



Universidad del
Rosario

Título

Visión práctica y estudio de caso del city marketing como herramienta de gestión pública en la transformación de Medellín entre 2004 al 2019.

Tipo de trabajo (Estudio de Caso).

Autor

Samuel Espinal Arango.

Bogotá.
2020.



Título.

Visión práctica y estudio de caso del city marketing como herramienta de gestión pública en la transformación de Medellín entre 2004 al 2019.

Tipo de trabajo (Estudio de Caso).

Autor

Samuel Espinal Arango.

Tutor.

Andrés Gómez Villamizar.

Maestría en Marketing
Escuela de Administración
11 de diciembre de 2020
Bogotá, Colombia

2020

- a. *Declaración de autonomía:* Incluir una hoja aparte con la siguiente declaración, firmada por el autor de tesis de maestría: “Declaro(amos) bajo gravedad de juramento, que he(mos) escrito el presente tesis de maestría por mi(nuestra) propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original. Declaro(amos) que he(mos) indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este tesis de maestría no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”.



Samuel Espinal Arango.

11 de diciembre de 2020.

- b. *Declaración de exoneración de responsabilidad:* “Declaro(amos) que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su(s) autor(es). La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”.



Samuel Espinal Arango.

11 de diciembre de 2020.

Tabla de contenido

Lista de Figuras	5
Resumen	6
Abstract:.....	7
1. Introducción	8
2. Metodología	9
3. El city marketing como herramienta de gestión pública.....	10
4. ¿Qué pasaba en Medellín?	11
5. Medellín como producto y como proyecto	14
6. La escucha y la participación ciudadana como estrategias de market research.	15
7. Medellín planificada desde la demanda	17
Plan de Desarrollo de Sergio Fajardo: Medellín, compromiso de toda la ciudadanía. 2004 - 2007	18
Plan de Desarrollo de Alonso Salazar: Medellín es Solidaria y Competitiva. 2008 - 2011	19
Plan de Desarrollo de Aníbal Gaviria: Medellín un hogar para la vida. 2012 – 2015.....	20
Plan de Desarrollo de Federico Gutiérrez: Medellín cuenta con vos. 2016 – 2019.....	21
8. Identidad territorial y marca ciudad de Medellín	22
9. Una nueva era de city marketing para Medellín.....	30
10. Conclusiones	32
11. Bibliografía	33

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Gráfica de disminución de homicidios por cada 100.000 habitantes en Medellín 1990-2020</i>	13
Figura 2. <i>Metodología del modelo Urban Positioning</i>	17
Figura 3. <i>Conglomerado de entidades adscritas a la alcaldía de Medellín en el año 2015</i> 25	
Figura 4. <i>Gráfico de cifras comparativas de ingresos, EBDITA y utilidad neta de las Empresas Públicas de Medellín en el año 2018.</i>	26
Figura 5. <i>Lineamientos del Plan de Desarrollo Cultural de Medellín 2011 – 2020</i>	28

Resumen

Durante este ejercicio académico, y buscando mezclar el mercadeo con la ciencia política, y consciente de la importancia que tiene entender una ciudad como un producto se realizará un estudio de caso, sobre las diferentes administraciones que gobernaron a Medellín en los periodos 2004 – 2007, 2008 – 2011, 2012 – 2015, 2016 – 2019 y como estas se valieron de herramientas del city marketing que aportaron a la transformación externa e interna de la ciudad. Esta transformación era necesaria porque el producto llamado Medellín había perdido su valor y se había convertido en referente de otros temas lejanos a su marca: violencia, narcotráfico, etc.

Palabras clave:

City marketing; Marketing de ciudades; Gestión pública; Medellín.

Abstract:

During this academic exercise, and seeking to mix marketing with political science, and aware of the importance of understanding a city as a product, a case study will be carried out on the different administrations that governed Medellín in the periods 2004 - 2007, 2008 - 2011, 2012 - 2015, 2016 - 2019 and how they made use of city marketing tools that contributed to the external and internal transformation of the city. This transformation was necessary because the product called Medellín had lost its value and had become a benchmark for other issues far from its brand: violence, drug trafficking, etc.

Keywords

City marketing; Medellín; Public management.

1. Introducción

Las ciudades, al igual que los productos, compiten por posicionarse en la mente de las personas. Unos lo hacen para vender más, otros lo hacen lograr sus objetivos: de visitantes, de inversión, políticos, sociales, etc. La competencia por posicionarse ha sido una constante en todos los momentos históricos desde que nació el concepto de ciudad como lo conocemos. Desde la antigua Roma, todos los emperadores luchaban por dejar deslumbrantes obras arquitectónicas para deslumbrar a todos los que veían este imperio como un referente de desarrollo y posicionarse como la capital del mundo. Era una búsqueda de poder político y de toma de decisiones. Este mismo fenómeno pasó con las iglesias en el periodo medieval, los castillos, hasta llegar a la actualidad donde los aeropuertos, estadios y rascacielos se convierten en iconos que atraen millones de personas al año. (Precedo & Escourido, Marketing de ciudades y territorios, 2017)

La lógica es simple: una ciudad con mejor mercadeo es una ciudad que atrae mayores visitantes y mayores recursos (nacionales-internacionales), que puede hacer que circule más dinero (transacción, regalías, etc) y que por lo tanto jalona toda su propia economía generando oferta y demanda. No es un tema de ego, ni de simple recordación sino un tema básico de negocio: atracción de inversión, gasto en inversión y uso de recursos. (Precedo & Escourido, Marketing de ciudades y territorios, 2017)

El city marketing, como concepto en dónde mezcla la esencia del mercadeo, pero no enfocado a un producto sino a una ciudad (como producto) fue evolucionando poco a poco y surgió como una respuesta a las diferentes crisis que se enfrentaron las ciudades en el siglo XX y XXI, como una solución para transformar las complejas realidades socioeconómicas que enfrentaban y así poder dar un vuelco a su imagen y comenzar un proceso de posicionamiento y reivindicación. (Kotler & Milton, Marketing de ciudades, 2014)

Antiguamente, los comercios y los mercados se establecían como rutas para negocio. Con el auge del turismo, y en especial de los grandes medios de transporte como el tren y el avión, y con ello la posibilidad de ir a cientos de kilómetros, esto se transformó por que los visitantes podían escoger entre una mayor oferta para su demanda. Las ciudades que no atendieron y entendieron esos cambios no lograron generar nuevos flujos de visitantes y todo lo que ello conlleva. Así mismo, como ciudades en medio de otras ciudades, perdían la oportunidad de atraer a las mejores empresas, y por ende a los mejores empleados, por señalar tan solo un aspecto.

Durante este ejercicio académico, y buscando mezclar el mercadeo con la ciencia política, y consciente de la importancia que tiene entender una ciudad como un producto se realizará un estudio de caso, sobre las diferentes administraciones que gobernaron a Medellín en los periodos 2004 – 2007, 2008 – 2011, 2012 – 2015, 2016 – 2019 y como estas se valieron de herramientas del *city marketing* que aportaron a la transformación externa e interna de la ciudad. Esta transformación era necesaria porque el producto llamado Medellín había perdido su valor y se había convertido en referente de otros temas lejanos a su marca: violencia, narcotráfico, etc. En ese contexto, es claro que el caso de estudio busca mostrar como

Medellín, fue logrando migrar de una ciudad con altos índices de criminalidad y corrupción, percibida como “estado fallido” a ser percibida como una de las ciudades más innovadoras del mundo, con indicadores sobresalientes en materia de desarrollo, inversión extranjera, implementación tecnología y progreso urbano y social. En el fondo, a mostrar como la percepción se transformaba al tiempo que los indicadores también lo hacían, pero como era necesario comunicar esa transformación del producto.

Este estudio de caso pretende analizar en tres dimensiones las herramientas de mercadeo urbano implementadas, ¿Qué hicieron?, ¿cómo lo implementaron? Y ¿cómo aportaron estas estrategias en la transformación de la ciudad?

2. Metodología

La investigación realizada fue de tipo descriptiva y correlacional en la medida en que se describió de manera general el proceso de transformación de Medellín, se hizo una introducción a *city marketing* y su panorama actual, para finalmente buscar la relación e impacto que existió entre las herramientas del mercadeo urbano (*city marketing*) y la implementación de las mismas en la gestión pública que impulso la transformación de la capital antioqueña.

Las fuentes consultadas para realización de la investigación que se presenta a continuación, fueron en su mayoría fuentes primarias como: libros, publicaciones en revistas académicas, tesis, informes, documentos oficiales de entidades públicas, artículos de periódicos nacionales e internacionales, y una serie de entrevistas a actores que tuvieron incidencia en la transformación de Medellín o han estudiado este caso de manera particular. Entre los entrevistados encontramos a:

- **Alonso Salazar**, Alcalde de Medellín 2009-2011
- **Federico Gutiérrez**, Alcalde de Medellín 2016-2019
- **Rafael Abud**, Exrector de la Universidad de Antioquia, Exdirector de la Fundación Proantioquia.
- **Catalina Restrepo**, Exdirectora Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín – ACI.
- **Ana María Moreno**, Exdirectora del Bureau de Medellín.
- **Edwar Jaramillo**, Asesor en temas de opinión pública durante la alcaldía de Sergio Fajardo.
- **Carlos Mauricio Hernández**, Secretario de Despacho de la alcaldía de Aníbal Gaviria.
- **José Pablo Arango**, Exgerente de Marca País Colombia.
- **Lina María Echeverri**, Experta en marketing territorial.

Solo se tomó como fuente secundaria las definiciones de diccionarios técnicos.

La estructura del trabajo comprende un primer acercamiento sobre el *city marketing*, sus elementos, su importancia y como llega esta herramienta comercial a la gestión pública; posteriormente analizaremos el contexto del caso Medellín y como fue necesaria su transformación, para lograr la ciudad que es hoy en día. A continuación, analizaremos la implementación de las herramientas del mercadeo urbano en Medellín y como estas aportaron a la transformación de la ciudad. Posteriormente se abordarán los retos que tendrá que afrontar la ciudad en un futuro próximo para consolidar la marca ciudad y seguir potenciando el proyecto ciudad. Por último, se plantearán las conclusiones del texto.

