

PLAN DE MERCADEO PARA LA CIUDAD DE MEDELLÍN

SUSANA GÓMEZ VELÁSQUEZ



**ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2008**

PLAN DE MERCADEO PARA LA CIUDAD DE MEDELLÍN

SUSANA GÓMEZ VELÁSQUEZ

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniera Administradora

Carlos Fernando Villa. Director de Tiempo de Mercadeo



**ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2008**

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, 9 de octubre de 2008

A Dios, que me dio la vida y con ella, la alegría y la capacidad de apasionarme y perseverar en cada una de las misiones emprendidas. A mi familia, amigos y maestros que siempre han sido una gran compañía y me han instruido en mí caminar por la vida.

AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento a Carlos Fernando Villa y a todas las personas entrevistadas que me regalaron un poco de su tiempo para poder elaborar este Plan de Mercadeo de ciudad. Gracias, por haberme transmitido su pasión y amor por Medellín, porque con su trabajo han logrado que los estereotipos de la ciudad fueran transformados.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	16
1. PRELIMINARES.....	17
1.1. Planteamiento del problema.....	17
1.2. Objetivos del proyecto.....	17
1.2.1. Objetivo general:.....	17
1.2.2. Objetivos específicos:.....	18
1.3. Marco teórico.....	18
1.3.1. Marco conceptual:.....	19
2. METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....	23
3. EVOLUCIÓN DEL MARKETING.....	25
3.1. Evolución del mercadeo.....	25
3.1.1. El mercadeo orientado a la producción.....	25
3.1.2. El mercadeo enfocado en la distribución.....	26
3.1.3. El mercado orientado a las ventas.....	26
3.1.4. El mercadeo orientado hacia el consumidor.....	27
3.1.5. El mercadeo en la lucha por los clientes.....	27
3.2. ¿Qué es el mercadeo?.....	28
3.3. City Marketing.....	29
4. MEDELLÍN.....	30
4.1. Generalidades.....	30
5. MEDELLÍN RECONOCIDA EN EL MUNDO.....	39

5.1.	“Por una ciudad más humana” (1998–2000)	39
5.2.	“Medellín competitiva” (2001-2003)	40
5.3.	“Medellín, compromiso de toda la ciudadanía” (2004-2007)	42
5.4.	“Vamos a seguir transformando a Medellín” (2008–2011)	43
5.5.	Plan de Mercadeo 2006-2016	43
5.6.	Conclusión	44
6.	ENTREVISTAS PARA LA DEFINICIÓN DEL SEGMENTO Y CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	45
6.1.	Gabriel Jaime Rico Betancur	45
6.1.1.	Marketing de imagen	46
6.1.2.	Marketing de atractivos.....	47
6.1.3.	Marketing de infraestructura	48
6.1.4.	Marketing de personas	48
6.2.	Paula Trujillo Taborda	48
6.3.	Adriana González Zapata.....	51
6.3.1.	Congresos y convenciones.....	52
6.3.2.	Producto de ciudad.....	53
6.3.3.	Membresías.....	54
6.4.	Luz Helena Naranjo Ocampo	54
6.5.	Michel Arnau Barba	57
6.6.	Tomás Navarro.....	58
6.7.	Nicanor Restrepo Santamaría	60
6.8.	Juan Sebastián Betancur Escobar.....	62
6.9.	Sergio Ignacio Soto Mejía	65
6.10.	Tatiana Zuluaga García.....	67

7. PLAN DE MERCADEO.....	71
7.1. Auditoria del lugar	71
7.1.1. Oportunidades	71
7.1.2. Debilidades.....	72
7.1.3. Fortalezas.....	72
7.1.4. Amenazas.....	73
7.1.5. Competencia	74
7.2. Determinación de la visión y metas	74
7.2.1. Visión.....	74
7.2.2. Objetivos	75
7.3. Formulación de la estrategia	75
7.3.1. Estrategia de segmentación	75
7.3.2. Estrategia de posicionamiento.....	76
7.4. Plan de acción.....	77
7.5. Ejecución y control	78
8. CASOS DE ÉXITO	82
8.1. Guayaquil.....	82
8.2. Curitiba.....	84
9. CONCLUSIONES.....	86
10. RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA.....	89
ANEXO 1	92
ANEXO 2.....	103

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Edificaciones, sitios y espacios públicos con declaratoria	36
Tabla 2. Indicadores de gestión para el Plan de Mercadeo de la ciudad de Medellín	80

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Niveles del marketing de lugares	20
Figura 2. Corregimientos de Medellín	30
Figura 3. Comunas de Medellín	31
Figura 4. Parque el Poblado	33
Figura 5. Parque Berrío	34
Figura 6. Parque Bolívar	34
Figura 7. Parque Boston	35
Figura 8. El malecón del río Guayas	83
Figura 9. El barrio Las Peñas.....	83
Figura 10. Transporte público en Curitiba	84
Figura 11. Jardín Botánico de Curitiba.....	85

