recursos a través de la empresa pública y privada para apoyar el desarrollo y transformación del Zoológico según su Plan Maestro.

Aquí se definen las estrategias y tácticas recomendadas para el logro de los objetivos propuestos a nivel de ventas, mercadeo y servicio, además de los recursos que se requieren para la ejecución del Plan.

Dentro de las estrategias a desarrollar, están las que se deberán generar para reposicionar el Zoológico como un parque que conserva la fauna silvestre bajo estándares de bienestar animal, ya que se hace necesario que las personas conozcan sobre su labor y así generar más amigos y aliados del mismo.

Y por último define la manera de ofrecer servicios de calidad que permitan la satisfacción de los usuarios buscando generar un voz a voz positivo para lograr ganar más amigos del Zoológico.

ABSTRACT

In this document it stabilizes the plan of marketing of the Santa Fe Zoo proposed to achieve the resources through the public and private business to support the development and transformation in the Zoo according to his master plan.

Here strategies and tactics are defined recommended for achieving the objectives proposed terms of sales, marketing and service, in addition to the resources required to implement the plan.

Among the strategies to develop are that must be generated to reposition the Zoo as a Park that preserves wildlife under standards of animal welfare, it is necessary that people knows about their work and generate more friends and allies of the same.

And finally defines how to provide quality services that allow the user satisfaction looking to generate a positive voice to achieve more Zoos' friends.

RESUMEN EJECUTIVO

El Parque Zoológico Santa Fe, propiedad de la Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín, es una entidad privada sin ánimo de lucro, con 55 años de funcionamiento.

El Zoológico fue creado con el propósito de proteger y conservar la fauna silvestre, además de ser un centro de exhibición de fauna para sus visitantes, sin embargo este concepto ha venido evolucionando y más que un centro de exhibición es un lugar de conservación que trabaja por la biodiversidad.

Actualmente este parque protege más de 150 especies, representadas en 1.000 individuos de todo el mundo, además preserva un espacio verde de la ciudad dentro de un sector que es altamente industrial, cuenta con más de 500 árboles y arbustos. Las especies que actualmente posee el Zoológico han sido en su gran mayoría, origen del tráfico ilegal, éstas son entregadas al parque por las autoridades ambientales como el Área Metropolitana y Corantioquia, también se presenta intercambio de especies entre Zoológicos o los programas de reproducción que se realizan con la intención de preservar especies que estén en vía de extinción.

Los hábitats donde se encuentran estas especies, en su primer momento fueron construidos en hierro, madera y vidrio, creados de esta forma para la protección de las especies y la seguridad

de los visitantes, sin embargo este concepto también ha venido evolucionando y los hábitats ya buscan ser más naturales, que simulen espacios de los animales en su ambiente natural.

En el año 2013 la Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín, contrata a la Universidad Nacional para que desarrolle junto con la Dirección del Parque y algunos miembros de su equipo, el Plan Maestro para el Zoológico Santa Fe, el cual deberá definir el diseño arquitectónico, paisajísticos y urbanístico del parque, incluyendo la propuesta de los nuevos hábitats, los espacios para los visitantes, la infraestructura requerida para la prestación de los servicios, además de rediseñar el concepto físico del parque desde lo misional (educación, conservación e investigación).

Este Plan Maestro se encuentra en la etapa final de su formulación, y dentro del concepto físico del parque, se ha establecido que el Zoológico quede distribuido por Bioregiones, de tal manera que sus visitantes puedan conocer mucho más de las especies y sus ecosistemas, y así continúe siendo un escenario de esparcimiento y formación ambiental para los mismos.

Posterior a esta etapa viene el proceso de implementación de este Plan, para el cual se requieren recursos que hoy, el Zoológico no está en capacidad de financiar por sí solo, es por esta razón que se hace necesario la vinculación de la empresa privada, pública u ONG'S que apoyen esta entidad que trabaja en pro de la conservación de la Biodiversidad.

Para lo anterior se realizó este plan de mercadeo que define las estrategias para abordar a las empresas en la búsqueda de convenios, apoyos o patrocinios.

Dentro de este plan se realizó un análisis estratégico del Zoológico, a través de diferentes herramientas para tener una visión general del mismo, partiendo del sector en el que compete, teniendo en cuenta que ésta es una empresa de servicios dedicada a la conservación, educación, e investigación de la Biodiversidad, además un sitio de esparcimiento y recreación.

Se hace un análisis sobre la planeación estratégica del Zoológico, buscando la manera de alinear los objetivos y valores institucionales con el plan de mercadeo. Además de conocer las estrategias competitivas que se llevan a cabo.

Posteriormente se estudia teoría sobre los aspectos en los que se enmarcará el plan como son: planeación, planeación estratégica, plan de mercadeo, investigación y tipos de investigación, marketing social y responsabilidad social empresarial.

Se realizan diferentes tipos de análisis estratégicos para determinar las variables que afectan al Zoológico tanto internas como externas, como insumo para generar las estrategias necesarias que le permitan afrontar los diferentes retos de la empresa, su competencia y el sector.

Posteriormente, se hace una investigación de mercado cualitativa e interpretativa, la cual se realiza a través de entrevistas semiestructuradas a cuatro empresas: EPM, GRUPO BANCOLOMBIA, CLARO y FUNDACIÓN SURA. En ella se indaga sobre los apoyos o patrocinios a entidades sociales y ambientales, tipos de proyectos que apoyan, políticas definidas para participar de apoyos o patrocinios, beneficios que esperan recibir de las empresas que apoyan, los presupuestos que establecen para estas participaciones, quienes deciden sobre las

vinculaciones, los medios a través de los cuales reciben las propuestas, tiempos estimados para el análisis de las propuestas, y el interés de las empresas por apoyar proyectos que propendan por el bienestar de la fauna silvestre. Después de escuchar las respuestas de los entrevistados, se generan unas conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Con todos los elementos obtenidos de los análisis y la investigación de mercado realizada, se hace la formulación estratégica del plan de mercadeo para el Zoológico, el cual contiene los objetivos de: mercadeo, ventas, y servicios; además del plan táctico propuesto con sus responsables, tiempos e indicadores.

Con este plan se proyectan unos ingresos a tres años, de mil millones de pesos, percibidos por apoyos o patrocinios. Proyecto que se considera viable partiendo de la base del plan de adopción de hábitat que se realizó en años atrás y de las relaciones que se han empezado a construir con los sectores públicos y privados.

Se finaliza este plan con las conclusiones y recomendaciones para su implementación por parte de la organización, presupuestándose una inversión para su ejecución de 66 millones de pesos para el primer año con un incremento del 10% para cada año siguiente. No se tiene en cuenta las inversiones que deberán hacerse en infraestructura y los apoyos que se realizan en acciones de divulgación a través del Free Press.

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

Como eje principal del plan maestro del Parque Zoológico Santa Fe, esta su transformación, que busca ofrecer a sus especies, hábitats y zonas para el visitantes, mayores estándares de calidad que permitan un mejor bienestar animal, como así mismo, la experiencia del visitante para que sea mucho más positiva y el Zoológico se posicione como un lugar para la conservación de la vida silvestre; un concepto que está muy lejos de ser hoy lo que la gente concibe y piensa del Zoológico.

Para esta transformación se requiere una inversión considerable, dado que este proyecto además busca reorganizar los espacios del parque en *bioregiones*¹, y mejorar y tecnificar toda su infraestructura: clínica veterinaria, cocina de animales, bodegas de almacenamiento, espacios para la circulación, servicios públicos, zonas de comidas, entre otros.

Es por esta razón que se hace tan importante el desarrollo de un plan que determine las estrategias para la consecución de los recursos de parte de empresas y personas benefactoras o patrocinadoras que estén interesadas en apoyar y facilitar así su transformación a un corto y

¹ Bioregiones: Distribución geográfica de las especies según su región: Andina, Caribe, Pacifica, Llanos Orientales, y Exóticos

mediano plazo. Cabe anotar que el Zoológico es un lugar auto sostenible, sin embargo sus excedentes de capital no son tan amplios para cubrir tal transformación, por eso se hace necesario involucrar estas empresas que generen aportes económicos o en especie para lograr dicha transformación buscando con esto mejorar las condiciones de los espacios para los animales y que permita al Zoológico ser mucho más competitivo con los sitios y equipamientos de ciudad que hoy se ofrecen.

1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

La **Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín – S.M.P.** entidad privada de carácter cívico fue constituida en 1899 para propender por el desarrollo físico y cultural de la ciudad.

Dentro de sus intereses, la S.M.P. se preocupó por el medio ambiente urbano, desarrolló programas de arborización, creación de parques, protección y reforestación de microcuencas, realizó campañas por el respeto a la vida de los perros callejeros, cuidado de las palomas de los parques, entre otros.

De ahí surge la idea de hacer un Zoológico, no obstante antes de crearlo, edificó el Bosque de La Independencia, ubicado en el norte de Medellín (actualmente el Jardín Botánico de la ciudad) donde se trataron de aclimatar algunas aves y se cultivaron peces propios de la región.

El momento propicio para la creación del Zoológico se presentó el 31 de agosto de 1953, cuando la Junta de la S.M.P. informó que doña Mercedes Sierra de Pérez, matrona antioqueña, le había dejado en su testamento la Hacienda Santa Fe, con todo su contenido.

En 1959, la S.M.P. gestionó en Leticia, Amazonas, el desplazamiento de algunas especies como: martejas, saimirés, micos maiceros, monos barrigudos, dantas, puerco espine, perros de monte, caimanes, babillas y tortugas. Todas las especies fueron llevadas al Zoológico para ser cuidadas y garantizarles calidad de vida.

Adicionalmente, en 1960 y por intermedio de las oficinas del Programa de Asistencia de los Estados Unidos, los parques zoológicos de Washington y Nueva York cedieron varios animales, entre ellos, dos leones africanos, un búfalo y un chimpancé de gran tamaño. El último animal mencionado fue la famosa "Agripina", graciosa chimpancé considerada por años como uno de los principales motivos de atracción del Zoológico.

A mediados de 1960 se habían construido los primeros 36 hábitats en hierro, madera y vidrio, así como un corral de gran tamaño. En esa misma época se trasladó un grupo de aves y primates que la Sociedad de Mejoras Públicas tenía en el Jardín Botánico.

También, por intermedio de la Universidad Nacional se gestionó en Bogotá el traslado de algunos animales que se atendieron en el Zoo: tres jaguares, un oso de anteojos, dos pumas, dos zorros, dos gatos de monte y dos águilas reales.

Con la infraestructura realizada y con los animales mencionados, el 11 de marzo de 1960 se abrió al público el Zoológico Santa Fe. Su primer director, Federico Echavarría Olarte, informó

al finalizar ese año que 125.087 personas habían visitado sus instalaciones y que 257 ejemplares de animales constituían el total de la fauna exhibida.

1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA:

Durante los últimos años el sector del entretenimiento ha cobrado gran importancia en Colombia y en las principales ciudades del país. En la ciudad de Medellín, el entretenimiento ha tenido diversos espacios para el esparcimiento de los habitantes del municipio y del área Metropolitana, donde se pueden destacar los centros comerciales, los espacios deportivos y los centros de entretenimiento interactivo.

Se debe tener en cuenta que el sano esparcimiento y la importancia de compartir en familia, también han sido factores importantes al momento de elegir el lugar del entretenimiento, por lo que el ingreso de nuevos espacios de ciudad donde se puedan combinar estos dos factores, ha cobrado gran relevancia. Espacios como los cines y zonas de juegos en los centros comerciales, las zonas deportivas distribuidas a lo largo y ancho del área metropolitana y el apoyo de la alcaldía de Medellín para recuperar espacios de ciudad, como por ejemplo el Jardín Botánico, muestran el gran dinamismo en los espacios para la diversión que existen y el gran reto de atraer a nuevos visitantes al Zoológico.

El Parque Zoológico Santa Fe, es una empresa de servicios dedicada a la conservación, educación, e investigación de la Biodiversidad, además un sitio de esparcimiento y recreación. De interés para el público local, nacional e internacional, por su riqueza faunística.

En Medellín y su área Metropolitana es el único Zoológico de Fauna Silvestre, no obstante, dentro de sus competidores están los lugares de diversión y entretenimiento como parques, centros comerciales, cinemas, bibliotecas, entre otros. Ejemplos: La Granja, Explora, Divercity, Parque Norte, Planetario, Metro parques, Jardín Botánico, entre otros.

1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR

Como ya se ha visto, el sector del entretenimiento está constituido por una gran diversidad de espacios que ofrecen actividades para el sano esparcimiento de la familia. Si bien mucho de estos espacios han hecho parte de la ciudad desde hace muchos años, se han sabido transformar para seguir atrayendo a nuevos visitantes y mantener a quienes han sido visitantes continuos con el pasar de los años.

En el sector de entretenimiento en la ciudad, está concentrado en gran parte, en los Centros Comerciales, los cuales se han convertido en los lugares preferidos para pasar la tarde con la familia y amigos, gracias a la oferta gastronómica, zonas de juegos y salas de cine. Es decir, son lugares donde se encuentra una amplia oferta de actividades de diversa índole.

Los centros comerciales en Colombia tienen una historia que data del año 1972, fecha en la cual comenzó a funcionar en la ciudad de Medellín el Centro Comercial San Diego, idea visionaria en su momento y que abrió sus puertas con una oferta de 54 locales comerciales y que rápidamente se volvió un referente para visitantes locales y extranjeros, ya que ofrecía un

espacio para la familia y un diseño donde la vegetación predominaba, concepto que aún mantiene. (Londoño, 2014).

Los centros comerciales sin duda han evolucionado desde aquella fecha, ya que hoy ofrecen más que lugares para comprar y su oferta se amplía a zonas donde la comida de diferentes tipos predomina y los centros de entretenimiento interactivo, especialmente para los más pequeños, son los referentes. Este último caso es evidente en el Centro Comercial Santa Fe, uno de los centros comerciales recientes de la ciudad, el cual abrió sus puertas en el año 2010 y que cautiva a sus visitantes con una oferta de entretenimiento enfocada a los más pequeños, con el centro interactivo Divercity y con espacios amplios para los adultos.

Los centros comerciales serán uno de los principales competidores en este sector, ya que según cifras de Acecolombia, el gremio que reúne al sector, los centros comerciales tendrán un crecimiento estimado del 22% en los próximos tres años. (Gómez, 2014)

Otro espacio en el cual los habitantes del Valle de Aburra pasan sus momentos de esparcimiento de una manera sana y en familia, desde hace más de 100 años, son los teatros o cinemas. La historia de estos espacios comienza en el año 1831, cuando en el Colegio San Ignacio (actual sede Comfama) se abrieron los telones para albergar algunas obras teatrales. Luego a mediados del siglo XX, se dio apertura a teatros circulares, los cuales permitían visualizar el espectáculo desde cualquier ángulo y donde se destacaron los teatros Bolívar, Junín y el Circo España, donde se dieron cita grandes artistas de la época como Los Panchos, Daniel Santos, Agustín Lara, entre otros. En la década de los años 50, estos espacios dejaron de ser atractivos, por la incursión del

fútbol y del cine. Este último, se tomó rápidamente el centro de Medellín y algunos barrios emblemáticos de la ciudad, tales como Manrique, el Barrio Antioquia, entre otros, donde se proyectaban películas de la edad del oro del cine mexicano, mientras que en el centro se ofrecían películas pornográficas en teatros como el Sinfonía.

Estos teatros comenzaron su migración (y algunos su posterior extinción) a los centros comerciales, debido a la violencia generada por el narcotráfico en la década de los 80, obligo a adaptarse al formato multiplex, donde se ofrecía mayor comodidad con sillas reclinables y confiterías. (Jiménez, 2013)

La práctica de actividades deportivas y la asistencia a espectáculos de este tipo, también gozan de gran aceptación en el público paisa, y comenzaron su auge en la década del 50, con la inauguración en 1953 de uno de los espacios más emblemáticos de la ciudad, como lo es el estadio Atanasio Girardot. Con el pasar del tiempo el estadio se fue convirtiendo en un complejo deportivo, donde se acogen múltiples ligas, siendo así un espacio para la práctica deportiva por excelencia, especialmente los fines de semana, día en el cual la ciudad se convierte en un gimnasio familiar gigante, donde grandes y pequeños trotan, montan bicicleta, patines o solo caminan y donde la Unidad Deportiva Atanasio Girardot, es un eje fundamental. (INDER, 2013)

El panorama en el que se tiene mayor claridad es en el sector turístico, donde el Zoológico hace parte de los sitios turísticos más visitados de la ciudad de Medellín.

La Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Medellín informo que en el año 2013 llegaron 494.596 personas a la ciudad, de las cuales 121.338 fueron extranjeros y 282.587 colombianos residentes fuera del país.

El lugar más visitado fue el **Jardín Botánico**, con 205.439 visitantes por mes. Este lugar es un museo vivo y centro de investigación científica, preserva más de 1.000 especies de flora y una importante colección de orquídeas. Este es un lugar abierto para todo público, su ingreso es gratuito, tiene programación y eventos especiales de gran afluencia de público como son: Fiesta del Libro, Exposición de Pájaros, Orquídeas y Flores, entre otros.

En segundo lugar está el **Parque Arví**, el cual es una reserva forestal que ofrece una propuesta eco turística localizada en el corregimiento de Santa Elena. No cobran el ingreso, la tarifa que el visitantes debe pagar es la del transporte en el sistema Metro cable.

En tercer lugar está el **Parque Explora**, un parque interactivo que cuenta con 14 escenarios de agua dulce, 9 de mar, donde se tienen especies de los océanos pacífico y atlántico, además espacios para la apropiación y la divulgación de la ciencia y la tecnología. Este parque ofrece ingresos gratuitos para las familias de estratos 1, 2 y 3 llevando la cuenta de servicios.

En cuarto lugar está el **Aeroparque Juan Pablo II**, el parque Acuático más grande de Medellín, con espacios diseñados para el disfrute de toda la familia. En diciembre tuvo el pesebre más grande del mundo como un atractivo que convoco a más visitantes.

Y cerrando la tabla de los lugares más visitados por los turistas durante el 2013, están el **Cerro Nutibara**, que sigue siendo un referente de Medellín el cual es un mirador natural que permite la visualización de la ciudad, luego le sigue el **Parque Zoológico Santa Fe** y por último el **Planetario**.

2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADERO

2.1. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA MISIÓN

“Somos un parque zoológico urbano, comprometido con el respeto por la vida, aportamos a la conservación de la biodiversidad a través de programas de investigación y educación ambiental; con alcance local, regional, nacional e internacional”.

En la revisión de la misión se considera que el Zoológico no solo aporta a la conservación a través de sus programas de investigación y educación ambiental sino que también trabaja por la conservación desde los cuidados y protección que le brinda a la fauna que tiene a su cargo.

Adicionalmente en la misión se excluye el concepto de sano esparcimiento y entretenimiento y sería importante incluirlo porque realmente esto hace parte del quehacer del Zoológico, es una de las razones por la cual las personas lo visitan.

2.2. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA VISIÓN

“Para el 2015 seremos una entidad certificada con estándares de calidad, soportados en el plan de colección de fauna, educación ambiental, bienestar animal y políticas de investigación y conservación, con un plan maestro que direccionará nuestra transformación institucional.

Seremos competitivos con altos niveles de efectividad y eficiencia, garantizados por un talento humano idóneo, capacitado, entrenado, que trabaja en equipo y en continua formación”.

En la revisión de la visión se considera necesario actualizar y redefinir el término o plazo para su ejecución, ya que está definida hasta al año 2015, y en lo que ha transcurrido desde que se formuló hasta el día de hoy, esta visión es más de inmediatez que de proyección.

De esta visión se han logrado metas en algunos aspectos como tener un plan de colección de fauna establecido, evolución en la educación ambiental en la oferta de servicios que se tiene, en términos de bienestar animal se ha mejorado en las dietas para los animales, niveles de reproducción de especies, bajas tasas de mortalidad, entre otros. Sin embargo aunque está trabajando para ser certificada en estándares de calidad aún no está preparada para ello.

Así mismo es necesario establecer como quiere verse el Zoológico, es decir qué tipo de entidad, definir muy bien el concepto, porque falta más claridad, habla de una entidad, pero no dice qué tipo de entidad, ejemplo: un parque ambiental, un bioparque, un parque de conservación, etc.

2.3. DEFINICIÓN / REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS

Los valores del Zoológico son los principios institucionales definidos por la Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín que a continuación se relacionan:

- El **civismo**, elemento esencial de la convivencia cotidiana y capacidad perfeccionada de ser y sentirse agente de desarrollo social.
- El **servicio**, voluntad siempre presente de dar y darse; sin esperar ni recibir recompensa, ni honores, ni alabanzas.
- Las **buenas maneras**, único camino propio del ser humano.
- El tesonero empeño por hacer del medio social un ambiente amable y digno, única connotación identificadora de una entidad que como la Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín afronta al desafío de hacer de su acción el paradigma del comportamiento cívico.
- La permanente apertura a los ciudadanos y a las instituciones, filosofía básica de un hacer que es patrimonio, legado y meta de cuantos se acojan a los techos y las normas reguladoras de ésta su ciudad.
- El reconocimiento al **arte y a la cultura**, factores estos los más altamente dignificantes de la persona humana, desafío cristalizado en la fundación del Instituto de Bellas Artes y de la Fundación Universitaria Bellas Artes, y en la gestión de otras instituciones de igual carácter para defensa de nuestro patrimonio artístico y cultural.
- La permanente **defensa de los recursos naturales** como legado imperecedero a nuestros hijos y compromiso histórico con nuestra ciudad.
- La **conservación de la biodiversidad** del país.
- La **recreación** como factor fundamental en el desarrollo integral del hombre.
- La **ética**, como principio fundamental del comportamiento humano, tanto de sus actuaciones públicas como privadas y garantía indiscutible de la buena convivencia ciudadana.

- La **lealtad** hacia la institución y sus jerarquías legítimamente constituidas, único medio posible para la defensa de la Sociedad, de sus estatutos y reglamentos, y de respeto entre sus integrantes.

En la revisión de los valores encontramos una Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín que habla de sus valores, incluyendo de manera general, cada una de sus unidades de negocio, sin embargo se considera que para el caso del Zoológico, sería importante separar los valores que le corresponden específicamente de los enunciados anteriormente, que tienen que ver, con la defensa de los recursos naturales, conservación y recreación, además de ajustarlos a la realidad y al alcance, por ejemplo en términos de conservación no solo se influye a nivel de País sino también del mundo.

De otro lado se recomienda que los valores que son transversales a toda la institución, se redefinan desde la visión de cada unidad de negocio, como: el civismo, el servicio, la ética, la lealtad, entre otros.

Se podría sugerir además que se evalué la pertinencia de priorizar los valores para definir un menor número de éstos de manera que la organización pueda enfocar más sus esfuerzos a la obtención de éstos por parte de sus empleados.

2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

El diferencial del Parque Zoológico Santa Fe, está en la oportunidad que se les brinda a los visitantes de apreciar de cerca la Fauna Silvestre, conocer sobre su naturaleza, sus

comportamientos y su conservación. De manera lúdica las personas aprenden sobre las especies que se encuentran en el Zoológico y son sensibilizadas para contribuir a su protección y al no tráfico de fauna. Esta es la razón por la que el Zoológico, pese a que actualmente hay en la ciudad y su área metropolitana, una amplia oferta de parques y lugares de entretenimiento, sigue siendo único, uno de los lugares turísticos más visitados de la ciudad, un lugar de interés para las salidas pedagógicas de las instituciones educativas y un lugar para la integración familiar.

Igualmente todos los servicios del Zoológico, son soportados en la oportunidad que se genera del conocimiento y la exploración de los animales y su mundo y están al alcance de sus clientes y usuarios, como por ejemplo: Las vacaciones recreativas que se realizan en las épocas de receso estudiantil, una semana en la que los niños juegan los roles de veterinarios, biólogos, nutricionistas, entre otros, además de la posibilidad que tienen de conocer la clínica veterinaria, la cocina de animales, *bioterio*, entre otros.

