

## **CASO MEDELLÍN: ACERCAMIENTO EVALUATIVO A LOS MODELOS Y ESTRATEGIAS APLICADOS EN LA GESTIÓN DE MARCA CIUDAD\***

### **EVALUATION MODELS AND STRATEGIES APPLIED IN THE MANAGEMENT OF CITY BRAND: MEDELLIN CITY STUDY CASE**

Alejandro Díaz Hernández\*\*  
Geraldine Torres Amézquita\*\*\*  
Juan Camilo Montoya\*\*\*\*  
Juan Gabriel Vanegas\*\*\*\*\*

Recibido: 19/05/2015- Aceptado: 09/06/2015

Cómo citar este artículo: Díaz, A., Torres, G., Montoya, J. y Vanegas, J. (2015). Caso Medellín: acercamiento evaluativo a los modelos y estrategias aplicados en la gestión de marca ciudad. *Sinapsis* (7), 9-20.

#### **Resumen**

Diferentes ejemplos en el mundo demuestran como las ciudades han adoptado un enfoque más comercial y abierto al mundo, cambiando el concepto tradicional de aislamiento cultural y socioeconómico. En el desarrollo de este trabajo se identifican un conjunto de estrategias aplicadas a la gestión de marca de la ciudad para Medellín, y mediante el método de evaluación multicriterio Proceso de Análisis Jerárquico se valoran las categorías con mayor potencial para promocionar la ciudad a nivel mundial, determinando posibles alternativas de difusión que sean funcionales para penetrar el competitivo mercado mundial. Los resultados, según la percepción de los expertos, muestran categorías potenciales para el fomento de la ciudad, como las relaciones públicas con un puntaje del 0,461 con relación en las otras dos identificadas (infraestructura urbana, turismo y plaza de eventos). Además, se proponen formas específicas de mercadeo para promocionar las categorías evaluadas.

**Palabras clave:** marca ciudad, estrategias, Medellín, proceso de análisis jerárquico, turismo.

#### **Summary**

Different worldwide examples demonstrate how cities have adopted a more commercial approach and greater openness to the outside world, changing the traditional concept of cultural and socio-economic isolation. In the development of this report, we identify a set of strategies applied to the brand management of the city for Medellín, and using a multicriteria method Analytic Hierarchy Process, we evaluate the categories with the greatest potential to promote the city, and thereby establish alternative forms of dissemination to penetrate the highly competitive global market. The results, according to the perception of the experts, show potential categories for the development of the city, such as public relations, with a score of 0,461 in relation to the other two identified ('urban infrastructure' and 'tourism and square outdoor events'). In addition, we propose marketing strategies to promote the evaluated categories.

**Keywords:** City marketing, strategies, Medellín, Analytic Hierarchy Process, tourism..

**JEL:** M31, C440

\* Este artículo es un producto derivado del proyecto de investigación: "Perspectivas de la toma de decisiones en agentes económicos: aplicaciones en contextos de negocios y turismo"; proyecto financiado por la Fundación Universitaria Autónoma de las Américas.

\*\* Tecnólogo en Mercadeo y Publicidad. Profesional en Mercadeo y Publicidad (décimo semestre). Joven Investigador. Fundación Universitaria Autónoma de las Américas. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Grupo de Investigación GICEA, Medellín. Correo electrónico: alejo9107@gmail.com.

\*\*\*Profesional en Mercadeo y Publicidad. Operaciones de Aeromarítima Internacional Transporte y Logística S.A.S, Medellín. Correo electrónico: gerald.amz90@gmail.com.

\*\*\*\* Profesional en Mercadeo y Publicidad. E-mail: jmontoya1982@gmail.com

\*\*\*\*\* Economista. Magíster en Economía. Docente-Investigador en la Fundación Universitaria Autónoma de las Américas. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Grupo de Investigación GICEA, Medellín. Correos electrónicos: juan.vanegas@uam.edu.co, jg.tecnologico@gmail.com.



Alejandro Díaz Hernández, Geraldine Torres Amézquita, Juan Camilo Montoya, Juan Gabriel Vanegas

## 1. Introducción

En términos de difusión existe una gran variedad de medios que han sido explotados a través del tiempo por todo aquel que necesite darse a conocer. Estos medios de difusión cambian con el paso de los años para mejorar la calidad del mensaje y la manera de transmitirlo, entre estos avances, se dio lugar al concepto de marketing de lugar (Friedmann, 2003), concepto que en la práctica permite comunicar las ventajas y factores que pueden ser de interés y atracción tanto para un público local, como foráneo. El dinamismo del mercado y la competitividad entre ciudades ha llevado a crear nuevos canales de difusión, lo cual sienta las bases y estrategias novedosas para el concepto de citymarketing. De acuerdo con Florian (2002), las ciudades han de desarrollar identidades originales y brindar experiencias únicas que deriven en la creación de una imagen única de la ciudad.

La relevancia que tiene el concepto de marca ciudad en la actualidad ha permitido la planificación estratégica de carácter económico y político, donde se ve la rama gubernamental participando del desarrollo de dichas estrategias que se extienden a nivel mundial, ya que permite un ingreso en diferentes factores: turismo, inversión o cooperación extranjera, diversidad cultural, reconocimiento a nivel mundial, desarrollo urbano, avance en obras internas, entre otros (Precedo et al., 2010). En Colombia, un caso de éxito, donde se ve reflejado la efectividad de la creación de ciudad como marca y como factor de exportación es Cartagena, ciudad que pasó a ser reconocida como una de las ciudades históricas del planeta; por medio de sus estrategias, esta ciudad, se ha convertido en un punto indispensable para cualquier turista a la hora de elegir un lugar de destino.