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1	92
1. Entrevista Gabriel Jaime Rico Betancur.....	92
1.1. Marketing de imagen	92
1.2. Marketing de atractivos	92
1.3. Marketing de infraestructura	92
1.4. Marketing de personas	93
2. Entrevista Paula Trujillo Taborda	93
3. Entrevista Adriana González Zapata.....	95
3.1. Congresos y convenciones.....	95
3.2. Producto de ciudad	96
3.3. Membresías	96
4. Entrevista Luz Helena Naranjo Ocampo	96
5. Entrevista Michel Arnau Barba.....	98
6. Entrevista Tomás Navarro	98
7. Entrevista Nicanor Restrepo Santamaría.....	99
8. Entrevista Juan Sebastián Betancur Escobar	100
9. Entrevista Sergio Ignacio Soto Mejía	101
10. Entrevista Tatiana Zuluaga García	101
ANEXO 2.....	103
1. Pista 1	103
2. Pista 2	103
3. Pista 3	103

4.	Pista 4	103
5.	Pista 5	103
6.	Pista 6	104
7.	Pista 7	104
8.	Pista 8	104
9.	Pista 9	104
10.	Pista 10.....	104

GLOSARIO

CLÚSTER grupo de compañías interconectadas, las cuáles se encuentran geográficamente cerca y se desempeñan en un sector similar, que se unen por características comunes y complementarias.

GREMIO es la asociación de personas del mismo sector, que desarrollan una misma actividad.

OFICINA DE TURISMO es la encargada de promover las acciones apropiadas para identificar, controlar y divulgar las actividades turísticas de la ciudad.

MEDELLIN CONVENTIONS & VISITORS BUREAU Es una fundación privada sin ánimo de lucro dedicada a posicionar la ciudad y la región como destino de clase superior para ferias, congresos y convenciones, mediante la ejecución de una función de mercadeo dirigida a los públicos nacionales e internacionales y a los proveedores de servicios turísticos.

ACI es la agencia de cooperación e inversión de Medellín, la cual se encarga de canalizar los servicios de cooperación y promover las relaciones internacionales, con el fin de insertar la ciudad en el ámbito global.

RESUMEN

La globalización y la competencia han llevado a las ciudades a especializarse en aquellos factores en los que tienen una ventaja comparativa para atraer nuevas empresas, eventos, residentes y turistas.

Para evitar que las acciones encaminadas a promocionar la imagen de lugar generen desconfianza en los residentes, es importante que el City marketing se base en la planeación estratégica de la ciudad, en la cual deben participar los principales agentes de mercadeo: funcionarios del sector público y representantes del sector privado.

En este informe se presenta desde la academia el Plan de Mercadeo para la ciudad de Medellín, el cual se formuló a partir de las apuestas de ciudad que los agentes de mercadeo y anteriores alcaldes han propuesto. No obstante, se tuvieron en cuenta las percepciones que tanto los residentes como visitantes tienen hoy de Medellín.

Palabras clave: Agentes de mercadeo de ciudad, City marketing, Medellín, Plan de mercadeo.

ABSTRACT

Globalization and Competition have made cities specialize in those fields in which they have a comparative advantage in order to attract new companies, events, residents and tourists.

In order to avoid that promotion activities generate distrust in the residents, it is important that City marketing be based on strategic planning process, in which main constituents and marketing people interact: those representing the public sector and the private sectors.

In this report the Marketing Plan for the city of Medellin appears from the academy standpoint, which has been formulated from the views, goals and ideas that marketers and previous mayors have proposed. Besides, the current perceptions of Medellin that residents and visitors have today have been taken into account.

Key Words: Agents of marketing, City marketing, Marketing plan, Medellin.

INTRODUCCIÓN

El presente informe contiene la elaboración del Plan de Mercadeo para la ciudad de Medellín, el cual busca ser una propuesta desde la academia, independiente de la política y del gobierno actual.

Desde 1998 los gobernantes de Medellín se han interesado en promocionar la ciudad a nivel internacional, buscando que ésta compita frente a otras ciudades como sede de ferias, congresos, convenciones y olimpiadas. Para lograr este objetivo dentro de sus planes de desarrollo han incluido una política de internacionalización, la cual ha logrado que Medellín cada vez avance más en temas de City Marketing.

Para el desarrollo del Plan de Mercadeo se realizó una investigación previa acerca del City Marketing, en ella se estudiaron los pasos para elaborarlo teniendo en cuenta las características particulares del mismo y se revisaron algunos planes de otras ciudades.