3. El city marketing como herramienta de gestión pública

Para entender el proceso de la inserción del mercadeo en escenarios diferentes a la gestión empresarial, es importante remitirnos a esa definición principal del marketing. Para la AMA – American Marketing Association, marketing se entiende como la “actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, usuarios, socios y la sociedad en general.” (American Marketing Association, 2017). Con este punto de partida, podemos afirmar que el mercadeo comenzó a extenderse a más ámbito diferentes a los comerciales debido a que se trataba de un proceso que parte de las necesidades de un público objetivo y que pretende generar bienes o servicios, para lograr generar un intercambio de valor, el cual se adaptaba a diferentes sectores, como el sector público en nuestro caso.

Sin embargo, solo fue hasta mediados del siglo XX que se comenzó a ver la sinergia del mercadeo con la gestión de los territorios, en el marco de la transformación que afrontó el sector público, conocida como New Public Management (Nueva Gestión Pública) o NGP por sus siglas. La NGP fue “una serie de cambios intencionales de las estructuras y procesos de organizaciones del sector público con el objetivo de que funcionen mejor” (Pollit, 1999), a través de la introducción de herramientas e instrumentos de mercado que buscaron incrementar la eficiencia de este sector. Fue también durante esta etapa que se comenzó a transformar la relación entre la administración y los administrados donde la ciudadanía y demás públicos objetivos pasaron a considerarse clientes (Precedo & Escourido, Marketing de ciudades y territorios, 2017)

“Si la tarea principal para el marketing es producir outputs que valoren el mercado objetivo, en el sector privado el objetivo del marketing es el valor para el cliente y en el sector público ese objetivo es el valor para el ciudadano y su satisfacción” (Andrés & Escourido, 2017) No solo se comienza a recurrir al marketing para provisionar bienes y servicios públicos, sino también para promover unas conductas públicas deseables de las audiencias.

Una vez tenemos el contexto sobre cómo llega el mercadeo a la gestión pública, optaremos por tener como definición central del trabajo, la descrita por Oliver Serrat en la que se entiende que es “la actividad, conjunto de instituciones y procesos, siempre interconectados e interdependientes, orientada a identificar, anticipar, crear, comunicar, proveer e intercambiar ofertas de valor que satisfacen a clientes, socios, públicos y sociedad en general.” (Serrat, 2010) . Aunque existen más definiciones, esta resulta ser una de las más completas y que logra abarcar de manera más amplia la complejidad de un producto tan

extenso como lo son las ciudades.

Antes de entrar a analizar el caso Medellín más a fondo, vale la pena hacer hincapié sobre una situación puntual que arrojó el proceso de entrevistas de este trabajo. Esta situación es el desconocimiento generalizado de la teoría del *city marketing* y sus herramientas en los gestores públicos.

Aunque existen casos documentados en los cuales se evidencia la adopción consciente de grandes estrategias de mercadeo como en los casos Barcelona o Singapur, en los cuales se realizaron enormes inversiones en materia de marketing, que vinieron precedidas de importantes transformaciones urbanas (Muñiz & Cervantes, 2010), en Medellín sólo podemos hablar de una implementación parcial de la teoría y sus herramientas. Esto debido a que durante las entrevistas a los funcionarios de las administraciones locales y demás actores del territorio, expresaban desconocimiento del término “mercadeo urbano” o se quedaban en una concepción muy vaga del mismo, la cual, en su totalidad hacía referencia a temas como el posicionamiento de la ciudad o estrategias de comunicación y publicitarias para el territorio. Sin embargo, al conocer las estrategias, acciones e iniciativas desarrolladas era evidente encontrar que muchos elementos de este concepto se implementaban de manera sustancial y buscaban finalmente crear productos y servicios públicos que pudieran respuesta a las necesidades e intereses sus audiencias.

4. ¿Qué pasaba en Medellín?

En la década de los 80 y 90 Medellín era reconocida por ser la capital de narcotráfico y la violencia. Las cifras del BID la situaban como la ciudad más peligrosa de Latinoamérica, seguida de Cali y Ciudad de Guatemala (El Tiempo, 1999). Solo 1991 la cifra de homicidios llegó al histórico de 6.349 asesinatos por cada 100.000 habitantes. La corrupción y la inseguridad hacían que Medellín fuera percibida por todo el mundo como una ciudad fallida, solo para constatar esto basta no más con remitirse al célebre comentario del aquel entonces alcalde de Nueva York Edward Koch “Si ustedes nos solicitan que les prestemos personal militar para bombardear a los narcotraficantes de la droga, yo estaría dispuesto a decir que sí. Si ustedes nos piden que les enviemos tanques de guerra para invadir a esa ciudad, ¿cómo es que se llama...? Medellín, yo diría también que sí. Pero no estoy de acuerdo con que se envíe ayuda económica o militar mientras ustedes sigan exportando droga hacia Estados Unidos”. (El Mundo, 1998)

Una compleja situación que mantenía a Medellín posicionado a nivel global, pero con una recordación que ningún producto, en este caso una ciudad, quisiera jamás tener. Es decir, la ciudad tenía era conocida a nivel internacional, pero ese conocimiento era derivado de situaciones referentes al tráfico de drogas, la corrupción y la violencia.

Así comienza este proceso de transformación de imagen ciudad, con un territorio situado en el corazón del Departamento de Antioquia, que entre las 1.961.967 ciudades que existen el mundo, era el referente principal de inseguridad, drogas y violencia. Una ciudad que en menos de dos décadas pasó de ser la más violenta, para volverse invisible y posteriormente lograr transformarse en una ciudad modelo en cuanto a la innovación, la movilidad y el urbanismo social. Prueba de ellos es la descripción que hacía Juan José Pocaterra para el

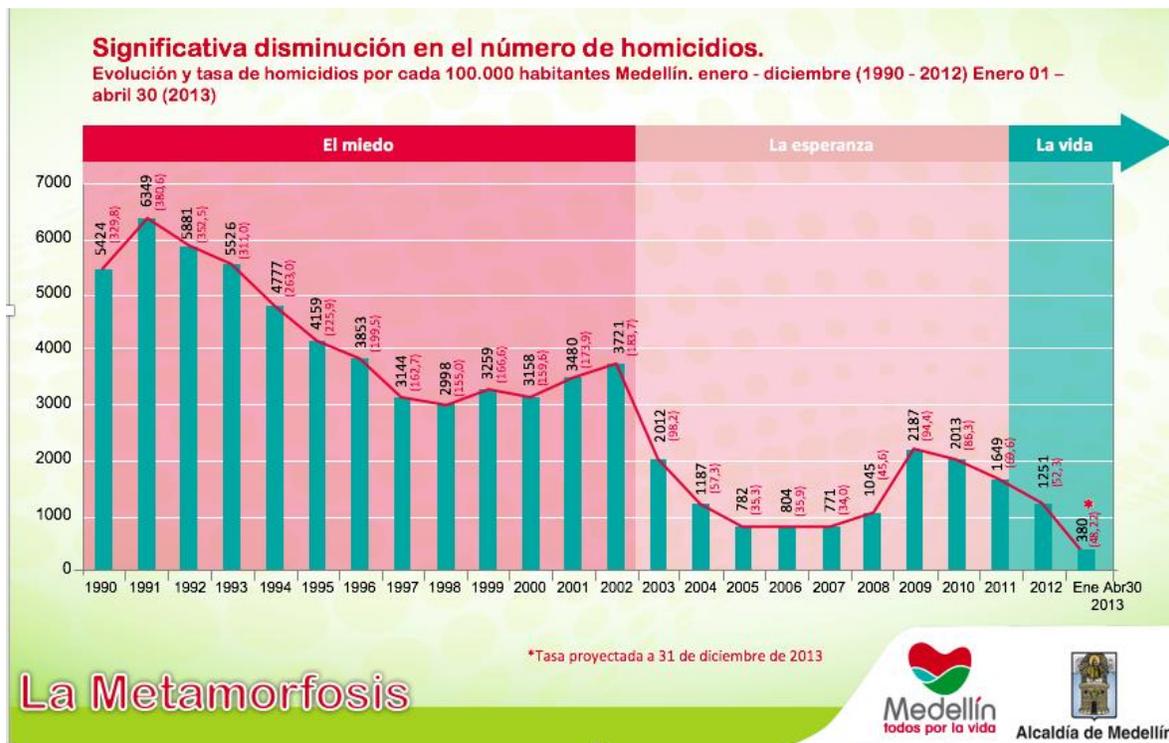
World Economic Forum, narrando como “Medellín es considerada una transformación exitosa por la capacidad que tuvieron todos los actores (sector público, sector privado y ciudadanos) de entender el valor que tenía defender su existencia a pesar de los problemas o limitantes históricos que tenían. Perseguir el sueño compartido de mejorar la ciudad, en vez de destruirla con una posición negativa y frustrada del futuro, fue la única manera de superar sus límites y acercarse a ese sueño.” (Pocaterra, 2016)

Ninguno de los complejos escenarios que generó el crimen organizado, el tráfico de drogas y la guerra interna, hizo que la capital antioqueña desistiera de posicionarse como una ciudad líder a nivel nacional e internacional. A través del liderazgo y la buena gestión que desempeñaron que desempeñaron los alcaldes entre el 2004 y el 2019, sumado a la articulación que se tuvo con el sector público y la sociedad civil, se vivió un proceso de transformación social, titulares como “Antiguo refugio de traficantes encuentra una nueva vida” NYT 2007, “Medellín, de la violencia de la droga a destino turístico” WP 2010, comenzaron a ser más cotidianos y normales, acompañados de significativos reconocimientos como City to City Barcelona FAD Award, 2009; ganadora del premio Lee Kuan Yew World City Prize, por su apuesta urbanística sostenible e innovadora 2016 (El Espectador, 2016); reconocimiento como la Ciudad Discovery 2019; distinción del concurso City of the Year, organizado por The Wall Street Journal y Citigroup, como la más innovadora del mundo (Camargo, 2013). Y el hecho más importante de todos los tiempos, haber sido escogida como la sede del quinto Centro de Revolución Industrial, el único en Latinoamérica. Que además la posiciona como el Valle del Software (Avila, 2019). Mérito que ostentan un selecto grupo de ciudades, como San Francisco (E.E.U.U), Mumbay (India), Beijing (China), Tokio (Japón), Dubái (Emiratos Árabes Unidos) entre otros (World Economic Forum, 2020).