Club científico donde los niños exploran el mundo de los animales por grupos de interés como mamíferos, aves, reptiles entre otros.

Talleres artísticos donde los niños aprenden a hacer animales en plastilina, en papel, etc.

Dentro de las estrategias que desarrolla el Parque Zoológico Santa Fe para ser competitivo en el mercado actual, están:

- Definición de **tarifas diferenciales** de acuerdo al segmento de mercado y al volumen de compra: grupos de instituciones educativas, empresas, niños, adultos, etc.
- **Gestión comercial directa**, para ofrecimiento de los servicios a los colegios y empresas.
- **Oferta de diversos servicios** para percibir mayores ingresos, como entrada al parque, alimentación, recorrido guiado, entre otros.
- Realización de **convenios** con Fondos de Empleados, Cooperativas, Operadores Turísticos, para generar beneficios a los afiliados y asociados de éstos.
- Temporadas de **descuentos o cupones** para épocas de baja afluencia de público: 2*1, 4*2, 20% de descuento, por un adulto ingresa un niño gratis, entre otros.
- **Campañas, eventos, concursos o actividades de temporadas** para el posicionamiento, difusión y promoción del Zoológico como por ejemplo nacimiento de especies, concursar nombres para nuevas especies, cumpleaños de animales, historias de los animales de los programas de conservación, nuevos hábitats, actividades de temporadas como detrás del Zoológico, las mamitas del Zoo, la navidad de los animales, entre otros.
- **Campañas de educación y conservación:** como la del Titi Gris donde se va a diferentes zonas que tienen problemática ambiental, para sensibilizar sobre el no tráfico de estas especies. La campaña Pilas con el ambiente que busca reciclar pilas en los colegios y participar en concursos.
- **Pertenecer a agremiaciones o entes de promoción** como por ejemplo ser miembros de Medellín Convention Bureau.
- Y la participación en **Ferias Ambientales**, educativas y de turismo, para posicionamiento del Zoológico.

3. MARCO TEORICO

PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARQUE ZOOLOGICO SANTA FE

3.1. Marketing Social

3.1.1. Evolución del Marketing Social

Según Pérez Romero (2004) el concepto del Marketing Social ha venido evolucionando en las organizaciones sin ánimo de lucro. Narra como a principios de los años 1970 se genera una incertidumbre frente a la aplicación del marketing en los procesos administrativos en este tipo de organizaciones, no obstante quienes habían desarrollado acciones de marketing en éstas lograban la consecución de sus objetivos.

Posteriormente en la década de los 80, argumenta, como se generan críticas al desarrollo de estas acciones porque las califican como mercantilistas y establece que por razones éticas no podían ser incorporadas en las funciones de la organización, sin embargo en los años 90 el marketing social ya era una disciplina aplicable y necesaria para las organizaciones que trabajaban con fines benéficos para la sociedad. (p. 8 – 9).

En el libro de Kotler & Armstrong (2008) no se encuentra una clara descripción de la evolución del concepto de Marketing Social desde sus inicios, sin embargo se menciona como “al principio, muchas compañías se opusieron a las leyes y movimientos sociales que se generaron hacia el marketing socialmente responsable en las acciones industriales” (p. 521).

Los autores mencionan cómo este concepto se fue modificando, debido a los “escándalos suscitados a algunas empresas y el aumento en la preocupación por el medio ambiente, que crearon un interés renovado en los aspectos de ética y responsabilidad social” (p. 85).

Definen que ahora las compañías son más “conscientes de que negar los intereses a largo plazo de los consumidores y de la sociedad perjudica a ambas partes, y algunas consideran que los problemas sociales son oportunidades” (p. 516).

Por ello, muchas asociaciones de ramos industriales y profesionales han sugerido implementar códigos de ética, políticas y pautas para manejar asuntos de responsabilidad social. Además de preocuparse por diseñar productos que no solo agraden a los consumidores sino que también beneficien a la sociedad.

Por todo lo anterior, el texto de Kotler & Armstrong (2008) propone adaptar el Marketing Social no como una opción o elección empresarial, sino como un principio, en el que todas las compañías y directores de marketing deberían idear una filosofía de conducta ética y socialmente responsable, desarrollar estándares basados en la integridad personal, la consciencia corporativa, y el bienestar a largo plazo del consumidor.

En el texto de Raufflet , Lozano Aguilar, Barrera Duque, & García de la Torre (2012) no se habla de la evolución del Marketing Social, pero sí de la evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresarial, el cual se dio mucho antes de que se pensara en el Marketing Social, es en 1953 cuando por primera vez desde la academia se cuestiona sobre cuáles son las responsabilidades de los empresarios con la sociedad, posteriormente se presenta un debate donde se sostiene que la responsabilidad podría darse de acuerdo al poder que ejercen las empresas en la sociedad, otros hablaban de que la responsabilidad solo es con los accionistas

de la empresa y es realmente en 1971 cuando se define que la Responsabilidad Social Empresarial involucra un “ conocimiento del entorno en el que se desarrollan las empresas, realización de programas sociales para la generación de ganancias, obtener ganancias en lo económico y en lo social y el conocimiento de los grupos de interés y generación de riqueza.” (p. 3-4)

Igualmente estos autores, hacen una diferenciación entre Marketing Social y Responsabilidad Social Empresarial, el primer concepto aplica a los “acercamientos de la empresa a los problemas de la sociedad desde una perspectiva puntual” y el segundo es un compromiso adquirido por la firma para el largo plazo, con crecientes implicaciones en el diseño de la estrategia corporativa” (p. 152).

3.1.2. Definición del concepto de Marketing Social:

Pérez Romero (2004) hace una recopilación de los conceptos generados por los diferentes autores donde menciona cada una de las siguientes definiciones de Marketing Social:

Kotler y Robert, 1989: “Una organización conduce todos sus esfuerzos hacia un grupo (agente de cambio), el cual intenta persuadir a otros (adaptadores o mercado meta) a que acepten, modifiquen o abandonen ciertas ideas, actitudes, prácticas y comportamientos.” (p. 3).

Andreasen, 1994: “El marketing social es la adaptación del marketing comercial a los programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de las audiencia meta, con el fin de mejorar su bienestar y el de la sociedad en general, por medio del uso de la tecnología del marketing comercial en los programas sociales. Debe incitar un comportamiento voluntario en el consumidor, sin perder de vista que lo primero que es necesario buscar es el beneficio del

individuo, de sus familiares, el de la sociedad y no el de la organización que implementa los programas sociales.” (p. 4).

Paul Bloom, 1995: “El Marketing social de una corporación es una iniciativa en la cual el personal de marketing trabaja con devoción y esfuerzo con el fin de persuadir a la persona de que adopte un comportamiento en beneficio propio y de la sociedad.” (p. 4).

Pechmann, 2002: “Es el proceso de promoción para cambiar el comportamiento individual con el fin de aliviar los problemas sociales. Este proceso incluye el uso de las cuatro Pes (Producto, Precio, Plaza y Promoción), investigación de la audiencia, su segmentación, análisis competitivo y enfoque en el intercambio.” (p. 5).

En el libro Kotler & Armstrong (2008) se encuentra una definición mucho más clara, donde los autores cuestionan “si el concepto de marketing puro toma en cuenta posibles conflictos entre los deseos a corto plazo del consumidor y su bienestar a largo plazo” (p. 12), es por esta razón que definen que el concepto de Marketing Social es un principio de marketing bien informado según el cual una empresa debe tomar buenas decisiones de marketing considerando los deseos de los consumidores, los requerimientos de la empresa y, los intereses y bienestar a largo plazo de los consumidores y de la sociedad.

Según Prieto Herrera (2009) el Marketing Social “consiste en la venta y distribución de productos y servicios altamente saludables, por medio de canales del sector privado de manera subsidiada; procurando el bienestar general de la sociedad”. (p. 119). Los elementos que lo componen son: la causa social, agente social de cambio, beneficiarios, canales y estrategia social. (p. 119 – 120).

3.2. Definición de Responsabilidad Social Empresarial - RSE

Ferrell & Hartline (2012) “Socialmente Responsable significa la obligación de una organización de maximizar su impacto positivo en la Sociedad, al tiempo que minimiza su impacto negativo. En términos de estrategia de marketing, la responsabilidad social aborda el efecto total de las actividades de marketing de una organización sobre la sociedad” (p. 17). Este concepto abarca cuatro dimensiones:

- **Responsabilidad económica:** generar utilidades para servir a los accionistas, a los empleados y a la comunidad en general.
- **Responsabilidad legal:** obedecer todas las leyes y regulaciones.
- **Responsabilidad ética:** mantener los principios y estándares que definen un comportamiento aceptable según lo determinado por el público, los reguladores gubernamentales, los grupos de interés, los competidores y la empresa misma. Esta define la reputación de la empresa, fomenta la confianza en los clientes y ayuda a construir relaciones de marketing a largo plazo
- **Responsabilidad filantrópica:** para incrementar el impacto general positivo de la empresa en la sociedad, la comunidad en general y el entorno. Algunos ejemplos: ser un buen ciudadano corporativo, contribuir con recursos para la comunidad, mejorar la calidad de vida. (p. 62).

En el libro de Kotler & Armstrong (2008) se menciona que se está exigiendo a los mercadólogos hacerse más responsables por el impacto social y ambiental de sus acciones. La responsabilidad social junto con la ética corporativa se han convertido en temas candentes en casi todos los

ámbitos del negocio y pocas empresas pueden desentenderse del movimiento ecologista que cada vez impondrá exigencias mucho más estrictas a las empresas. (p. 28).

Aducen que con el fin de practicar la responsabilidad social y crear imágenes más positivas, muchas compañías se están vinculando con causas de cierto significado como por ejemplo: cáncer de mamá, alimento para los pobres, lucha contra la cardiopatía, de tal modo que por la compra de sus productos o servicios se recaudan los fondos para estas causas significativas o para organizaciones benéficas. (p. 86).

Hartman, Desajardins, & Espinoza (2014) hablan en términos de Responsabilidad Social Corporativa, desde las acciones éticas y voluntarias que realizan las empresas para controlar los impactos sociales, económicos, y ambientales, de sus operaciones y las preocupaciones por sus principales grupos de interés.

Según Raufflet, Lozano Aguilar, Barrera Duque, & García de la Torre (2012) son claros cuando hablan de RSE y lo establecen como esa cadena, en la que la Empresa es generadora de bienes y servicios para los clientes, quien obtiene ingresos económicos producto de la venta de sus productos, generan empleo y utilidades para los socios, pagan impuestos, y a su vez son responsables del impacto social y ambiental de sus acciones, de ahí es la razón por la cual se promueve a las empresas involucrarse con programas sociales y de sustentabilidad ambiental.

3.3. *Plan de Mercadotecnia*

3.3.1. *Definiciones de los conceptos de Planeación, Planeación Estratégica y Planeación de Mercadotecnia*

Definiciones según Lamb Jr., Hair Jr., & McDaniel (1998):

La Planeación es el proceso de anticipar hechos y determinar estrategias con el fin de alcanzar los objetivos de la organización en el futuro.

La Planeación Estratégica es el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y recursos de una compañía y las oportunidades de evolución del mercado. La meta de la planeación estratégica es alcanzar rentabilidad y crecimiento a largo plazo. Por lo tanto, las decisiones estratégicas requieren compromisos a largo plazo de los recursos.

La Planeación de Mercadotecnia se refiere al diseño de actividades relacionadas con los objetivos y los cambios en el ambiente del mercado. La planeación de mercadotecnia es la base de todas las decisiones y estrategias de mercadotecnia. Tópicos como líneas de productos, canales de distribución, comunicaciones de comercialización y precios, forman parte del plan de mercadotecnia. (p. 24)

Definiciones según Fernández Valiñas (2007):

La Planeación es “una actividad que requiere de distintos elementos para poder llevarse a cabo. En primer lugar, se debe conceptualizar como una sucesión de actividades programadas. Para realizar estas actividades, es necesario contar con los recursos que ella misma requiere (humanos, financieros, materiales, tecnológicos)” (p. 2).

La Planeación Estratégica “es una actividad realizada por cualquier área de la empresa; todos los ejecutivos planean sus actividades diarias. Es una actividad cotidiana; la diferencia básica con la planeación es el alcance, la planeación estratégica involucra a todas las áreas funcionales de la

empresa, es decir que requiere de la participación de todos los directivos, ya que cada una de las estrategias y actividades diseñadas tendrá una influencia directa en toda la organización” (p. 3).

La Planeación de Mercadotecnia es la que determina los objetivos y estrategias del área de mercadeo.

Definiciones según Ferrell & Hartline sobre la Planeación Estratégica:

Estos dos autores hacen una descripción mas amplia sobre lo que es el proceso de la Planeación Estratégica y cómo se debería dar en los diferentes niveles de la organización, anotando que a cualquier nivel lo primero que debe realizarse es un análisis interno y externo para conocer la situación actual, posteriormente con la información obtenida se establece misión, metas y objetivos corporativos, y luego se desarrollan las estrategias y los planes por unidades de negocio. Además anota que la alta gerencia deberá coordinar para que estos planes funcionales sean consecuentes con la misión, objetivos y metas de la organización para obtener los resultados esperados. (Ferrell & Hartline, 2012, pág. 16)

Definiciones según Monferrer sobre la Planificación Estratégica (2013):

Este autor coincide con la definición que proporciona Ferrell & Hartline y sostiene que la Planeación Estratégica “es el proceso de mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado, con el fin de modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios”. (p. 33)

3.3.2. Definición de Plan de Mercadotecnia

Según Lamb Jr., Hair Jr., & McDaniel (1998), “el Plan de Mercadotecnia es un documento escrito que funge como manual de referencia de las actividades de mercadotecnia para el gerente del área” (p. 24), permitiéndole un conocimiento pleno de sus posibilidades y problemas. Constituye la base con la cual es posible comparar el desempeño actual y el esperado, al especificar los objetivos y definir las acciones que se requieren para alcanzarlos. Propone actividades claramente delimitadas que ayudan a los empleados a comprender y trabajar para alcanzar las metas comunes. Es uno de los componentes más complejos y costosos de un negocio, pero también se trata de una de las actividades más importantes. (p. 25).

Fernández Valiñas (2007), define el plan de mercadotecnia como un documento que se elabora anualmente, y contiene, por lo menos, los objetivos y estrategias del área. Éste tiene sus orígenes en el proceso administrativo, requiere de información previa actualizada que permita evaluar la situación prevaleciente en la empresa y el mercado. Con esa base, se hace un proceso de planeación, organización, dirección y control. (p. 5).

Kotler, Cámara, Grande, & Cruz (2000), no definen literalmente el concepto de plan de mercadotecnia, sino que hablan sobre las implicaciones que tiene la planificación estratégica, como son: la definición de la misión, análisis de las oportunidades y amenazas externas; análisis de las fortalezas y debilidades internas; formulación de objetivos; formulación de estrategias; formulación de los programas de apoyo; formulación de programas; y búsqueda de una retroalimentación (feedback), así como ejecución de controles (p. 72 – 93).

Para Ferrell & Hartline (2012), un plan de marketing es un documento escrito que proporciona la guía o descripción de las actividades de marketing de la organización, como la

implementación, evaluación y control de esas actividades. Este plan sirve para varios propósitos. En primer lugar, explica con claridad la forma en que la organización logrará sus metas y objetivos. Instruye a los empleados acerca de sus roles y funciones para cumplir con el plan; también proporciona las especificaciones en relación con la asignación de recursos e incluye las tareas de marketing específicas, las responsabilidades de los individuos y la sincronización de todas las actividades. (pág. 32)

Igualmente estos autores mencionan que un plan de marketing proporciona la descripción de cómo la organización combinará el producto, la fijación de precios, la distribución y las decisiones de promoción para crear una oferta que resulte atractiva a los clientes. (Ferrell & Hartline, 2012, págs. 16 - 17)

Monferrer (2013) sostiene que el plan de marketing debe definir una serie de políticas de marketing que puedan implementarse y permitan alcanzar los objetivos marcados por la organización, así como su misión. Y hace la diferenciación entre marketing estratégico y marketing operativo, así: “El marketing estratégico nos lleva a reflexionar sobre los valores de la compañía, saber dónde estamos, dónde queremos ir y de qué manera, el marketing operativo nos invita a poner en marcha las herramientas precisas del marketing mix para alcanzar los objetivos que nos hayamos propuesto. Le compete, por tanto, al marketing operativo planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing que nos permitan implementar las estrategias marcadas”. (p. 37).

3.3.3. *Elementos y proceso de un Plan de Mercadotecnia*

Lamb Jr., Hair Jr., & McDaniel (1998), Los planes de mercadotecnia pueden presentarse de diversas maneras, sin embargo hay elementos comunes a todos ellos y se recomienda que sea un documento escrito que contenga: definición de la misión y los objetivos del negocio, la realización de un análisis situacional, la definición de un mercado objetivo y el establecimiento de los componentes de la mezcla de mercadotecnia (producto, plaza, precio y promoción).

Además se pueden incluir los presupuestos, cronograma, investigación de mercados y elementos de planeación estratégica. Posteriormente se da la etapa de la implementación, evaluación y control. (p. 25)

Fernández Valiñas (2007, pág. 8), establece que el proceso para realizar un plan de mercadotecnia tiene dos etapas y cada una requiere:

1. Etapa de recopilación de información:

- Analizar la misión y filosofía de la empresa
- Elaborar la evaluación del negocio (mercado meta, distribución, plaza, etc.)

2. Etapa de planeación:

- Determinar supuestos del mercado (escenario previsto)
- Detectar problemas y oportunidades de mercado y elaborar análisis SWOT
- Determinar los objetivos del área de mercadotecnia
- Plantear estrategias, tácticas y acciones específicas
- Elaborar el presupuesto
- Calendarizar actividades
- Diseñar las medidas de supervisión, evaluación y control

Kotler, Cámara, Grande, & Cruz, (2000) definen que el proceso de marketing se compone de cuatro fases: análisis de las oportunidades del mercado, desarrollo de estrategias de marketing; planificación de programas de marketing; y organización, aplicación y control del esfuerzo de marketing (p. 94 – 99).

El plan de marketing contiene: (p. 100 – 101).

- **Resumen Ejecutivo:** Presenta un resumen del plan, con los principales objetivos para una rápida revisión por parte de la dirección.
- **Análisis de la situación actual de marketing:** Presenta datos relevantes del mercado, producto, competencia, distribución y macroentorno.
- **Análisis de amenazas y oportunidades:** Identifica las principales amenazas y oportunidades, puntos fuertes y débiles, y principales temas claves con los se enfrenta el plan.
- **Objetivos:** Define los objetivos que el plan quiere alcanzar en relación con el volumen de ventas, cuota de mercado y beneficios.
- **Estrategias de Marketing:** Presenta las directrices de marketing que se utilizarán para alcanzar los objetivos del plan.
- **Programa de acciones:** Da respuesta a preguntas de este tipo: ¿Qué se hará? ¿Quién lo hará? ¿Cuándo se hará? ¿Cuánto Costará?
- **Declaración de beneficios y pérdidas esperadas:** Volumen de ventas en unidades y el precio medio, costos de producción, distribución física.
- **Control:** Indica cómo se controlará el plan.

3.4. Investigación de Mercados

3.4.1. Definiciones de investigación de mercados

La investigación de mercados es definida por Jany Castro (2009) como aquella que permite hallar elementos significativos para el mercado, comprobar hipótesis y supuestos, hacer pronósticos y proyecciones; es decir busca alcanzar un mayor y profundo conocimiento del mercado, con la finalidad de tomar las mejores decisiones.

Es un instrumento que permite la toma en condiciones de menor incertidumbre y ayuda a prevenir y limitar los riesgos.

Para Jany Castro (2009), existe una diferencia entre la investigación de mercado e investigación de marketing:

- Investigación de mercado: enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y proveer información para que la gerencia de mercados tome decisiones. Este tipo de investigación, no involucra ningún otro departamento de la compañía.
- Investigación de marketing: búsqueda sistemática y objetiva de información que se procesa y analiza, para identificar oportunidades o problemas relacionados al campo del marketing. Esta investigación involucra a los demás departamentos de la compañía y busca la sinergia total.

Benassini (2009) define la investigación de mercados como la recolección, registro y análisis de las todas acciones acerca de los problemas relacionados con las actividades de los agentes activos del entorno. La investigación de mercados para las entidades públicas, ayuda a mejorar la comprensión de entorno lo que permite tomar decisiones más acertadas en temas económicos políticos y sociales.

McDaniel Jr & Gates (2011) en su libro, referencian la definición de la American Marketing Association: “La Investigación de Mercados es la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con la empresa por medio de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; para generar, depurar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing; y para mejorar la comprensión del marketing como un proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar esos aspectos, diseña el método para recabar la información, administra e implementa el proceso de recabar datos, analiza los resultados y comunica descubrimientos y sus implicaciones”.

Sin embargo McDaniel Jr & Gates prefieren una definición mucho más concreta que resume todo el proceso: “la investigación de mercados es la planeación, recolección y análisis de datos relevantes para la toma de decisiones de marketing y la comunicación de los resultados de este análisis a la gerencia. (p. 7).

Prieto Herrera (2009) en su texto recopila varias definiciones de varios autores de lo que es Investigación de Mercados, y así mismo concluye que: “ Es la mejor manera de poder conocer a los consumidores y clientes para mejorar la participación y el posicionamiento en el mercado” (p. 6).

3.4.2. Tipos de investigación de mercados

Según Jany Castro (2009) son:

- **Exploratoria:** Reconocimiento y definición del problema de investigación. Identificación de las líneas de acción. Es apropiada cuando la gerencia desea identificar oportunidades o amenazas del entorno.
- **Concluyente:** Evaluación y selección de las líneas de acción. Ayuda a la gerencia a elegir y evaluar una línea de acción.
- **De monitoria y desempeño:** Puesta en marcha y seguimiento de las alternativas. Permite evaluar que está pasando con la línea de acción que y el plan de marketing que se está ejecutando.
- **Inteligente:** Herramienta que permite analizar el desempeño organizacional de una empresa y la capacidad de respuesta que esta tiene a variables externas.
- **Pura:** Trata de aclarar las relaciones básicas entre causa y efecto, busca el saber por sí mismo. Este tipo de investigación es útil para la planeación de productos, sin embargo es aplicada en pocas compañías, ya que es bastante costosa.

McDaniel Jr & Gates (2011), resumen los tipos de Investigación en tres:

- **Descriptivo:** recolección y presentación de declaraciones y de hechos. Se hace para responder las preguntas de qué, quién, en donde, cuándo y cómo.
- **Función de diagnóstico o exploratoria:** Explicación de datos o acciones.
- **Predictivo o causal:** Especificación de cómo utilizar la investigación descriptiva y de diagnóstico para predecir los resultados de una decisión planeada de marketing. (p. 7).

Y para estos tipos de investigación se cuenta con métodos para recolectar la información, algunos de ellos son: Encuestas, Entrevistas, Observación, Experimentos.

Prieto Herrera (2009) Reconoce dos tipos de investigación de mercados: básica o pura que se utiliza para comprobar o verificar una teoría. Y aplicada que es la que permite responder a inquietudes o problemas sobre una situación específica. Esta es la que generalmente se desarrolla en la empresa (p. 72).