Posteriormente, se profundizó en las características de Medellín y se analizaron los planteamientos de los planes de desarrollo de los gobiernos desde 1998, entendiendo a partir de ellos la forma en que deseaban posicionar a la ciudad.

A continuación de la recolección de información secundaria se continuó con la recolección de información primaria a través de la realización de 10 entrevistas a los principales agentes de mercadeo de ciudad que se relacionan con cada uno de los segmentos meta.

Este insumo permitió la elaboración del plan de mercadeo que concluye con la identificación del segmento al cual la ciudad se quiere vender y el posicionamiento que se le quiere dar a la misma. Las acciones que se propusieron están encaminadas a cumplir la visión de Medellín.

Finalmente se mostraron dos casos de éxito que permiten ver como el City Marketing está llamado a ser una filosofía de gestión urbana que contribuya al mejoramiento y desarrollo de una ciudad.

1. PRELIMINARES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A inicios de la década de los 90's "las ciudades empezaron a ser consideradas como marcas para competir en su nombramiento como sedes de los grandes eventos como olimpiadas y campeonatos mundiales de fútbol" (Rivas, 2007). Fue entonces cuando comenzó la tendencia actual de posicionar las ciudades en el mundo tratándolas como marcas y a esto se le llamó "City Marketing" o "Marketing de ciudades".

En las últimas alcaldías se ha hablado sobre la "Internacionalización de Medellín", y la alcaldía del 2003 al 2007 se preocupó por cambiar la imagen de la ciudad mostrando la transformación que ésta ha tenido, para borrar la relación que hacen de la misma con narcotráfico, droga y violencia. Fruto de estos esfuerzos, se empiezan a escuchar otros juicios de la ciudad de Medellín, como lo muestra el artículo del New York Times el 12 de agosto de 2007 en la sección de turismo, el cual expresa la transformación que ha tenido Medellín, comparando lo que hoy es: una ciudad tranquila con bares, parques y cultura y lo que era: la ciudad del señor de las drogas "Pablo Escobar".

En el año 2006 se presentó un plan de mercadeo para la ciudad, realizado por la agencia de publicidad DDB World Wide Colombia (DDB) con vigencia propuesta entre los años 2006 y 2016, donde la marca a posicionar es "Medellín: donde La Creatividad Florece". Para la realización del plan de mercadeo la Alcaldía de Medellín hizo una convocatoria privada a través del Medellín Convention Bureau y se le adjudicó a DDB. En su elaboración participaron la Subsecretaría de Turismo, quien es la encargada de ejecutarlo, la fundación Medellín Convention Bureau y otras personas pertenecientes al gobierno de ese entonces, como: el Secretario de Cultura Ciudadana, el Secretario Privado, la Directora de Comunicaciones de la Alcaldía, entre otros.

No obstante, al ser el Plan de Mercadeo una acción o estrategia propuesta por el Alcalde en curso, en su plan de desarrollo, no se garantiza su continuidad al momento del cambio de gobierno. Por ende, se ha pensado en la posibilidad de diseñar un plan de mercadeo desde la academia dado que es un agente externo y no tiene un interés particular con alguna tendencia política. Con vigencia de 5 años, teniendo en cuenta que las acciones propuestas serán para la administración actual, pero con proyecciones y lineamientos para la siguiente.

1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1. Objetivo general:

Elaborar un plan de mercadeo para Medellín con una mirada académica, y por tanto, una propuesta independiente de la política y del gobierno actual.

1.2.2. Objetivos específicos:

- Describir la situación actual de la ciudad de Medellín.
- Evaluar las propuestas de mercadeo de ciudad que ha tenido Medellín en la última década.
- Identificar la mezcla de mercadeo que Medellín tiene para ofrecer desde los diferentes frentes pertinentes para su venta como marca.
- Definir el segmento en el cual se quiere posicionar a la ciudad de Medellín en el mercado internacional.
- Desarrollar una propuesta de mercadeo que responda a los elementos anteriormente definidos.

1.3. MARCO TEÓRICO

La aplicación del City Marketing a las ciudades está de moda en todas partes del mundo y Medellín no se ha quedado atrás, porque cuando se habla de internacionalización de Medellín, se refieren a su posicionamiento como una marca en el mundo. El gran problema es que a pesar de ser un término muy mencionado, no es correctamente comprendido y se está reduciendo el concepto de Marketing de ciudades a la promoción de las mismas. Se cree que con tener un logo, videos, folletos y páginas web se ha abarcado todo lo que es el City marketing, cuando éste está llamado a ser una filosofía de gestión urbana.