Todos estos logros dan cuenta de una realidad diferente a la que se tenía a finales del siglo XX. La infraestructura, los indicadores macroeconómicos, el desarrollo empresarial y el liderazgo son el sustento del excelente posicionamiento que ha logrado Medellín. Hoy en día la violencia y el narcotráfico ya pasaron a un segundo plano, la innovación, la educación, la transformación y la equidad son las palabras que definen en el mercado internacional a esta ciudad. Un ejemplo de ello fue la tendencia decreciente que mantuvo la tasa de pobreza en Medellín, solo entre 2002 y 2011 se logró una reducción del 36,5% a 19,2%, pasando de ser la sexta ciudad con menor incidencia en la pobreza en 2002, a la tercera en el 2011. (Sánchez, 2013)

“Del miedo a la esperanza y de la esperanza a la vida” esta frase fue usada en el gobierno de Aníbal Gaviria para referirse al avance que se había tenido en materia seguridad, recogía y destacaba el trabajo realizado por Sergio Fajardo y Alonso Salazar, sus antecesores, quienes había impulsado una transformación ciudadana en Medellín, para recuperar la confianza de la gente en su ciudad. En la siguiente gráfica se muestra el progreso de la ciudad en cuanto a los homicidios desde el año de 1990 hasta el 2013.

Figura 1. Gráfica de disminución de homicidios por cada 100.000 habitantes en Medellín 1990-2020



Fuente: Presentación de la Alcaldía de Medellín en el evento Encuentros de Gestión Pública Casos de Éxito 2012.

Entre la década de los 90 y el año 2019 se presenciaron un destacado y particular proceso de transformación social que hoy es materia de estudio en diferentes áreas del conocimiento. Entre los años de 1990 y el 2003 la ciudad y la región vivieron una dura época signada por el ataque a la institucionalidad y a la sociedad en general por grupos al margen de la ley financiados por el narcotráfico. La ciudad resistió, pero dejando grandes secuelas económicas, sociales y culturales. Entre el 2004 y el 2011, los gobiernos de Sergio Fajardo y Alonso Salazar le apostaron a la educación como motor de la transformación social y comenzaron a hacer de las calles un lugar de encuentro con el ciudadano. En el periodo de Aníbal Gaviria (2012-2015) se habló de una ciudad habitada por la vida, en la que se logró una notable disminución de violencia, generando un entorno más seguro que daba paso hacia un territorio más equitativo e incluyente.

Por último, durante los años 2016 – 2019, en la administración de Federico Gutiérrez, se logró un importante avance en materia de internacionalización de la ciudad y la materialización de grandes proyectos tecnológicos y de innovación que se venían gestando años atrás.

5. Medellín como producto y como proyecto

Desde la óptica del marketing, la ciudad pudo entenderse como un producto, Reinhard Friedmann aborda el concepto de producto-ciudad en su forma más extensa, afirmando que el producto-ciudad era todas ofertas y servicios, su economía, su infraestructura, su atmósfera, su cultura, su medio ambiente, su educación, inclusive la ciencia y la tecnología que se desarrollan dentro de ella. Además de esto plantea que desde la perspectiva del ciudadano-cliente, este producto ciudad no es estable, va cambiando conforme se transforman las necesidades de sus audiencias (Friedmann, 2005)

Esta visión del producto-ciudad, permitió a los dirigentes o funcionarios públicos, implementar herramientas propias del marketing para tener un conocimiento más estratégico del ciudadano-cliente y demás audiencias que confluyen en el territorio. Entendiendo además que no solo se refiere a los atributos físicos, sino una serie de características que logran satisfacer las necesidades de las audiencias mencionadas anteriormente.

Las ciudades pueden ser fácilmente uno de los productos más complejos de administrar y ni hablar de las implicaciones que tiene su modificación. Las ciudades son productos inestables, que cambian constantemente, en muchos escenarios de manera imprevista y como si fuera poco, son sensibles a factores externos naturales que no controlamos, como la geografía, el clima o las pandemias y por otros que, aunque creamos como seres humanos tampoco podemos manejar, tales como los conflictos armados o las migraciones.

Además de su inestabilidad, este producto impacta a un gran número de audiencias que son cada una, un universo aún más complejo. Los ciudadanos, los turistas, los inversionistas, los empresarios, los cooperantes y los validadores, son algunos de esos públicos objetivos para los que debe satisfacer este producto. Debido a su complejidad y a su envergadura en una bibliografía más reciente, comenzó a plantear la importancia de transitar del termino producto-ciudad, al concepto proyecto-ciudad, que va más allá de una concepción comercial como puede darse en el caso del producto. Y le permite a este nuevo termino una flexibilidad mayor para adaptar de manera constante sus atributos y características según cambia la demanda de los públicos objetivo. (Precedo & Escourido, Marketing de ciudades y territorios, 2017)

Abordar Medellín bajo la óptica de proyecto-ciudad, permite ver la complejidad que se mencionaba anteriormente, y como los factores externos pueden ser determinantes para llevar a un producto a un estado inviable. El caso del narcotráfico y todos sus devastadores efectos llevaron a Medellín a ser una ciudad fallida, un producto indeseable y por supuesto un proyecto fracasado. Esto debido a que era incapaz de suplir necesidades tan elementales como la vida, además, la inseguridad generaba un ambiente hostil que no fomentaba que personas quisieran visitarlas, hacer empresa en su territorio o invertir en sus proyectos.

De las cuatro “P” del marketing tradicional, producto (product), lugar (place), precio (price), comunicación (promotion), más las dos nuevas en el *city marketing*, poderes públicos y participación ciudadana (Precedo & Escourido, Marketing de ciudades y territorios, 2017), era evidente ver que Medellín fallaba en muchas de estas, pero principalmente en la más

importante, en el producto o proyecto en este caso.

Para lograr consolidar el proyecto-ciudad que se gestó en Medellín, existieron dos factores que fueron determinantes para la metamorfosis que vivió la ciudad. El primero de ellos fue el cambio de visión que tuvo la región con la llegada del movimiento Visión Antioquía Siglo XXI, la cual promovía que “en el año 2020 Antioquia será la mejor esquina de América, justa, pacífica, educada, pujante y en armonía con la naturaleza” (Corporación Consejo de Competitividad de Antioquia, 1999) esta declaración comenzó a romper ese momento oscuro que se vivía en el departamento y especialmente en la ciudad, motivando al empresariado y a la ciudadanía a buscar salidas a la crisis. Además, buscaba también replantear la esencia misma del territorio, sus objetivos, su misión, su visión, pero sobre todo, la manera en cómo deberían hacerlo.

El segundo factor que aportó a esta transformación, fue el cambio de gestión que vivió la ciudad en las elecciones del año 2003, donde Sergio Fajardo, vence a las maquinarias partidistas tradicionales, con un movimiento independiente, “Compromiso Ciudadano”, Fajardo gana la alcaldía “sin negociar apoyos de las diferentes corrientes políticas, sin concentraciones políticas y con un gran apoyo de los jóvenes.” (La Silla Vacía, 2020)

Estos factores generaron en la ciudad un ambiente más propicio para que las administraciones objeto de este trabajo, pudieran desarrollar una serie de iniciativas, proyectos y acciones que empezaron a poner a Medellín en una posición destacada en el mapa global, que puede entenderse como una especie de mercado mundial, denominado sistema de ciudades.

Este sistema de ciudades es el escenario donde compiten internacionalmente los territorios y traslada los principios empresariales que regulan el mercado de productos a las ciudades. Este es un escenario en el que cada ciudad pretende volverse más atractiva, compitiendo a través de la infraestructura, los servicios públicos, la calidad educativa, la innovación, la gestión empresarial, su capacidad de cooperación. (Precedo & Escourido, Marketing de ciudades y territorios, 2017)

Entrar en estos espacios globales, les permitió a gestores públicos ver la importancia de planificar el territorio de una manera más eficiente, siempre partiendo de las necesidades y deseos que día a día expresaba ese ciudadano-cliente y los demás stakeholders de la ciudad.

6. La escucha y la participación ciudadana como estrategias de market research.

El conocimiento de las audiencias objetivas, es uno de los pilares del mercadeo, siempre es un punto de partida a la hora de ofrecer productos y servicios que generen un intercambio de valor para ambas partes.

La investigación de mercado en todas sus formas y dimensiones buscan obtener ese importante conocimiento estratégico del cliente o usuario. En el caso del City marketing este proceso funciona de la misma manera, las encuestas de percepción son la herramienta más común para poder entender al ciudadano-cliente y los demás stakeholders.

Medellín no fue la excepción en este proceso, este tipo de encuestas de percepción se realizaron de manera constante, fuera por la alcaldía o por terceros como es el caso del estudio de percepción de “Medellín cómo vamos” realizado por diferentes entidades, entre ellas la Universidad EAFIT, fundaciones como Fundación Corona y Proantioquia, la Caja de Compensación Comfama, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, el Periódico El Colombiano, entre otros (Medellín Cómo Vamos, 2020).

Estos esfuerzos eran un material importante a la hora de entender la realidad de la ciudad, sobre todo, cuando se realizaban esfuerzos de planeación. Sin embargo, los cuatro alcaldes que gobernaron la capital de Antioquia durante los años 2004 al 2019, entendieron que existían dos estrategias aún más eficientes de realizar más y mejores investigaciones de mercado.

La primera fue irse a las calles a escuchar directamente al ciudadano-cliente y todos los demás actores. Fue muy común durante estos periodos de gobierno ver a los líderes de las alcaldías pasar mucho tiempo en las calles dialogando con las personas, empresarios y turistas. Vale la pena aclarar que esta estrategia, no respondía a un fin político únicamente, por el contrario, se había convertido en la manera más directa e inclusive más económica de conocer lo que sucedía realmente. Leer los informes podía dar un contexto general del problema, pero ir directamente a los lugares donde los problemas sucedían, les permitía entender más a fondo los orígenes y las causas de las problemáticas que debían afrontar. Esta herramienta permitió que las estrategias que se planteaban con el propósito de dar solución a las necesidades de las diferentes audiencias, fueran más eficientes y personalizadas, gracias a que se construían desde la casuística y no desde la estadística únicamente, La segunda estrategia fue fomentar la participación ciudadana, a través de diferentes metodologías las alcaldías fomentaban espacios de participación y toma de decisión ciudadana, en las que buscaban que la comunidad se reuniera para identificar sus problemáticas y buscar soluciones a las mismas. Esto vuelve a la comunidad parte de la solución, más allá de ser quien visibiliza el problema.