La globalización y apertura económica mundial han planteado la necesidad a las ciudades modernas de establecer agendas de Gobierno enfocadas al desarrollo de marca de ciudad (Rincón, 2010). Estas necesidades van ligadas a los ámbitos económicos y turísticos, buscando impactar a potenciales inversores, visitantes o nuevos residentes. Esta competencia entre ciudades y regiones ha influido notablemente en los conceptos de gestión pública, resaltando los temas de identidad cívica, capital cultural, además de una búsqueda constante por crear una marca reconocida a escala mundial, que sea capaz de impulsar la imagen de una ciudad competitiva e innovadora que, sin embargo, conserve sus raíces y costumbres (Rincón, 2010).

tienen como objetivos de mercadeo los programas promocionales para incentivar aspectos relevantes de sus regiones. Gracias a estas tendencias mundiales, Medellín busca un mejoramiento continuo en diferentes aspectos y áreas, que le permitan tener ventajas competitivas y comparativas, ante otras ciudades. Se ha logrado que los habitantes vean la ciudad no solo como un lugar para vivir y trabajar sino como un centro de importantes actividades culturales, políticas, económicas, negocios, entre otras, aportando no solo a las variables económicas, sino además al mejoramiento paulatino de la imagen de esta ante el mundo. Todas las ciudades tienen como objetivo ser el centro de diferentes convenciones y actividades de alto nivel que se manejan en el país y esto las lleva a un enfrentamiento sano, en el caso de la ciudad de Medellín, en este documento se podrá evidenciar la importancia que este factor tiene para la promoción de la ciudad.

En el desarrollo de este trabajo se podrán visualizar los factores que las entidades como la Gobernación y el Medellín Convention & Visitors Bureau tienen en cuenta para promocionar la ciudad y las diferentes estrategias que se han manejado para su promoción. Mediante un método multicriterio se captura la valoración de algunos expertos, para priorizar las categorías más relevantes y las formas más factibles para su difusión. Dadas estas condiciones, en la ciudad de Medellín, desde hace algunos años también se ha intensificado la necesidad de venderse ante el mundo lanzando la marca propia de ciudad (Revista Dinero, 2010). En este proceso de la construcción de una marca propia, en el que se presentaron diversos conceptos, del cual “Medellín es primavera” resultó ganador, este se convirtió en el referente para el desarrollo de la labor de promoción turística y de negocios de una forma estructurada y planificada, tal como lo hacen las grandes urbes a nivel mundial (Semana, 2011).

Esta necesidad de darse a conocer ante el mundo no ha sido ajena a otras ciudades locales de Colombia, es el caso de Bogotá cuya estrategia de mercadeo desde el 2011 está enfocada a fortalecer la capacidad de atraer turismo, eventos, talento, oportunidades de negocio y sobretodo inversión extranjera. El reto de la capital es mostrarse como la número uno en Colombia, resaltando sus cualidades y que el mundo empiece a percibirla positivamente, sobre todo por su infraestructura como una de las más destacadas de América (Invest in Bogotá, 2011). Al igual que Bogotá, ciudades como Cartagena con su proyecto Marca Cartagena de Indias, busca reforzar su visión como una ciudad experiencial y sensorial, reducir el concepto de que solo es turismo (internacional) y resaltar la identidad atractiva, atrapante,

 Ahora bien, dado que el marketing de ciudad es una tendencia internacional, los planes de Gobierno y sus respectivas jurisdicciones

caso medellín: acercamiento evaluativo a los modelos y estrategias aplicados en la gestión de marca ciudad

elegante y aspiracional para demostrar una experiencia única de vivir en esta ciudad, reforzando la idea de que la ciudad es historia viva, hecha de monumentos y momentos (Cartagena de Indias, 2010).

También es el caso de una ciudad pequeña como Palmira, ubicada cerca de Cali, capital del departamento del Valle, en la cual se creó el concepto: “Palmira Tierra de Progreso”, el cual explica que la fertilidad de una región está altamente ligada a la proyección que posee siendo un lugar con gran capacidad de desarrollo y oportunidades de generar a través de la misma, un rendimiento apropiado en diferentes áreas y destinado a diversos públicos. Cabe añadir que Tierra de Progreso fue el eslogan propuesto (Badillo, 2010).

Adicional a los anteriores casos, cabe mencionar que en la actualidad, diferentes ciudades del mundo entero han adoptado un eslogan con el fin de promoverse a sí mismas; independientemente que se haya desarrollado una propuesta de citymarketing, algunas ciudades se dan a conocer con una frase que las identifica. Algunos ejemplos de esto son: Quindío: Corazón del triángulo del café (esto por su relación estrechamente ligada al producto del café y a la posición geográfica que ocupa respecto a la zona del eje cafetero). Galicia: ¿Me guardas el secreto? (Esta frase fue escogida porque los viajeros relacionan a esta ciudad con fantasía, misterio y emociones). Ciudad de México: Vive México, Vive una nueva realidad. Este slogan busca que la gente se anime a descubrir el otro lado de la ciudad, una ciudad moderna que satisface las necesidades de todo tipo de público (Mazo, 2010).

Los anteriores casos señalan los enfoques que han sido utilizados para posicionar a ciudades nacionales e internacionales, adoptando medidas para atraer no solo turismo sino inversiones que beneficien la ciudad. En síntesis, Medellín como caso concreto de análisis es una ciudad que evidencia la importancia de moldear y afianzar las estrategias para renovar una imagen deteriorada que se tuvo en el pasado. Con base en los planteamientos anteriores, surge la pregunta orientadora de este trabajo: ¿Cuáles son los modelos y estrategias de marketing aplicables en la gestión de marca ciudad para Medellín? Resultado de lo anterior, el objetivo principal que presenta este artículo es evaluar las distintas estrategias aplicadas para la gestión de marca ciudad en Medellín.

Este trabajo se estructura en cinco (5) secciones incluida esta introducción. La segunda sección presenta el estado del arte, donde se ampliará enfoques de otras investigaciones. La tercera sección especifica la metodología que se utilizó en el desarrollo del proyecto. Como cuarto punto se describen los resultados que arrojaron las entrevistas y la

interpretación de los mismos, así como la opinión de los expertos entrevistados. En la última sección se expondrán las conclusiones encontradas y las recomendaciones que hacen los investigadores de acuerdo con los resultados encontrados.