El concepto del City Marketing es relativamente nuevo y aunque en Internet se encuentra mucha información sobre el tema, ésta difiere una de otra, pues unos lo reducen a la simple imagen y promoción de ciudad, a lo que hoy ya están llamando City Branding, mientras otros luchan contra esto al afirmar que “es una herramienta básica para comunicar la visión de la urbe y para favorecer la participación y el compromiso de la ciudadanía, además de que pretende crear y difundir una imagen urbana positiva sobre la base de un sólido anclaje en su identidad y en la realidad presente”. (Martínez, 2004)

Es importante por lo tanto para lograr que el City marketing sea una herramienta eficaz articular tres sectores: el académico, el empresarial y el público. Y eso es lo que pretenden los congresos que actualmente se están haciendo alrededor del mundo: Congreso City Marketing Eliche el cual realizó su tercera versión en marzo del 2008, el I Congreso mundial de City marketing que se realizó en Cali en noviembre del 2007.

Medellín ha pasado por diferentes vocaciones: ciudad de la moda, ciudad de ferias y congresos y ahora con el Plan de Mercadeo quiere que se le reconozca como “Medellín: donde La Creatividad Florece”, dándole una gran importancia a la creatividad de su gente y a la naturaleza, el problema es que este cambio tan radical puede causar en la mente de sus consumidores un posicionamiento difuso, lo cual les genera desconfianza y suscitan preguntas desagradables que llevan a concluir que el dinero de los agentes municipales fue derrochada. Para que esto no suceda los consumidores deben percibir

cambios que vayan de acuerdo a la visión de la ciudad, en la cual la ciudad externa que es la percibida por el turista o visitante ocasional coincida con la ciudad interna, definida por el conjunto de percepciones y experiencias de esa ciudad, coincidentes con el residente.

1.3.1. Marco conceptual:

- Mercadeo:

Arte para identificar con claridad las necesidades y expectativas de los mercados con el fin de diseñar la mezcla de mercado más adecuada y efectiva que satisfaga al máximo las necesidades y expectativas de los clientes y prospectos para hacer de ellos cada vez personas y empresas más leales y se logren básicamente clientes más activos, se recuperen y atraigan otros y se generen los mercados futuros. (Villa, 2006)

- City Marketing VS City Branding:

El City Branding se enfoca en cómo gestionar la marca asociada a la ciudad, es decir, se preocupa por tener un buen anuncio de la ciudad, una publicidad que ayude a vender la oferta urbana, que además de aumentar la autoestima ciudadana, dé prestigio a los responsables políticos. Su objetivo principal es desarrollar una idea construida en torno a atributos emocionales, que incorpore íconos culturales, deportivos y empresariales; sea **diferenciadora** y al mismo tiempo simple y fácil de comprender; universal y dotada de contenido verbal y visual. Pero para su construcción es indispensable descubrir las bases de la **identidad de la ciudad** y definir atributos sobre los que se construiría la marca, involucrando la comunidad.

El City Marketing está llamado a ser una filosofía de gestión urbana porque es fundamental para comunicar la visión de la urbe de forma sencilla, convincente y motivadora, para compartirla y conseguirla. Está ligada a la planeación estratégica puesto que ésta es la base para la elaboración de un plan de mercadeo de ciudad y un instrumento fundamental para la creación de la imagen de la ciudad.

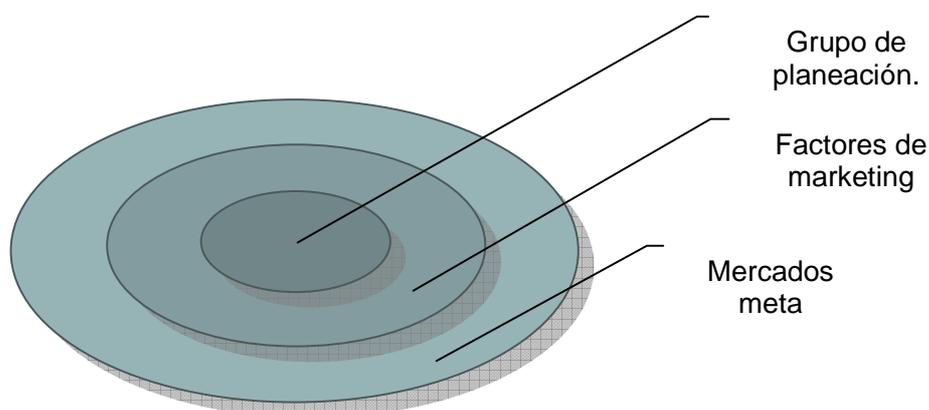
El marketing estratégico de lugares debe tener en cuenta varios elementos:

- El proceso debe garantizar la prestación de servicios básicos y que la infraestructura se mantendrá para la satisfacción de ciudadanos, empresarios y visitantes.
- Nuevas atracciones para conservar los negocios existentes y el apoyo del público y para atraer nueva inversión, negocios y habitantes.
- Comunicar sus características y beneficios a través de una imagen vigorosa y un plan de comunicación.
- Generar apoyo de sus ciudadanos, líderes e instituciones públicas y privadas establecidas para abrirse a nueva compañía, inversiones y visitantes a la comunidad.