Un claro ejemplo de esto fueron los “acuerdos por la vida” que desarrolló Aníbal Gaviria durante su mandato, una estrategia de participación creativa que consistían en unas jornadas de acuerdos que se construían de manera conjunta, con las Juntas de Administración Local (JAL) de los diferentes barrios de la ciudad. En estas jornadas se convocaba a la ciudadanía a participar de una serie de reuniones en las cuales, la ciudadanía autónomamente, debía priorizar los proyectos que se iban a desarrollar en sus barrios. Todos los proyectos estaban enmarcados en los planes de desarrollo local que se habían construido previamente con la alcaldía. Una vez las comunidades habían priorizado los proyectos, la administración municipal les entregaba recursos para que fueran ellos mismos quienes licitaran, contrataran y ejecutaran los proyectos seleccionados. (Hernández, 2020)

La participación y la decisión ciudadana, se convirtieron entonces, en dos estrategias que les permitieron a los gobernantes por un lado tener un conocimiento profundo y estratégico de todos sus grupos de interés, principalmente del ciudadano-cliente, pero además de esto logró generar en los mismos un sentido de responsabilidad y confianza en su administración. Cómo bien lo describe Manuel Escurido “Persiste la necesaria orientación al cliente, pero ahora se complementa con la exigencia de transparencia y responsabilidad, para una mayor

apertura de la administración y provocar la participación la ciudadanía” (Escourido, 2017)

Figura 2. Metodología del modelo Urban Positioning

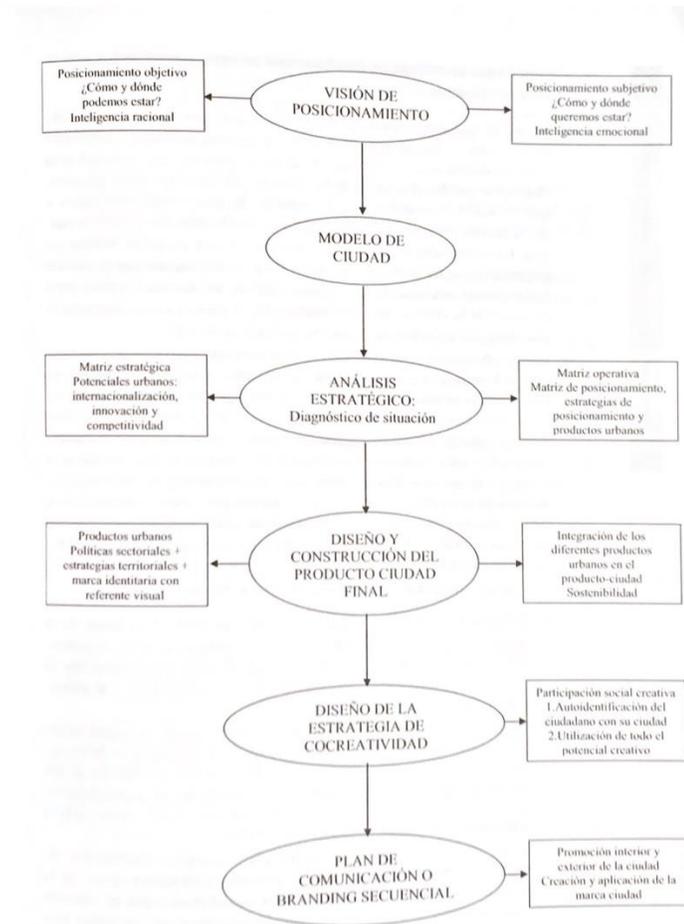


Figura 5.1: Metodología del modelo Urban Positioning

Fuente: Libro Marketing de ciudades y territorios de Precedo & Escourido, 2017.

7. Medellín planificada desde la demanda

La planificación estratégica se ha convertido en una herramienta indispensable tanto en los esfuerzos de mercadeo tradicional como en los de *city marketing*. Dentro del mercadeo el desarrollo del plan estratégico pretende inicialmente identificar los objetivos de marketing, posteriormente realizar una investigación de mercado, analizar dicha investigación, identificar su público objetivo, para finalmente desarrollar estrategias de marketing específicas, a través de un cronograma de implementación de las estrategias seleccionadas. (Anwar & Capko, 2001).

En cuanto a la planificación territorial, ocurre un proceso similar, los Planes de Desarrollo Territorial (PDT) son el principal instrumento de planeación que permite a los mandatarios organizar sus objetivos y metas, plasmando en él las necesidades más urgentes de la población y las estrategias para lograr transformaciones en la política económica, social y ambiental. Los PDT están compuestos por una parte diagnóstica en la cual se realiza una caracterización del territorio y se identifican sus potencialidades y carencias, por una parte estratégica que define los objetivos y prioridades de la administración, además contiene un plan de inversiones en el cual se destinan los recursos para la inversión de los programas y proyectos planteados en la parte estratégica. (Departamento Nacional de Planeación, 2016)

En la visión inicial del *marketing territorial* en donde el territorio se veía como un producto, se afirmaba que los “lugares deben, como cualquier negocio impulsado por el mercado, convertirse en "productos" atractivos” (Kotler, Haider, & Rein, *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, 1993) de esta manera se asumía que las ciudades que no lograran comercializarse ponían en riesgo su desarrollo. En esta visión que puede entenderse como reduccionista, se buscaba realizar planes de marketing urbano enfocados a la marca-ciudad buscando el posicionamiento e internacionalización de las ciudades.

Estos planes de marketing urbanos, acompañaban de manera paralela a los planos de crecimiento económico y desarrollo urbano, sin embargo, en diferentes ocasiones quedaban rezagados a simples planes de comunicaciones. Más adelante ciudades como Bilbao o Liverpool fueron implementando metodologías de planeación mixta, en las cuales involucraban ambos enfoques, logrando generar planes más amplios y eficientes que se adaptaban perfectamente en la concepción de proyecto-ciudad. (Precedo & Escourido, *Marketing de ciudades y territorios*, 2017)

A continuación, se tomarán apartados de los Planes de Desarrollo Territorial de los cuatro mandatarios que lideraron la ciudad de Medellín entre los años 2004-2019, para mostrar como su planeación fue realizada desde la demanda, lo que implicaba proponer bienes y servicios públicos que respondieran de manera efectiva y directa a las necesidades de sus diferentes audiencias (ciudadanos, empresarios, turistas, inversores, cooperantes y validadores). Todo esto partiendo desde el conocimiento estratégico previo que se tenía de las mismas audiencias y además con el propósito realizar una verdadera transformación de la ciudad.

Plan de Desarrollo de Sergio Fajardo: Medellín, compromiso de toda la ciudadanía. 2004 - 2007

La llegada de Fajardo a la administración de la capital paisa demuestra un cambio en la forma de hacer política, en el año de 1999 se consolida un movimiento cívico independiente a su cabeza que después de varios intentos fallidos logra llegar al poder en el 2004 y comienza a transformar la visión de ciudad dejando un mensaje claro, el progreso es una responsabilidad colectiva. Que buscaba empoderar al ciudadano con el desarrollo municipal y mostrarle que en sus manos también estaba la salida a la crisis que padecía la ciudad de la eterna primavera. El plan de Desarrollo para este periodo tenía cinco líneas estratégicas:

'**Medellín gobernable y participativa**', que contemplaba los temas de Cultura ciudadana, Organización y participación, Transparencia, desarrollo institucional, Seguridad y convivencia. '**Medellín social e incluyente**', que abordaba los temas de educación, salud, solidaridad, deporte, recreación y equidad generacional y de género. '**Medellín, un espacio para el encuentro ciudadano**', que abarca espacio público, vivienda y hábitat, movilidad y transporte y medio ambiente. '**Medellín productiva, competitiva y solidaria**', que se ocupa de los temas de cultura, desarrollo, consolidación y creación de empresas. Y por último, '**Medellín integrada con la región y con el mundo**', que abarca la planificación, el ordenamiento territorial y la integración con el mundo. (Martínez, 2004)

De entrada, bajo este nuevo modelo de desarrollo municipal se podía percibir un mensaje claro que comenzaba a calar en la mente de los ciudadanos, Medellín como una ciudad competitiva, empoderada y en búsqueda de un posicionamiento a nivel nacional e internacional. Sin embargo, toda esta idea que se tenía debía ir acompañada de dos elementos claves para lograr su éxito, aceptación y acogimiento por los habitantes y una excelente gestión pública.

Al terminar su periodo el entonces alcalde escribió en su informe de gestión una frase con la que resumía la realidad de la ciudad para finales de 2007 “Medellín dejó el camino del miedo y se llenó de esperanza”. (Alcaldía de Medellín, 2007)

En el libro “Del miedo a la esperanza” se presentó un resumen de lo que fue la administración 2004 – 2007 y sorprende que desde ese entonces ya se estuviera hablando de proyectos como “**Hacia la Capital Latinoamericana de la Innovación y el Emprendimiento**” que 15 años después son una realidad. En este libro se hizo una referencia a una transformación social que partía desde la educación de calidad y gratuita enmarcada en el proyecto “Medellín la Más Educada” en el capítulo del libro “**Medellín cambia de piel**” encontramos un fragmento que hace referencia a este proceso de transformación: (Escobar, Del miedo a la esperanza, 2007)

“Durante muchos años en Medellín construimos rejas que nos separaron. Paredes invisibles que dividieron la ciudad, convirtiéndola en fragmentos, en pequeños guetos en los que solo nos relacionábamos con aquellos parecidos a nosotros, solo conocíamos espacios reducidos, porque la violencia, el miedo, la desconfianza, nos impidieron movernos libremente. Necesitábamos entonces una concepción que atendiera nuestros dos problemas fundamentales: la violencia y las desigualdades sociales. Por eso, para nosotros el espacio público se convierte en un escenario maravilloso que posibilita el encuentro, mirarnos a los ojos, reconocer nuestra ciudad, (...) En Medellín un espacio público para educación, recreación o cultura es diferente al de cualquier otro lugar del mundo” (Escobar, Del miedo a la esperanza, 2007, pág. 148)

Plan de Desarrollo de Alonso Salazar: Medellín es Solidaria y Competitiva. 2008 - 2011

En su proyecto para la alcaldía el sucesor de Sergio Fajardo, Alonso Salazar, enfocó todos sus esfuerzos para potenciar el progreso social, teniendo como punto de partida la lucha contra la inequidad y la pobreza mediante la educación. Sin embargo, su proyecto no dejaba

de lado esa vocación de posicionarse como una ciudad internacional, competitiva, innovadora y tecnológica.