De otro lado reconoce tres tipos de diseño de investigación:

- **Exploratorio:** “consiste en un análisis preliminar de una situación en donde se utiliza poco dinero y tiempo” (p. 73), fuentes de información utilizadas: encuestas o entrevistas a expertos, análisis de datos secundarios, observación, estudios de caso, estudios pilotos o grupos focales.
- **Evaluativo:** “Es aquella que nos brinda información para evaluar y seleccionar cursos de acción que permitan solucionar la necesidad sentida de la organización” (p. 73) y son de dos tipos: Concluyente y esta a su vez cuenta con dos tipos de investigación:
 - a. **Descriptiva:** En la que las fuentes más utilizadas son el cuestionamiento a personas seleccionadas, datos secundarios y la simulación de escenarios.
 - b. **Casual:** Aquí se evalúa la relación entre una causa y su efecto.
- **Seguimiento:** “Es aquella que facilita el control de los programas” generalmente se da a través de cuestionamientos a personas seleccionadas, datos secundarios y la observación. (p. 74)

3.5. *Toma de decisiones*

Luego de realizar la investigación de mercados, se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones, el cual está encaminado a buscar una alternativa en particular, luego de haber descartado otras posibles soluciones. La búsqueda del problema, es el primer paso para este proceso, y luego se da paso a encontrar, evaluar, elegir y aplicar la alternativa de solución. La toma de decisiones es responsabilidad de la gerencia de Mercadeo, la cual se basa en la experiencia y en el conocimiento de las variables del entorno.

Se aclara que las decisiones de rutina, no requieren acogerse al proceso de toma de decisiones, pero aquellas que son programadas y nuevas, deben hacerlo, para así disminuir el riesgo y eliminar la incertidumbre que está directamente relacionada con los cambios del entorno. Jany Castro (2009).

Para la toma de decisiones, se tienen en cuenta estos elementos según Benassini (2009):

- ¿Qué decisión se va a tomar?: En este paso se define si sobre lo que se va a tomar decisiones es un problema de marketing (orientado hacia la acción en decir al ¿qué hacer?) o un problema de investigación (¿qué debemos hacer?) Esto debe quedar claro, ya que si hay una mezcla entre los dos tipos de preguntas, la metodología será confusa y por ende los resultados de la investigación.
- ¿Qué nivel jerárquico tiene la persona que va a tomar la decisión?: Es clave conocer en qué nivel de la jerarquía de la organización se encuentra el decisor, ya que a mayor nivel, la importancia y el impacto de la decisión será mucho mayor.
- ¿Qué finalidad persigue la persona que tomará la decisión?: Para conocer las alternativas de investigación, el decisor debe aclarar cuál es el objetivo de la investigación, ya que de no

hacerlo, se puede incurrir en sesgos o fallas de la investigación y por ende en conclusiones incorrectas.

- Identificar por qué están sucediendo las cosas: El investigador debe determinar el o los por qué de los problemas y cuál es el origen de estos. Esta información es importante, ya que de estos depende las formas de implantar las soluciones.
- Variables incontrolables: Existen una serie de variables incontrolables, ya que nos son del conocimiento del investigador y son incontrolables al decisor. Las variables del entorno, son ejemplo de esto. Las investigaciones de mercado profesionales, son aquellas que además de identificar los problemas y oportunidades, también hace énfasis en la investigación de los efectos que estas variables ejerce sobre el mercado.
- Determinación de cursos de acción: Las decisiones se toman teniendo en cuenta que el futuro es incierto y teniendo en cuenta todo tipo de escenarios. Los modelos de decisión ofrecen varios cursos de acción, es decir la primera opción, no siempre es la definitiva.

4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Tabla 1 Factores Críticos de Competitividad Externos

| FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD Externos | FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRITICAS |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Transparencia y Credibilidad | Ejecución de proyectos, rendición pública de cuentas – Dirección Financiera y Dirección General |
| 2. Presupuestos disponibles para apoyos a programas de R.S.E. | Certificados de donación a patrocinadores o aliados – Dirección Financiera |
| 3. Conciencia Ambiental | Educación y mostrar los programas de conservación – Área de Educación, Área de Mercadeo y Comunicaciones |
| 4. Exposición de marca de empresas patrocinadoras o aliadas | Otorgar los créditos a las empresas patrocinadoras o aliadas - Área de Mercadeo y Comunicaciones |

Fuente: propia

Tabla 2 Factores Críticos de Competitividad Internos

| FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD Internos | FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRITICAS |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Know How | Equipo interdisciplinario y conocimiento sobre bienestar animal y conservación de la Biodiversidad |
| 2. Colección de Animales | Planes de conservación de especies en aras del bienestar animal – Dirección General y Área de Bienestar Animal |
| 3. Cultura Organizacional | Programas de capacitación y motivación – Área de Gestión Humana |
| 4. Gestión Directiva | Relaciones Públicas – Dirección General |

Fuente: propia

Tabla 3 Factores Críticos de Marketing

| FACTORES CRITICOS DE MARKETING | FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRITICAS DEL MARKETING |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Posicionamiento de Marca | Estrategia de comunicación - Área de Mercadeo y Comunicaciones |
| 2. Aliados Estratégicos | Consecución y fidelización de aliados – Área de Mercadeo y Comunicaciones |
| 3. Localización – Ubicación del Zoo | Atraer clientes de la ciudad y el Área Metropolitana – Área de Educación y Área de Mercadeo y Comunicaciones |
| 4. Producto | Conservación de especies – Áreas de Mercadeo y Comunicaciones, Dirección General, Área de Educación y Área de Bienestar Animal. |

Fuente: propia

DESCRIPCIÓN DE LOS NUDOS CRÍTICOS = DEBILIDADES COMPETITIVAS + AMENAZAS EXTERNAS

Tabla 4 Descripción de los nudos críticos = Debilidades Competitivas + Amenazas Externas

| INFRAESTRUCTURA FÍSICA ANTIGUA | BUROCRACIA POLÍTICA PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| DEBILIDAD | AMENAZA |
| NUDO CRITICO | |
| Como el Zoológico viene desarrollando su plan maestro para la modernización de sus espacios, buscar apoyo político presentando este proyecto como referente de ciudad para generar un interés por parte del estado en apoyar al Zoológico. | |
| DEFICIENCIA Y LIMITACIONES EN LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN | IMAGEN NEGATIVA DEL ZOOLOGICO |
| DEBILIDAD | AMENAZA |
| NUDO CRITICO | |

Es necesario potencializar el nivel de conocimiento y preparación de los interpretes ambientales para poder mejorar la imagen negativa que tienen del Zoológico a través de recorridos guiados por el parque y de una experiencia positiva que se de en la visita del público para generar un voz a voz positivo.

| INFRAESTRUCTURA FÍSICA ANTIGUA | VENDEDORES AMBULANTES O INFORMARLES |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| DEBILIDAD | AMENAZA |
| NUDO CRITICO | |
| Dentro de los cambios que se proyecta dar en la infraestructura física del Zoológico, generar a la entrada unos módulos organizados para la ubicación de los vendedores informales en pequeños puntos de venta que permitan mejorar la imagen del Zoológico y una mayor apropiación del espacio por parte de los vendedores. | |

Fuente: propia

DESCRIPCIÓN DE LOS NÚCLEOS DE VALOR = FORTALEZAS COMPETITIVAS + OPORTUNIDADES EXTERNAS

Tabla 5 Descripción de los núcleos de valor = Fortalezas Competitivas + Oportunidades Externas

| UBICACIÓN | ALIANZAS |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| FORTALEZA | OPORTUNIDAD |
| NUCLEO DE VALOR | |
| Realizar alianzas con la Terminal del Sur, el Aeropuerto, El Metro y con las empresas aledañas para promover e informar sobre los servicios del Zoo a los turistas y personas en general. | |
| KNOW HOW | APOYO A LA COMUNIDAD |
| FORTALEZA | OPORTUNIDAD |
| NUCLEO DE VALOR | |
| Elaborar proyectos para realizar programas educativos orientados a la sensibilización de la comunidad en temas de conservación de la biodiversidad, en alianzas con entidades gubernamentales y no gubernamentales. | |

| PROGRAMAS DE CONSERVACIÓN | POSIBILIDAD DE AYUDA INTERNACIONAL |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| FORTALEZA | OPORTUNIDAD |
| NUCLEO DE VALOR | |
| Presentar proyectos de conservación e investigación a ONG´s o empresas internacionales que apoyen estas causas. | |

Fuente: propia

4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO

4.2.1. ASPECTOS SOCIOCULTURALES Y DEMOGRÁFICOS

- **ENTORNO SOCIOCULTURAL:** El Zoológico como se mencionó en el entorno demográfico, está ubicado en la comuna 15 de Medellín la cual está situada al suroccidente de la ciudad, limita por el sur con el municipio de Itagüí, oriente, río Medellín y Comuna 14 Poblado; occidente, corregimiento Altavista y noroccidente, Comuna 16 Belén. Tiene una extensión de 76.033 km². Con 94.470 habitantes. No obstante el Zoológico atiende población de las diferentes comunas y corregimientos de Medellín y su área metropolitana. Además recibe turistas regionales, nacionales, e internacionales. (Alcaldía de Medellín, 2013)

El Zoológico participa dentro de la comuna en la que se encuentra ubicado, en algunos de los comités, como son: de seguridad, ambiental y de desarrollo, buscando con esto el apoyo mancomunado para el crecimiento de ambos y generar en la comunidad un sentido de pertenencia por este espacio.

De otro lado, el Zoológico se ve afectado de manera negativa por los vendedores informales que se ubican a la entrada del mismo por razones de imagen, son bastante desorganizados y

abordan de manera intimidante a los visitantes; porque afectan los ingresos del Zoo: ofrecen productos que el visitante pudiera adquirir adentro, además hay ocasiones en que se entran al Zoológico sin permisos para vender sus productos.

Otra variable que puede afectar a nivel socio cultural, es la percepción de inseguridad que tiene la zona por estar en los límites del barrio Trinidad y Antioquia.

- **ENTORNO DEMOGRAFICO:** Medellín es la segunda ciudad en importancia en Colombia, y capital del departamento de Antioquia; está situada en el centro del Valle de Aburra, en la Cordillera Central, y está atravesada por el río Medellín, por el norte limita con los municipios de Bello, Copacabana y San Jerónimo; por el sur con Envigado, Itagüí, La Estrella y El Retiro; por el oriente con Guarne y Rionegro y por el occidente con Angelópolis, Ebéjico y Heliconia.

Según proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-, Medellín contará en 2015 con una población de 2.464.322 habitantes, lo que la hace la segunda ciudad más poblada de Colombia, se estimó que entre 2005-2020 su tasa de crecimiento total media anual sea de 1,067% lo que permite esperar que para el año 2020, el Municipio cuente con 2.933.094 habitantes. (Proantioquia, El Colombiano, la Universidad Eafit, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Comfama, Comfenalco, Casa Editorial El Tiempo, la Cámara de Comercio de Bogotá y la Fundación Corona, 2015)

Del total de habitantes de Medellín el 52% (1.304.563) son mujeres; mientras que los hombres son 1.159.759 equivalentes al 48%. Los niños entre 0 y 14 años representan el 18.29% de la población, de 15 a 64 son 71.51% y mayores de 65 años son 10.20%.

El total de habitantes del departamento de Antioquia es de 6.456.207 y Medellín representa el 38.17% de esta población.

La ciudad está distribuida en dieciséis comunas, tiene un total de 249 barrios urbanos oficiales.

El Zoológico se encuentra en la Comuna 15 de Medellín en la zona Sur-occidental con un total de 94.470 habitantes.

Según estudios poblacionales se dice que las comunas más pobladas de Medellín, son Belén con un total de 195.588 habitantes, seguida por la comuna Doce de Octubre, con 192.381 habitantes. (Proantioquia, Universidad Eafit, Fundación Corona, Comfama, Comfenalco Antioquia, Camara de Comercio de Medellín para Antioquia, El Colombiano, Camara de Comercio de Bogotá y El Tiempo, 2014)

Según las anteriores cifras poblacionales, se puede decir que esto afecta positivamente el Zoológico ya que hoy en día según el número de personas que lo visitan cubre un 11% de la población de Medellín.

Con respecto al nivel de educación en la ciudad, se tiene que en la cobertura neta que es el indicador que muestra la proporción del total de matrículas del sistema educativo en edad escolar en Medellín respecto al total de población en edad escolar, la Administración Municipal informa que la educación inicial sufrió una reducción ubicándose en 79,6% en el 2013 frente al 83,3% en 2012. Frente al resto de los niveles de educación, la tasa de cobertura neta en el Nivel de Transición que desde 2008 permanecía por encima del 90%, bajó, pasando de 91,4% en 2012 a 87,1% en 2013; en el caso de la Educación Media, que es la de menor cobertura neta, no hubo cambios entre ambos años, ubicándose en un 58.8%; lo que significa que un 42% de los jóvenes en edad de Educación Media están por fuera del sistema educativo, es un capital humano que se está perdiendo de la educación que le corresponde, además de representar un alto número de jóvenes en posible estado de desocupación y con ello, entre otras cosas, un potencial insumo para las estructuras delincuenciales.

La cobertura neta total, que va desde la educación preescolar a la media, se mantuvo constante en un 90,6%, esto significa que de cada diez niños y jóvenes en edad escolar, nueve están matriculados en el nivel que le corresponde para su edad. De acuerdo con la Secretaría de Educación de Medellín, a 2012 los jóvenes entre 15 y 16 años que estaban por fuera del sistema ascendían aproximadamente a 15.600. (Proantioquia, El Colombiano, la Universidad Eafit, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Comfama, Comfenalco, Casa Editorial El Tiempo, la Cámara de Comercio de Bogotá y la Fundación Corona, 2015)

De otro lado, el nivel de analfabetismo para mayores de 15 años presentó su máximo nivel con 3,2% en 2012. En cuanto a las coberturas educativas, en 2013 permanecieron estancadas, a excepción de la cobertura bruta en preescolar (niños de tres y cuatro años) que pasó de 85,6% a 87,6%.

Algunas de las estrategias para mejorar el nivel de educación en Medellín, se destaca la definición de la Ruta del Mejoramiento de la Calidad Educativa con cuatro puntos prioritarios: Maestros para la Vida, el desarrollo de contenidos y planes de estudio, la jornada complementaria y el sistema de evaluación y mejoramiento de la calidad . (Proantioquia, Universidad Eafit, Fundación Corona, Comfama, Comfenalco Antioquia, Camara de Comercio de Medellín para Antioquia, El Colombiano, Camara de Comercio de Bogotá y El Tiempo, 2014)

Lo anterior se convierte igualmente en un factor positivo para el Zoológico, ya que la cifra de niños de Instituciones Educativas que visitan el Zoológico no supera los 40.000 al año, siendo el Zoológico un lugar deseado por las Instituciones para sus salidas pedagógicas. Además se podría buscar impactar más los colegios y escuelas a través de los nuevos programas de la secretaria de educación como las jornadas complementarias a través de sus rutas temáticas como Medio Ambiente.

4.2.2. ASPECTOS TECNOLÓGICOS

Medellín ha logrado ser reconocida como la Ciudad de la Innovación. Desde su plan de gobierno generó estrategias como Ruta N para mejorar la competitividad de la ciudad, a partir de la innovación, y lograr su posicionamiento en la economía mundial.

Genero una política pública de ciencia, tecnología e innovación que le han permitido avanzar hacia una economía basada en el conocimiento, además en la búsqueda de hallazgos y la implementación de soluciones que mejoren la calidad de vida de la comunidad o resuelvan problemáticas comunes, de tal manera que la ciudad sea el laboratorio de prácticas de innovadores y emprendedores para la transformación social de la ciudad y mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

Ruta N crea un marco propicio que potencia el estímulo oficial, y que, mediante el aporte de centros de investigación, universidades, incubadoras de negocios y redes tecnológicas, dialoga con el sector privado para construir un ecosistema de la innovación. (El Colombiano, 2014)

Además de este entorno, las tecnologías de información que van cada vez en mayor crecimiento con las redes sociales (Facebook, Flickr, Twitter, You tube, etc), blogs, desarrollos de páginas web interactivas, e-commerce, el mailing, entre otros, que buscan la viralidad y masificación de la información. (El Colombiano, 2014)

El Zoológico ha venido creciendo en este campo, cuenta con herramientas en internet que le ha servido para posicionarlo, promocionarlo y comercializarlo, tales como: una página web con botón de pagos, redes sociales como Twitter (1.910 seguidores), Facebook (5.375 me gusta), Instagram, Flickr, Google+ (479 en todos los círculos), además cuando se realizó el diseño de la

página web se tuvo en cuenta que su desarrollo se hiciera de tal manera que contara con un buen posicionamiento en sus contenidos para ser encontrado por los buscadores, a través de palabras claves. Además se han desarrollado estrategias puntuales con Google para lograr un mayor posicionamiento de la página.

Sin embargo al Zoológico le falta penetrar más en este medio tecnológico para la comercialización de los servicios del Zoo y de la búsqueda de información de sus visitantes, por lo que esta variable se convierte en un gran potencial. Podría decirse que falta desarrollar campañas dirigidas al público interno para que haya mayor interacción con los visitantes a través de medios digitales como por ejemplo códigos QR, concursos en redes sociales para que su público comparta fotografías, se vuelvan amigos del Zoo, hablen de su experiencia, o registren su visita, además de buscar estrategias que permitan obtener más información de los visitantes, que genere un mayor conocimiento de lo que desean, de otro lado ofrecer sistemas tecnológicos para los recorridos que generen otras experiencias a los visitantes a través de sus dispositivos móviles.

Los servicios de pago en línea que están disponibles en el portal del Zoológico son: Compra de boletería para ingreso de niños y adultos al parque, pago de inscripción para concursar en Fotofauna 2015 y compra de boleta para el evento Noche de Selva, Mitos y Leyendas. Dichos servicios cuenta con el respaldo de: Pagos On Line y del proveedor de la página Web, Timpacto.

4.2.3. ASPECTOS ECONÓMICOS

Medellín es una ciudad que sobresale como uno de los principales centros financieros, industriales, comerciales y de servicios de Colombia, primordialmente en los sectores textil, confecciones, metalmecánico, eléctrico y electrónico, telecomunicaciones, automotriz, alimentos y salud. La ciudad es uno de los principales centros culturales de Colombia.

Medellín realiza importantes y reconocidas ferias y festividades a nivel local, nacional e internacional como lo son: la Feria de las Flores; Colombiamoda, Festival de Tango, Alumbrados Navideños, entre otros.

Asimismo, se caracteriza por su excelente actividad académica que cuenta con más de 360 programas académicos entre pregrados, tecnologías, especializaciones, maestrías y doctorados. Gracias a esto es reconocida como ciudad universitaria y de conocimiento, ya que algunas de las universidades colombianas más importantes se encuentran en Medellín. (Proantioquia, El Colombiano, la Universidad Eafit, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Comfama, Comfenalco, Casa Editorial El Tiempo, la Cámara de Comercio de Bogotá y la Fundación Corona, 2015)

La ciudad de Medellín, y en general el Valle de Aburra, cuentan con la mayor cobertura de servicios públicos domiciliarios del país. La cobertura urbana es del orden del 99,9% en acueducto, del 95,3 en alcantarillado, del 100% en energía y del 86,5% en telefonía residencial.

En su primera etapa, el servicio domiciliario de gas tendrá una cobertura del 60% para los sectores residenciales de la ciudad. El servicio de aseo se presta en las modalidades de recolección, transporte y disposición final de basuras; barrido y lavado de calles; y recolección y disposición de escombros. (Alcaldía de Medellín, S.F.)

Con respecto al empleo, el año 2013 se constituyó en un buen año para el desempeño del mercado laboral en Medellín: hubo un mayor ritmo de crecimiento de los nuevos puestos de trabajo y, a la par, un estancamiento de la tasa global de participación que hicieron posible una reducción en la tasa de desempleo, que pasó del 12,4% al 11,2% entre 2012 y 2013; dicha disminución fue la mayor entre las áreas metropolitanas más importantes del país.

Medellín también logró una pequeña reducción en la informalidad, que pasó de 47,3% a 46,7%, pero es allí justamente donde no se evidencian cambios sustanciales en los últimos años. La calidad del empleo sigue siendo un reto relevante, no sólo para Medellín sino en todo el país.

En materia de empleo juvenil, a pesar de que los indicadores de empleo para los jóvenes presentan peores cifras que los adultos, su situación ha venido mejorando de manera constante desde 2010; de hecho, los jóvenes muestran una reducción en el desempleo mucho más pronunciada que la del resto de la población, jalonando con ello la caída del desempleo total.

Para todas las clasificaciones ocupacionales (ocupado, desempleado o inactivo) los jóvenes tienen mayores años de escolaridad que los adultos. Esto no es un fenómeno único de Medellín, sino que es común para todas las áreas metropolitanas del país, dejando en evidencia la necesidad de mejorar la empleabilidad de este grupo poblacional, dando oportunidades para obtener experiencia.

Adicionalmente, se halló que el porcentaje de jóvenes ocupados pertenecientes al régimen subsidiado es mayor que el de los adultos; así como el porcentaje de jóvenes ocupados que no tienen esta protección es también mayor, esto evidencia que en promedio el empleo al que tienen acceso los jóvenes es de peor calidad que el de los adultos. Por su parte, las mujeres, tanto adultas como jóvenes, siguen teniendo una situación desventajosa en materia de empleo en relación con los hombres. (Alcaldía de Medellín, 2013)

Según el DANE la tasa de desempleo en Colombia para Enero de 2015 estuvo en 8,7%. (DANE, 2015)

Con respecto a la Inflación, el costo de vida subió 4,09% en 2014 para los hogares más pobres de Medellín (estratos de ingresos bajos 1 y 2). Lo que reduce su nivel adquisitivo, posiblemente el Zoológico pueda verse afectado en la reducción de visitantes de esta población, ya que podrían tener menos probabilidades para gastar en recreación, no obstante se considera que la variación podría no ser muy considerable, puesto que el valor de la boleta no es muy oneroso (\$ 11.000 adulto y \$ 6.000 niño) además porque el Zoológico ha venido desarrollando estrategias de

descuentos a través de convenios como por ejemplo el de UNE MAS que posibilita acceder a una tarifa más económica. De otro lado las cifras de visitantes al Zoológico van en crecimiento.

4.2.4. ASPECTOS POLÍTICOS LEGAL

El Zoológico debe regirse por ciertas normatividades sobre Fauna, Política Nacional de Biodiversidad, la Política Nacional de Educación Ambiental, el Código de Ética y Bienestar Animal y en Acuerdos en materia de conservación en Zoológicos y Acuarios (ACOPAZOA, ALPZA y WAZA) y otras como Ley de sanidad, Estatuto del Consumidor, Código sustantivo del trabajador, entre otras, algunas de ellas son: Decreto 1375 de 2013 del Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible que habla sobre las colecciones biológicas, Decreto 1376 de 2013 del Ministerio de Medio Ambiente sobre la colecta de especímenes, Resolución 0192 de 2014 del Ministerio sobre las especies silvestres amenazadas, Resolución 2064 de 2010 del Ministerio sobre las medidas posteriores a la aprehensión, preventiva, restitución o decomiso de especímenes de especies silvestres, Decreto 351 de 2014 sobre residuos hospitalarios, Ley 84 de 1989 del congreso de Colombia el cual habla del estatuto nacional de protección de los animales, Ley 611 de 2000 manejo de fauna silvestre, Convención CITES sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres, los Estándares mínimos para las instituciones asociadas a ACOPAZOA. Se considera que esta es una variable en crecimiento, porque cada vez será mayor el control que se ejerza sobre los recursos naturales y sobre las especies, dada la escasez que se está presentando en éstos y en las especies que están en vía de extinción por la destrucción de sus hábitats, por el tráfico que se genera de las especies.