Estos requisitos de marketing influyen en el éxito de un lugar al atraer y satisfacer a sus mercados meta potenciales:

- Productores de bienes y servicios.
- Oficinas centrales corporativas y oficinas regionales.
- Inversión del exterior y mercados de exportación.
- Turismo.
- Nuevos residentes.

Figura 1. Niveles del marketing de lugares



El city marketing implica varios elementos, los cuales se pueden apreciar en la Figura 1. En el tercer círculo están los mercados meta, los cuales son la razón de ser del city marketing, puesto que el plan de mercadeo de ciudad se elabora para atraerlos y satisfacerlos. En el segundo círculo están los factores de marketing que son: infraestructura, imagen y calidad de vida, atracciones y la población, éstos influyen en el éxito del lugar y lo hacen atractivo para los mercados meta. Por último está el tercer círculo que es el grupo de planeación: ciudadanos, empresarios y gobierno que son quienes elaboran el plan de mercadeo del lugar, son los responsables de hacer el diagnóstico del lugar, definir la visión y formular las acciones.

- Plan de mercadeo:

Es un compendio de análisis y orientación (guía) de actividades y acciones, para ser desarrolladas por un equipo de personas, tendientes a lograr los fines de mercadeo que se pretende alcanzar con el desarrollo del programa.

Un plan de mercadeo contiene:

1. Resumen ejecutivo: Aporta una visión general de la situación actual, los objetivos, estrategias, principales programas de acción y de las expectativas económicas.
2. Análisis de la situación de: la industria, las ventas, la competencia, los clientes y los supuestos para planificar.
3. Objetivos: de mercadeo y financieros.
4. Estrategia de mercadeo: público objetivo, posicionamiento, precio, distribución, mercadeo directo, mercadeo por Internet, servicios, publicidad, promoción de ventas e investigación y desarrollo.
5. Implementación de la estrategia de mercadeo: cronograma y responsabilidades.
6. Monitoreo y control: información específica de investigación que se usará.

Un plan de mercadeo de ciudad contiene¹:

1. Auditoría del lugar: ¿Cuál es el estado actual de la comunidad y cómo se le compara con lugares en situaciones similares? ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de la comunidad?
2. Visión y metas: ¿Cómo quieren los empresarios y residentes que sea la comunidad?
3. Formulación de estrategia: ¿Qué estrategias amplias ayudarán a la comunidad a alcanzar sus metas?
4. Plan de acción: ¿Qué acciones específicas debe emprender la comunidad para llevar a cabo sus estrategias?
5. Ejecución y control: ¿Qué debe hacer la comunidad para asegurar una ejecución exitosa?

¹ KOTLER, Philip y otros. Marketing Internacional de lugares y destinos: Estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica. Pág. 141.

- Posicionamiento:

Hace alusión a la posición que un producto ocupa en la mente de los clientes con relación a la que ocupan los competidores. Es la herramienta competitiva más eficaz; para lograr un buen posicionamiento es recomendable utilizar palabras simples, sencillas, que el cliente vincule a la oferta y que ningún competidor haya utilizado antes.

2. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

A partir de la recopilación de información sobre las diferentes investigaciones hechas sobre Medellín y del plan realizado por la agencia de publicidad DDB Worldwide Colombia, se hará un plan de mercadeo que permita orientar a las diferentes entidades: públicas y privadas hacia donde va Medellín.

El proyecto se desarrollará en 4 etapas. Las dos primeras se realizarán a partir de una investigación bibliográfica y las dos siguientes a partir de entrevistas. A continuación se detalla lo mencionado anteriormente.

1. Selección del material bibliográfico sobre el cual se sustentará el análisis para posteriormente desarrollar el plan de mercadeo.

Para dar inicio al proceso y efectuar el desarrollo de este trabajo con un conocimiento más amplio del tema, se realizará una rigurosa clasificación y selección de las fuentes bibliográficas, que sirvan de guía en la construcción del plan de mercadeo, a la vez que se identificarán los trabajos hechos en la ciudad durante la última década sobre el tema.

Ubicado este material se evaluará, buscando sus fortalezas y debilidades y los resultados de su aplicación.

2. Descripción de Medellín.

Revisar el estado de arte de libros y páginas de Internet para obtener la información necesaria y describir de manera breve y cualitativa a la ciudad de Medellín.

3. Identificación de mezcla y de segmento:

- Se realizarán 10 entrevistas a personas expertas, conocedoras tanto de su actividad como de la ciudad de Medellín.