## 2. Marco teórico

A continuación se presentan las dos dimensiones de análisis de la marca ciudad consideradas en este trabajo: i) los fundamentos teóricos de la marca ciudad, y ii) las estrategias aplicadas a esta.

### 2.1 Concepto de marca ciudad

El concepto de marca ciudad se ha globalizado debido a la necesidad ferviente de las ciudades por capturar inversionistas, turistas y capacidad de atracción urbana a nivel internacional. Según Kotler (2007), la competencia entre mercados y ciudades es evidente. A modo de ejemplo, ciudades como Río de Janeiro y Ciudad de México libran una batalla en el campo del turismo y en la capacidad por atraer inversiones para el sector de alta tecnología; en las ciudades de los países en vía de desarrollo, se puede evidenciar el gran avance que se ha tenido los últimos años en lograr un concepto de marca ciudad más competitiva; debido a la exigencia económica del nuevo mundo, las principales ciudades de América Latina se han tomado la tarea de fortalecer los factores que representan cada ciudad, como la calidad humana, los recursos naturales, atracciones turísticas u oportunidades de inversión para entrar a competir con variables de peso en el ámbito internacional (Precedo et al., 2010).

Ahora bien, de acuerdo con Kavaratzis y Ashworth (2005), las ciudades son demasiado complejas como para ser tratadas como simples productos, y por lo tanto los logotipos de las ciudades, así como de la marca que se establezca en general es poco plausible, ya que las ciudades no son productos, los gobiernos no son los productores y sus usuarios no son clientes. No obstante, refieren los autores que el uso de los nombres de marca de las ciudades no es solo posible sino que se ha practicado (conscientemente o no), ya que las ciudades han estado compitiendo unos con otros para el comercio, los residentes, riqueza, prestigio y poder. La adopción de una marca podría proporcionar un producto con ciertas y especiales de la identidad, que es exactamente el objetivo del marketing de ciudades.

En el mundo y en Colombia expertos e investigadores han evaluado diversos aspectos relacionados con el proceso de citymarketing; algunos de estos enfoques se



Alejandro Díaz Hernández, Geraldine Torres Amézquita, Juan Camilo Montoya, Juan Gabriel Vanegas

presentan a continuación (Tabla 1):

**Tabla 1. Enfoques citymarketing**

Autor	Investigación	Aporte Investigativo
Echeverry et al. (2010)	El país como marca. Estudio de caso: Colombia es Pasión.	<p>Variables consideradas para <i>marketing</i> país se divide en dos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Exportación y turismo: relaciones públicas, <i>marketing</i> directo y publicidad</li> <li>● Inversión: ventas personales y relaciones públicas para atraer mercados internacionales.</li> </ul> <p>Adicional, se tiene en cuenta los siguientes canales de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Maneras por las cuales alguien se interesa en un país: familia y amigos, la web, programas de TV o películas, artículo en diario o revista, oferta especial de viaje, agente de viajes, publicidad y otros.</li> <li>● Una vez interesados en un país, se utilizan las siguientes fuentes de información: La web, agente de viajes, familia y amigos.</li> </ul>
Franco (2011)	Bogotá: entre la identidad y el <i>marketing</i> urbano.	<p>Bogotá, está enfocada a fortalecer la capacidad de atraer turismo, eventos, talento, oportunidades de negocio y sobretodo inversión extranjera.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Las bondades de una ciudad que es disfrutada plenamente por residentes y visitantes.</li> <li>● Los buenos indicadores de Bogotá en su comportamiento en cuanto a seguridad.</li> <li>● Proyectar la imagen de Bogotá como ciudad alegre, amable, divertida y acogedora.</li> <li>● Fortalecer a Bogotá en turismo, alrededor de los negocios, las compras, las ferias, congresos y convenciones, la enorme oferta cultural, de salud, estética y educación.</li> <li>● Las oportunidades que un visitante o turista tiene en Bogotá, pues la ciudad le ofrece muy buenos servicios de alojamiento, gastronomía y diversión diurna y nocturna.</li> <li>● Bogotá como modelo de desarrollo, los cambios logrados tras las últimas administraciones, la nueva ciudad, más civilizada.</li> </ul>
Collett (2014)	The City brand champion of immigrant integration or empty marketing tool?	<p>Estrategia de Branding para atraer el talento (New York):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Está diseñado para atraer talento, destacando los activos particulares.</li> <li>● Están dirigidas hacia los futuros residentes en el extremo superior de las habilidades de rango o con particulares dotes creativas que agreguen valor a la ciudad en general.</li> <li>● Se enfoca en encontrar continuamente nuevas formas de satisfacer las demandas futuras de un talento.</li> </ul>

caso medellín: acercamiento evaluativo a los modelos y estrategias aplicados en la gestión de marca ciudad

Collett (2014)	The City brand champion of immigrant integration or empty marketing tool?	<p>Washington D.C, Ciudades especializadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Innovación constante en tecnología.</li> <li>● Mayor cantidad de inversiones, así como trabajadores especializados.</li> <li>● Promoción de la capacidad de destreza y la investigación académica de universidades- local y comunicar las formas en que el propio clúster está nutrido y apoyado por la ciudad.</li> <li>● Ventajas de la vida familiar en la región: seguras, barrios limpios, buenas escuelas y de infraestructura pública eficaz.</li> </ul>
Badillo (2010)	<i>City marketing</i> en ciudades Intermedias: Caso Palmira.	<p>La promoción de las ciudades está dada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Empresas que incluyen la procedencia de sus ciudades en sus campañas de <i>marketing</i>.</li> <li>● Campañas defensivas del mercado local.</li> <li>● <i>Marketing</i> de destinos turísticos.</li> <li>● Agricultura.</li> <li>● Atracción de inversiones.</li> <li>● Promoción de las exportaciones.</li> <li>● Infraestructura: la competitividad de una ciudad y la calidad de vida de sus ciudadanos dependen de la disponibilidad de una infraestructura adecuada para el desarrollo de actividades económicas, sociales y culturales.</li> </ul>
Cartagena de Indias (2010)	Concepto Cartagena: Ciudad Patrimonio de la Humanidad	<p>La estrategia principal para Cartagena es por medio del turismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ofrece a sus visitantes la oportunidad de sentirse parte de la historia y de momentos únicos.</li> <li>● Empresarialmente la oportunidad de convertir y hacer realidad los sueños (emprendedores, y de compartir experiencias (congresos).</li> <li>● Lugares y monumentos icónicos y únicos arquitectónicamente</li> <li>● A los empresarios, la posibilidad de experimentar la sensación de “LA” oportunidad, y a los propios ciudadanos la posibilidad de soñar, entre todos, desde el sueño de cada uno para construir, entre todos, un sueño de ciudad.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Collett (2004), Echeverry et al. (2010), Badillo (2010), CIAC (2010), Franco (2011).