De otro lado, el Zoológico por ser un sitio de prestación de servicios turísticos deberá estar a la vanguardia de las medidas que se generen en este sector, de manera que le permitan ser mucho más competitivo. En el caso puntual del plan maestro que se está desarrollando para mejorar su infraestructura deberá tener en cuenta ciertos aspectos que permitan mayor calidad, contribuir con la sostenibilidad ambiental y más accesible a todas las personas, ejemplo que tenga más rampas para personas discapacitadas, sistemas alternativos de comunicación por ejemplo para ciegos, entre otros. Esta variable va en creciente, y más teniendo en cuenta los esfuerzos que están haciendo a nivel de promoción de ciudad Medellín como la más innovadora, que de alguna manera lo que busca es traer más turistas. Igualmente las actividades de promoción que se hacen desde la gobernación y de la nación.

Las Autoridades Ambientales que intervienen en el Zoológico son el Área Metropolitana del Valle de Aburra, Corantioquia Secretaria de Medio Ambiente, quienes son las encargadas de velar por el buen funcionamiento del Zoológico y por la fauna que tiene en custodia. El Área Metropolitana por ejemplo es la que se encarga de autorizar los ingresos y salidas de especies del Zoológico. Estas autoridades se vuelven fundamentales y decisivas para el Zoo, dado que el plan de colección que el zoológico tiene, y espera tener, debe ser avalado por el Área Metropolitana, además que el desarrollo de algunos espacios para las especies deberán desarrollarse teniendo en cuenta los lineamientos de Medio Ambiente. Este plan de colección tienen mucha relación con lo que los visitantes quieren encontrar en un Zoológico y por ende la razón por la cual lo quieran visitar.

El Zoológico también debe tener en cuenta la normatividad del Ministerio de Educación. Los Zoológicos se han convertido en un espacio para la educación ambiental que busca sensibilizar al público sobre el cuidado del medio ambiente y la conservación de las especies, razón por la cual los establecimientos educativos programan sus salidas pedagógicas al Zoo.

Actualmente el parque se encuentra generando cambios a nivel de sus guiones educativos que le permitan a los estudiantes y a los visitantes no solo conocer de las especies sino también de sus ecosistemas, generar talleres para que los docentes quieran cada vez más hacer sus trabajos de aplicación y campo en el Zoológico y así éste pueda continuar creciendo en este público objetivo.

Esta es un variable que va en crecimiento mundial, por lo importante y necesario que se ha convertido sensibilizar a los niños y jóvenes en edad escolar, desde que están en sus primeros grados, sobre el cuidado del medio ambiente. Además que la educación a nivel general es uno de los campos más importantes en los planes de desarrollo para la evolución de un estado. Sin embargo existe una amenaza y son las restricciones que se pueden generar desde el ministerio de educación frente a las salidas pedagógicas.

4.2.5. ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES

Medellín cuenta con una temperatura promedio de 24° y está ubicada a 1.475 metros sobre el nivel del mar; según la Subdirección de Meteorología del IDEAM en marzo de 2014 informó que la capital antioqueña ha experimentado un incremento térmico progresivo. La medición

señala que la temperatura aumentó 2,5 grados centígrados desde 1967. Además, cinco de los años más calurosos desde 1961 se registraron en los últimos diez años.

Varios factores explican esta variación climática. El calentamiento que experimenta el globo terráqueo. Ocho de los diez años más calurosos de la historia tuvieron lugar después del 2000. Las emisiones de dióxido de carbono hacen que el planeta se siga calentando.

Sin embargo, Medellín experimenta condiciones que hacen especial su fenómeno. Al aumento de la población, el incremento del parque automotor y de la industrialización, se le suma el crecimiento urbanístico desbordado. Estos factores impermeabilizaron la ciudad alterando los ciclos hídricos y las tasas de infiltración, creando un 'micro efecto invernadero' porque ya no se da la misma absorción de calor.

Otro factor tiene que ver con la geomorfología del valle de Aburra, que se asimila a una batea, configuración que limita las posibilidades de expansión. Por eso Medellín, al extender sus áreas construidas, percibe como consecuencia un déficit de zonas verdes.

Según un informe de la Contraloría, Medellín cuenta con 1,5 metros cuadrados de zona verde por habitante, muy por debajo del indicador de la OMS que sugiere entre 10 y 15 metros cuadrados para mitigar los impactos generados por la contaminación.

“Necesitaríamos multiplicar por cinco nuestros espacios verdes para cumplir con el índice de la OMS pero nuestras condiciones de habitabilidad en el valle de Aburra no nos lo permite. Ahora

hacemos esfuerzos para darle al menos mantenimiento a las zonas que tenemos”, indicó Guillermo Diosa, secretario (e) de medio ambiente de Medellín.

Las metas de la Alcaldía de Medellín, son sembrar un millón de árboles y 20.000 metros cuadrados de jardines, además de apostarle a la pedagogía ambiental porque considera que todos los ciudadanos son responsables del calentamiento global. (Jiménez, 2014)

El Zoológico está ubicado en una de las comunas de más alta contaminación en la ciudad de Medellín. En sus 5 hectáreas el Zoológico se convierte en un pulmón verde para este sector, preserva más de 500 árboles y arbustos, una oportunidad bastante representativa para que el Zoológico continúe ofreciendo sus servicios de conservación en la ciudad.

Otra variable es la consciencia ambiental, aunque en la actualidad, esta aún no impacta tan positivamente al Zoológico porque hay muchas personas que desconocen la importancia de los zoológicos en la conservación y lo ven como un lugar de encierro, incluso hay grupos ambientalistas en contra del mismo. Sin embargo es a través de esta consciencia ambiental y los trabajos de educación, que se convierte en una oportunidad para que las personas quieran visitar al parque y quieran aportar en sus programas de conservación.

De otro lado y con respecto a las circunstancias climáticas, el Zoológico sí se ve afectado en épocas de invierno porque los visitantes disminuyen, y como esta es una variable no controlable, se considera que lo que se puede mejorar son los acondicionamientos para el refugio de las personas cuando llueva.

4.3. ANÁLISIS DOFA

4.3.1. ANALISIS INTERNO

Tabla 6 DOFA - Análisis Interno

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alianzas Estratégicas con entidades privadas y públicas para generar convenios o proyectos para beneficio de las entidades que intervienen en estas alianzas. | Ubicación en un sector de alta contaminación porque puede afectar la salud de las especies de fauna. |
| Apoyo de la comunidad por mantener el Zoológico, defendiendo ese pequeño pulmón verde dentro de una zona altamente industrial. | Oferta recreativa del departamento ya que es muy amplia y variada. |
| Pertener a agremiaciones zoológicas como ACOPAZOA – Asociación de Parques Zoológico y Acuarios y ALPZA – Asociación Latinoamericana de Parques Zoológicos y acuarios. Por los intercambios de conocimiento, de especies de fauna silvestre y el respaldo que genera pertenecer a estas agremiaciones. | Vendedores Ambulantes porque deterioran la imagen del Zoológico y pueden reducir el volumen de ventas al interior del mismo. |
| Acompañamiento de las autoridades ambientales porque son los entes reguladores del Zoológico y son quienes entregan las especies de fauna silvestre decomisada. | Inseguridad de la ciudad porque el Zoológico limita con barrios que se perciben como peligrosos (Trinidad y Antioquia) |
| Posibilidad de ayuda internacional para apoyar programas de educación, conservación e investigación. | Grupos ecologistas enemigos del Zoológico que pueden lograr el deterioro de la imagen del Zoo o quieran acabar con él. |
| Mercados porque el Zoológico ofrece sus servicios a diferentes públicos como: Instituciones Educativas, Empresas, Personas | Desconocimiento en la comunidad del carácter privado de la entidad porque al considerar que es público se vuelven más exigentes con el Zoológico. |
| Accesibilidad dado que su tarifa no es alta, y en casos puntuales se permite el ingreso a grupos de bajos recursos a un menor costo o por balance social | Condiciones Climáticas porque cuando llueve baja el nivel de visitantes. |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alianza Comfenalco Parque Guayabal porque los visitantes pueden comprar la boleta para acceder a los dos parques por una puerta interna que los comunica y así obtener el servicio de recorrido por el Zoológico y uso de zonas húmedas | Trafico de las especies porque es tan alta que el Zoológico no tiene la capacidad de atención y recepción. |
| Mayor conciencia ambiental que permite que las personas se interesen más por los servicios que aporten y apoyen a la conservación de la Biodiversidad. | Burocracia política para el desarrollo de proyectos en los que se les da privilegios al sector público. |
| Apoyo de los medios de comunicación a través del Free Press para generar noticias del Zoológico. | Imagen negativa del Zoológico por el desconocimiento que existe en la comunidad en general de la procedencia de los animales. Creen que el Zoológico es un lugar de encierro más no de conservación. |
| | Intervención del Estado para querer cerrar o trasladar el Zoológico por intereses de diferente índole como por ejemplo el terreno. |

Fuente: propia

4.3.2. ANALISIS EXTERNO

Tabla 7 DOFA - Análisis Externo

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ubicación dado que el Zoológico se encuentra en un sector central de la ciudad | Área del Zoológico reducida para la cantidad de especies de fauna silvestre que podría tener |
| Trayectoria porque el Zoológico tiene 54 años de funcionamiento | Recursos Tecnológicos limitados para el público interno y externo. |
| Know How sobre manejo y conservación de especies de fauna silvestre | Infraestructura física antigua en hábitats que aún no se perciben como naturales por la reja y el cemento. Y falta de modernización en espacios para los visitantes. |
| Amplia Oferta de Servicios porque el Zoológico ofrece el ingreso y disfrute del parque, servicios de eventos, vacaciones recreativas, fiestas infantiles, club científico, entre otros. | Deficiencia y limitaciones en la calidad y cobertura de los servicios educativos. |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Programas de conservación que se tienen como el Mono Aullador, Guacamaya Verde Limón, Titi gris, Paujil Pico Azul, Cóndor de los Andes. | Falta de disponibilidad de Interpretes Ambientales por las limitaciones en su contratación. |
| Lugar natural dentro de la ciudad que cuenta con más de 500 árboles y arbustos | Limitaciones en los presupuestos para grandes inversiones que permitan un mayor desarrollo del Zoológico. |
| Nuevos hábitats para los visitantes conocer como: Pequeños gigantes, humedal, y ranario. | |
| Equipo Multidisciplinario con el conocimiento para el manejo de la fauna silvestre | |
| La colección de animales silvestres porque es el servicio base del Zoológico | |
| Plan de conservación del mono aullador rojo, guacamaya verde, paujil, pico azul | |
| Tarifas Económicas porque es de fácil acceso para los diferentes públicos, en especial los de más bajos estratos. | |
| Respaldo de la Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín – S.M.P. porque es una entidad reconocida por el civismo. | |

Fuente: propia

4.3.3. ESTRATEGIAS

Tabla 8 Estrategias FO

| ESTRATEGIAS FO |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Ubicación-alianzas: Realizar alianzas con la Terminal del Sur, el Aeropuerto, El Metro y con las empresas aledañas para promover e informar sobre los servicios del Zoo a los turistas y personas en general</p> |
| <p>2. Know How - Apoyo a la Comunidad: Elaborar proyectos para realizar programas educativos orientados a la sensibilización de la comunidad en temas de conservación de la biodiversidad, en alianzas con entidades gubernamentales y no gubernamentales.</p> |

3. Programas de conservación - Posibilidad de ayuda Internacional: Presentar proyectos de conservación e investigación a ONG´s o empresas internacionales que apoyen estas causas

4. Amplia oferta de servicios - mercados: Crear nuevos servicios que permitan acceder a otros nuevos mercados de manera que le posibilite al Zoológico seguir creciendo y obtener una mayor participación.

Fuente: propia

Tabla 9 Estrategias FA

ESTRATEGIAS FA

1. Lugar natural dentro de la ciudad - Ubicación: Continuar defendiendo la preservación de este espacios verde y hacer campañas de sensibilización con las empresas aledañas para reducir los niveles de contaminación

2. Programas de conservación - Grupos Ecologistas: Invitar a los grupos ecologistas aun recorrido por el Zoológico y llevarlos a que conozcan los programas de conservación, para que de manera vivencial aprendan sobre la labor y aporte que hace el Zoológico a la conservación de la Biodiversidad y de manera conjunta desarrollar campañas para sensibilizar a la comunidad sobre el No tráfico de fauna silvestre.

3. Amplia oferta de servicios del Zoológico - Oferta recreativa del departamento: Generar estrategias de difusión que permita a los visitantes encontrar diferenciales en su vista para que les motive volver y así mismo recomendarlo. Por ejemplo nuevos hábitats, nuevas especies, nuevos servicios.

4. Respaldo de la S.M.P. - Desconocimiento de la comunidad del carácter privado de la entidad: Generar estrategias de identidad y posicionamiento de marca para que la comunidad reconozca al Zoológico como una entidad privada de propiedad de la S.M.P.

Fuente: propia

Tabla 10 Estrategias DO

ESTRATEGIAS DO

1. Limitaciones en los presupuestos - Alianzas Estratégicas: Buscar el apoyo de la empresa privada y de entidades gubernamentales con aportes en dinero o especie para los desarrollos de los proyectos del Zoológico otorgándoles igualmente beneficios a estas entidades.

2. Área del Zoológico reducida para el potencial de animales que podría tener - Acompañamiento de autoridades ambientales: Presentar el Plan de Colección que el Zoológico puede tener a las autoridades ambientales para que éstos lo avalen y estipulen las especies que éstas le podrían entregar al Zoo, o en caso de que la demanda de espacios para tener las especies sea mayor se descentralice la operación del Zoológico en lugares designados por el estado y con el apoyo de estos para sufragar los gastos.

3. Falta de disponibilidad de intérpretes ambientales - Mayor conciencia ambiental: Buscar personas que quieran apoyar el Zoológico y que deseen generar mayor conciencia ambiental a los visitantes a través de figuras como el voluntariado, o prestación del servicio social

4. Recursos Tecnológicos Limitados - Alianzas Estratégicas: Buscar un patrocinador de tecnología que desee aportar sus conocimientos, desarrollos y herramientas para modernizar al Zoológico con sistemas de información que le permita mayor interacción con el visitante y que la empresa patrocinadora pueda tener todos sus créditos en estos desarrollos.

Fuente: propia

Tabla 11 Estrategias DA

ESTRATEGIAS DA

1. Infraestructura Física antigua - Burocracia Política para el desarrollo de proyectos: Como el Zoológico viene desarrollando su plan maestro para la modernización de sus espacios, buscar apoyo político presentando este proyecto como referente de ciudad para generar un interés por parte del estado en apoyar al Zoológico.

2. Deficiencia y limitaciones en la calidad de la educación - imagen negativa del Zoológico: Es necesario potencializar el nivel de conocimiento y preparación de los interpretes ambientales para poder mejorar la imagen negativa que tienen del Zoológico a través de recorridos guiados por el parque y de una experiencia positiva que se de en la visita del público para generar un voz a voz positivo.

3. Infraestructura Física antigua - vendedores ambulantes: Dentro de los cambios que se proyectan dar en la infraestructura física del Zoológico, generar a la entrada unos módulos organizados para la ubicación de los vendedores informales en pequeños puntos de venta que permitan mejorar la imagen del Zoológico y una mayor apropiación del espacio por parte de los vendedores.

4. Falta de disponibilidad de intérpretes ambientales - oferta recreativa del departamento: Hacer análisis de la manera en que los demás parques o museos contratan a los guías para determinar cuál es la mejor manera de contratar a estas personas que prestan servicios al Zoológico.

Fuente: propia

4.4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR DE SERVICIOS

4.4.1. ACTORES DEL MICROENTORNO

Para la implementación y comercialización de los planes de marketing social, el Parque Zoológico Santa Fe, deberá contar con todo su equipo humano, del cual hacen parte alrededor de 60 personas, cada uno desde su quehacer y saber, para que de manera interdisciplinaria se pueda aportar al bienestar de los animales y a la satisfacción de visitantes, aliados y patrocinadores.

Los públicos internos son los que integran las áreas de: Bienestar Animal para garantizar el desarrollo de los planes de conservación, en esta área se encuentra: el veterinario, auxiliares, pasantes, biólogo, nutricionistas y cuidadores.

Infraestructura y servicios generales para cumplir con los compromisos en desarrollos y mejoras de hábitats, al igual que velar por la buena imagen y presentación del parque en general, en esta área está el coordinador, el personal de aseo, jardineros, porteros, taquilleras, y mantenimiento.

Educación para sensibilizar a los visitantes, aliados, y patrocinadores con los planes de conservación: Coordinador del área junto con intérpretes ambientales y alfabetizadores.

Mercadeo y Comunicaciones para el diseño, promoción y difusión de la estrategia, encargados de mercadeo, comunicaciones, diseño y eventos.

Administrativa para la coordinación y planeación de la gestión del Zoo, de ella hacen parte la directora del parque, asistente y auxiliares.

De otro lado están las áreas de Compras, Informática, Financiera y de Gestión Humana que son transversales a toda la Institución de la Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín y que también hacen parte del Zoológico y que son fundamentales para la ejecución de sus planes de acción.

Para tramitar los requerimientos y necesidades del Zoo, la parte contable para llevar un registro de ingresos y egresos de la ejecución de los planes, para emitir los certificados de donación en caso de haberlos, entre otros.

4.4.1.1. RELACIONES CON PROVEEDORES

Las relaciones del Zoológico con sus proveedores por lo regular son buenas, a largo plazo, las condiciones de pago son generadas por ambas partes, existen proveedores con pago mensual, quincenal, semanal y de contado según la negociación.

Hay productos y servicios que son comprados directamente a la empresa, otros que son adquiridos a través de distribuidores.

Hay diferentes tipos de proveedores, alimentos para surtir las tiendas y para el mercado de los animales, de insumos de oficina para la gestión administrativa, insumos de aseo y desinfección para la limpieza del parque, insumos de ferretería para las labores de mantenimiento, entre otros.

Los proveedores que actualmente tiene el Zoológico son:

Conaseo, Gases de Antioquia, Ferretería Amistad, Venas y Mas, Agropets, Extintores Metro Fuego, Arrendaequipos, Ingeaguas, Districondor, Frigopez, Agroalimentos, Ivanagro, Masfinca, Perman, La Recetta, Ivanagro, Copelia, Postobón, Cream Helado, Colombina, Frito Lay, Yupi, Multivasos, Las Hortalizas, etc.

Existen relaciones más estrechas y constantes con proveedores con quienes se tienen alianzas y compromisos a mediano o largo plazo, buscando el beneficio de las dos empresas, como:

Postobón, La Recetta, Zenú, Hoja de Viao, entre otros.

4.4.1.2. RELACION CON LOS CANALES DE DISTRIBUCION

Por lo regular las ventas del Zoológico son directas, se han generado algunas negociaciones por temporadas, con empresas de e-commerce, como: Groupon, Que buena Compra, Cuponidad, entre otros que permiten que los públicos adquieran boletería con descuento a través de la Web.

De otro lado se ha contado con la venta de boletería a través de Ticket Express para eventos especiales cuando se hace preventa de la boleta.

Además aliados con los que se empaquetan servicios, como: Turibus Enseña y Comfenalco.

Y por último con Masivos en Mercadeo para la venta de unos tarjetones que incluían cupones de descuento de servicios del Zoo.

Propiamente para el programa de adopción de hábitat, programa de patrocinio, que se comercializó hasta el año 2008, se contó con un asesor externo quien se encargó de realizar esta gestión. Este asesor ya no trabaja para el Zoológico y tampoco se volvió a comercializar este tipo de servicios por las implicaciones negativas que esto estaba teniendo para la entidad, por la percepción del no cumplimiento por parte del Zoo a los compromisos generados con el asesor en el momento de la negociación.

4.4.1.3. CON LOS DIFERENTES TIPOS DE MERCADOS

- **DE USUARIOS:** El Zoológico cuenta con diferentes usuarios según el tipo de servicio. Público general, es un público muy variado ya que lo visitan de todos los estratos, no obstante, con mayor predominancia los públicos de estrato 2 al 4. Niños y Adultos sin distinción de sexo, amantes de la naturaleza y los animales, el Zoológico es visitado por personas procedentes a nivel local, nacional e internacional. A la fecha no se han realizado labores de fidelización ni procesos de acercamiento a los clientes. Se tiene conocimiento de que algunos los visitan con cierta frecuencia por el amor que existe en los niños por los animales. A este tipo de público también se les ofrecen otros servicios como recorridos guiados, talleres, pintucaritas, entre otros.

Las Instituciones Educativas, son otro tipo de público, ya que ellas programan sus salidas pedagógicas al Zoológico, de todos los grados y de diferentes categorías de Colegios. A estos clientes se les da un valor agregado, ofreciéndoles que el recorrido por el Zoológico

sea guiado por un Intérprete Ambiental quien permitirá que la experiencia de visita al Zoo sea mucho más enriquecedora.

Del sector Corporativo también visitan al Zoológico, empresas que desean realizar sus eventos como el día de la familia, día de los niños, integraciones, entre otros. O quienes desean acceder al alquiler de espacios cerrados como el Auditorio o la Casa Museo. Es además a este público al que Zoológico pretende ofrecerle los programas sociales para la obtención de recursos.

Existen otros servicios, como Vacaciones Recreativas y Club Científico, su público son niños entre los 6 y 13 años, de estratos medio y alto.

- **DE NEGOCIOS:** El Zoológico ha venido desarrollando convenios con diferentes empresas buscando un incremento en el número de visitantes, generar más publicidad, y obtener un mayor posicionamiento de la marca. Algunos de sus aliados, son: Comfamiliar Camacol, Comfenalco, Coomeva, Turibus, EPM, Une más, Alcaldía de Medellín, Coopebombas, Cotrafa Social, Cupón Book, entre otros.

Aún no existe una alta relación con patrocinadores directos del Zoológico. Por ello se busca penetrar en un mercado corporativo, para que las empresas apoyen al Parque en su misión de la conservación de la Biodiversidad.

El Zoológico Santa Fe tiempo atrás contó con el apoyo de grandes empresas para desarrollar sus proyectos de mejoras de hábitats, sin embargo esa relación se vio un poco

deteriorada por la diferencia que se presentó entre las expectativas del cliente y lo que el Zoológico aportaba.

Se considera necesario retomar estas relaciones de manera planeada y organizada, con una propuesta clara que permita al Zoológico ganar credibilidad y confianza.

- **DEL SECTOR PUBLICO:** El Zoológico ha desarrollado diferentes proyectos de educación, sensibilización para la conservación de la biodiversidad con Secretaria de Medio Ambiente, Cultura Ciudadana, Corantioquia, Área Metropolitana, Ministerio de Medio Ambiente, entre otros. Las relaciones del Zoológico con estos entes gubernamentales ha ido creciendo y fortaleciéndose. Se ha trabajado con proyectos de contratación directa y por participación en convocatorias.
- **INTERNACIONALES:** El Zoológico cuenta con el apoyo de otros Zoológicos del exterior como South Lakes Wild Animal Park de Inglaterra y el Zoológico de San Diego, además hace parte del gremio de Zoológicos a nivel Latinoamericano con ALPZA y a nivel de Colombia con ACOPAZOA. Algunos aportan con sus conocimientos, otros recursos económicos y otros equipos e insumos.

4.4.1.4. RELACION CON LOS COMPETIDORES

Los competidores que el Zoológico hoy tiene identificados como empresas que desarrollen programas para la consecución de recursos a través del apoyo de Patrocinadores, benefactores o adoptantes, son: El Jardín Botánico, El planetario, Parque Explora, Museo de Antioquia, con

quienes sostiene relaciones de cordialidad y en ocasiones de mutuo apoyo para desarrollar convenios, sensibilizar o educar en programas de conservación.

4.4.1.5. RELACION CON PUBLICOS Y GRUPOS DE INTERES

- **FINANCIEROS:** Bancolombia es la entidad con quien el Zoológico maneja la gran mayoría de sus cuentas y la nómina de todo su personal, en las ocasiones en que la Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín ha requerido financiamiento, ha sido esta entidad quien le ha otorgado los créditos y beneficios en sus tasas de interés.