Con el fin de efectuar una adecuada selección del material bibliográfico y obtener opiniones de personas conocedoras del tema en cuestión, se llevarán a cabo reuniones con el director y personas afines con el tema de mercadeo de ciudad, que ayuden a tener un conocimiento más amplio sobre Medellín y como se quiere posicionar.

Debido a la experticia de estas personas, se considera que las 10 entrevistas son suficientes para alcanzar el objetivo propuesto, puesto que los entrevistados pertenecen al grupo de los principales agentes en el marketing de lugares: funcionarios públicos y privados, que se desenvuelven cerca de cada uno de los mercados meta: visitantes, residentes y empleados, negocios e industrias y mercados de exportación.

- Identificación y análisis de la información clave para la construcción del plan de mercadeo, recopilándola y condensándola dentro del marco teórico que servirá de base para alcanzar el objetivo general.

Con la información recolectada dentro de la bibliografía disponible y seleccionada, se analizará, identificará y compilará la información que brinde los conceptos, principios y herramientas del mercadeo de lugares, para ofrecer a la ciudad un plan de mercadeo objetivo y realista donde la propuesta comercial de valor sea conocida y aceptada por sus ciudadanos.

4. Propuesta del plan de mercadeo.

Se hará una propuesta desde la academia con una visión independiente de cualquier partido político que sirva a los diferentes agentes principales en el marketing de ciudad para posicionar a Medellín en Colombia y el mundo como una marca. Finalmente, se citarán casos que nos acerquen a la realidad del tema tratado.

3. EVOLUCIÓN DEL MARKETING

Antes de comenzar a hablar de City Marketing, es importante tener claridad en qué es el mercadeo y hacer un breve recuento de la evolución del mismo, puesto que éste es el universo en el que se ha desarrollado.

3.1. EVOLUCIÓN DEL MERCADEO

El término “marketing” aparece en la academia a comienzos de la primera década de 1900. No obstante, su traducción al castellano ha presentado controversia, se conoce como: “mercadotecnia”, “mercadeo” o “mercadología”. El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española adoptó el término mercadotecnia, aunque en su XXI edición acepta la palabra marketing como una voz inglesa equivalente al término.

En la evolución del mercadeo se resaltan 5 etapas características y aunque se ha mencionado su surgimiento a inicio de 1900, se podría afirmar que el nacimiento del mercadeo ha creado polémica entre diferentes autores, puesto que no se ponen de acuerdo en la época ni el lugar de procedencia. No obstante, hay que tener en cuenta que aunque el marketing como disciplina puede ser un fenómeno relativamente nuevo, su práctica es anterior al siglo XX².

3.1.1. El mercadeo orientado a la producción

Una primera fase de “orientación a la producción” comprende el período que va desde la revolución industrial (1870) hasta los años 1930 donde el enfoque producción destaca ante la necesidad de cubrir una demanda muy superior a la limitada oferta existente.

Desde 1800 hasta los años 1920, las empresas en Europa y EE.UU. mostraban una clara orientación a la producción. Dado que todo lo que se produjera era consumido de inmediato, la manufactura determinaba las características de los productos. No era necesario comercializar para vender. Todo se consumía de inmediato. El consumidor no tenía tiempo de seleccionar ni forma, ni color, tomaba cualquier cosa.³

² MOLINER TENA, Miguel Ángel y CERVERA TAULET, Amparo. Doctorado interuniversitario en marketing. Documentación de la asignatura: Historia y teoría del Marketing. España. Curso 2004-2005. [En línea]. www.eco.uji.es/asignatura/obtener.php?letra=A&codigo=82&fichero=1098699803A82%20 [Consulta: Abril 2008].

³ DE LA COLINA, Juan Manuel. Importancia, desarrollo y evolución del Marketing.

En este período las actividades de marketing llevadas a cabo por la empresa eran mínimas y el énfasis se ponía en la calidad técnica del producto. El precio era fijado por los ejecutivos de producción y de finanzas y no por el mercado. En esta etapa se piensa que el esfuerzo de marketing no es necesario para conseguir que los consumidores compren un producto que está bien hecho y tiene un precio justo, es decir, un precio adecuado para las dos partes interesadas.

3.1.2. El mercadeo enfocado en la distribución

En 1898 se imparte el primer curso sobre comercialización en Alemania y entre 1900 y 1910 en varias universidades de Estados Unidos se ofrecen diferentes cursos relacionados con "industrias distributivas". Es a partir de 1911 cuando el marketing adquiere personalidad propia, constituyéndose en un campo de estudio independiente al resto de disciplinas. Así, en 1914, el profesor Lewis Weld presentó la investigación "Distribución de mercado" en la Asociación Económica Americana, trabajo que ha sido considerado como la primera investigación científica en marketing (Moliner, 2004-2005).