“Al mismo tiempo esas condiciones de desarrollo con equidad nos darán verdadero sentido competitivo. En Medellín continuaremos con un enfoque integral y territorial del desarrollo, potenciando sus capacidades y capitales propios, buscando apertura e intercambio con el mundo, fortaleciéndose como ciudad región, proyectándose como centro latinoamericano de negocios, de industria de alta tecnología, de actividades culturales, artísticas y científicas que amplíen las oportunidades de negocios y su posicionamiento global.” (Alcaldía de Medellín, 2008, pág. 2)

Su propuesta de interacción con la ciudadanía partió de reconstrucción del tejido social a través de la comunicación para el cambio y la publicidad social (Viloria, 2015), logrando sensibilizar a los medellinenses de lo importante que era primero saldar la deuda con las poblaciones más vulnerables antes que enfocarse de lleno en el crecimiento económico.

Al terminar su cuatrienio Alonso Salazar escribía en su informe final de gestión, que se llevaba la satisfacción del deber cumplido, el cual describía como la sensación más gratificante para un mandatario. Esta posición la argumentaba en dos cifras, la primera hacía alusión a la inversión social que se llevó el 86% del presupuesto municipal y hacía referencia a la primera parte de su eslogan “Medellín es solidaria”. El segundo indicador que presentaba el alcalde saliente era el aumento en el recaudo de impuestos, que ascendía a 28% con respecto a la administración inmediatamente anterior, y que representaba el segundo componente de su campaña “Medellín es competitiva”. (Alcaldía de Medellín, 2011)

Al leer este informe resulta bastante claro el éxito de esta administración, fue muy clara en entender y estudiar su audiencia principal, los ciudadanos, había entendido sus necesidades y había emprendido iniciativas para cumplir con las mismas. El mensaje que no puede haber progreso sin equidad y sin transformación social quedó evidenciado con las cifras de su gestión.

Plan de Desarrollo de Aníbal Gaviria: Medellín un hogar para la vida. 2012 – 2015

En la tercera alcaldía que analizaremos su Plan de Desarrollo tuvo dos componentes centrales, la vida y la equidad:

“Es lógico entonces que nuestro Plan de Desarrollo tenga como principios y valores dos elementos fundamentales: la VIDA, como valor supremo, y la EQUIDAD, como prioridad para que todos los habitantes de Medellín tengan las mismas oportunidades. A pesar de los esfuerzos de otros años, es evidente que en nuestra ciudad persiste la brecha en ingresos y en otras dimensiones: aunque hemos avanzado con respecto a la situación vivida en las décadas de 1980 y 1990, el irrespeto por la vida es todavía un rasgo que marca trágicamente nuestro día a día en Medellín;” (Alcaldía de Medellín, 2012, pág. 4)

El eje central de esta administración consistía en combatir uno de los fenómenos que más ha golpeado la capital de Valle de Aburrá, la violencia, una mancha negra que referenció a la

ciudad en todo el mundo durante muchos años, que llevó a miles de personas a relacionarla con narcotráfico, guerra y subdesarrollo. Sin embargo, no era el único factor relevante que pretendía atacar la administración Gaviria, la equidad se posicionaba nuevamente en la agenda, se reconocía los grandes avances, pero se consideraba que aún existían grandes retos en materia de oportunidades y que era necesario seguir invirtiendo y trabajando para generar una mejor distribución de la riqueza en el municipio.

Para el año 2015 Medellín reportó el nivel de violencia más bajo en 40 años, Aníbal Gaviria se pronunciaba ante la opinión pública comunicando que *"Avanzamos en una tasa de homicidios de 20 por cada cien mil habitantes, la más baja de los últimos cuarenta años en Medellín. Vamos a alcanzar más de 3 mil 200 vidas salvadas en los cuatro años de gobierno"* (RCN Radio , 2015) un mensaje para el país y para todo el mundo, la ciudad seguía cambiando.

Para el informe de gestión de esta administración hubo un mensaje que resaltó, se habló de la metamorfosis de la ciudad, de un cambio generalizado que daba pie a una nueva etapa en la cual la violencia ya no era el primer tema en la agenda pública y que daba la bienvenida a nuevos retos.

"Hemos logrado superar las mayores violencias que hemos tenido como sociedad, evidenciando una enorme resiliencia. La época del terror, por ejemplo, fue superada por el coraje de nuestra ciudadanía: autoridades que con valor combatieron el narcotráfico, líderes comprometidos en esa lucha que ofrendaron su vida, artistas que abrieron sus escenarios como un acto de resistencia no violenta o colectivos sociales que recorrían los barrios para llevar esperanza. No puede haber equívocos: la mayor fortaleza de esta ciudad ha sido su gente." (Alcaldía de Medellín, 2015, pág. 8)

En este escenario nos encontramos de nuevo con una percepción de ciudad global, las cuales nos pueden estar sumidas en la violencia y la inequidad. Sumado a esto el desempeño internacional de Medellín ya era destacable en el mundo, logrando considerables aportes de inversión en cooperación extranjera y grandes aliados para proyectos de desarrollo como el Banco Mundial. (Agencia de Cooperación e Inversión para Medellín y el Área Metropolitana, 2015)

Plan de Desarrollo de Federico Gutiérrez: Medellín cuenta con vos. 2016 – 2019

En el Plan de Desarrollo de la administración en propusieron siete dimensiones estratégicas que contenían las grandes líneas de trabajo de las tres alcaldías anteriores **"Creemos en la cultura ciudadana"** **"Entre todos recuperamos la seguridad y la convivencia"** **"Todos comprometidos por un nuevo modelo de equidad social"** **"Educación de calidad y empleo para vos"** **"Movilidad sostenible: una tarea de todos"** **"Unidos por la intervención del centro y nuestros territorios"** **"una apuesta de ciudad por el medio ambiente"**. (Alcaldía de Medellín, 2016) Sin embargo, existe un elemento que cobra importancia en este Plan de Desarrollo y es la inserción tan directa y enfática del factor medioambiental.

En un primer momento se asume que es por la crisis de contaminación que atraviesa el municipio, pero también hace referencia al fenómeno mundial de la sostenibilidad y la protección del ecosistema. La gestión de Gutiérrez se ha destacado por la internacionalización de la ciudad, los reconocimientos mencionados con anterioridad en el presente documento, muestran que Medellín se encuentra en el imaginario de la comunidad internacional. La cifra de inversión extranjera asciende a más de 1.010 millones de dólares desde el 2016, la más alta registrada en la historia de la ciudad. (Arias, 2019)

Al finalizar el recuento de los PDT, de las cuatro alcaldías, resulta bastante claro ver como todas a la hora de encontrar sus objetivos y desarrollar las estrategias para cumplirlos, tenían un conocimiento muy claro de sus audiencias. En los diferentes se puede encontrar con un enfoque de encontrar una ciudad incluyente y solidaria que hacía referencia a la necesidad de generar progreso social, principalmente a través de la educación, a su vez se habla de una Medellín participativa, que brindaba medios y espacios de calidad para el encuentro ciudadano. También hacían mención a los temas de competitividad y el fomento de la empresa y por último, en todos los planes se buscó posicionar el territorio en el sistema de ciudades del que se habló previamente.

Poco a poco, otros temas se fueron tomando la agenda pública, podemos ver como una de las banderas de Federico fue el tema de medio ambiente, aunque todos los pudieron haber trabajado, estos nuevos enfoques daban respuesta a movimientos internacionales que eran necesarios para mantener a la ciudad en el *top of mind*, pero que también respondían a situaciones como la contaminación del aire que sufría Medellín.

Así pues, podemos estar de acuerdo en que “El marketing se convierte en la mejor plataforma de planificación para una agencia pública que quiera conocer a los ciudadanos, sus necesidades y generar valor” (Precedo & Escourido, Marketing de ciudades y territorios, 2017)

Podemos finalizar este apartado haciendo alusión a la importancia de la implementación de este enfoque de planeación desde la demanda para mejora de la eficacia y la eficiencia en la gestión de las ciudades, dando como resultado un posicionamiento estratégico interno y externo. Además del impacto de la planeación territorial en la competitividad urbana, considerada como uno de los orígenes del *city marketing* debido a que se entiende como la de todas las acciones que se realizaban con la intención de identificar y determinar las necesidades de los diferentes públicos para lograr diseñar y ejecutar una oferta de bienes y servicios que logren satisfacerlas, lo que finalmente lograba potenciar la demanda de la ciudad tanto interna como externa. (Precedo, 1996)

8. Identidad territorial y marca ciudad de Medellín

Con respecto a los temas de marca e identidad territorial, Medellín es un caso bastante particular. Esto debido a que su imagen presenta una fuerte identidad, es decir, existe un conjunto de rasgos o características que usan los diferentes públicos objetivos para identificar o describir la ciudad, pero a su vez, no existe ningún elemento tangible que visibilice o represente la marca, como una imagen o un eslogan. En el caso de las ciudades, el

componente de su identidad es clave, es su esencia, este componente permite a su vez que el producto o el proyecto en este caso, tenga una buena reputación, entendida como un reconocimiento positivo, que logra que los públicos objetivos recomienden o defiendan el mismo. Sin embargo, al no tener un elemento gráfico se entorpece la gestión de la marca misma, y dificulta el proceso de visibilizar la ciudad.