De otro lado la S.M.P. cuenta con un fondo acumulativo que es manejado para casos de inversión.

- **GUBERNAMENTALES:** El Zoológico actualmente sostiene relaciones con Secretaria y Ministerio de Medio Ambiente, Cultura Ciudadana, Turismo, Autoridades ambientales, como: Área Metropolitana, Corantioquia, Cornare, etc. y algunas alcaldías de poblaciones aledañas a Medellín, sin embargo el Zoológico está en la búsqueda de fortalecer permanentemente estas relaciones e integrar otras secretarías con las que actualmente no tiene vínculos como Secretaria de Educación.
- **DE ACCION CIUDADANA:** El Zoológico tiene como opositores el grupo de animalistas que existe en la ciudad de Medellín, quienes se han convertido en los principales detractores del mismo, esto se debe a la distorsión que se ha generado sobre la misión del Zoológico, quién no extrae los animales de su medio natural para exhibirlos

sino que preserva la vida y recibe los animales para conservarlos. El Zoológico ha buscado espacios con este grupo para mostrarles su misión en la conservación y así paulatinamente ir cambiando esta imagen y contar con más aliados.

- **LOCALES:** El Zoológico está ubicado en la comuna 15 de la ciudad de Medellín, con esta población, el parque ha manejado relaciones de participación y apoyo tanto con la ciudadanía, como grupos de interés y grupos empresariales. Se han trabajado comités de seguridad para la zona, ruedas de negocios entre las empresas del sector, grupos de danza de la tercera edad, y apoya a las Juntas de Acción Comunal, entre otros.

- **PUBLICO EN GENERAL:** Los públicos del Zoológico son:

Público Educativo: preescolares, instituciones educativas, instituciones de educación superior, a quienes se les ofrece la visita al Zoo, recorridos guiados, talleres educativos, talleres de sensibilización, charlas, entre otros.

Público empresarial: Empresas de todos los sectores, Fondos de empleados, Cooperativas, Operadores Turísticos, a quienes se les ofrece los servicios de auditorio, servicios de esparcimiento y recreación, integraciones, entre otros. Al público de empresas privadas y públicas, será a quienes se les ofrezca los programas de adopción, patrocinio y membresías para la consecución de recursos.

Público general: De todos los niveles socioeconómicos, más marcado en los estratos 2 al 4, locales, nacionales y extranjeros. A quienes se les ofrece el ingreso al Zoo, y los servicios de recorridos guiados, pintacaritas, entre otros.

- **PUBLICOS INTERNOS:** El Zoológico cuenta con un público interno de aproximadamente 60 empleados directos, además cuenta con pasantes de medicina veterinaria y alfabetizadores que prestan su servicio social en el parque.
- **OTROS PÚBLICOS:** El Zoológico se ve afectado de manera negativa por los vendedores informales que se ubican a la entrada del mismo por diferentes razones, imagen: son bastante desorganizados y abordan de manera intimidante a los visitantes; porque afectan los ingresos del Zoo: ofrecen productos que el visitante pudiera adquirir adentro, además hay ocasiones en que se entran al Zoológico sin permisos para vender sus productos.

4.4.2. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE

El Parque Zoológico Santa Fe de Medellín, es una empresa de servicios de educación, conservación, investigación y recreación.

Es el único Zoológico de fauna silvestre dentro de la ciudad de Medellín y el Área Metropolitana, por ello no tiene una competencia directa, por lo tanto está dentro de una estructura de mercado Monopolística.

Su competencia indirecta en el Área Metropolitana del Valle de Aburra son otros lugares de diversión y entretenimiento, algunos de ellos son los parques, centros comerciales, cinemas, bibliotecas, entre otros.

4.4.3. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

4.4.3.1. ESTRUCTURA PRIMARIA - COMPETIDORES INMEDIATOS

El Zoológico hoy no tiene competencia directa dentro de la ciudad de Medellín y su área Metropolitana.

4.4.3.2. ESTRUCTURA SECUNDARIA - COMPETIDORES INDIRECTOS

Los competidores que el Zoológico hoy tiene identificados como empresas que desarrollen programas para la consecución de recursos a través del apoyo de Patrocinadores, benefactores o adoptantes, son: El Jardín Botánico, El planetario, Parque Explora, Museo de Antioquia, con quienes sostiene relaciones de cordialidad y en ocasiones de mutuo apoyo para desarrollar convenios, sensibilizar o educar en programas de conservación.

De otro lado como el Parque Zoológico Santa Fe de Medellín, es una empresa de servicios de educación, conservación, investigación y recreación, su competencia indirecta también son los parques, centros comerciales, cinemas, entre otros.

Tabla 12 Análisis de Competitividad

| ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD | | | | |
|----------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------|-----------|---------------|
| COMPETIDOR | DEBILIDADES | FORTALEZAS | VENTAS | PARTICIPACION |
| 1: Parque Explora | * Infraestructura con deficiencia de espacios naturales. | * Accesibilidad | 3.319.006 | |

| | | | |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------|
| COMPETIDOR 2: Jardín Botánico | * Pocas zonas de descanso para los visitantes. | * Ubicación | |
| | * Altos Costos de Sostenimiento | * Tecnología | |
| | * Atracciones para chicos y jóvenes, muy limitada la oferta para adultos. | * Innovación | |
| | * Daños en las atracciones y tiempos de reparación | * Presupuesto | |
| | * Capacidad de atención para tantos visitantes | * Publicidad e Imagen Corporativa | |
| | * Un lugar ruidoso | * Posicionamiento de marca | |
| | | * Proyectos Educativos | |
| | | * Sociedad Mixta | |
| | | * Programación permanente | |
| | | * Jornadas de Mantenimiento | |
| | * Infraestructura con deficiencia en las edificaciones | * Espacio verde | |
| | * Cumulo de desechos y basuras dejados por los visitantes | * Espacio de descanso para sus visitantes | |
| | * Espacio limitado para el parqueo de carros | * Entidad pública | |
| | * Deterioro en las tablas taxonómicas del jardín, se tiene la percepción que ha dejado de ser más botánico para ser un parque para sus visitantes | * Educación Ambiental | 205.439 visitantes por mes |
| | * Realización de eventos que en ocasiones pierde la esencia del jardín botánico, al cerrarse para prestar otros servicios. | * Diversificación de productos y servicios | |
| | * Poca programación para el público general | * Diversificación de públicos objetivos | |
| | * Poca exposición de plantas | * Realización de eventos | |
| | | * Conservación de especies botánicas | |

Fuente: propia

4.4.4. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Tabla 13 Análisis de las Fuerzas Competitivas

| FUERZA COMPETITIVA | DESCRIPCION DE LA SITUACION |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. COMPETIDORES ACTUALES | <p>Parque Explora y Jardín Botánico son los competidores más directos, ambos prestan servicios de educación, conservación, investigación y recreación, no propiamente de fauna silvestre como el Zoológico pero si de fauna acuática y de flora. Son grandes competidores porque tienen acceso a proyectos con el estado y favorecen el ingreso de los estratos del 1 al 3 sin costo alguno y cuentan con el apoyo de la empresa privada para la ejecución de sus proyectos.</p> |
| 2. PARTICIPANTES POTENCIALES | <p>Pueden ser participantes potenciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Grupos de la tercera edad Grupos de jóvenes entre los 14 y 17 años Niños entre los 3 y los 6 años para programas de educación no formal Artesanos |
| 3. PRODUCTOS SUSTITUTOS | <p>Los servicios sustitutos del Zoológico son todos aquellos que hacen parte del esparcimiento, la diversión y la recreación como los parques, centros comerciales, cinemas, entre otros.</p> |
| 4. PODER NEGOCIADOR DEL COMPRADOR | <p>El poder de negociación del comprador se da de manera flexible para los grupos teniendo en cuenta los volúmenes de compra y para el público en general si se encuentra beneficiado por algún convenio, de lo contrario el valor de la tarifa que deberá pagar es el estipulado por el Zoológico y de otro lado en cuando a los servicios adicionales a contratar el comprador está sujeto a la disponibilidad y capacidad del parque. En las condiciones de la negociación se dejan claras las condiciones de precio, plazo, capacidad, forma de pago, y servicios contratados.</p> |
| 5. PODER NEGOCIADOR DEL PROVEEDOR | <p>El poder de negociación del proveedor también se da de manera flexible pues el Zoológico se ajusta a las políticas de la empresa proveedora, o busca una solución que pueda ser aceptable por ambas partes, si definitivamente el Zoológico no puede llegar a una negociación con X proveedor busca otro que le supla sus necesidades.</p> |

En las condiciones de la negociación se dejan claras las condiciones de precio, plazo, pedidos, forma de pago, calidad, fechas de entregas y servicios, productos o insumos con especificaciones a suministrar.

Fuente: propia

4.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR

Tabla 14 Estructura Comercial y de Mercadeo - Participantes del Sector

| | DESCRIPCION DEL PROCESO | COMO ESTA CONFORMADA EL AREA COMERCIAL |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>MI EMPRESA: Zoológico Santa Fe</p> | <p>El Zoológico vende a: Empresas, Instituciones Educativas, Operadores de Turismo y en sus instalaciones al público en general. Sus ventas la realizan a través de visitas o atención personalizada a los clientes, telefónicamente, a través de terceros con estrategias de convenios o cuponeras y a través de internet por el portal web o por portales como Groupon, que buena compra, entre otros.</p> <p>Las políticas comerciales se dan teniendo en cuenta el público, para empresas se tienen descuentos por volumen, para todas las instituciones educativas se les otorga siempre el mismo descuento, para el público general depende del convenio si es beneficiario, sino se paga tarifa plena.</p> | <p>El sistema comercial del Zoológico está estructurado por producto: El área de educación es quien se encarga de vender a las Instituciones Educativas. Son dos personas, una atiende las solicitudes telefónicas y la otra visita a las I.E.</p> <p>El área de eventos se encarga de vender los eventos sociales y empresariales. Es una persona y además tiene el apoyo de mercadeo.</p> <p>El área de mercadeo se encarga de hacer las negociaciones de los convenios, proyectos con las empresas. Además de otros servicios como las vacaciones recreativas, noche de selva y servicios de temporada. Es una persona</p> |

| | |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>COMPETIDOR 1: Parque Explora</p> | <p>El Parque Explora vende en: Empresas, Instituciones Educativas, Operadores de Turismo y en sus instalaciones al público en general. Sus ventas la realizan a través de visitas o atención personalizada a los clientes, telefónicamente, a través del portal web. Las políticas comerciales se dan teniendo en cuenta el público, si es entidad privada o pública, el estrato en el que vive, o de acuerdo a los convenios realizados</p> <p>La estructura comercial del Parque Explora está estructurado bajo la Dirección Comercial y de Mercadeo, y este a su vez está dividida por coordinaciones según el segmento de mercado:</p> <p>Cuentan con un coordinador por cada segmento de mercado y ellos a su vez tienen analista. Esta el Coordinador de Turismo y de empresas de menos de 500 empleados. El Coordinador de Instituciones Educativas El Coordinador de grandes empresas</p> |
| <p>COMPETIDOR 2: Jardín Botánico</p> | <p>El Jardín Botánico vende sus servicios en: Empresas, Instituciones Educativas, Operadores de Turismo y en sus instalaciones al público en general. Sus ventas la realizan a través de visitas o atención personalizada a los clientes y telefónicamente. Las políticas comerciales se dan para otros productos diferentes a la entrada, ya que ellos no cobran por el ingreso al parque, y sus políticas están más enfocadas al producto o servicio que el cliente desee, cuenta con paquetes, por ejemplo en alimentación, en realización de eventos, en talleres educativos, en selvicultura y jardinería, diseño paisajístico, entre otros</p> <p>El estructura comercial del Jardín Botánico está determinado por tipo de producto:</p> <p>Selvicultura y jardinería, diseño paisajístico, Viveros, Educación y recreación, alquiler de espacios, alimentos y bebidas y realización de eventos.</p> |

Fuente: propia

.6. MAPA DE SERVICIOS Y PRECIOS

Tabla 15 Mapa de Productos y Precios

| PDCT | VARIABLES | MI EMPRESA Zoológico | COMPETIDOR 1 Explora | COMPETIDOR 2 Jardín Botánico |
|------|-----------|-------------------------|-------------------------|---------------------------------|
|------|-----------|-------------------------|-------------------------|---------------------------------|

| | | | | |
|---|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <u>Presentación</u> | Ingreso al Parque Zoológico San Fe , donde los visitantes podrán disfrutar de más de 150 especies de fauna silvestre. | Ingreso al Parque Explora , donde los visitantes podrán interactuar con la Ciencia y la Tecnología. | Ingreso al Jardín Botánico donde los visitantes pueden disfrutar de la naturaleza y de las colecciones de plantas que allí se encuentran. |
| | <u>Empaque</u> | Boleta impresa | Boleta impresa | No tiene |
| | <u>Precio</u> | Está determinado por diferentes variables: rango de edad, así: menores de 2 años, de 2 a 12 y mayores de 13 años y adultos. Y por tipo de mercado: empresarial descuentos por volumen, Instituciones Educativas y Convenios con empresas y Fondos de Empleados. Los rangos de precios están entre \$ 0 y \$ 11,000 por boleta | Está determinado por segmento según rango de edad, por estrato, por tipo de rutas y número de salas a visitar. Por tipo de mercado y descuentos por convenios. Los rangos de precios están entre \$ 0 y \$ 22,000 por boleta | Ingreso gratuito para todo el mundo |
| 2 | <u>Presentación</u> | Recorridos guiados que se ofrecen a las Instituciones Educativas y al público en general según programación y disponibilidad | Recorridos guiados se realizan según la ruta elegida. | Recorridos guiados , existen diferentes tipos de recorridos según la temática y el público |
| | <u>Empaque</u> | No tiene | No tiene | No tiene |
| | <u>Precio</u> | Está determinado por el tipo de público y la cantidad de personas. Los rangos de precios están entre \$ 0 y \$ 45,000 por grupo de 25 personas. | El valor del recorrido está incluido en la ruta elegida, solo aplica para grupos o instituciones educativas. El precio de la ruta está determinado por tipo de entidad si es pública o privada. La ruta para un colegio privado es de \$ 10.000 por niño. | Está determinado por el tipo de recorrido que desee, el mayor valor es de \$ 85,000 por grupo hasta de 40 personas e igual hay otros más especializados que incluyen talleres por valor de \$ 135,000 por grupo hasta de 25 personas. |

| | | | | |
|---|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | <u>Presentación</u> | Vacaciones Recreativas Durante 5 días los niños podrán asumir los roles de quienes cuidan a diario los animales. Se sentirán veterinarios, biólogos y nutricionistas | Vacaciones Explora El Ocio creativo que nunca imaginaste | Vacaciones Exploradores del Jardín. |
| | <u>Empaque</u> | No aplica | No aplica | No aplica |
| | <u>Precio</u> | \$ 200.000 | \$ 174.000 | \$ 130.000 |
| | <u>Observaciones</u> | Incluye almuerzo, 2 refrigerios, escarapela, recordatorio, gorra y materiales. Dirigido a niños entre los 5 y 13 años. Duración: 5 días Horario: De 9:00 a.m. a 4:00 p.m. | Incluye almuerzo, 2 refrigerios, y materiales. Dirigido a niños entre: * De 3 a 6 años. * De 7 a 15 años. * De 10 a 17 años. Duración: 3 días Horario: De 10:00 a.m. a 4:15 p.m. para los más chicos y de 10:00 a.m. a 5:00 p.m. para los más grandes | Dirigido a niños entre los 5 y 12 años. Duración: 5 días Horario: De 9:00 a.m. a 12:00 m. ó de 2:00 p.m. a 5:00 p.m. |
| 4 | <u>Presentación</u> | Talleres Educativos | Sus talleres son las mismas rutas | Talleres Educativos o visitas especializadas |
| | <u>Empaque</u> | No aplica | No tiene | |
| | <u>Precio</u> | Varían de acuerdo al taller. Oscilan entre \$ 100.000 y \$ 350.000 por grupos de máximo 25 personas. | El valor de los talleres son de acuerdo a la ruta elegida, solo aplica para grupos o instituciones educativas. El precio de la ruta está determinado por tipo de entidad si es pública o privada. La ruta para un colegio privado es de \$ 10.000 por niño. Se hacen otros talleres, foros, con entrada libre. | Varían de acuerdo al taller. Oscilan entre \$ 6.000 por niño hasta \$ 15.000 por persona |

| | | |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Observaciones</u> | Con diferentes temáticas, dirigido a diferentes públicos de acuerdo al rango de edad. Grupos máximo de 25 personas y se realiza según reserva | Con diferentes temáticas, dirigido a diferentes públicos de acuerdo al rango de edad. Grupos máximo de 25 personas y se realiza según reserva |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: propia

4.7. ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL USUARIO

Tabla 16 Análisis del Cliente y del Usuario

| SEGMENTO 1 | |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Necesidad primaria | Educación y Esparcimiento |
| Características de segmentación | Grupos de Instituciones educativas de primaria niños entre 2 y 10 años, secundaria entre 10 y 16 años y universitaria entre 16 a 25 años. De tipo privadas y públicas, de todos los estratos. Procedentes de Medellín, el Área Metropolitana y los municipios aledaños. |
| Hábitos y preferencias de compra | Instituciones educativas interesadas en salidas pedagógicas para aprender sobre la fauna silvestre, medio ambiente, ecosistemas, conservación, ciclos de vida, entre otras, otras que deciden hacer sus prácticas de idiomas o en fotografía. |
| Perfil del Segmento | Instituciones Educativas públicas y privadas. |
| SEGMENTO 2 | |
| Necesidad primaria | Esparcimiento y recreación |
| Características de segmentación | Principalmente familias de padres con hijos entre 2 y 12 años amantes de los animales, en ocasiones acuden con abuelos o tíos, sin distinción de sexo, de estratos 2,3,4,5 y 6. Procedentes de Medellín, Área Metropolitana, Regional, Nacional e Internacional. |

Hábitos y preferencias de compra

Amantes de los animales, de la naturaleza, del medio ambiente, que buscan un lugar para pasarla en familia, adultos que quieren satisfacer los deseos de los niños, niños que quieren ver animales, conocer sus historias, tomarse fotos.

Perfil Del Segmento

Público General

Fuente: propia

5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

5.1. FICHA TÉCNICA

Tabla 17 Ficha Técnica

| Ficha técnica de la Investigación | |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del proyecto | Plan Estratégico de Mercadeo del Parque Zoológico Santa Fe |
| Tipo de estudio | Cualitativo e Interpretativo. |
| Unidad de análisis | Ejecutivos de empresas que trabajen en la revisión y/o aprobación de proyectos de apoyo o patrocinio con fines de responsabilidad social y ambiental. |
| Ámbito geográfico | Medellín y Área Metropolitana |
| Muestra | Ejecutivos y Directivos de Empresas Públicas y Privadas que apoyen proyectos de responsabilidad social y ambiental |
| Tamaño de la muestra | 4 Empresas |
| Técnica de la recolección de información | Entrevista |
| Inicio / Finalización | 16 de marzo al 5 de junio de 2015 |

Fuente: propia

5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El Parque Zoológico Santa Fe fue creado con el propósito de proteger y conservar la fauna silvestre, además de ser un centro de exhibición de fauna para sus visitantes.

Sin embargo este concepto ha venido evolucionando y más que un centro de exhibición es un centro de conservación que trabaja por la biodiversidad, por eso el manejo de su fauna siempre es y será bajo los estándares de bienestar animal. Actualmente protege más de 150 especies, representadas en 1.000 individuos de todo el mundo, además preserva un espacio verde de la ciudad dentro de un sector que es altamente industrial, cuenta con más de 500 árboles y arbustos.

De otro lado, lidera y participa en programas de conservación para la reproducción y liberación de especies. Y dentro de sus instalaciones cuenta con sitios de interés como Aviario, Mariposario, Ranario y Casa Museo.

Las especies que actualmente posee el Zoológico han sido en su gran mayoría, origen del tráfico ilegal, éstas son entregadas al parque por las autoridades ambientales como el Área Metropolitana y Corantioquia, también se presenta intercambio de especies entre Zoológicos o los programas de reproducción que se realizan con la intención de preservar especies que estén en vía de extinción.

Los hábitats donde se encuentran estas especies, en su primer momento fueron construidos en hierro, madera y vidrio, creados de esta forma para la protección de las especies y la seguridad de los visitantes, sin embargo este concepto también ha venido evolucionando y los hábitats ya buscan ser más naturales, que simulen espacios de los animales en su ambiente natural, es por esta razón que el Zoológico en el año 2005 con el Plan de Adopción de Hábitats, busca algunas fuentes de financiación para hacer algunas mejoras, se rediseñaron algunos espacios, sin embargo este proyecto se detuvo porque se tuvieron ciertas fallas en los procesos de negociación y construcción de los hábitats.

En el año 2013 la Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín, contrata a la Universidad Nacional para que desarrolle junto con la Dirección del Parque y algunos miembros de su equipo, el Plan Maestro para el Zoológico Santa Fe, el cual deberá definir el diseño arquitectónico, paisajísticos y urbanístico del parque, incluyendo la propuesta de los nuevos hábitats, los espacios para los visitantes, la infraestructura requerida para la prestación de los servicios, además de rediseñar el concepto físico del parque desde lo misional (educación, conservación e investigación).

Este Plan Maestro se encuentra en la etapa final de su formulación, y dentro del concepto físico del parque, se ha establecido que el Zoológico quede distribuido por Bioregiones, de tal manera que sus visitantes puedan conocer mucho más de las especies y sus ecosistemas, y así continúe siendo un escenario de esparcimiento y formación ambiental para los mismos.

Posterior a esta etapa viene el proceso de implementación de este Plan, para el cual se requieren recursos que hoy, el Zoológico no está en capacidad de financiar por sí solo, es por esta razón que se hace necesario la vinculación de la empresa privada, pública u ONG'S que apoyen esta entidad que trabaja en pro de la conservación de la Biodiversidad.

Para lo anterior se realizará un plan que genere las estrategias para la comercialización de este Plan Maestro a los diferentes entes y para ello es necesario hacer una caracterización del público al cuál se van a dirigir estas estrategias, empresas que estén en capacidad de apoyar al Zoológico con recursos económicos y aportes en especies.

La investigación busca conocer qué empresas financian proyectos de esta envergadura, cuál es su principal interés en hacerlo? Definir el tipo de empresa?, Cuál es el sector de la empresa? Quién(es) por lo general es el responsable de decidir su vinculación o no con estos proyectos?, Quiénes inciden en la toma de decisiones? Qué presupuesto estipulan para estas inversiones?, entre otros, para poder generar una mejor segmentación del mercado, conocer mejor el público y poder desarrollar las propuestas

5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD

El Parque Zoológico Santa Fe de Medellín, se encuentra en un proceso de transformación, está finalizando la etapa de formulación de su Plan Maestro, en el cual se consigna los lineamientos de los cambios que han de generarse para su modernización, tanto para el bienestar de las especies de fauna silvestre, como de sus visitantes, e igualmente el concepto temático que se le dará al parque por Bioregiones, para que sus visitantes aprendan de las especies y sus ecosistemas.

Este proyecto requiere de inversiones altas que no alcanzan a ser sufragadas por los ingresos que pagan sus visitantes por la entrada, es por esta razón que se realizará un plan de mercadeo. Dentro de este plan de mercadeo, es necesario hacer una investigación de mercados para conocer el mercado objetivo, de tal manera que permita una asertiva segmentación de mercado, y de esta manera poder orientar mejor las estrategias para la consecución de los recursos requeridos por el Parque Zoológico Santa Fe.