Alejandro Díaz Hernández, Geraldine Torres Amézquita, Juan Camilo Montoya, Juan Gabriel Vanegas

En los casos empíricos presentados arriba se puede evidenciar la importancia de forjar la promoción de una ciudad, creando estrategias de mercadeo que se ajusten a las oportunidades y entornos que puede ofrecer cada ciudad, la comunicación de una marca ciudad es tan compleja como la de una marca comercial, pues se debe buscar una base con atributos sólidos para un posicionamiento externo, apto para competir en el mercado por la atracción de turismo, centro de negocios y lugar de residencia.

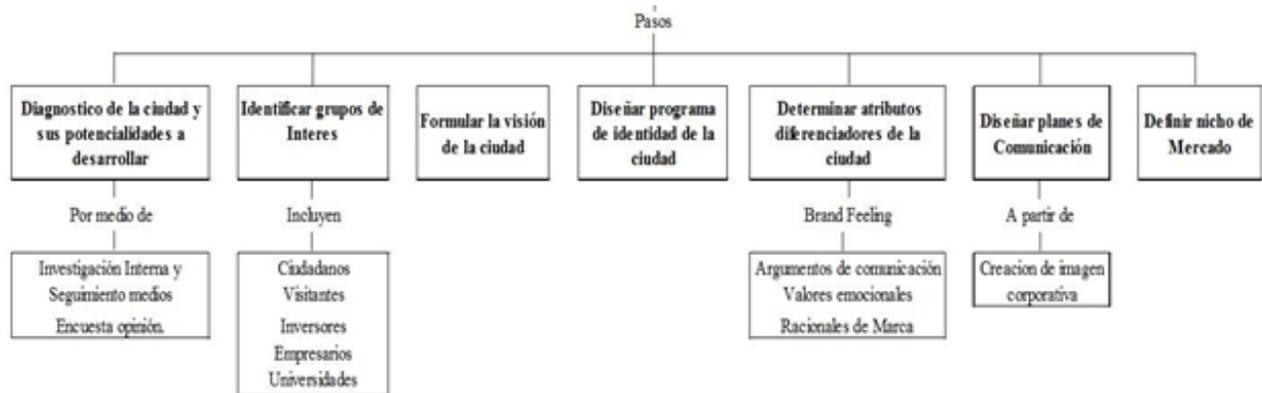
Otros factores importantes en el desarrollo del citymarketing se vinculan con la atracción de inversiones extranjeras, la apertura mercados internacionales y la atracción de residentes que permita aumentar la mano de obra calificada. Teniendo en cuenta, los factores que argumentan la importancia de la marca ciudad, en este trabajo se canalizarán las estrategias que Medellín utiliza actualmente para promocionar la ciudad, incluyendo

la efectividad e importancia que tiene cada una para convertirse en una ciudad de mayor potencial, para competir en el mercado internacional y como una de las ciudades innovadoras que surgen en Colombia, como referente para Latinoamérica.

**2.2 Estrategias para la creación de marca ciudad**

Otro de los elementos relacionados para la creación de marca ciudad, son las estrategias que se deben tener en cuenta para la creación de la misma. No se tiene una pauta específica para la creación de estrategias y tácticas para promocionar una ciudad, ya que esto depende de los factores positivos, asociaciones, ciudadanía, infraestructura, entre muchos factores que pueden influir en la creación estratégica de marca ciudad (Fuentes, 2013). Como se puede visualizar en la Figura 1, se han propuesto algunos ítems que se pueden tener en cuenta para el inicio de la creación del plan estratégico para una ciudad.

**Figura 1. Creación estratégica marca ciudad**



Fuente: elaboración propia con base en fuentes (2013)

**3. Diseño Metodológico**

Este trabajo identificó distintas estrategias de posicionamiento de ciudades valiéndose de referencias de artículos publicados en revistas científicas, bases de datos, artículos publicados en la web, para luego contextualizar el ejercicio de valoración al caso de Medellín. Después de esto, se valoraron las estrategias de citymarketing que ha aplicado la ciudad de Medellín, usando para ello la metodología de Proceso de Análisis Jerárquico (AHP) (Saaty, 1988), que permitió clasificar las estrategias de Medellín y categorizarlas, priorizando cada una de ellas y dándole un valor para evaluar su efectividad. Para la ejecución del AHP se utilizó: la escala fundamental de valoración (nueve puntos) propuesta por Saaty (1988).