Como lo plantea José Pablo Arango, la ausencia del logo, afecta la escala de la lealtad, es decir, si no lo conocen, no lo prueban, si no lo prueban, no lo reprueban, si no hay reprobación no hay recomendación. “Medellín tiene una marca, sin logo, con reputación que tienen una oportunidad fenomenal de potenciar lo que tiene” (Arango, 2020)

La fuerza de la identidad podemos observarla en el proceso de realización de las entrevistas, en el cual una de las últimas preguntas que se realizaba era ¿Cómo describiría usted la marca Medellín? con el propósito de encontrar cuales eran las características o asociaciones más comunes que tenían este tipo de actores a la hora de referirse a Medellín. Esto fue lo que respondieron:

“La gente, gente bonita no solo física, esencia de la gente, Medellín es alegría pese a la adversidad, huele a esperanza, optimismo, flores, colores, diversidad, Sabores” (Gutiérrez, 2020)

“Medellín como laboratorio social fue nuestra marca, la transformación social” (Salazar, 2020)

“El amor a la ciudad, su gente, la integración, la transformación urbana enfocada al beneficio de las personas.” (Restrepo, 2020)

“Resiliencia, la capacidad de levantarse y salir adelante.” (Arango, 2020)

“La música, el arte, la cultura en terminos de la calidez del paisa, son muy calidos muy serviciales” (Echeverri, 2020)

“Transformación social, la transformación de la ciudad al servicio de la gente.” (Moreno, 2020)

“Es transformación, es un proceso de transformación, la pertenencia de las personas, la educación del ciudadano, la construcción de confianza.” (Jaramillo, 2020)

“Emprendimiento, gente acogedora, apasionada, echada hacía adelante, infraestructura social” (Abuad, 2020)

“El clima en cuanto al territorio, la amabilidad de la gente en lo social, y desde el gobierno la legitimidad. Es una ciudad muy resiliente.” (Hernández, 2020)

De estas respuestas podemos rescatar dos puntos comunes a la hora de analizar sus apreciaciones, que pueden mostrar en cierta medida la fuerza de la identidad que mencionamos. En primer lugar, las personas y su comportamiento en terminos de amabilidad, servicio, pujanza y segundo la transformación social del territorio. Podemos concluir también

que para describir la marca ciudad no apelan a sus características generales, sino que se centran en resaltar los elementos o componentes del producto.

Vale la pena acalarar que en el caso de los alcaldes entrevistados, eran personas que estaban a cargo de la ciudad, que compartían con los diferentes públicos objetivos y su visión de ciudad se construyó de ese conocimiento profundo en la misma, y otros de ellos como en el caso de Catalina Restrepo y Ana María Moreno, estuvieron a cargo de la internacionalización de la ciudad y conocían además la percepción que tenían diversas personas en otras partes del mundo.

Más allá de las percepciones, transformar la imagen de la ciudad supuso todo un reto para las alcaldías, no bastaba con una simple estrategia de posicionamiento con audiencias externas a través de una campaña publicitaria. La comunicación estratégica debía ir más allá y convertirse en una sumatoria de esfuerzos enfocados en crecer, mejorar y comunicar el capital territorial, entendido como el compendio del capital físico, capital humano, capital social, capital económico y capital ambiental.

Un ejemplo de lo anterior es la eficiente gestión que se realizó del conglomerado de las entidades adscritas a la alcaldía, que son las dependencias del nivel central y descentralizado por servicios (ver figura 3)

Figura 3. Conglomerado de entidades adscritas a la alcaldía de Medellín en el año 2015



Fuente: Presentación de la Alcaldía de Medellín, Pilares de Gestión Medellín Conglomerado Público, 2015.

Figura 4. Gráfico de cifras comparativas de ingresos, EBDITA y utilidad neta de las Empresas Públicas de Medellín en el año 2018.



Fuente: Recuperado de <https://www.epm.com.co/site/inversionistas/inversionistas/noticias-y-novedades/medell%C3%ADn-gana-con-resultados-financieros-de-epm> 2018

Solo en el caso de EPM, se puede ver el aporte tan significativo que ha dejado para el municipio en materia económica. Entre el 2015 y el 2017 la utilidad neta aumentó más del 230%, (ver figura 2). Estas utilidades se tradujeron en desarrollo para la ciudad, solo para el año 2018 gracias al buen desempeño de la empresa, el Municipio de Medellín recibió \$1,2 billones por concepto de transferencias.

Otro de los ejemplos más claros en el mejoramiento del capital territorial fue la gestión de la educación pública que se desarrolló bajo la alcaldía de Sergio Fajardo, al finalizar su periodo en el 2005 “Medellín fue la ciudad que mejor cobertura en educación básica había presentado en Colombia, alcanzando ese año niveles superiores al 95%.” (Marbella & Fàbregas, 2008). Además del mejoramiento de la educación pública, esta administración se propuso la ampliación y el mejoramiento de la Red de Bibliotecas Públicas de la ciudad, en su “Plan de Desarrollo 2004- 2007: Medellín, Compromiso de toda la Ciudadanía” se definieron estrategias enfocadas en el establecimiento del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín y La construcción y puesta en marcha de los parques biblioteca en zonas estratégicas de la ciudad; logrando que el municipio se definiera como un “espacio para el encuentro de la

gente, donde primaba el aprovechamiento de los espacios públicos como propiciadores de igualdad social, convivencia e integración. Las bibliotecas fueron concebidas como espacios estratégicos para la creación de oportunidades y capacidades de los ciudadanos.” (Alcaldía de Medellín, 2015)

Los mandatarios como en el caso de Alonso Salazar descubrieron que no debían vender un paraíso, sino por el contrario lo que debían visibilizar y capitalizar era la transformación que estaba afrontando el proyecto-ciudad. (Salazar, 2020). Uno de los grandes aportes de la administración de este alcalde fue todo lo relacionado con la cultura, esto se constata en el Plan de Desarrollo Cultural de Medellín 2011 - 2020 que buscaba “una política pública que asume la cultura como derecho humano inalienable de todos los habitantes del territorio, como un factor del desarrollo humano y bienestar sicosocial, como un medio que permite el fortalecimiento democrático y la participación ciudadana.” Y que desarrolló una amplia serie de lineamientos y estrategias para el fortalecimiento de la cultura en el municipio (ver figura 5)

Figura 5. *Lineamientos del Plan de Desarrollo Cultural de Medellín 2011 – 2020*

Lineamientos	Líneas estratégicas	Componentes
Lineamiento 6 Gestión del conocimiento, acceso a la información y a las tecnologías en diálogo con la cultura	Impulso y generación de procesos de investigación para la cultura	19. Investigación para la cultura
	Fortalecimiento de la ciudadanía a partir de la lectura y la escritura	20. Fomento de la lectura y la escritura y del acceso al libro
	Bibliotecas como centros para la gestión del conocimiento y el encuentro ciudadano	21. Bibliotecas, un encuentro con la cultura y el conocimiento
	Innovación, ciencia y tecnología	22. Ciencia y tecnología en diálogo con la cultura
	Tecnologías de la información y de las comunicaciones para la cultura	23. Apropiación tecnológica y fomento de la cultura digital
Lineamiento 7 La ciudad comunicada y comunicadora	Comunicación como práctica cultural constructora de lo público	24. Estímulo y apoyo a proyectos comunicativos de carácter cultural
	Comunicación pública y ciudadanía	25. Comunicación y desarrollo
	Comunicación para y desde el territorio	26. Fomento y fortalecimiento de medios locales para la ciudadanía
Lineamiento 8 Cultura y desarrollo	Cultura y desarrollo local	27. Circulación e intercambio de los proyectos creativos de las organizaciones culturales
		28. Fortalecimiento de redes culturales
	Economía y cultura	29. Impulso a la creación y fortalecimiento de empresas culturales
	Articulación de los emprendimientos culturales a la vocación productiva de la ciudad	30. Fomento y apoyo a la creación del clúster de cultura
Lineamiento 9 Interacción de Medellín con la región metropolitana, el departamento, el país y el mundo	Medellín en relación con la subregión, el departamento y la nación	31. Gestión y articulación de procesos culturales con la región, el departamento y la nación
	Posicionamiento de lo local en lo nacional y en lo internacional	32. Intercambios y posicionamiento de la oferta cultural de la ciudad en los mercados nacionales e internacionales

Fuente:

Recuperado

de

https://bibliotecasmedellin.gov.co/content/uploads/2015/07/Plan_de_Desarrollo_Cultural_de_Medellin_2011-2020.pdf

Durante el 2004 y el 2019, las alcaldías asumieron la metamorfosis de Medellín como el mayor atractivo internacional. Los turistas, cooperantes, inversionistas y validadores no venían a la ciudad esperando ver una ciudad del primer mundo, sin problemáticas sociales, ni mucho menos, sin muchos cambios por realizar. Por el contrario, llegaban a Medellín con una gran curiosidad sobre el proceso que se estaba gestando, ver el sistema de transporte masivo, que se ajustaba a las necesidades de las diferentes comunidades, o entender cómo la infraestructura educativa iba generando cambios significativos en la vida de las personas, eran fenómenos que buscaban conocer.

Cómo hacía referencia Catalina Restrepo, exdirectora de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín-ACI, la mejor forma de mercadear a Medellín era que la gente narrara esa historia de transformación, les pedían a todos los invitados que traían a la ciudad que fueran a hablar con los ciudadanos para que se percataran que había una sociedad cohesionada, que había logrado superar unos obstáculos y que esos obstáculos los convertía en oportunidades, siempre mencionado que no Medellín no era el paraíso y por el contrario tenía muchos problemas que sortear. (Restrepo, 2020)

Pero ¿cómo lograron que todos contarán la misma historia? En el caso de los periodos de gobierno entre el 2004 y el 2011, se apeló a resaltar los elementos de la cultura paisa tan arraigada en su gente, y que además servían como elementos para potenciar el proceso cambio que iba a comenzar a experimentar la ciudad, la pujanza, la resiliencia, el trabajo duro y sobretodo el sentimiento de arraigo, orgullo y cuidado por su tierra, fueron unos de los elementos que se usaron para construir los ejercicios de comunicación. (Salazar, 2020)

La participación ciudadana, fue otro elemento que propició que esa narrativa de progreso calara en el imaginario de los ciudadanos. Involucrar a la comunidad de manera constante para que se apropiara de los nuevos escenarios o hiciera uso de los nuevos servicios que se prestaban, permitió que conociera de primera mano el proceso metamorfosis que se estaba viviendo.