5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Hacer una caracterización del público objetivo de tal manera que permita una asertiva segmentación del mercado para la generación de las estrategias en la consecución de recursos para la ejecución del Plan Maestro del Parque Zoológico Santa Fe

5.5. METODOLOGÍA APLICADA

La metodología para la recolección de la información es un enfoque cualitativo, el tipo de investigación será exploratoria y la técnica de recolección de la información se realizará a través de entrevistas semiestructuradas. Se decide este método porque se requiere profundizar sobre la forma en que las empresas toman decisiones frente a apoyos o patrocinios de proyectos. Así mismo porque la población para el muestreo es limitada en la ciudad de Medellín y su Área metropolitana.

5.6. LIMITACIONES

Esta investigación se realizará en la ciudad de Medellín y su área metropolitana en un periodo del 16 de marzo al 5 de junio de 2015.

5.7. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.7.1. INFORMACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICA

La investigación fue realizada a grandes empresas prestadoras de servicios con gran trayectoria en el mercado, tales como: energía, luz, agua, telecomunicaciones y servicios bancarios. Son empresas del sector público y del sector privado, de origen y proyección a nivel nacional e internacional

5.7.2. CUESTIONARIO SEMIESTRUCTURADO

1. La empresa actualmente apoya o patrocina algún tipo de entidad social y/o ambiental, a qué tipo de entidad y por qué?
2. ¿Cuáles son los principales tipos de proyectos que la empresa está interesada en patrocinar y por qué?
3. ¿Cuáles son las políticas para definir estos patrocinios?
4. ¿Cuáles son los beneficios que la empresa recibe al apoyar estos proyectos y cuales considera usted que son de mayor relevancia para la empresa y por qué?
5. ¿Estos apoyos están contemplados en los presupuestos de la empresa y conoce usted qué presupuesto estipulan para estas inversiones (monto)?
6. ¿Han llegado a apoyar proyectos que no estén incluidos dentro del presupuesto?
7. ¿Quién(es) por lo general es (son) el (os) responsable(s) de decidir su vinculación o no con estos proyectos?,
8. ¿Cómo se enteran ustedes de estos proyectos?
9. ¿En cuánto tiempo toman la decisión de vinculación de un proyecto?
10. Ustedes estarían interesados en patrocinar proyectos que propendan por el bienestar de la fauna silvestre que se encuentra en lugares de conservación?

5.7.3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.7.3.1. PRESENTACIÓN PERSONAS ENTREVISTADAS

JOSÉ ALEJANDRO ARROYAVE HOYOS – Entrevistado 1 (E1)

EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN - EPM

Profesional de Mercadeo

Gerencia de Identidad Corporativa

jose.arroyave@epm.com.co

Teléfonos: 3807889 - 3013292586

Dirección: Carrera 58 No. 42 - 125 Piso 1 Oficina 076

Fecha de Entrevista: Abril 10 de 2015

Hora de Entrevista: 8:00 a.m. - 9:00 a.m.

Información Académica

Magister en Mercadeo - Universidad de Medellín, Especialista en Mercadeo con énfasis en Telecomunicaciones - Universidad de los Andes, Especialista en Gerencia de Información - Universidad de Medellín, Especialista en Sistemas de Información - Universidad EAFIT, Estadístico - Universidad de Medellín, Balanced Score Card, GRI Certified Training Program, Gestión Integral del riesgo, Adquisición Bienes y Servicios, Herramientas informáticas (Oficina, Estadístico, CRM y aprovisionamiento).

Experiencia en EPM 22 años (1993 – a la fecha)

Roles desempeñados

Profesional Mercadeo, Especialista de Planeación Estratégica Comercial, Analista Gestión Organizacional Comercial, Analista de programación y desarrollo y Analista de Educación

Responsabilidades

Gestiona patrocinios y presencia de EPM en eventos y medios de terceros e Implementa activaciones de marca y eventos del nivel institucional y negocio y participación en el proceso de desarrollo de productos de Energía. Lidera estrategias relacionadas con la reputación para EPM y Grupo EPM, realiza estudios de mercado en: evaluación de la Marca, Responsabilidad Social Empresarial, Posicionamiento, Caracterización de los grupos de interés, Medición de la efectividad de la comunicación comercial institucional de EPM y de su Grupo EPM. Desarrolla estrategias de comunicación comercial integrales para el nivel institucional de EPM. Determinar los recursos económicos, financieros y humanos, requeridos por los proyectos que se emprendan; evalúa los planes en desarrollo y analiza su comportamiento durante su operación. Participa en la elaboración del Plan de Desarrollo Corporativo de EPM

MARCELA VALENCIA VELEZ – Entrevistada 2 (E2)

GRUPO BANCOLOMBIA

Analista de Mercadeo

Gerencia de Marca y Publicidad

marcvale@bancolombia.com.co

4042842

Carrera 48 No. 26 - 85 Torre Sur Piso 9 Sector D

Fecha de Entrevista: Abril 10 de 2015

Hora de Entrevista: 3:00 p.m. - 4:00 p.m.

Información Académica: Ingeniera de sistemas con especialización en mercadeo gerencial

Experiencia en el Grupo Bancolombia 9 años

Su trayectoria en el manejo, evaluación y aprobación de proyectos o patrocinios dentro del grupo Bancolombia es de 2 años. Tiene bajo su cargo: Bus escuela Bancolombia, proyecto enfocado en educación financiera con temas de ahorro y uso de canales.

Evaluación de eventos y patrocinios que estén orientados en proyección institucional o patrocinios orientados a la marca o al negocio.

Manejo de campañas internas con empleados

Manejo de campañas en cultura ciudadana como: Tranvía en Medellín y MIO en Cali

Educación financiera

DANNY FERNEY ISAZA AGUDELO – Entrevistado 3 (E3)

CLARO

Analista de Trade Pymes

danny.isaza.ext@claro.com.co

6041000

Carrera 25A No. 1-31 Oficina 1711

Fecha de Entrevista: Abril 23 de 2015

Hora de Entrevista: 8:00 a.m. - 9:00 a.m.

Información Académica: Comunicador Social con énfasis de Educación y cultura, cursando una maestría en gerencia de la comunicación organizacional en la Universidad Pontificia Bolivariana UPB.

Experiencia en Claro

Su trayectoria, 4 años en el Cargo de Trade Marketing Pymes y Corporativo.

Analiza propuestas o proyectos presentados por terceros, si bien no dan la última palabra, es el área de mercadeo de cada regional el primer filtro para determinar la viabilidad de la participación de la Compañía.

Su experiencia laboral se complementa en: Director Ejecutivo y Gerente de la Corporación Folclórica Grupo Suramérica, 4 años. Y en el área de Comunicaciones con el Programa Alianza de Antioquia por la Equidad, Gobernación de Antioquia.

MARIA CLARA RENDÓN Entrevistada 4 (E4)

FUNDACIÓN SURA

Coordinadora de Responsabilidad Corporativa

435 57 53

Calle 49 No 63 – 146 Piso 8

Fecha de Entrevista: Junio 3 de 2015

Hora de Entrevista: 1:00 p.m. - 2:00 p.m.

Información Académica: Ingeniera biológica y Responsabilidad Corporativa de la Universidad de Colombia en New York

Experiencia en Responsabilidad Social Empresarial

Fue jefe de Responsabilidad Social Empresarial en el Grupo Éxito durante 5 años y está en el Grupo Sura hace 10 meses como Coordinadora de Responsabilidad Corporativa.

5.7.3.2. HALLAZGOS:

5.7.3.2.1. Apoyos o patrocinios a entidades sociales y/o ambientales

El entrevistado **E1 (José Alejandro Arroyave Hoyos)** sostiene que **EPM** no utiliza el término de apoyos ni patrocinios, dado que como son una entidad estatal no pueden manejarlo así, la forma como lo denominan es vinculación publicitaria, y efectivamente si la realizan a través de un Marco de Actuación de Patrocinios, en el que se tienen diferentes líneas de apoyos, menciona algunos de ellos: Museos, Filarmónica, Sinfónica y en lo ambiental tienen un proyecto para Octubre, apoyar el congreso internacional del medio ambiente, entre muchos otros.

La entrevistada **E2 (Marcela Valencia Vélez)** responde que **Bancolombia** efectivamente maneja los patrocinios y tiene estipuladas sus líneas de acción. Menciona algunos de ellos: En lo Cultural e Identidad País apoyan a: Planetario, Pro lírica de Antioquia (Fundación musical), Carnaval de Barranquilla, Carnaval de negros, Feria de flores, Orquesta Filarmónica, Teatro Mayor, entre otros.

El entrevistado **E3 (Danny Ferney Isaza Agudelo)** de **Claro** informa que si cuentan con patrocinios, lo hacen a través de la Fundación Telmex y los lineamientos son dados desde México, esto se realiza desde aproximadamente el año 1994, donde los directivos del Grupo Slim dispusieron unas líneas de intervención social: hábitos deportivos, apoyo en educación y en programas culturales.

Aclara que para Colombia existen unos apoyos para promoción, educación, en programas culturales y Deportivos. En Antioquia con la Copa Claro y Copa de Beisbol, con estas líneas lo que buscan es impactar positivamente a las comunidades.

La entrevistada **E4 (Maria Clara Rendón)** informa que si apoyan proyectos de esta índole, actualmente apoyan alrededor de 100 iniciativas correspondientes a 91 empresas en Colombia porque también se han vinculado en el Salvador, Panamá y República Dominicana. A nivel ambiental se destacan dos proyectos uno en Cartagena con Recimed donde fortalecen las asociaciones de recicladores de las zonas más vulnerables y otro en Fredonia con construcciones a partir de botellas pet. Otras empresas que apoyan a través de su promoción cultural son Museo de Antioquia, Museo de Arte Moderno de Medellín, Jardín Botánico y Parque Explora, con este último tienen algo adicional y es que apoyan sus exposiciones que se hacen a nivel regional y nacional.

5.7.3.2.2. Tipos de proyectos que la empresa está interesada en patrocinar

El **entrevistado E1** menciona que les interesan los proyectos que tengan un impacto alineado con los objetivos de la empresa y de su responsabilidad social y ambiental. Priorizan los que favorezcan a la empresa y a la comunidad en general. Tienen estipuladas las siguientes categorías:

Eventos de Ciudad: Grandes eventos organizados y liderados por el municipio de Medellín, que convocan a la comunidad en general. Se destacan eventos con orientación cultural, deportiva, de innovación, académicos, entre otros. Su interés en este tipo de eventos se da para el conocimiento o reconocimiento de la empresa a nivel de ciudad o de país ya que es una empresa

que opera a nivel Nacional. Un ejemplo, Feria de Flores, el cual es un evento de ciudad que tiene un impacto económico e impacto internacional.

Cultural: Actividades culturales. Considerando la promoción cultural como un mecanismo que permite el crecimiento y desarrollo de las comunidades, enmarcados dentro de su política de Responsabilidad social, se patrocinan grandes instituciones que representan las diferentes manifestaciones artísticas; con prioridad de aquellas que incluyan eventos masivos de libre acceso para la comunidad. Actualmente apoyan motores de cultura y espacios de fortalecimiento como los Museos, Filarmónica, Sinfónica. Además buscan que la actividad pueda tener una asociación con la marca, que sea de su interés, por este motivo ya no apoyan las fiestas de los pueblos, sino que lo realizan con la modalidad de concursos o proyectos para buscar la participación de las comunidades.

Deporte: Grandes eventos deportivos y deportistas de alto rendimiento en diferentes disciplinas. Con la convicción de que el deporte genera bienestar a la comunidad, patrocinan eventos deportivos masivos pertenecientes a las diferentes disciplinas, que refuercen el tema de trabajo en equipo y apoyo mutuo. Se focalizan en actividades como atletismo, ciclismo, tenis de campo, deportes extremos, actividades de gran afinidad para la comunidad y que mayor impacto logren para la marca, según los estudios de fuentes primarias y secundarias consultados. Igualmente se concentran en dar apoyo a deportistas de alto rendimiento con potencial olímpico, de manera que se refuerce la importancia del esfuerzo y la disciplina para el logro de un objetivo.

Ambiental: Actividades asociadas al cuidado y mejoramiento del medio ambiente. En concordancia con el posicionamiento de EPM y su Grupo como responsables con el medio ambiente apoyan solicitudes focalizadas en temas ambientales que aborden asuntos como el cambio climático, energías limpias, manejo de residuos y aquellos que busquen cuidar y mejorar las condiciones del entorno. Ambiental manejo de cuencas, reforestación, etc.

Académico: Seminarios, congresos, foros u otras actividades, que realizan con el objetivo de difundir conocimientos específicos. Patrocinan con prioridad los eventos académicos relacionados con los siguientes temas de interés: Responsabilidad Social Empresarial, Reputación y Gobierno Corporativo. Tienen en cuenta los patrocinios a eventos académicos de interés para los negocios de Energía, Gas, Aguas. Tienen en cuenta los eventos académicos de interés para otras áreas de la empresa de soporte corporativo (Temáticas financieras, de mantenimiento de edificios, desarrollos informáticos, gestión humana, etc.). Por ningún motivo patrocinan eventos académicos cuya temática no tenga relación directa con el quehacer de EPM.

Desarrollo Humano: Eventos organizados por entidades sin ánimo de lucro y demás instituciones, que promuevan el beneficio de las comunidades, y también programas que impacten positivamente comunidades, mediante el desarrollo de habilidades que propicien su sostenibilidad o que mejoren su calidad de vida. Apoyan la realización de eventos de carácter deliberativo que lleven a proyectos de desarrollo de la comunidad. No realizan vinculaciones a otro tipo de actividades comunitarias: fiestas, aniversarios, integraciones, etc.

Investigación, Desarrollo e Innovación (I + D + i): Eventos organizados por universidades o entidades que promueven la investigación, el desarrollo, la innovación y el emprendimiento. Con énfasis en actividades de investigación, desarrollo e innovación orientadas a la generación, uso y optimización de la energía eléctrica, el agua, el gas natural, y mecanismos alternativos, cambio climático.

La entrevistada **E2** menciona que tienen definidas las siguientes líneas de acción:

1. **Marca o Negocio:** Patrocinios de gran impacto que les permite tener un retorno sobre la inversión y beneficio para sus clientes como por ejemplo los eventos de Madona, Juegos de Tenis, Gira Andrés Cepeda, entre otros.

2. **Calidad de vida,** esta línea es manejada directamente por la Fundación donde se tratan acciones para:
 - **Primera Infancia,** apoyan niños de centros de desarrollo infantil con edades entre los 0 y 6 años, donde les brindan la alimentación y contribuir con su adecuado desarrollo.
 - **Educación:** Apoyan niños y adolescentes de instituciones educativas entre 6 y 18 años.
 - **Emprendimiento**

3. **Cultural:** Manejan el foco cultural donde se apoyan teatros, museos, orquestas, festividades de identidad País, como: la Feria de Flores y Carnavales.

4. **Ambiental:** Manejado por el área de sostenibilidad donde apoyan reservas naturales, hacen eventos de consumo sostenible e innovación sostenible.

El entrevistado **E3** menciona que son muchos los tipos de proyectos, sin embargo que la línea a la que le apuntan son los proyectos que promuevan el desarrollo en cada una de las comunidades a intervenir.

La entrevistada **E4** cuenta que la empresa tiene 4 líneas de acción definidas: Promoción cultural, Educación Sexual, Formación para la Competitividad y Gestión Integral para las Comunidades, dentro de esta última línea incluyen la Gestión Ambiental. De otro lado también tienen una categoría que se llama apoyos institucionales que se podrían enmarcar dentro de la línea de promoción cultural como los apoyos al Museo de Antioquia, Museo de Arte Moderno de Medellín, Jardín Botánico y Parque Explora.

5.7.3.2.3. Las políticas para definir los patrocinios

El Entrevistado **E1** habla sobre el Marco de Actuación de Patrocinios que está establecido en EPM, el cual pretende orientar las vinculaciones publicitarias de EPM a eventos de terceros, con el fin de garantizar la alineación con la política de Responsabilidad Social Empresarial, las directrices sobre el manejo de la imagen institucional y la optimización de los recursos de la organización en armonía con la visibilidad de marca.

Como se mencionó anteriormente, en su empresa no hablan de patrocinios, ni donaciones, sino de vinculaciones publicitarias.

Hacen vinculaciones a nivel local, regional, nacional e internacional y tienen particularidades para cada mercado de acuerdo a temas de interés.

En Cubrimiento Geográfico:

Local: Vinculación a eventos en Medellín, con el objetivo de obtener visibilidad de marca, y contribuir al desarrollo de las comunidades donde EPM actúa, bajo el marco de la RSE.

Regional: Vinculación con otros municipios de Antioquia, incluidos los municipios del Valle de Aburra diferentes a Medellín, apoyando el relacionamiento con los entes territoriales y comunidades vecinas; con énfasis en programas educativos, culturales y deportivos, que representen posibilidades de inclusión, desarrollo y sano esparcimiento.

Nacional: Vinculación a eventos en otras ciudades del país, con el propósito de posicionar a EPM y al Grupo EPM en mercados nacionales, actuales o potenciales, y apoyar el relacionamiento con entidades nacionales, especialmente con aquellas que lideran aspectos relacionados con la prestación de servicios públicos domiciliarios, responsabilidad social empresarial, gobierno corporativo y medio ambiente. Igualmente para posicionar a EPM y el Grupo EPM como responsables en lo social y lo ambiental; y trabajar en temas que contribuyan favorablemente a la Reputación ante líderes de opinión, tales como periodistas, columnistas, universidades, entre otros.

Internacional: Vinculaciones a eventos fuera de Colombia, para contribuir al relacionamiento de EPM con entidades internacionales afines a temas de responsabilidad social empresarial, gobierno corporativo y medio ambiente, con el fin de potencializar sinergias e incrementar la reputación de EPM. También se realizan vinculaciones a eventos internacionales de interés de la Dirección de Crecimiento Internacional, encaminados a la consecución de nuevos mercados y para divulgación y posicionamiento del Grupo EPM.

En la vinculación a eventos según la cobertura geográfica, se consideran los temas de interés que se mencionaron anteriormente: Eventos de Ciudad, Cultural, Deporte, Ambiental, Académico, Desarrollo Humano, Investigación, Desarrollo e Innovación (I + D + i)

El proceso que realizan para la toma de decisiones es el siguiente: reciben las propuestas, revisan que estén enmarcadas en sus líneas de acción, identifican cual es el impacto publicitario de imagen, la visibilidad de la marca, impacto de responsabilidad social empresarial que genere valor a sus grupos de interés, y que el ROI sea más favorable que si lo llegase a contratar con las agencias.

Según la entrevistada **E2**, define que la empresa tiene como política principal que el proyecto a desarrollar impacte la sociedad y que estén enmarcados en las líneas de acción de la empresa: Patrocinios de gran impacto en la marca o negocio, que genere calidad de vida: Primera Infancia, Educación y Emprendimiento, Cultural y Ambiental. El Comité de Proyección Institucional que está integrado por la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Públicas, Gerencia de Sostenibilidad Ambiental, Fundación Bancolombia, Marca y Publicidad y en algunas ocasiones Presidente son quienes determinan la viabilidad del proyecto.

El entrevistado **E3** menciona que las políticas definidas por ellos para la participación en un proyecto, es que haya un beneficio para la comunidad a impactar, ellos entran a valorar la problemática y las diferentes formas de intervención. Además prestan asesoría y acompañamiento durante la ejecución del proyecto donde se convierten en interventores.

Las entrevistadas E4 informan que normalmente las políticas para apoyar proyectos es que sean presentados de manera formal, es decir por escrito, puede ser a través de la página web, por correo o enviado a las oficinas. El comité directivo es el responsable de analizar su vinculación teniendo en cuenta las líneas que tienen definidas apoyar, además tienen unos criterios de selección y evaluación, como contribución al desarrollo local, el alcance a mediano o largo plazo, integralidad, participación activa en las comunidades, generación de conocimiento, sostenibilidad, entre otros.

Las entidades a las que apoyan deben ser sin ánimo de lucro. Y las iniciativas que sean con alcance en algunos de estos países: Chile, Colombia, El Salvador, México, Panamá, Perú, República Dominicana y/o Uruguay

5.7.3.2.4. Beneficios que la empresa recibe por apoyar los proyectos que considera de mayor relevancia

El entrevistado E1 manifiesta que los beneficios en EPM son valorados, se cuantifican en un Software que les permite medir el retorno de la inversión, donde analizan:

- Impacto publicitario de imagen, visibilidad de marca.
- ROI en publicidad sea más favorable que las agencias.
- Impacto de responsabilidad social empresarial que genere valor a sus grupos de interés y desarrollo humano sostenible
- Aprovechamiento de espacios para sus clientes o actividades con la comunidad.

- Canje de productos o servicios como por ejemplo: boletas si se trata de Museos o eventos, cupos de palcos en el evento de Feria de Flores, los cuales los aprovechan para generar estrategias de fidelización con sus clientes representativos
- Visibilidad en medios de comunicación

La entrevistada **E2** sostiene que los beneficios que buscan son:

- Impactar la sociedad
- Si es un patrocinio normalmente saben que es algo de una duración limitada donde no buscan una relación permanente
- Si es una Alianza es a largo plazo, mínimo a un año y con esta buscan tener exposición de marca
- Si es en desarrollo social buscan escuelas para niños
- Y adicionalmente tienen proyectos de los cuales reciben boletería, la que destinan para actividades con sus clientes o hacer campañas en redes sociales.

El entrevistado **E3** dice que el mayor beneficio que buscan es generar una marca cercana a la comunidad, que los identifiquen no solo como la empresa operadora de servicios de Telecomunicación, sino que apoyan proyectos públicos y privados, dentro de lo público les interesa apoyar los proyectos de gobierno estipulados en el Plan Nacional de la Presidencia.

La entrevistada **E4** informa que lo que más pesa es el impacto social o ambiental, además que genere desarrollo y después sería la visibilidad de la marca, pero esta última no es la más importante.

5.7.3.2.4. Patrocinio incluido dentro de los presupuestos de las empresas

El entrevistado **E1** dice que si están contemplados los presupuestos para los patrocinios, realizan el presupuesto en agosto involucrando los macro proyectos y proyectos del año siguiente. Un aproximado en dinero es de cinco mil a siete mil millones de pesos para todos los proyectos. Para la asignación de recursos hacen filtros y priorizan los proyectos de acuerdo al impacto económico, social y de imagen que estos puedan tener, que como se mencionó anteriormente, se apoyan en un software que les permite medir el impacto de los proyectos y el retorno de la inversión.

La entrevistada **E2** confirma que en los presupuestos si tienen contemplados rubros para los patrocinios, sin embargo se rehúsa a decir el monto por motivos de confidencialidad. Aclara que los presupuestos están designados por cada línea de negocio como: Mercadeo banca personas y pyme, Mercadeo banca empresas y gobierno y Mercadeo corporativo que es transversal porque es a través del área de mercadeo que se define la vinculación con proyectos.

El entrevistado **E3** cuenta que efectivamente la gerencia de la Fundación Telmex si tiene un rubro asignado para el apoyo a los proyectos. Menciona que los montos son representativos, sin embargo por discreción empresarial se reserva el monto.

La entrevistada **E4** afirma que la empresa si cuenta con presupuestos para proyectos y suman alrededor de \$ 17.481.000.000 de pesos. Esa cifra fue la correspondiente al año 2014.

5.7.3.2.5. Decisiones de apoyos a proyectos que no estén incluidos dentro del presupuesto

El entrevistado **E1** sostiene que no se deben apoyar los proyectos que no estén incluidos dentro de sus presupuestos por el tipo de entidad que son, entidad pública. Cabe aclarar que si el proyecto es demasiado conveniente para la empresa, lo que pueden llegar a hacer en esos casos, es un manejo de la bolsa de proyectos que tienen, evaluar la conveniencia y dar prioridad o reajustes en el monto total de los proyectos.