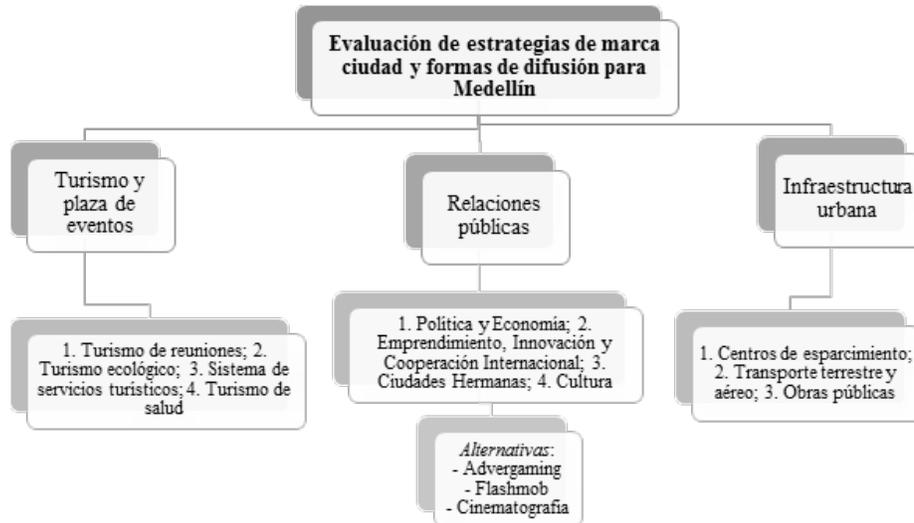
El esquema de categorización de las estrategias de citymarketing se muestra en la Figura 2.

Para las valoraciones se utilizó una muestra no-aleatoria intencional de tres expertos en el tema, estos representan instituciones encargadas de promocionar y definir las estrategias de difusión de la ciudad, tal como son: Medellín Convention & Visitors Bureau, Agencia para la Cooperación Internacional de Medellín (ACI); así como la posición de un investigador especializado en Mercadeo. Para este diseño no experimental se diseñó un cuestionario estructurado tipo entrevista para capturar la valoración de los expertos en el tema a desarrollar.

Como se observa en la figura 1, la estructura propuesta al final de la jerarquía presenta unas alternativas de

caso medellín: acercamiento evaluativo a los modelos y estrategias aplicados en la gestión de marca ciudad

Figura 2. Esquema jerárquico de valoración de estrategias de mercadeo y mecanismos de difusión



Fuente: elaboración propia

difusión para cada una de las estrategias identificadas, razón por la cual, el uso de la escala fundamental de valoración incrementaría ostensiblemente el número de valoraciones que se deben realizar (Saaty, 2003), por lo que se adapta una escala Liberatore (1987) para que los expertos valoraran, tal como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Escala de valoración para las alternativas propuestas

Escala Liberatore	
Altamente Adecuado	A
Funcional	F
Inadecuado	I

Fuente: elaboración propia

#### 4. Análisis y discusión de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los representantes de las entidades encargadas de la promoción de Medellín y a un experto en el tema de Mercadeo. En primer lugar, se muestran los resultados del instrumento utilizado para evaluar las estrategias identificadas en el desarrollo de este documento, luego por parte de los autores, se presenta el análisis interpretativo de los resultados de este estudio, el cual se complementa con la evaluación de las posibles alternativas propuestas para la difusión de las estrategias evaluadas de marca ciudad de Medellín. Finalmente, se presenta la opinión de cada uno de los expertos frente a la gestión que está realizando Medellín actualmente para el tema de marca ciudad.

#### 4.1 Presentación de resultados

Las investigaciones presentadas en el estado del arte, arrojan variables que se deben tener en cuenta para la creación de estrategias para el ámbito del citymarketing. Las categorías que se identificaron para el caso Medellín, y según la valoración de los expertos, visualizó la importancia que tiene cada una de las categorías dentro de la promoción de la ciudad. Como se puede observar en los resultados de la Tabla 3, el factor relaciones públicas es el que predomina actualmente en la labor de internacionalizar a la ciudad, lo que coincide plenamente con el punto de vista expresado en las entrevistas.

Tabla 3. Ranking de estrategias generales

Estrategias	Pesos Globales	Orden
Relaciones públicas	0,461	1
Infraestructura urbana	0,270	2
Turismo y plaza de eventos	0,270	2

Fuente: elaboración propia

Esto llevaría a pensar que las categorías de infraestructura urbana, turismo y plaza de eventos (iguales en puntaje), no pesan tanto en el desarrollo de la misma labor. No obstante, cabe recordar, que es debido a la primera de estas, Medellín fue reconocida por el Citigroup como la ciudad más innovadora, y por la segunda es que se han visto eventos de talla internacional que no tenían precedente a nivel local ni nacional. Esto indica que son categorías en crecimiento

Alejandro Díaz Hernández, Geraldine Torres Amézquita, Juan Camilo Montoya, Juan Gabriel Vanegas

que han comenzado a trabajarse y que han dado buenos resultados, pero que en conjunto con una categoría de mayor recorrido en el tiempo y anclaje en las políticas de la ciudad como la de “relaciones públicas” es que se pueden observar estos resultados, pues sin duda alguna, se ha hecho bien el papel de articular negociaciones de gran beneficio para la ciudad.

De acuerdo con los resultados agregados (Tabla 4), se evidencia que la subcategoría de mayor relevancia es la de ‘política y economía’ que se encuentra en el marco de la categoría de ‘relaciones públicas’. Esta subcategoría tiene

como contenido las políticas de medio ambiente, progreso educativo, seguridad ciudadana e inversión extranjera; factores que permiten la integración y comunicación continua con ciudades desarrolladas. Dicha relación ha fortalecido la cooperación extranjera con la ciudad, lo que ha servido para promocionar a nivel internacional los rápidos avances que ha tenido Medellín, estos avances van de la mano con el POT (Plan de Ordenamiento Territorial), que desde sus lineamientos, busca mejorar la calidad de vida de los habitantes, por medio de puntos determinantes que cubren aspectos obligados para el futuro de la agenda gubernamental de los próximos años.

**Tabla 4.** Ranking de sub-categorías de estrategias

Orden	Sub-Estrategias	Pesos Globales
1	Política y Economía	0.159
2	Emprendimiento, innovación y cooperación internacional	0.141
3	Cultura	0.104
4	Transporte terrestre y aéreo	0.103
5	Obras públicas	0.095
6	Turismo de reuniones	0.084
7	Turismo de salud	0.074
8	Centros de esparcimiento	0.071
9	Sistema de servicios turísticos	0.065
10	Ciudades hermanas	0.057
11	Turismo ecológico	0.046

Fuente: elaboración propia

Estos aspectos van desde recientes ajustes en la recuperación del centro de la ciudad, pasando la intención expresada públicamente de proteger el cinturón verde, hasta llegar al impulso que se viene dando a los medios de transporte en pro del medio ambiente. Para terminar, es válido afirmar que tales políticas no solo mejoran la calidad de vida, sino que además facilitan la llegada y estadía de turistas, permitiéndoles recorrer la ciudad y sus puntos de interés con mayor facilidad, al mismo tiempo que convierte a Medellín en una plataforma de llegada para quienes quieren partir hacia otras localidades del departamento y la región.