Todos los precursores del mercadeo fueron economistas y su mayor preocupación era la distribución. Es así, como durante estos primeros años, se considera el mercadeo como un conjunto de actividades encaminadas a mejorar la distribución de los productos, con dos objetivos principales: facilitar el acceso del consumidor al producto y reducir los costos. Todo esto teniendo en cuenta que la demanda era mayor a la oferta. Por lo tanto el papel primordial era enviar los bienes de la fábrica al mercado al menor costo y lo más rápido posible.

En 1920 la distribución sigue siendo el centro; surgen otros términos como "los principios del marketing", pero quizás lo más relevante es el interés por la investigación de mercados. Se realizan numerosos estudios sobre la actitud y los hábitos de compra de los consumidores; durante este período se produce un desarrollo extraordinario de las encuestas de consumo.

3.1.3. El mercado orientado a las ventas

Después de la crisis del 29 se puede considerar el fin del mercadeo orientado hacia la producción y el nacimiento del marketing orientado a la venta.

Uno de los hechos más relevantes de esta época es la constitución de dos instituciones básicas en el desarrollo del pensamiento del marketing. En 1934 aparece el *American Marketing Journal*, conocido actualmente como el *Journal of Marketing* y en 1937 se crea la "American Marketing Association", A.M.A, con el fin de promover el estudio científico del marketing.

Después de la segunda guerra mundial el mercadeo comenzó un desarrollo rápido. La década de los 40's fue una época de producción para el cierre de negociaciones o transacciones, en la cual había baja cantidad de empresas y por tanto poca competencia.

Durante estos años el mercadeo se vuelve multidisciplinar al crear nexos con otras disciplinas diferentes a la economía: la organización de empresas, la psicología, la investigación operativa, las matemáticas, la sociología y las finanzas.

En 1960 se formula la primera definición "oficial" de marketing: "la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario" (Committee on Definitions, 1960, p. 15). J.E. McCarthy clasifica los instrumentos del marketing conocidos como "las 4p's", las cuales han alcanzado popularidad con el paso de los años y expresa la interrelación existente entre las diversas variables de marketing. McCarthy plantea una nueva definición de marketing que supera la dada por la A.M.A "El resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de las empresas" (McCarthy, 1964). Con esta definición empieza la etapa orientada hacia el consumidor.

3.1.4. El mercadeo orientado hacia el consumidor

En la década de los 70's aparecen una gran cantidad de empresas y la competencia empieza a preocupar a los empresarios y dirigentes de todos los sectores. Se empiezan a ver las teorías sobre calidad total y las ventajas competitivas.

Adicionalmente, se produce una ampliación del alcance del marketing. Kotler y Levy sugieren una nueva dimensión del marketing, en la cual llevan el mercadeo al campo de las ideas y de las organizaciones no lucrativas, como iglesias, escuelas públicas y museos, entre otros. En la medida en que estas poseen productos o servicios que ofrecen a unos clientes y utilizan herramientas del marketing. Específicamente consideran que el marketing es "la función que mantiene el contacto de la organización con sus consumidores, averigua sus necesidades, desarrolla productos que cubren estas necesidades, diseña la forma de distribuirlos y construye un programa de comunicación para expresar los propósitos de la organización" (Moliner, Pág. 18) Es en este contexto en el que surge el "Marketing social".

La década de los 80's fue la "era del servicio" al cliente se llegó a confundir el mercadeo con el servicio al cliente, poniendo al servicio como el eje de las actividades del mercadeo.

La definición dada por la A.M.A en los 60's queda obsoleta y en 1985 queda como: "El marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, precio, comunicación y distribución de ideas, productos, y servicios, para crear intercambios, que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización"

3.1.5. El mercadeo en la lucha por los clientes

La apertura económica y globalización de los mercados que dio inicio en la década de 90's hizo que la competencia fuera cada vez mayor y hubiera un gran incremento de la oferta de tangibles e intangibles. Dando inicio a la era de la lucha por los clientes, en la cual se buscaba una mayor participación en los mercados y haciendo todo lo que fuera necesario por atraer a los clientes, incluso cayendo en prácticas desleales (Villa, 2006).

A medida que la oferta de tangibles e intangibles se ha hecho mayor, el proceso sociológico de compra de los clientes se ha visto más influenciado por las expectativas que tienen respecto al bien. Esto ha llevado a que el mercadeo se convierta en un

conjunto de actividades tendientes a la búsqueda de nichos para lograr, mantener y generar mercados, enfoque que permanece en la actualidad.

3.2. ¿QUÉ ES EL MERCADEO?

Después de ver las fases por las que ha pasado el mercadeo es normal que muchos se confundan y creen que el mercadeo es una herramienta que permite incrementar las ventas, pero si bien las ventas son una consecuencia del mercadeo, no es el fin y por tanto pensarlo y verlo de esta forma es reducirlo y devolverlo a la década de los 30's.