La entrevistada **E2**, informa que esto no pasa muy a menudo a su área pero si a mercadeo (banca personas y pyme - mercadeo banca empresas y gobierno y mercadeo corporativo transversal), y cuando esto les sucede y lo consideran de importancia para la empresa, tratan de incluirlo desde que este dentro de sus líneas.

El entrevistado **E3** cuenta que si han llegado a apoyar proyectos que no estaban presupuestados, sus autorizaciones han estado sujetas a evaluaciones previas sobre el impacto a generar en la comunidad. Esto es revisado desde otras gerencias e igual se buscan alianzas público privadas.

La entrevistada **E4** dice que por lo general no se presenta este tipo de situaciones, sin embargo que si es posible apoyar proyectos que no estén incluidos dentro del presupuesto siempre que sea de un gran interés para la compañía.

5.7.3.2.6. Los responsables de decidir la vinculación con los proyectos

El Entrevistado **E1** habla que en su empresa quienes deciden las vinculaciones a los proyectos está bajo la Gerencia de Identidad Corporativa, en esta área laboran alrededor de 40 funcionarios

y que la asignación se hace a través de Software, y se publican en su página web, porque buscan la transparencia del manejo de sus recursos.

La entrevistada **E2** informa que quienes toman las decisiones son: el Comité de Proyección Institucional del cual hacen parte la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Públicas, Gerencia de Sostenibilidad Ambiental, Fundación Bancolombia, Marca y Publicidad y en algunas ocasiones Presidente.

El entrevistado **E3** cuenta que en su empresa son responsables la Fundación Telmex que está ubicada en México, para los casos de Colombia, los proyectos que se envían a la Fundación van con el aval del Sr. Arcila que es el Vicepresidente para Colombia e involucran a las áreas responsables o dolientes de los proyectos, como: Comunicaciones, Alianzas, Presidentes, quienes se encargan de revisar previamente el impacto y el sentido de participar en el proyecto.

La entrevistada **E4** dice que los encargados de decidir la vinculación a las iniciativas es el Comité Directivo del cual hacen parte la Directora de la Fundación y el Vicepresidente de asuntos corporativos del Grupo Sura normalmente, sin embargo si hay un proyecto de gran envergadura con un monto y alcance muy alto ya es la Junta quien decide, de la que hace parte el Presidente del Grupo Sura.

5.7.3.2.7. Medios a través de los cuales las empresas se enteran de los proyectos a los cuales son invitados a participar

El entrevistado **E1** cuenta que es a través del Portal web: www.epm.com.co a través del cual las entidades hacen sus solicitudes. Ahí se publican todos los proyectos por un tema de transparencia e igualmente está el marco de actuación.

La entrevistada **E2** dice que se enteran porque son contactados por redes sociales, en el lobby de sus oficinas, referidos, entre otros.

El entrevistado **E3** informa que se enteran por visitas que las personas o entidades hacen directamente a sus oficinas o por referidos, y posteriormente Claro después de evaluarla y considerarla viable envía la comunicación o propuesta a Bogotá quien a su vez da los lineamientos a los comités correspondientes en la Regional Medellín.

La entrevistada **E4** sostiene que normalmente los proyectos les llegan a la empresa, solo tienen un proyecto de iniciativa propia que es el de Educación Sexual y Sana Convivencia y lo hacen a través del Operador Logístico Juntos Construyendo Futuro.

5.7.3.2.8. Tiempo que tardan las empresas en tomar la decisión de vinculación en un proyecto

El entrevistado **E1** menciona que como en su empresa es a través de un proceso de contratación se requiere que mínimamente sea con dos meses de anticipación.

La entrevistada **E2** señala que depende del proyecto, sin embargo que como el comité se reúne una vez al mes, la propuesta debe ser presentada o enviada, mínimamente con un mes de antelación.

El entrevistado **E3** indica que como son una Multinacional se tardan en tomar la decisión, aproximadamente de un año a un año y medio, y más si incluye una política pública en donde el presupuesto debe pasarse para aprobación.

La entrevistada **E4** cuenta que normalmente un proyecto tarda en aprobarse alrededor entre 2 y 4 meses depende de quien tome la decisión, si es comité 2 meses y si es junta 4.

5.7.3.2.9. Interés en las empresas para patrocinar proyectos que propendan por el bienestar de la fauna silvestre que se encuentra en lugares de conservación

El entrevistado **E1** cuenta que históricamente EPM ha patrocinado el Zoológico, sin embargo sostiene que no podría decir en este momento si o no, porque la propuesta tendría que ser sometida a evaluación. Aclara que la empresa si tiene un interés por apoyar proyectos que tienen que ver con el medio ambiente porque hace parte de una de sus líneas.

La entrevistada **E2** es conocedora que en lo Ambiental el Grupo Bancolombia apoya reservas naturales, hacen eventos de consumo sostenible e innovación sostenible, sin embargo dice que para dar respuesta a esta pregunta tendría que ser directamente el área de sostenibilidad quien revise la propuesta.

El entrevistado **E3** menciona que si estarían interesados en promover o apoyar Fauna Silvestre, de hecho han tenido algunos acercamientos con el Zoológico, sin embargo considera que a la propuesta le falta fuerza en sentido de que no solo es el tema de ubicar la marca en un espacio, sino como va a llegar la marca al hábitat, recomienda hacer un trabajo conjunto con el área de mercadeo de Claro.

La entrevistada **E4** habla que actualmente dentro de sus líneas de acción no tienen involucrados proyectos para Fauna Silvestre, sin embargo no desechan la posibilidad de que en algún momento pudiera considerarse esto teniendo en cuenta el alcance y el impacto.

5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Se considera que dentro del ítem de Sostenibilidad o Responsabilidad Ambiental que tienen las empresas como líneas de acción, no hay aun claridad o de manera concreta apoyo a la fauna silvestre, están más enfocados en el manejo de residuos, cuencas, reforestación y sensibilizar en el cuidado del medio ambiente.
- Las empresas hoy no tienen total claridad de lo que es responsabilidad ambiental empresarial, quieren vincularse pero no saben cómo hacerlo.
- Las políticas de vinculación a proyectos de las empresas, están muy orientadas a su quehacer o misión y a impactar a las comunidades de su zona de influencia.
- Los beneficios que más les interesa a las empresas al apoyar los proyectos son los balances sociales o ambientales que pueden presentar en sus informes anuales.

- Se considera que el tema ambiental es de interés para las compañías, sin embargo por ser un intangible, será mucho más difícil poder medir su impacto, por lo tanto las propuestas deberán ir acompañadas a los beneficios que se obtienen en cuanto a la reputación de la marca.
- En el trabajo de campo se dificulta un poco la cantidad de personas a entrevistar por el tiempo de duración de la investigación, dado que son personas con agendas muy apretadas o que pasan poco tiempo dentro de la ciudad

5.9. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Después de realizar las entrevistas, se considera importante conocer además las políticas internas de Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad, si las tienen, de cada una de las empresas que hacen parte del público objetivo del plan de mercadeo para poder alinear las propuestas.
- Se recomienda que dentro de los beneficios que el Zoológico presente en sus propuestas a las empresas vaya acompañada no solo de un impacto ambiental sino también de un impacto social o desarrollo con las comunidades.
- Se sugiere que dentro del Plan de Mercadeo del Zoológico, se cuente con estrategias que permitan un posicionamiento de la empresa, como una entidad que trabaja en pro de la conservación de fauna silvestre y en sensibilizar a las comunidades en la protección y cuidado del medio ambiente.

- Se sugiere que se realicen campañas para que las empresas puedan identificar que también son responsables de la fauna silvestre de la nación y motivarlos para que quieran sentirse involucradas.

6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

6.1.1. OBJETIVOS DE VENTAS

Lograr la consecución de unos ingresos mínimos de 270 millones de pesos anuales por convenios, donaciones o patrocinios

6.1.2. OBJETIVOS DE SERVICIO

6.1.2.1. Ganar más empresas amigas y aliadas del Zoo a través de un trabajo conjunto que genere responsabilidad ambiental y cuidado por la Fauna Silvestre

6.1.2.2. Crear entre los empleados un ambiente interno propicio para generar satisfacción de los clientes en el servicio prestado

6.1.3. OBJETIVOS DE MERCADEO

6.1.3.1. Desarrollar un producto de responsabilidad ambiental empresarial que apoye la transformación del Parque Zoológico Santa Fe

6.1.3.2. Reposicionar el Zoológico Santa Fe en el sector corporativo, como un Parque que conserva la Biodiversidad

6.2. PRESUPUESTO DE CONVENIOS, DONACIÓN O PATROCINIOS

El Parque Zoológico Santa Fe contó con un Plan de Adopción de Hábitat entre los años 2005 y 2009, en el que participaron empresas públicas y privadas como: Secretaria de Medio Ambiente, Corantioquia, Gobernación de Antioquia, Almacenes Éxito, Helados Mimos, Postobón, IDEA, Cementos Argos, Productos Familia, Bancolombia, Protección, Compañía de Galletas Noel, Nacional de Chocolates, Alpina, TCC, EPM, UNE Telecomunicaciones, Orbitel, Suramericana, Leonisa, Comcel y Fundación Biodiversa.

El promedio de empresas vinculadas por año fue de 7 empresas entre públicas y privadas con un valor de 237 millones de pesos en promedio por año, el año de menor número de empresas vinculadas fueron 3 en el año 2009 con unos ingresos de 86 millones y el mayor fueron 10 empresas en el año 2008 con unos ingresos de 339 millones de pesos. El menor aporte fue por favor de 10 millones de pesos y el mayor de 100 millones de pesos. De igual manera se contó con empresas que realizaron aportes en especie y en dinero, como fue el caso de Postobón y de Cementos Argos.

El presupuesto de patrocinio, apoyo, convenios y donaciones que se proyecta para tres años a partir del 2016 hasta el 2019, es de 1.000 millones de pesos. El promedio de empresas vinculadas proyectadas por año se espera de 7 empresas entre públicas y privadas con un valor de 333 millones de pesos en promedio por año, el año de menor número de empresas vinculadas se espera sea para el año 2016 en que se iniciará con el proyecto con 5 empresas con unos ingresos proyectados de 270 millones de pesos y el de mayor se espera sean 9 empresas en el año 2018 con unos ingresos de 410 millones de pesos. Los montos asignados para los apoyos se

estipulan en diferentes Categorías: Nativa de 35 millones de pesos, Silvestre de 50 millones de pesos y Exótica de 100 millones de pesos. De igual manera las empresas tendrán la posibilidad de realizar sus aportes en especie y en dinero, teniendo en cuenta las necesidades del plan de transformación del Zoológico.

De acuerdo a la estructura del Parque Zoológico Santa Fe, la persona encargada de la comercialización del plan de apoyos o patrocinios, es una persona vinculada directamente con la empresa y es quien es la responsable del Área de Mercadeo de la entidad, en conjunto con la Dirección del Parque Zoológico Santa Fe.

Tabla 18 Presupuesto de Convenios, Donación o Patrocinios

Empresa Parque Zoológico Santa Fe
 Actividad Consecución de Recursos a través de Apoyos o Patrocinios

| Periodos | Año 1 | | | Año 2 | | | Año 3 | | | Total |
|------------|------------------|----------------|----------------|------------------|---------------|---------------|------------------|----------------|----------------|----------------|
| | Nro. de Empresas | Precio | Total | Nro. de Empresas | Precio | Total | Nro. de Empresas | Precio | Total | |
| Enero | 0 | \$ - | \$ - | 0 | \$ - | \$ - | 1 | \$ 35.000.000 | \$ 35.000.000 | \$ 35.000.000 |
| Febrero | 1 | \$ 35.000.000 | \$ 35.000.000 | 0 | \$ - | \$ - | 1 | \$ 35.000.000 | \$ 35.000.000 | \$ 70.000.000 |
| Marzo | 1 | \$ 50.000.000 | \$ 50.000.000 | 1 | \$ 50.000.000 | \$ 50.000.000 | 0 | \$ - | \$ - | \$ 100.000.000 |
| Abril | 0 | \$ - | \$ - | 0 | \$ - | \$ - | 1 | \$ 50.000.000 | \$ 50.000.000 | \$ 50.000.000 |
| Mayo | 0 | \$ - | \$ - | 1 | \$ 50.000.000 | \$ 50.000.000 | 1 | \$ 100.000.000 | \$ 100.000.000 | \$ 150.000.000 |
| Junio | 0 | \$ - | \$ - | 1 | \$ 35.000.000 | \$ 35.000.000 | 1 | \$ 35.000.000 | \$ 35.000.000 | \$ 70.000.000 |
| Julio | 1 | \$ 50.000.000 | \$ 50.000.000 | 0 | \$ - | \$ - | 1 | \$ 35.000.000 | \$ 35.000.000 | \$ 85.000.000 |
| Agosto | 1 | \$ 100.000.000 | \$ 100.000.000 | 1 | \$ 50.000.000 | \$ 50.000.000 | 1 | \$ 35.000.000 | \$ 35.000.000 | \$ 185.000.000 |
| Septiembre | 0 | \$ - | \$ - | 1 | \$ 50.000.000 | \$ 50.000.000 | 1 | \$ 35.000.000 | \$ 35.000.000 | \$ 85.000.000 |
| Octubre | 1 | \$ 35.000.000 | \$ 35.000.000 | 1 | \$ 50.000.000 | \$ 50.000.000 | 0 | \$ - | \$ - | \$ 85.000.000 |
| Noviembre | 0 | \$ - | \$ - | 1 | \$ 35.000.000 | \$ 35.000.000 | 1 | \$ 50.000.000 | \$ 50.000.000 | \$ 85.000.000 |
| Diciembre | 0 | \$ - | \$ - | 0 | \$ - | \$ - | 0 | \$ - | \$ - | \$ - |

| | | | | | | | | | | |
|----------------------|----------|-----------------------|-----------------------|----------|-----------------------|-----------------------|----------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Total | 5 | \$ 270.000.000 | \$ 270.000.000 | 7 | \$ 320.000.000 | \$ 320.000.000 | 9 | \$ 410.000.000 | \$ 410.000.000 | \$ 1.000.000.000 |
| Crecimiento en % | | 114% | | | 119% | | | 128% | | |
| Crecimiento en Pesos | | \$ 32.198.000 | \$ 50.000.000 | | | | | \$ 90.000.000 | | |

Fuente: propia

6.3. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS

Tabla 19 Formulación de las Macro - Estrategias

| OBJETIVO: Crear entre los empleados un ambiente interno propicio para generar satisfacción de los clientes en el servicio prestado | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------|
| ESTRATEGIA 1: Mejorar la comunicación interna para alcanzar los objetivos institucionales | | | | | |
| Tácticas | Responsable | Presupuesto | Indicador | Meta | Temporalidad |
| Construcción de un boletín físico con noticias de interés para los empleados y contar los avances del Zoológico | Comunicador | \$ 360.000 | 2 boletines físicos mensuales informativos | 100% | Quincenal |
| Programación de reuniones informativas y de participación con todos los empleados del Zoológico | Directora y todo el equipo del Zoo | \$ 4.320.000 | 1 reunión mensual informativa y participativa con todo el personal | 100% | Mensual |
| Actualización de carteleras semanalmente con información de interés institucional | Comunicador | \$ 120.000 | 1 actualización semanal de las carteleras | 100% | Semanal |
| Cada coordinador de área informar a su equipo de trabajo la programación de actividades a desarrollar | Coordinadores de Área y personal de apoyo | \$ 192.000 | 1 planeación semanal de las actividades a desarrollar por cada trabajador | 100% | Semanal |
| ESTRATEGIA 2: Capacitar al personal en las diferentes áreas para enfrentar las transformaciones del Zoo | | | | | |
| Tácticas | Responsable | Presupuesto | Indicador | Meta | Temporalidad |

| | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> * Definición de las necesidades de capacitación para el personal del Zoo, demandadas para la ejecución del Plan Maestro * Priorización de las necesidades de capacitación * Validación de los entes o personas que podrán hacer las diferentes capacitaciones * Definición de presupuesto para la capacitación del personal * Definición de las políticas para el proceso de capacitación y de las responsabilidades o compromisos que deberán generar los empleados a capacitar * Programación de las capacitaciones y del personal a capacitar * Ejecución del proceso de capacitación * Evaluación de los conocimientos adquiridos * Evaluación del nivel de desempeño, en especial de las personas capacitadas. | Gestión Humana Persona o ente que capacitará Empleados del Zoo a capacitar | \$ 10.000.000 | <ul style="list-style-type: none"> 1. % de empleados que reciben capacitación 2. % de necesidades de capacitación atendidas 3. Nivel de desempeño de empleados capacitados | <ul style="list-style-type: none"> 1. Mínimo 10 empleados capacitados 2. 70% de las necesidades atendidas 3. Empleados capacitados con un nivel de desempeño mínimo del 80% | Anual |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|

ESTRATEGIA 3: Desarrollar programas de motivación para los empleados del Zoo

| Tácticas | Responsable | Presupuesto | Indicador | Meta | Temporalidad |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|----------------------------------|--------------------------------|--------------|
| <ul style="list-style-type: none"> * Asignación de las 2 horas semanales para jornadas deportivas * Premios de reconocimiento por nivel de desempeño * Convenios con terceros para beneficio de empleados y familias en servicios de salud, alimentación, esparcimiento e integración familiar, entre otros. * Celebraciones de cumpleaños, culminación de estudios, etc. | Gestión Humana | \$ 20.000.000 | % de motivación de los empleados | 80% nivel mínimo de motivación | Permanente |

Fuente: propia

OBJETIVO 2: Reposicionar el Zoológico Santa Fe en el sector corporativo, como un Parque que conserva la Fauna Silvestre bajo estándares de bienestar animal

ESTRATEGIA 1: Generar un plan de relaciones públicas que permita al Zoológico contar con aliados que apoyen la conservación de la Biodiversidad y contribuyan con el desarrollo del Zoo

| Tácticas | Responsable | Presupuesto | Indicador | Meta | Temporalidad |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <p>Programación de un desayuno de negocios</p> <ul style="list-style-type: none"> * Planeación del montaje y logística de desayuno * Construcción de base de datos de contactos de las empresas con quienes se quiere realizar la vinculación * Definición de lugar de encuentro * Diseño y envío de tarjeta de invitación * Confirmación de asistentes al desayuno * Puesto de registro de las personas para la confirmación de los asistentes reales al desayuno * Presentación del Plan Maestro a las empresas y las diferentes formas de vincularse * Espacio para escuchar a las empresas y determinar quienes podrían estar interesados * Formalizar los convenios o alianzas con las empresas * Evaluación del evento | <p>Eventos Mercadeo Comunicaciones Diseño y Dirección</p> | <p>\$ 3.000.000</p> | <p>1. Nro. de negocios realizados / Nro. de negocios esperados 2. Nro. de asistentes / Nro. de asistentes esperados</p> | <p>2 desayunos de negocio como mínimo 4 empresas vinculadas como mínimo</p> | <p>Anual</p> |
| <p>Asistencia a galas, presentaciones, comités, eventos de ciudad y demás, con el fin de estrechar lazos entre diferentes actores y buscar posibles alianzas que permitan consolidar aún más el Zoológico.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Asistencia a galas, reuniones, presentaciones y eventos de ciudad. * Intercambio de datos personales con contactos de interés para el Zoológico * Construcción de bases de datos de estos personajes * Publicación de noticias en los medios del Zoológico sobre la asistencia y participación a estos eventos * Envíos periódicos de noticias | <p>Comunicaciones y Dirección</p> | <p>\$ 1.000.000</p> | <p>Nro. de contactos / Numero de contactos esperados</p> | <p>Asistencia a 10 reuniones como mínimo al año</p> | <p>Anual</p> |

| | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------|
| <p>del Zoológico</p> <ul style="list-style-type: none"> * Construcción y actualización de la base de datos de las empresas con quienes se han tenido acercamiento para invitarlos a otros eventos realizados directamente por el Zoológico | | | | | |
| <p>Organización de eventos con el fin de inaugurar los espacios transformados y afianzar las relaciones con las empresas, de manera que puedan ir visualizando los cambios del Zoológico y así mejorar la imagen</p> <ul style="list-style-type: none"> * Definición del evento (Coctel) * Desarrollo de la propuesta del evento * Establecer la logística y recursos (coctel, silletería, alquiler de menaje, meseros, actores o teatreros, etc) * Actualización de base de datos de invitados * Envío de invitación al evento * Ejecución del evento * Evaluación del evento | <p>Eventos Mercadeo Comunicaciones Diseño y Dirección</p> | <p>\$ 5.000.000</p> | <p>Nro. de eventos realizados / Nro. de eventos esperados</p> | <p>4 eventos realizados como mínimo al año</p> | <p>Anual</p> |
| <p>Vinculación con medios de comunicación a través del Free Press</p> <ul style="list-style-type: none"> * Programación de entrevistas para la Dirección del Zoológico con los medios de comunicación masivo que genere opinión pública. * Presentación de personajes que representen organizaciones públicas y privadas interesados en apoyar la conservación de la fauna. * Registro fotográfico de estas entrevistas y seguimiento a la emisión de las noticias * Reenvío de estas noticias a las bases de datos del Zoológico | <p>Comunicaciones y Dirección</p> | <p>\$ 500.000</p> | <p>Nro. de entrevistas / Total de entrevistas esperadas</p> | <p>1 entrevista como mínimo al mes</p> | <p>Mensual</p> |

ESTRATEGIA 2: Mejorar los canales de comunicación internos, para proporcionarle a los empleados y socios, más conocimiento de la entidad, generar mayor sentido de pertenencia por la institución y a su vez prestar un mejor servicio al cliente.

| | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------|
| <p>Actualizar las Carteleras Internas del Zoológico * Ubicación de carteleras en los espacios de uso frecuente de los empleados. * Publicación actualizada de interés para los empleados * Cambio de información cuando este desactualizada</p> | <p>Comunicaciones, Dirección y Gestión Humana</p> | <p>\$ 240.000</p> | <p>1. No. De carteleras 2. No. De publicaciones al mes / Total de publicaciones esperadas</p> | | <p>Semanal</p> |
| <p>Generar un boletín informativo físico para todo el personal del Zoo, administrativo y operativo. Y otro para la Junta Directiva</p> | <p>Comunicaciones, Dirección y Gestión Humana</p> | <p>\$ 300.000</p> | <p>No. De boletines al año / Total de publicaciones esperadas</p> | | <p>Mensual</p> |
| <p>Utilizar medios digitales para comunicación con los empleados del Zoológico</p> | <p>Comunicaciones</p> | <p>\$ 100.000</p> | <p>Nro. de mensajes publicados / Total de mensajes publicados esperados</p> | | <p>Semanal</p> |
| <p>Generar espacios de diálogo en donde se presente a todo el personal información general de la empresa, sus servicios, políticas, metas y objetivos, resultados, mejoras realizadas, logros y nuevos proyectos. * Agenda de reuniones * Agenda de Comités * Conformación de mesas de trabajo. * Participación en las diferentes reuniones del Parque Zoológico Santa Fe</p> | <p>Director Sociedad, Gerentes, Directores y personal</p> | <p>600000</p> | <p>Nro. de reuniones / Total de reuniones esperadas</p> | | <p>Semanal</p> |

| | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------|
| <p>Establecer un protocolo para las visitas programadas, a fin de atender adecuadamente a las personas que arriban al Zoo:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Desarrollo de documento con el protocolo de atención a las instituciones educativas y empresas * Entrega de protocolo a las áreas encargadas de la atención de los visitantes | Comunicaciones | 50000 | Nro. de protocolos de atención a visitantes / Total de protocolos esperados | | Semestral |
| ESTRATEGIA 3: Promoción del Zoológico a través de medios masivos | | | | | |
| <p>Contratación de medios de comunicación masiva para la promoción de servicios o campañas del Zoológico</p> <ul style="list-style-type: none"> * Cotización con los medios de comunicación masivo según la necesidad (Tv. Radio. Prensa) * Revisión del público al que va dirigida la pauta para seleccionar el medio más óptimo * Negociar la pauta y definir duración, frecuencia, cantidad, tamaño, según sea el caso. * Seguimiento a la pauta * Evaluar resultados de la pauta | Comunicaciones Dirección Mercadeo Diseño y Medio contratado | 12000000 | * Nro. de comerciales / Total de comerciales contratados * Nro. de publicaciones / Nro. de publicaciones contratadas | | Semestral o según la necesidad |
| ESTRATEGIA 4: Desarrollar estrategias y campañas de BTL que generen una experiencia inmemorable en los visitantes | | | | | |
| <p>Realizar activaciones de marca en el Zoológico Santa Fe con actividades de acercamiento a los animales y al público visitante</p> <ul style="list-style-type: none"> * Realización de Talleres experienciales con los animales * Invitación al público visitante del Zoológico para participar en las actividades * Evaluación de la participación a las actividades y su respuesta | Comunicaciones Dirección Mercadeo Diseño y Educación | \$ 10.000.000 | * Nro. de activaciones de marca / Total de activaciones esperadas * Nro. de personas impactadas / Total de personas impactadas esperadas | | Cuatrimestral |

| | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <p>Determinar cómo está la marca Zoológico Santa Fe en el mercado, qué representa para la gente y cómo se puede potencializar más de cara a la transformación por la que atraviesa Medellín.</p> <p>* Realización de sondeos para el diagnóstico del nivel de posicionamiento de la marca * Evaluación del sondeo * Generación de plan de acción para responder a las necesidades que aquí se detecten</p> | <p>Mercadeo Comunicaciones y agencia BTL</p> | <p>\$ 30.000.000</p> | <p>Nro. de personas sondeadas / Nro. de personas sondeadas esperadas</p> | <p>Anual</p> |
| <p>Responder a las preguntas, quejas y reclamos de los clientes y usuarios del Zoológico que se hacen a través de los canales informativos como el correo electrónico, o cartas físicas</p> <p>* Generación de respuesta al correo electrónico corporativo. * Envío de comunicaciones escritas a los clientes para dar respuesta a sus inquietudes.</p> | <p>Todo el personal</p> | <p>\$ -</p> | <p>Numero de comunicaciones recibidas / Numero de comunicaciones contestadas</p> | <p>Permanente</p> |
| <p>Participar en eventos, ferias y demás escenarios que permitan promocionar al Zoológico.</p> <p>* Asistencia a Ferias * Montaje stand * Brindar información al público * Evaluar resultados de la feria.</p> | <p>Mercadeo Logística y Educación</p> | <p>\$ 15.000.000</p> | <p>Nro. de Ferias en las que participo / Total de ferias esperadas</p> | <p>Ocasional</p> |
| <p>Generar alianzas estratégicas, definir trabajo conjuntos y apoyo mutuo con empresas de interés para el Zoo</p> <p>* Envío de comunicaciones escritas * Comité de comunicaciones con aliados * Desarrollo de convenios y alianzas * Evaluación de convenios y alianzas</p> | <p>Mercadeo Diseño Comunicaciones</p> | <p>\$ 15.000.000</p> | <p>Nro. de alianzas y convenios realizados / Total de convenios esperados</p> | <p>Permanente</p> |

Fuente: propia

| OBJETIVO 3. Ventas | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------|
| Lograr la consecución de unos ingresos mínimos de 270 millones de pesos anuales por donaciones | | | | | |
| ESTRATEGIA: Elaborar un Plan de Ventas Personal con proyección a tres años | | | | | |
| Tácticas | Responsable | Presupuesto | Indicador | Meta | Temporalidad |
| Construcción de base de datos de prospectos y conocer sus necesidades o expectativas con temas de responsabilidad ambiental | Mercadeo Comunicaciones | \$ 500.000 | Número de empresas visitadas / número de negocios realizados | 4 empresas mínimamente vinculadas | Anual |
| Definir la cantidad de empresas a abordar y segmentar las empresas a contactar. | Mercadeo | \$ 500.000 | | | |
| Contactar a los prospectos para solicitar las citas | Mercadeo | \$ 500.000 | | | |
| Visitar las empresas públicas y privadas y presentarles la propuesta de vinculación como un propuesta que involucre: una motivación económica (Exoneración de impuestos) y una propuesta en Branding para las marcas que se vincule, tanto para visibilidad como para asociar a la marca como responsablemente ambiental, además de otros beneficios para sus públicos como entrega de boletería para ingreso al Zoo, entre otros. | Mercadeo Dirección | \$ 1.500.000 | | | |
| Buscar apoyo político presentando este proyecto como referente de ciudad para generar un interés por parte del estado en apoyar al Zoológico | Mercadeo Dirección | \$ 500.000 | | | |
| Presentar proyectos de conservación e investigación a ONG's o empresas internacionales que apoyen estas causas | Mercadeo Dirección Diseño Comunicaciones Educación | \$ 500.000 | | | |

| | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------|--|--|--|
| Llegar a acuerdos con la empresa, hacer seguimiento a la aprobación de la propuesta y evaluar la efectividad de la visita | Mercadeo Dirección | \$ 200.000 | | | |
| Si es aceptada la propuesta se formaliza la negociación y se sigue con todo el proceso de patrocinio para entregar los beneficios a la empresa a los que tiene derecho según su vinculación | Mercadeo | \$ 300.000 | | | |
| Seguimiento a la ejecución de los recursos y entrega de informes periódicos sobre avances a las empresas | Infraestructura Mercadeo | \$ 600.000 | | | |
| Búsqueda de la renovación de la alianza | Mercadeo | \$ 1.000.000 | | | |

Fuente: propia

| OBJETIVO 4. Servicio | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------|
| Ganar más empresas amigas y aliadas del Zoo a través de un trabajo conjunto que genere responsabilidad ambiental y cuidado por la Fauna Silvestre | | | | | |
| ESTRATEGIA: Ofrecer a las empresas visibilidad en proyectos de sostenibilidad ambiental que apalque sus estrategias o políticas de responsabilidad social empresarial | | | | | |
| Táctica 1 | Responsable | Presupuesto | Indicador | Meta | Temporalidad |
| Educación a las empresas sobre temas de sostenibilidad y responsabilidad ambiental donde se involucra la fauna silvestre de manera que puedan contemplarla dentro de sus líneas de acción | Educación | \$ 3.000.000 | Compromisos adquiridos con las empresas / beneficios entregados a las empresas | 100% | Anual |
| Entrega de Certificado de Donación por el monto del patrocinio y demás otros beneficios como: boletas, disposición de espacios para activaciones de marca, préstamo de auditorio, entre otros) | Contabilidad Mercadeo Diseño Infraestructura | \$ 2.200.000 | | | |

| | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------|------------------|-------------|---------------------|
| Exposición de marca de las empresas aliadas o patrocinadoras en las instalaciones del Zoo y sus medios de comunicación, como: boletín informativo, redes sociales, página web, blogs, recorridos guiados, entre otros | Infraestructura Comunicaciones | \$ 600.000 | | | |
| Generar informes periódicos que dé cuenta de las transformaciones que está teniendo el Zoológico y además permita rendición de cuentas a las empresas que apoyan para ser tenidas dentro de sus balances | Infraestructura Comunicaciones | \$ 840.000 | | | |
| Invitar a los contactos de las empresas aliadas o patrocinadoras a recorridos por el Zoológico para dar a conocer los avances y la transformación del parque | Mercadeo Comunicaciones Dirección | \$ 2.000.000 | | | |
| ESTRATEGIA: Transformar y mejorar las instalaciones físicas del Zoológico que generen bienestar a la Fauna Silvestre, a los donadores y a los visitantes | | | | | |
| Táctica 1 | Responsable | Presupuesto | Indicador | Meta | Temporalidad |

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> * Priorización y planeación de áreas a intervenir tanto en hábitats, espacios para visitantes, entrada, espacio para vendedores ambulantes, * A partir del plan maestro del Zoológico, se diseñan las áreas a intervenir y definición de requerimientos técnicos Presupuesto de inversión * Consecución de los presupuestos para las intervenciones Reubicación temporal de especies, de hábitats a intervenir * Ejecución de la obra * Campañas de información a los clientes y visitantes sobre las intervenciones y adelantos de las transformaciones en los hábitats y créditos a las empresas donantes * Interventorías a las obras * Exhibición de las especies en su hábitat nuevo * Inauguración de la obra | <p>Dirección Área de Infraestructura Diseño Educación Comunicaciones Mercadeo</p> | <p>\$ 800.000.000</p> | <p>Número de hábitats transformados / número de hábitats proyectados a transformar</p> | <p>4 hábitats transformados mínimo por año</p> | <p>Trimestral</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------|

Fuente: propia

6.4. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS Y DETALLE TÁCTICO DEL PLAN

Tabla 20 Formulación de Estrategias y Detalle Táctico del Plan

| | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|------------------|-------------|---------------------|
| OBJETIVO 1: Desarrollar un producto de responsabilidad ambiental empresarial que apoye la Fauna Silvestre | | | | | |
| ESTRATEGIA: Desarrollar un Plan de Apadrinamiento al que se vincule el sector corporativo para apoyar la transformación del Zoológico y por ende la Fauna Silvestre | | | | | |
| Tácticas | Responsable | Presupuesto | Indicador | Meta | Temporalidad |

| | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------|------------|------|------------------------|
| Construcción de una idea clara sobre la responsabilidad ambiental que tienen las empresas y como pueden aportar a la conservación de especies de Fauna Silvestre a través del Plan de Transformación del Zoo. (Producto en etapa de Introducción) | Mercadeo Dirección | \$ 500.000 | 1 Producto | 100% | A diciembre de 2015 |
| Diseño de las formas de vinculación que pueden tener las empresas con el Zoológico teniendo en cuenta las expectativas de las empresas | Mercadeo Dirección | \$ 500.000 | | | |
| Definición de beneficios a ofrecer por parte del Zoológico a las empresas según la escala de vinculación y de acuerdo a las necesidades de las empresas | Mercadeo Dirección | \$ 500.000 | | | |
| Fijación de precios en escala para las diferentes alternativas de patrocinios | Mercadeo Dirección | \$ 500.000 | | | |
| Construcción de un brochure para la comercialización del plan de apadrinamiento | Diseño Comunicaciones Mercadeo Dirección | \$ 4.000.000 | | | |

Fuente: propia

Presupuesto de Mercadeo

Para la ejecución de este plan estratégico de mercadeo se presupuesta una inversión para su ejecución de 66 millones de pesos para el primer año con un incremento del 10% para cada año siguiente. No se tiene en cuenta las inversiones que deberán hacerse en infraestructura y los apoyos que se realizan en acciones de divulgación a través del Free Press.

7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES

Se proyecta que este plan sea implementado a partir de Enero de 2016, en la formulación táctica de este plan se detalla el seguimiento que deberá hacerse a los diferentes procesos de acuerdo a la necesidad, hay controles trimestrales, semestrales, anuales, permanentes.

7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

Para generar un servicio con calidad, y que la experiencia de acercamiento a los animales sea de un impacto positivo, es necesario contar con un soporte físico que facilite esta interacción, así:

Mejorar la fachada de ingreso al Zoológico con una entrada sugestiva, que genere expectativa, que los puestos de ventas a la entrada para los vendedores informales sean organizados y con un diseño de caseta uniforme que permita generar una mejor imagen.

Adelantar un programa de trabajo social con los vendedores de los puestos, para mejorar la calidad de ese espacio.

En la taquilla presentar el nombre del Zoológico de una manera llamativa, que contenga habladores con las tarifas y el portafolio de productos o servicios, además de adaptar la taquilla acorde con la atención del usuario.

A la entrada contar con torniquetes con diferentes accesos, diseñando el recorrido de la entrada para minimizar las filas, señalizando la entrada y la salida. Disponer de un espacio con protección a la intemperie, delimitado y amplio.

Vías internas: adaptar las vías a la discapacidad previniendo todo tipo de accidentes.

Disponer de vehículos suficientes para transporte de los niños y discapacitados.

Señalización primaria y secundaria: Diseño e instalación de habladores adaptados según las necesidades del usuario: niños, adultos mayores, discapacidades. Señalización referente a: educación (antecedentes de los animales, información pertinente a cada especie) normas de comportamiento, planes de contingencia y parámetros de ubicación.

Punto de información: Adecuar un espacio para recibir al visitante y proporcionar cualquier tipo de información.

Arborización y vegetación: Velar por el buen mantenimiento y cuidado de los árboles y plantas, señalarlos para que estos también informen sobre la riqueza en flora que se tiene dentro del Parque.

Hábitats: Mejorar los espacios de acuerdo con el proyecto de transformación de hábitats que se estableció en el Plan Maestro y desarrollar propuestas de enriquecimiento ambiental en los diferentes hábitats de manera que los visitantes puedan observar los comportamientos de los animales.

Espacios de destinación de los Residuos Sólidos: Implementar un programa que dé cuenta del manejo de los residuos al interior del parque: orgánicos, reciclables e inertes.

Mejorar la Infraestructura para planes de contingencia: puesto de enfermería, sellantes, extintores, alarmas y señalización.

Generar recorridos guiados permanentes, de manera que los visitantes puedan de manera lúdica sensibilizarse frente al cuidado y protección de la fauna.

Capacitación al personal interno del Zoológico, de manera permanente, en servicio al cliente y temas relacionados con el Zoológico, buscando con esto generar una mayor calidad en la prestación del servicio.

Que en los procesos internos de selección, se busquen personas con competencias en el cargo a desarrollar, además personas que sean amables, claras, respetuosas, honestas, con buena presentación personal, recursivas, con iniciativa, compromiso y además con una buena comunicación y un buen manejo de vocabulario, que sean capacitados en los servicios del Zoológico.

En los servicios complementarios del Zoológico es importante

Contar con una batería sanitaria amplia acorde a las necesidades de los usuarios: niños, adultos, discapacitados, cambiadero de bebes, espejos, dispensadores de papel, de jabón, de secantes y de toallas higiénicas, con buena señalización y recomendaciones de uso.

Teléfonos Públicos: Instalación de teléfonos públicos en sitios estratégicos como la entrada, al norte, sur y occidente del parque de manera que se dé cubrimiento total de este servicio y velar por el buen estado y uso de los mismos.

Ampliar el parqueadero que cuente con mayor capacidad, de manera que este servicio se pueda prestar a todos los visitantes que traigan sus vehículos.

Espacios para el visitante: Adecuar espacios de descanso, protección a la intemperie y de consumo de alimentos en familia.

Puntos de Venta: Arrendar los espacios para la prestación de los servicios de venta de alimentos y snacks, buscando buenos aliados para mejorar la infraestructura, el amueblamiento, la prestación del servicio y a su vez abrir otras posibilidades del gusto del visitante.

7.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Tabla 21 Formulación de Indicadores de Gestión del Plan de Mercadeo

| OBJETIVO | ESTRATEGIA | Indicador 1 | Indicador 2 | Indicador 3 | Indicador 4 | Indicador 5 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------|
| Desarrollar un producto de responsabilidad empresarial que apoye la Fauna Silvestre | Desarrollar un Plan de Apadrinamiento al que se vincule el sector corporativo para apoyar la transformación del Zoológico y por ende la Fauna Silvestre | 1 Producto con tres categorías | | | | |
| Reposicionar el Zoológico Santa Fe en el sector corporativo, como un Parque que conserva la Fauna Silvestre bajo estándares de bienestar animal | Generar un plan de relaciones públicas que permita al Zoológico contar con aliados que apoyen la conservación de la Biodiversidad y contribuyan con el desarrollo del Zoo | Nro. de negocios realizados / Nro. de negocios esperados | Nro. de contactos / Numero de contactos esperados | Nro. de eventos realizados / Nro. de eventos esperados | Nro. de entrevistas / Total de entrevistas esperadas | |

| | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| | Mejorar los canales de comunicación internos, para proporcionarle a los empleados y socios, más conocimiento de la entidad, generar mayor sentido de pertenencia por la institución y a su vez prestar un mejor servicio al cliente. | Nro. de publicaciones al mes / Total de publicaciones esperadas | Nro. de boletines al año / Total de publicaciones esperadas | Nro. de mensajes publicados / Total de mensajes publicados esperados | Nro. de reuniones / Total de reuniones esperadas | Nro. de protocolos de atención a visitantes / Total de protocolos esperados |
| | Promoción del Zoológico a través de medios masivos | Nro. de comerciales / Total de comerciales contratados | Nro. de publicaciones / Nro. de publicaciones contratadas | | | |
| | Desarrollar estrategias y campañas de BTL que generen una experiencia inmemorable en los visitantes | Nro. de activaciones de marca / Total de activaciones esperadas | Nro. de personas sondeadas / Nro. de personas sondeadas esperadas | Numero de comunicaciones recibidas / Numero de comunicaciones contestadas | Nro. de Ferias en las que participó / Total de ferias esperadas | Nro. de alianzas y convenios realizados / Total de convenios esperados |
| Lograr la consecución de unos ingresos mínimos de 270 millones de pesos anuales por donaciones | Elaborar un Plan de Ventas Personal con proyección a tres años | Número de empresas visitadas o contactadas/ número de negocios realizados | | | | |
| Ganar más empresas amigas y aliadas del Zoo a través de un trabajo conjunto que genere responsabilidad ambiental y cuidado por la Fauna Silvestre | Ofrecer a las empresas visibilidad en proyectos de sostenibilidad ambiental que apalanque sus estrategias o políticas de responsabilidad social empresarial | Compromisos adquiridos con las empresas / beneficios entregados a las empresas | | | | |

| | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--|
| | Transformar y mejorar las instalaciones físicas del Zoológico que generen bienestar a la Fauna Silvestre, a los donadores y a los visitantes | Número de hábitats o espacios transformados / número de hábitats o espacios proyectados a transformar | | | | |
| Crear entre los empleados un ambiente interno propicio para generar satisfacción de los clientes en el servicio prestado | Mejorar la comunicación interna para alcanzar los objetivos institucionales | 2 boletines físicos mensuales informativos | 1 reunión mensual informativa y participativa con todo el personal | 1 actualización semanal de las carteleras | 1 planeación semanal de las actividades a desarrollar por cada trabajador | |
| | Capacitar al personal en las diferentes áreas para enfrentar las transformaciones del Zoo | % de empleados que reciben capacitación | % de necesidades de capacitación atendidas | Nivel de desempeño de empleados capacitados | | |
| | Desarrollar programas de motivación para los empleados del Zoo | % de motivación de los empleados | | | | |

Fuente: propia

8. CONCLUSIONES

- Las empresas y personas desconocen la labor en pro de la conservación que realiza el Zoológico por ello la importancia de generar estrategias que permitan un reposicionamiento de la marca para ganar más amigos y aliados.
- La investigación desarrollada en este plan de mercadeo muestra un desconocimiento y profundización de lo que realmente es responsabilidad ambiental empresarial en términos de la conservación de la fauna silvestre y una necesidad apremiante de educar y sensibilizar a las empresas de su importancia.
- Este Plan Estratégico de Mercadeo, se considera viable, partiendo de la base del plan de adopción de hábitat que se realizó en el Zoológico en años atrás, de las relaciones que se han empezado a construir con los sectores públicos y privados y de las estrategias que se generaron de acuerdo a los diferentes análisis realizados.
- El Zoológico deberá continuar con su trabajo de divulgación de manera directa sobre las labores de conservación que realiza, especialmente con los animalistas para mitigar esta fuerza oponente que tiene y evitar así los ruidos que deterioran su imagen.

9. RECOMENDACIONES

- Para el desarrollo de este Plan de Mercadeo se considera requisito necesario continuar con la transformación del Zoológico de tal manera que empiece a ganar mayor credibilidad en el sector público y privado y se genere un voz a voz más positivo.
- Dentro de los planes de apoyo que se plantean para las empresas, se recomienda, una vez realizada la negociación, se otorguen los beneficios propuestos a las empresas buscando generar satisfacción y relaciones a largo plazo.
- Es necesario hacer seguimiento permanente a los planes de acción propuestos en este plan, según los indicadores aquí establecidos, para realizar los ajustes requeridos en la ejecución del plan.
- Para el logro de los objetivos propuestos se requiere motivar a los empleados del Zoológico buscando lograr su mejor desempeño y compromiso y alinear sus intereses con los de la empresa.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Medellín cómo vamos.* (2015). Recuperado el Mayo de 2015, de <http://www.medellincomovamos.org/la-ciudad>
- Alcaldía de Medellín. (Septiembre de 2013). *Alcaldía de Medellín.* Recuperado el Mayo de 2015, de www.medellin.gov.co
- Alcaldía de Medellín. (s.f.). *Alcaldía de Medellín.* Recuperado el Mayo de 2015, de www.medellin.gov.co
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados: Enfoque para América Latina.* México DF: Pearson.
- DANE. (Junio de 2015). *DANE.* Recuperado el Junio de 2015, de <http://www.dane.gov.co>
- El Colombiano. (30 de Noviembre de 2014). *El Colombiano.* Recuperado el Mayo de 2015, de <http://www.elcolombiano.com/medellin-capital-de-innovacion-CF777985>
- Estrada, R. d. (1999). *Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín: 100 años haciendo ciudad.* Santafé de Bogotá: Taller O.p. Gráficas Ltda.
- Fernández Valiñas, R. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia.* México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing Quinta Edición.* México: Cengage Learning.
- Hartman, L., Desajardins, J., & Espinoza, F. (2014). *Ética en los negocios segunda edición.* México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Jany Castro, J. N. (2009). *Investigación integral de mercados, avances para el nuevo milenio.* Bogotá: McGraw-Hill.
- Jiménez, J. D. (20 de Marzo de 2014). *Diario ADN.* Recuperado el Junio de 2015, de <http://diarioadn.co>

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing Octava edición*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I., & Cruz, I. (2000). *Dirección de Marketing. Edición del Milenio*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Lamb Jr., C. W., Hair Jr., J. F., & McDaniel, C. (1998). *Marketing Cuarta Edición*. México: International Thomson Editores.
- McDaniel Jr, C., & Gates, R. (2011). *Investigación de Mercados Octava Edición*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Unión de Editoriales Universitarias Españolas.
- Pérez Romero, L. A. (2004). *Marketing Social. Teoría y práctica*. México: Pearson Educación .
- Prieto Herrera, J. (2009). *Investigación de Mercados*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Proantioquia, El Colombiano, la Universidad Eafit, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Comfama, Comfenalco, Casa Editorial El Tiempo, la Cámara de Comercio de Bogotá y la Fundación Corona. (2015). *Medellín cómo vamos*. Recuperado el Mayo de 2015, de <http://www.medellincomovamos.org>
- Proantioquia, El Colombiano, la Universidad Eafit, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Comfama, Comfenalco, Casa Editorial El Tiempo, la Cámara de Comercio de Bogotá y la Fundación Corona, 2015. (11 de marzo de 2015). *Medellín cómo vamos*. Recuperado el Mayo, de Educación, Cultura y Recreación: <http://www.medellincomovamos.org/>
- Proantioquia, Universidad Eafit, Fundación Corona, Comfama, Comfenalco Antioquia, Camara de Comercio de Medellín para Antioquia, El Colombiano, Camara de Comercio de Bogotá y El Tiempo. (Junio de 2014). *Medellín cómo vamos*. Recuperado el Mayo de 2015, de Informe de calidad de vida de Medellín, 2013: <http://www.medellincomovamos.org/>
- Raufflet , E., Lozano Aguilar, J., Barrera Duque, E., & García de la Torre, C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial Primera Edición*. México: Pearson Educación.

11. ANEXOS

Anexo 1: Grabación entrevista funcionario de EPM

Anexo 2: Grabación entrevista funcionaria de Bancolombia

Anexo 3: Grabación entrevista funcionarias de Fundación Suramericana