La Tabla 5 y la Figura 4 muestran los resultados de la valoración realizada por los expertos a las alternativas presentadas, estas aparecen como posibles medios de difusión susceptibles de explotar para la comunicación de las estrategias aplicadas en la ciudad. En este sentido, se ofrece una visión general sobre cómo se pueden cruzar las estrategias actuales, con los medios de difusión propuestos por los autores, los resultados varían entre cada categoría y subcategoría, lo cual puede ser útil para una hoja de ruta, para agruparlas en la creación de un posible plan de acción enfocado al uso de estos medios alternativos.

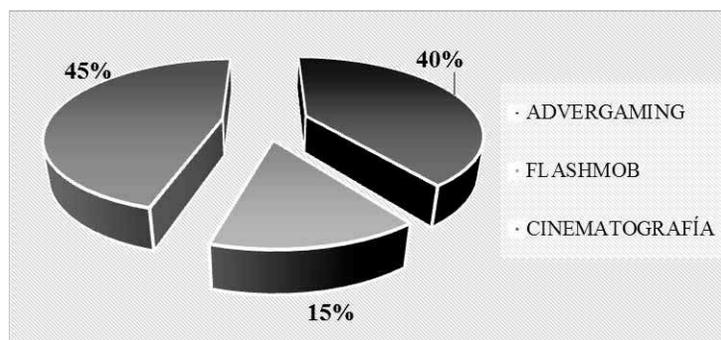
**Tabla 5.** Valoración de alternativas de difusión

Clasificación	Estrategias	Advergaming	Flashmob	Cinematografía
<b>Infraestructura Urbana</b>	Centros de esparcimiento F	F		F
	Transporte terrestre y aéreo	F	F	A
	Obras públicas F	F		F
	Turismo de reuniones	F	F	F
<b>Turismo y Plaza de Eventos</b>	Turismo ecológico	F	F	F
	Sistema de servicios turísticos	F	F	F
	Turismo de salud	F	F	F
<b>Relaciones Públicas</b>	Política y Economía	I	I	F
	Emprendimiento, innovación y cooperación internacional	A	F	F
	Ciudades hermanas	I	I	F
	Cultura	A	F	A



caso medellín: acercamiento evaluativo a los modelos y estrategias aplicados en la gestión de marca ciudad

**Figura 3.** Valoración de las alternativas de difusión frente a las subcategorías



Fuente: elaboración propia

De esta forma, a nivel general, aparece como más viable para la mayoría de categorías la difusión a través de la cinematografía. Esta visión abre una ventana de posibilidades muy amplia frente al potencial de esta industria no solo para generar ingresos a sus productores, sino también para otorgar beneficios en el branding de la ciudad de Medellín. Pese a la preponderancia de esta alternativa, le sigue muy de cerca el “advergaming”, concepto que ofrece oportunidades si se le relaciona con el tema de innovación paralelamente con el desarrollo de video juegos y aplicaciones que en su concepción o modelo de negocio posicionen a Medellín como marca ciudad en un nicho de mercado tan extenso como el de los gamers. En tercer lugar, el “flashmob” cuya tendencia a convertirse en contenido viral, podría trabajarse de la mano con las manifestaciones culturales de la ciudad.

#### 4.2 Opinión expertos

Más allá de los datos numéricos y la aplicación de una herramienta se presenta la opinión de los expertos con el fin de complementar los resultados y aportar a la discusión de estas.

##### 4.2.1 Experto en investigación especializado en Mercadeo

Según la opinión del experto, Medellín no cuenta con una identidad propia que se haya cultivado a través del tiempo, se prioriza la identidad que quiera proporcionar cada gobierno para su periodo; por ende no se han sentado bases para la gestión de marca ciudad en Medellín. Cada entidad trabaja bajo diferentes objetivos, de acuerdo al área en la que se esté desempeñando. Las principales entidades para la promoción de Medellín, como la oficina del Convention Bureau y la ACI, tienen una variedad de clústeres donde cada uno busca ser protagonista, por

lo cual no se ha generado una claridad, ni una imagen unificada de Medellín a nivel internacional.

Además de esto, falta una orientación mediática frente que defina el papel que cada entidad debe desempeñar para lograr la consecución de un objetivo común, esto puede ser debido a que se han planteado objetivos con criterios poco alcanzables en el plazo establecido por cada gobierno, entonces se conjugan aquí la falta de continuidad y posiciones poco realistas frente en lo que en realidad la capacidad del ciudad puede alcanzar. No obstante, aunque tarde, es ahora que Medellín está saliendo del atraso de décadas en la materia, respondiendo a las tendencias mundiales propuestas por las grandes ciudades, entre otras cosas, se han aprovechado factores de *free press* que recibe la ciudad, tanto por la historia de violencia que tuvo, como por los nuevos cambios que se están generando para eliminar tal estigma.

##### 4.2.2 Entidad: ACI (Agencia de cooperación e inversión de Medellín y el área metropolitana)

El subdirector de posicionamiento y comunicaciones de la ACI indica que la gestión realizada por esta entidad, pues es solo de relaciones públicas de manera diplomática, es un complemento de las apuestas de desarrollo que tiene la ciudad con el aporte extranjero para un desarrollo continuo y sostenible de la ciudad. Esto depende del plan de desarrollo que cada gobierno desee ejercer en su periodo, de acuerdo con la carta de navegación que proponga dicho gobierno, dando prioridad a algunos factores sean económicos, políticos o sociales, entre otros, dependiendo de esas decisiones el ACI implementa sus estrategias para la atracción de inversiones y cooperaciones internacionales que puedan a ayudar a Medellín en los objetivos que desean lograr en dicho plana de desarrollo.