Finalmente, como lo menciona José Pablo Arango, en estos casos de gestión efectiva de la marca ciudad deben existir dos elementos, el primero es que exista una narrativa concreta y el segundo es construir un elemento visual que pueda ser representativo y sirva para marcar el proyecto. (Arango, 2020)

Claramente, en el caso Medellín el segundo elemento no se cumple, aunque existieron varios esfuerzos para construir esa visualización de la marca, como en el caso del acuerdo “N° 40 de 2015, en Concejo de Medellín creó el concurso Marca de Ciudad, con el objeto de establecer una marca que identifique a Medellín, sus corregimientos y sus habitantes, teniendo en cuenta su contexto histórico, cultural, económico, social, ambiental y antropológico; posicionando la imagen de ciudad en el ámbito nacional e internacional y que construya positivamente en la cultura de todos sus habitantes.” (Alcaldía de Medellín, 2017) en esta ocasión el concurso se desarrolló en el año 2017, pero lastimosamente fracasó debido a que de las 27 propuestas que se postularon, los cinco jurados no tuvieron coincidencia en ninguna y debían coincidir mínimo dos de ellos en una propuesta para que fuera elegida (El Tiempo, 2019). La situación

anterior, resta potencia a la gestión de la marca ciudad, y le quita una oportunidad de explotar el 100% de su capacidad.

9. Una nueva era de city marketing para Medellín

No podíamos dejar de hablar sobre dos de los retos venideros para el *city marketing* en Medellín. Este apartado analiza los retos posteriores al 2019, dejando abierto el debate a la nueva etapa de la ciudad y como seguirán estas herramientas influenciando la gestión de la administración actual y las que vienen después de esta.

Como se ha descrito a lo largo de este texto, el proyecto-ciudad Medellín, es un proyecto cambiante, que año tras año va entrando en nuevas etapas, o cómo podríamos entenderlo desde la óptica tradicional del mercadeo, va avanzando en el ciclo de la vida del producto. Esto implica que ya no es la ciudad que se introdujo el 2004, poco a poco ha entrado en una etapa de crecimiento que comienza a exigir cada vez más a sus gestores.

Este reto puede enmarcarse en lo que será la gerencia de la marca-ciudad. José Pablo Arango, plantea que para que se realice una gestión efectiva de la marca se debe cumplir con dos requisitos, el primero es definir la gobernanza de la gestión y segundo se debe crear el modelo de financiación de la misma. (Arango, 2020)

A su vez, este reto presenta varios desafíos que se tendrán que sortear uno a uno, en un primer momento lograr consolidar los elementos gráficos que transmitirán el espíritu de la ciudad, además de lograr una coherencia con la realidad de la ciudad misma. Este ejercicio además debe también ser participativo y debe reunir el sentir de los ciudadanos principalmente, pero además debe también contar con la participación de otros actores como la academia y la empresa que se han convertido en embajadores de la marca. En este sentido debe crearse un “ecosistema de marca”, en el que ese elemento gráfico que se desarrolle, sea una imagen, alguna de las tipologías para la representación visual de marca o una frase, sea asumida como propia por todos los participantes de este proyecto territorial (Gayet, 2015).

En un segundo momento tendrán que definir el modelo de gobernanza y de financiación de la marca misma, es evidente que la administración de la misma no puede recaer únicamente en la alcaldía de turno, convirtiéndose en un proyecto político que no tenga esfuerzos de largo aliene y mute cada cuatro años. Esta gobernanza debe reflejar ese espíritu de articulación que caracteriza a la ciudad, en el cual los ciudadanos, los empresarios, la academia y la gestión pública confluyen con un propósito común. Todos deben verse identificados y aportar desde sus capacidades.

Un modelo interesante que puede replicarse es el caso de la Fundación Imagen de Chile, una

entidad que se encarga de reunir a representantes del gobierno nacional, como el Ministro de Relaciones Exteriores, el Ministro de Hacienda, el ministro de Economía, Fomento y Turismo, la Ministra de Cultura, las Artes y el Patrimonio, líderes académicos de las más altas cualidades y por supuesto líderes empresariales de gran trayectoria en diferentes sectores, para pensar en las estrategias y acciones que ayuden a posicionen a Chile como país. (Fundación Imagen de Chile, 2020)

A este modelo, solo faltaría añadirle la representación de la ciudadanía, que es uno de sus grandes activos para Medellín. Esto facilitaría que la ciudadanía resguarde y sea garante de una buena gestión y que además en momentos como los actuales, en los cuales se ve una fricción entre el empresariado y el alcalde, fomente que las decisiones que se tomen sean por el bien del territorio y no respondan a intereses de ninguna de las partes. Con respecto a la financiación debería también concebirse un formato mixto, en el que a través de recursos públicos y recursos del sector productivo se respalde el funcionamiento de esta entidad.

Lograr implementar un modelo adecuado de gerencia de la marca-ciudad, le permitirá al municipio lograr un posicionamiento más efectivo a nivel, local, nacional, regional e internacional, en la medida en que no se convertirá en un ejercicio de moda, sino que sea un proyecto duradero en el tiempo, que pueda adaptarse a los diferentes cambios que puedan surgir y así lograr que se perciba como un territorio sólido y estable. Por otro lado, este modelo también dará paso a que se transmita una imagen a las audiencias que ayude a la percepción de las características indentitarias del territorio y que a su vez logre generar experiencias y emociones a todos los que interactúen con la marca.

El objetivo de la marca, no solo debe ser únicamente comercial, sino también debe ser el de fomentar la apropiación de las personas con la ciudad, logrando que la gente se enamore, se, la viva y trabaje en pro de su desarrollo. Cómo lo plantea Lina Echeverri menciona en su entrevista que “el trabajo de una marca ciudad, es cambiar la percepción de sus productos e impresiones que se tienen de la ciudad” esto aplica tanto para las audiencias internas, como externas (Echeverri, 2020).

El segundo reto, es acerca de las narrativas que logran unificar a la sociedad en torno a ese proyecto ciudad. Es claro que la pujanza, la berraquera, la resileincia hacen parte del ADN de los paisas, sin embargo, la ciudad se ha comenzado a transformar y lo que se vivió hace más de 20 años gracias al narcotráfico y la violencia, hoy en día es una historia para las nuevas generaciones, las cuales no alcanzan a dimensionarla. En este sentido, lo que hizo en su momento que un gran número de personas se identificarán con la Visión Antioquia Siglo XXI, es algo ajeno para otros, que dentro de pocos años serán la mayoría. Es imperante que como ciudad se comiencen a encontrar puntos comunes que puedan servir de simiento para las nuevas etapas que enfrentará Medellín, en las cuales su transformación social podrá no ser su bandera más efectiva, pero tendrá que seguir capitalizando de diferente forma el apego

y cariño que sienten los habitantes por su territorio, que ha sido un factor determinante en su éxito como proyecto.

10. Conclusiones

En definitiva, el proyecto-ciudad Medellín fue un ejercicio de transformación realmente exitoso, que tuvo la capacidad de generar un proceso de cohesión social que logró migrar una sociedad entera de la violencia al desarrollo. Una visión vanguardista, sumada a un ejercicio de gestión pública eficiente y transparente, articulado con un sector público y una sociedad comprometida, hicieron de esta ciudad un lugar parar el desarrollo, donde las necesidades se entienden y se satisfacen en gran medida.

En medio del amplio desconocimiento de la teoría, desde la óptica del mercadeo urbano, vimos como poco a poco se consolidó un producto que luego se convirtió en un proyecto común que logró reflejar la esencia de una sociedad pujante, resiliente y servicial. También este ejercicio académico nos dejó entender como la escucha y la participación ciudadana, fueron ejercicios fundamentales para entender los actores que habitaban el territorio y hacerlos parte de las soluciones a sus mismas necesidades, partiendo del modelo tradicional del market research, eje central de toda estrategia de marketing. Nos permitió ver además como ese proyecto común y esas necesidades terminaron permeando los ejercicios de planeación estratégica, que se desarrollaron desde la demanda de las audiencias, logrando hacer más eficiente la gestión pública, lo que permitió cumplir con los objetivos pactados y fomentó escenarios de desarrollo para los diferentes stakeholders del territorio. Agregando a lo anterior, la identidad territorial pudo describirse y entenderse desde la óptica del branding, logrando identificar la importancia de las narrativas que se construyeron en el imaginario de diferentes audiencias que interactuaban en la ciudad, además de analizar el estado y el enfoque de la marca ciudad Medellín. Finalmente, el *city marketing* puede resumirse como la capacidad de desarrollar o implementar herramientas que venían originalmente del mercadeo tradicional, para dar solución a las necesidades de los diferentes públicos objetivos, siempre apuntando a mejorar la calidad de vida de la ciudad misma.

Sin embargo, Medellín tiene varios retos que sortear en materia de marca ciudad, se puede entrever que perciben su marca como su el tejido social, sus empresarios, su infraestructura, su arte. Pero no deben olvidar además que la marca ciudad es voluble en sí, es inestable, y debe trabajarse en la gerencia de la misma, en consolidarla e ir más allá de una gran campaña publicitaria, o estrategia de comunicaciones. Deben de manera prioritaria realizar un ejercicio mancomunado con los empresarios, la academia y la ciudadanía para poder construir la marca ciudad, su modelo de gerencia y su financiación.

Es evidente que el *city marketing* es un concepto reciente y que su implementación es aún parcial e incipiente, no obstante, lo que buscamos finalmente es ver como poco a poco en el

caso de Medellín, se fueron adoptando herramientas que aportaron a la gestión pública de la ciudad. Son muchos los retos que esta rama del mercadeo tendrá que sortear para ir ganando espacio en las administraciones territoriales, pero definitivamente la transferencia de conocimiento que se está gestando del sector privado al sector público, es una gran oportunidad para hacer más eficiente la gestión de nuestros gobernantes.

11. Bibliografía

Abuad, R. (22 de Septiembre de 2020). Entrevista # 7 Rafael Abuad. (S. Espinal, Entrevistador) Bogotá.