Alejandro Díaz Hernández, Geraldine Torres Amézquita, Juan Camilo Montoya, Juan Gabriel Vanegas

Pero según el experto, en la actualidad Medellín no cuenta con un plan de citymarketing específico la gestión que realiza cada entidad, con referencia a la promoción de la ciudad es una pequeña parte de lo que realmente es marca ciudad, ya que en Medellín no hay un plan estratégico para la gestión de citymarketing. Algunos factores que han permitido que la promoción de la ciudad sea vista de otra manera es el concepto de Medellín innovadora que permitió darle una nueva visión diferente a la ciudad desde otros lugares del mundo.

#### 4.2.3 Entidad: Medellín Convention & Visitors Bureau

La directora de promoción y visibilidad del Bureau indica que en la promoción de la ciudad intervienen diferentes actores como la Alcaldía con la estrategia de comunicación, la ACI como agente interventor para la atracción de inversión extranjera, Plaza Mayor para la atracción de ferias y eventos para el recinto y Ruta N como distrito de innovación para Medellín. Para la entrevista, todas las estrategias de promoción de cada una de estas entidades, quienes buscan generar un conocimiento de la ciudad de manera positiva en otras partes del mundo, son labores que responden a estrategias de Citymarketing.

El Bureau se centra en un factor de la gestión de marca ciudad que es el Turismo, basado en cuatro sub categorías: i) Turismo de reuniones: ferias, convenciones y viajes de incentivos, ii) turismo para las ferias de ciudad: Feria de las flores, festival internacional de tango, festival de las luces y festi cámara, iii) Temporadas Vacacionales: capacidad para atraer a turistas de otras ciudades y países en temporadas (mitad de año, diciembre, semana libre de octubre, semana santa, entre otros) y iv) Medio difusión digital: este es la puerta de entrada de cualquier turista potencial a la ciudad, por medio de la página principal de Medellín: medellin.travel, que le permite al interesado conocer que está pasando en la ciudad que actividades puede hacer, los diferentes lugares que pueden visitar, la variedad de hoteles, restaurantes, entre otros, asimismo es un medio que permite al visitante disfrutar a Medellín desde otra perspectiva, por medio de las redes asociadas a la página de la ciudad.

Cada una de estas líneas tiene sus estrategias específicas que se trabajan de acuerdo con las especificaciones y lineamientos de la gobernación, por ejemplo, en el turismo de reuniones se hace un rastreo de las bases de datos que existen a nivel mundial, de turistas o eventos potenciales para traer a la ciudad, personas claves para la postulación de la ciudad para que sea sede de eventos internacionales. En las ferias de ciudad se trabaja de manera

articulada, con público especializado como los son las agencias de viajes, los mayoristas de turismo y las ferias internacionales de turismo.

En cuanto a Medellín, como marca, la directora de promoción y visibilidad del Bureau indica que se iba a lanzar la marca: Actitud Medellín, que pretende promocionar la ciudad, gracias a la cultura de servicio, calidad humana y amabilidad de los ciudadanos, mostrando la capacidad que tienen los habitantes de renovarse sin que la historia de violencia fuera un obstáculo para lograr el objetivo, pero dicha marca no se pudo lanzar, ya que meses después de estar listo el proyecto. Además, Medellín es nombrada como la ciudad más innovadora a nivel mundial, esto permitió que otros países visualizarán la ciudad de otra manera, mostrando los progresos que se han tenido en el transporte público en pro al medio ambiente, los parques bibliotecas en zonas de escasos recursos para fomentar la educación y obras públicas que mejoran la calidad de vida de los habitantes. Gracias al concepto de Medellín innovadora, los planes de promoción de la ciudad se ajustaron a la idea que les permitió traer mayor cantidad de turistas, convenciones e inversiones a la ciudad.

## 5. Conclusiones

El inicio de la marca ciudad es un concepto que Medellín ha tratado de implementar desde el 2007, pero sin ninguna continuidad, ya que las acciones a seguir dependen de los planes de gobierno de la ciudad y de la visión que tenga el alcalde del periodo. Teniendo en cuenta la información proporcionada por los expertos y las investigaciones asociadas a citymarketing de otras ciudades se evidencia que para el caso Medellín no existe un plan estratégico de marca ciudad, pues se tienen en cuenta algunos factores que utilizan las entidades encargadas para promocionar la ciudad, como bien lo indica la directora de promoción y visibilidad del Bureau, pues de hecho son factores que hacen parte de la marca que se quiere implementar y que han tenido resultados positivos, sin embargo no se tiene una marca que permita ser reconocida en cualquier lugar del mundo.

La premiación de Medellín como la ciudad más innovadora, permitió un enorme free press para la ciudad a nivel nacional e internacional, noticia que permitió enfocar las estrategias de promoción sobre este hecho positivo, acrecentar el ingreso de convenciones internacionales, y como consecuencia de esto, contar con un mayor ingreso de turistas y participantes de foros y convenciones que se interesan más por conocer la Medellín renovada. Pues, uno de los objetivos planteados en este proyecto era definir las estrategias utilizadas por

caso medellín: acercamiento evaluativo a los modelos y estrategias aplicados en la gestión de marca ciudad

Medellín en la gestión de Marca Ciudad, lo que identificó la categoría de “relaciones públicas” como la primera estrategia para la promoción de la ciudad, debido a que sus medio de difusión han sido dirigidas a este segmento, los esfuerzos para la atracción de nuevos foros, convenciones y reuniones diplomáticas de la gobernación han incrementado el interés de las ciudades cooperantes para continuar relaciones con Medellín, lo que permite mayor inversión, reconocimiento a nivel global e ingreso de turistas a la ciudad. Otro punto a destacar es que gracias a las reformas en infraestructura que ha tenido la ciudad, el impacto positivo del principal medio de transporte (El Metro y todas sus líneas), la creación de espacios recreativos y educativos en zonas de alto riesgo y obras públicas que mejoran la calidad de vida de los habitantes, este ha permitido que Medellín avance y sea reconocido por otros factores diferentes a la violencia y terrorismo que se vivió en el pasado; gracias a estas reformas se tienen las herramientas para promocionar a Medellín con una imagen positiva, valores que ofrecen ventajas competitivas ante otras ciudades emergentes de Latinoamérica y Colombia.