Agencia de Cooperación e Inversión para Medellín y el Área Metropolitana. (2015). 2015 Informe de gestión Creamos lazos con el mundo para el desarrollo de Medellín. Agencia de Cooperación e Inversión para Medellín y el Área Metropolitana. Medellín: Agencia de Cooperación e Inversión para Medellín y el Área Metropolitana.

Alcaldía de Medellín . (13 de Agosto de 2015). Pilares de Gestión Medellín Conglomerado Público. Pilares de Gestión Medellín Conglomerado Público. Medellín: Alcaldía de Medellín.

Alcaldía de Medellín. (2007). Plan de Desarrollo 2004 - 2007 Informe Final de Fiestón. Medellín: Alcaldía de Medellín.

Alcaldía de Medellín. (2008). El Plan de Desarrollo 2008-2011 Medellín es solidaria y competitiva. Alcaldía de Medellín. Medellín: Alcaldía de Medellín.

Alcaldía de Medellín. (2011). Informe final de gestión 2008 - 2011. Medellín: Alcaldía de Medellín.

Alcaldía de Medellín. (2012). Resumen Plan de Desarrollo · 2012 - 2015. Alcaldía de Medellín. Medellín: Alcaldía de Medellín.

Alcaldía de Medellín. (2013). Medellín Todos por la Vida. Encuentros de Gestión Pública Casos de Éxito. Ecuador: Alcaldía de Medellín.

- Alcaldía de Medellín. (Diciembre de 2015). Contenido. Obtenido de Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín: <http://bibliotecasmedellin.gov.co/content/uploads/2015/12/Plan-Estrat%C3%A9gico-2014-2018-Sistema-de-Bibliotecas-P%C3%BAblicas-de-Medell%C3%ADn.pdf>*
- Alcaldía de Medellín. (2015). Informe final de gestión Plan de Desarrollo 2012 - 2015. Alcaldía de Medellín. Medellín: Alcaldía de Medellín.*
- Alcaldía de Medellín. (2016). Proyecto de Acuerdo Plan de Desarrollo Medellín cuenta con vos 2016 - 2019. Alcaldía de Medellín. Medellín: Alcaldia de Medellín.*
- Alcaldía de Medellín. (2017). GACETA OFICIAL. AÑO XXIII. N. 4434. 13, MARZO, 2017. PÁG. 45. Medellín: Alcaldía de Medellín.*
- Alcaldía de Medellín, Universidad de Antioquia. (Mayo de 2011). Plan de Desarrollo Cultural de Medellín 2011-2020. Obtenido de Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín: https://bibliotecasmedellin.gov.co/content/uploads/2015/07/Plan_de_Desarrollo_Cultural_de_Medellin_2011-2020.pdf*
- American Marketing Association. (2017). Definition of Marketing. Obtenido de American Marketing Association: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>*
- Andrés, P., & Escourido, M. (2017). La adopción del marketing como herramienta de gestión pública . En P. Andrés, & M. Escourido, Marketing de Ciudades y Territorios (págs. 184-187). Madrid: Dextra Editorial.*
- Anwar, R., & Capko, J. (8 de Diciembre de 2001). Nine Steps to a Strategic Marketing Plan. FPM Journal, 39-43. Obtenido de FPM Journal.*
- Arango, J. P. (Agosto de 31 de 2020). Entrevista # 4 José Pablo Arango. (S. Espinal, Entrevistador) Bogotá.*
- Arias, F. (3 de Julio de 2019). Medellín superó en mayo meta de inversión extranjera de todo 2019. El Colombiano.*

Avila, U. (9 de julio de 2019). *Medellín será capital de la Industria 4.0. Forbes Centroamérica.*

Camargo, M. d. (3 de enero de 2013). *Medellín, la ciudad más innovadora del mundo. Revista Semana.*

Corporación Consejo de Competitividad de Antioquia. (1999). *Visión Antioquia Siglo XXI : prospectiva de Antioquia y formulación de visión al 2020 : el norte está claro. Medellín: Corporación Consejo de Competitividad de Antioquia.*

Departamento Nacional de Planeación. (16 de Febrero de 2016). *Planes de desarrollo Territorial. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación: <https://pazvictimas.dnp.gov.co/Paz-con-enfoque-territorial/Paginas/pdt.aspx>*

Echeverri, L. M. (4 de Septiembre de 2020). *Entrevista # 6 Lina María Echeverri. (S. Espinal, Entrevistador)*

El Espectador. (2016 de Marzo de 2016). *Medellín gana el “Premio Nobel de las ciudades”. El Espectador.*

El Mundo. (5 de Abril de 1998). *Estoy de acuerdo con bombardear Medellín. El Mundo.*

El Tiempo. (24 de Julio de 1999). *MEDELLÍN Y CALI, LAS CIUDADES MÁS VIOLENTAS DE A. LATINA. El Tiempo.*

El Tiempo. (30 de Septiembre de 2019). *¿Por qué Medellín fracasó en consolidar su marca propia de ciudad? El Tiempo.*

Empresas Públicas de Medellín. (2 de Abril de 2018). *Inversionistas. Obtenido de Emoresas Públicas de Medellín: <https://www.epm.com.co/site/inversionistas/inversionistas/noticias-y-novedades/medell%C3%ADn-gana-con-resultados-financieros-de-epm>*

Escobar, D. (2007). *Del miedo a la esperanza. Medellín: Alcaldía de Medellín.*

Escobar, D. (2007). *Del miedo a la esperanza. Medellín: Alcaldía de Medellín.*

- Escourido, M. (17 de Enero de 2017). *El marketing de ciudades como una herramienta de gestión pública local: una aplicación al caso de As Pontes de García Rodríguez (A Coruña)*. Obtenido de Repositorio Universidad de Coruña: <https://ruc.udc.es/>
- Friedmann, R. (2005). *Marketing estratégico de ciudades*. *Abaco: Revista de cultura y ciencias sociales*, 44-45, 21-28.
- Fundación Imagen de Chile. (16 de Octubre de 2020). *Información Institucional*. Obtenido de Fundación Imagen de Chile: <https://marcachile.cl/fundacion/informacion-institucional/directorio/>
- Gayet, J. (2015). *Tendances et nouvelles pratiques du marketing territoria*. En L. Bourdeau-Lepage, V. Gollian, & E. Carsenat, *Attractivité et compétitivité des territoires : Théories & Pratiques* (págs. 40-51). Paris: CNER.
- Gutiérrez, F. (1 de Junio de 2020). *Entrevista # 1 Federico Gutiérrez*. (S. Espinal, Entrevistador)
- Hernández, C. M. (1 de Octubre de 2020). *Entrevista # 9 Carlos Mauricio Hernández*. (S. Espinal, Entrevistador)
- Jaramillo, E. (31 de Agosto de 2020). *Entrevista # 5 Edward Jaramillo*. (S. Espinal, Entrevistador) Bogotá.
- Kotler, P., & Milton, K. (2014). *Marketing de ciudades*. Madrid: LID.
- Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. J. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. Michigan: Free Press.
- La Silla Vacía. (7 de Septiembre de 2020). *Quién es Quién - Sergio Fajardo*. Obtenido de La Silla Vacía: <https://lasillavacia.com/quienesquien/perfilquien/sergio-fajardo>
- Marbella, B., & Fàbregas, J. F. (2008). *EL CASO DE MEDELLÍN: Medellín la más educada*. Obtenido de Catedra Medellín Barcelona: <http://www.catedrameuellinbarcelona.org/archivos/pdf/20-Intoduccion-MedellinlmasEducada.pdf>
- Martínez, S. (13 de junio de 2004). *Compromiso de toda la ciudadanía*. *Revista Semana*.

- Medellín Cómo Vamos. (3 de agosto de 2020). Nosotros. Obtenido de Medellín Cómo Vamos: <https://www.medellincomovamos.org/nosotros>*
- Moreno, A. M. (26 de Agosto de 2020). Entrevista # 2 Ana María Moreno. (S. Espinal, Entrevistador) Bogotá.*
- Muñiz, N., & Cervantes, M. (2010). Marketing de ciudades y “place branding” . Pecunia : Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León, 123-149.*
- Pocaterra, J. J. (6 de Mayo de 2016). 6 lecciones aprendidas en la transformación de Medellín. Obtenido de World Economic Forum: <https://es.weforum.org/agenda/2016/05/6-lecciones-aprendidas-en-la-transformacion-de-medellin/>*
- Pollit, C. y. (1999). Public Management Reform : A Comparative Analysis:. Oxford: OUP Oxford.*
- Precedo, A., & Escourido, M. (2017). Marketing de ciudades y territorios. Madrid, España: Dextra Editorial.*
- Precedo, A., & Escourido, M. (2017). Marketing de ciudades y territorios. Madrid: Dextra.*
- Precedo, A. (1996). Ciudad y desarrollo urbano. Madrid: Síntesis.*
- RCN Radio . (31 de Diciembre de 2015). Medellín terminó el 2015 con la tasa de homicidios más baja de los últimos 40 años. RCN Radio.*
- Restrepo, C. (27 de Agosto de 2020). Entrevista # 3 Catalina Restrepo. (S. Espinal, Entrevistador) Bogotá.*
- Sánchez, A. (22 de marzo de 2013). La reinención de Medellín. Obtenido de Revista Lecturas de Economía Universidad de Antioquia: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/lecturasdeeconomia/article/download/15768/17867?inline=1#g5>*
- Salazar, A. (1 de Octubre de 2020). Entrevista # 8 Alonso Salazar. (S. Espinal, Entrevistador) Bogotá.*

Serrat, O. (Enero de 2010). Marketing in the Public Sector. Knowledge Solutions, Asian Development Bank.

Viloria, N. I. (2015). Comunicación para el cambio social: Propuesta y validación de un modelo para medir los efectos en la Reconstrucción de Tejido Social, aplicado a tres acciones comunicativas realizadas en la ciudad de Medellín entre los años 2008 - 2011. Universidad de Medellín, Comunicaciones. Medellín: Universidad de Medellín.

World Economic Forum. (2020). World Economic Forum Centre for the Fourth Industrial Revolution Affiliate Centres. Obtenido de World Economic Forum : <https://www.weforum.org/centre-for-the-fourth-industrial-revolution/affiliate-centres>