Como se pudo evidenciar en este documento, las ciudades globalizadas ejecutan un plan de mercadeo para la gestión de marca ciudad, Medellín por su parte, ha tenido resultados positivos por lo mencionado anteriormente con los medios de comunicación, sin embargo, se recomienda plantear un plan estructurado de citymarketing, que permita determinar objetivamente cuestiones tales como la situación actual de la ciudad, los resultados estadísticos de las estrategias utilizadas en la actualidad, y la propuesta de campañas para la promoción de la ciudad a nivel internacional.

Con base en los resultados, se recomienda no abandonar subcategorías relacionadas con la parte de infraestructura turística y cultural, las cuales han dado resultados a pesar de que no se les ha dado la mayor atención desde la planeación gubernamental. La industria del cine en Colombia se encuentra en una etapa de desarrollo ideal, lamentablemente, no se ha explotado de la mejor manera, pues las películas en las que se muestra a Medellín, parecen enfocadas a atraer la inversión extranjera directa al narcotráfico, es de gran importancia, que se planteen políticas contundentes, desde el mismo gobierno, donde se sancionen estas prácticas, y se comience, por incentivar esta industria, de tal manera que se trabajen temas que sean capaces de crear asociaciones positivas con la ciudad.

Teniendo en cuenta la gran competitividad que existe entre las ciudades, y que muchas de ellas llevan años aplicando grandes estrategias de mercadeo, es sensato resaltar que

el concepto de BTL no se ha manejado en las campañas de Medellín, ya que estas son estrategias recomendadas porque no requieren de grandes inversiones, y por el contrario ofrecen muchos beneficios, como mayor alcance y recordación, lo que permitiría penetrar en nuevos mercados.

### Referencias bibliográficas

Alcaldía de Medellín (2013). *Principales temáticas recogidas en el territorio. Gestión Participativa, Plan de Ordenamiento Territorial*. Recuperado de [https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano\\_2/PlandeDesarrollo\\_0\\_17/ProgramasyProyectos/Shared%20Content/Documentos/2014/POT/FolletoParticipaci%C3%B3n%20Audiencia%20P%C3%BAblica%20POT%201VF.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_17/ProgramasyProyectos/Shared%20Content/Documentos/2014/POT/FolletoParticipaci%C3%B3n%20Audiencia%20P%C3%BAblica%20POT%201VF.pdf)

Badillo, M. (2010). Citymarketing en ciudades intermedias: caso Palmira. *Entramado*, 6 (1), 98-125.

Cartagena de Indias (2010). Corporación turismo Cartagena de Indias. Recuperado de <http://www.cartagenedeindias.travel/institucional.php?la=es>.

Collett, E. (2014). *The City brand champion of immigrant integration or empty marketing tool?* Washington, DC: Migration Policy Institute

Echeverry, L., Rosker, E., y Restrepo, M. (2010). Los orígenes de la marca país Colombia es pasión. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 19(3), 409-421.

El Colombiano (2013). *Medellín se consolida como destino de eventos internacionales*. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com>

El Tiempo (2009). *Medellín tiene 15 ciudades hermanas en el mundo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/CMS-5545707>.

Florian, B. (2002). *The city as a brand: Orchestrating a unique experience*. In: T. Hauben, M. Vermeulen & V. Patteeuw, *City Branding: Image Building and Building Images*. Rotterdam: NAI Uitgevers.

Franco, I. (2011). Bogotá: entre la identidad y el marketing urbano. *Cuadernos de Geografía-Revista Colombiana de Geografía*, 20 (1), 29-45.

Friedmann, R. (2003). Marketing estratégico y participativo de ciudades. Recuperado de [http://imagourbis.unq.edu.ar/n\\_antiores/001/articulos\\_001.htm](http://imagourbis.unq.edu.ar/n_antiores/001/articulos_001.htm)



Alejandro Díaz Hernández, Geraldine Torres Amézquita, Juan Camilo Montoya, Juan Gabriel Vanegas

Fuentes, S. (2013). Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país. *Signo y Pensamiento*, 26(51), 80-97.

Kavaratzis, M. & Ashworth, G. (2005). City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick?. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 96 (5), 506-514.

Kotler, P. y Whitehouse, M. (2007). *Marketing internacional de lugares y destinos: estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica*. Pearson Educación: Ciudad de México.

Liberatore, M. (1987). An extension of the analytic hierarchy process for industrial R&D project selection and resource allocation. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, (1), 12-18.

Mazo, M. (2010). Marca en la ciudad. *Revista Marketing News*, 5(29), 17.

Medellín Convention Bureau. (s.f). *Medellín se consolida como destino de eventos internacionales, según el Ranking mundial de ICCA*. Recuperado de <http://www.medellinconventionbureau.com/>

Precedo, A., Orosa, J. y Míguez, A. (2010). Marketing de ciudades y producto ciudad: una propuesta metodológica. *Urban Public Economics Review*, 12, 13-39

Revista Dinero (2010). *Se lanza marca ciudad de Medellín*. Recuperado de <http://www.dinero.com/>

Revista Semana (2011). *La marca de Medellín*. Recuperado de <http://www.semana.com/>

Rincón, D. (2010). Urbes electrónicas: una estrategia de Citymarketing Global. *Enlace: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 7(1), 45-59.

Saaty, T. (1988). What is the analytic hierarchy process? Recuperado de [http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-642-83555-1\\_5](http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-642-83555-1_5)

Saaty, T. (2003). Decision-making with the AHP: Why is the principal eigenvector necessary? *European Journal of Operational Research*, 145(1), 85-91.