¿Qué es entonces el mercadeo? Carlos Fernando Villa, en su libro "El mercadeo en la práctica" lo define como el "Arte para identificar con claridad las necesidades y expectativas de los mercados con el fin de diseñar la mezcla de mercadeo más adecuada y efectiva que satisfaga al máximo las necesidades y expectativas de los clientes y prospectos para hacer de ellos cada vez personas y empresas más leales y se logren básicamente clientes cada vez más activos, se recuperen y atraigan otros y se generen los mercados futuros" (Villa, 2006). En esencia, el mercadeo es un proceso para generar y mantener mercados, clientes.

Haciendo un breve resumen de enfoques y definiciones:

1949: Paul Manssur: mercadeo es la entrega de un nivel de vida.

1953: Malcom McNair: es la creación y entrega de un nivel de vida.

1954: Peter Drucker: es algo más que vender; no es algo especializado. Es la totalidad del negocio vista desde la perspectiva de los consumidores. Por este motivo la responsabilidad del mercadeo penetra en todas las áreas de la empresa.

1973: Peter Drucker: el objetivo del mercadeo es hacer innecesaria la tarea del vendedor porque se trata de conocer y comprender al cliente de tal forma que el producto o el servicio se adapte perfectamente y se venderá por si mismo.

La American Marketing Association lo redefinió en Agosto de 2004 como:

"Mercadeo es una función organizacional y una serie de procesos para la creación, comunicación y suministro de valores para un mercado, y para administrar relaciones con quienes lo conforman, de forma tal que se generen beneficios para la empresa y quienes la componen".

"Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders".

3.3. CITY MARKETING

El término City Marketing se introdujo en la literatura europea en los años ochenta, aunque éste ya había sido desarrollado por la geografía económica, al preocuparse por las ventajas comparativas y de localización de las actividades económicas y de las ciudades. En el sentido de política estratégica ya había sido practicada en Estados Unidos, aplicándola a las ciudades que eran centros comerciales (*trade centers*), pero en Europa adquirió recientemente un contenido más amplio al incluir la promoción de todos los aspectos que contribuyen al bienestar económico y a la calidad de vida de las ciudades. (Hernández, junio 2005).

Podríamos afirmar que los factores que impulsaron el desarrollo del City Marketing fueron⁴: la globalización y la ampliación de la competencia, lo cual ha llevado a los países a especializarse en aquellos factores en los que tienen una ventaja comparativa, esto ha ocurrido no sólo con los países, si no con todos los territorios, incluidas las ciudades.

La puesta en valor de lo local, donde aparece un nuevo paradigma: el desarrollo “desde abajo” (local), remplaza el desarrollo “desde arriba” (administrado por el Estado), la mayoría de territorios han sido incitados a una descentralización y regionalización de la gestión de los bienes colectivos locales como: la educación, la infraestructura de transporte o las políticas sociales. Reconociendo el papel que los actores locales pueden desempeñar. Se le da con esto mayor autonomía a las ciudades y se motiva a la competencia al buscar cada una, una mejor estrategia para atraer inversión pública y privada.

La rápida evolución de las herramientas de comunicación, lo cual ha favorecido la promoción de las ciudades, atrayendo nuevos mercados: visitantes, residentes y empleados, negocios e industrias.

Algunos autores afirman que la tendencia actual de las ciudades de posicionarse como marcas en el mundo comenzó con Barcelona '92. (Rivas, 2007) Realmente desde la proclamación de Barcelona como sede de los Juegos Olímpicos en 1986 la marca Barcelona ha ido fortaleciéndose, producto de la estrategia de City Marketing fundamentada tanto en cambios socioeconómicos como urbanísticos.

Actualmente son muchas las ciudades que se han preocupado por ser consideradas como marcas para competir en su nombramiento. Algunos casos considerados exitosos son: Boston, Miami, Berlín, Barcelona, Bilbao, Sao Pablo, Curitiba, Buenos Aires y Santiago de Chile.

⁴ BENKO, Georges. Estrategias de comunicación y marketing urbano. [En línea]. http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0250-71612000007900004&script=sci_arttext [Consulta: Mayo 2008].

4. MEDELLÍN

Habiendo entendido un poco más el concepto de mercadeo de ciudad, en este capítulo, se hará una breve descripción de Medellín, para conocer así, cuáles son sus características, atractivos y las ventajas con las cuales puede competir y posicionarse para atraer nuevos mercados.

4.1. GENERALIDADES

Medellín, ubicada en el Valle de Aburra, a 1.479 m sobre el nivel del mar⁵, cuenta con una extensión de 380.64 km². Fue fundada el 2 de Noviembre de 1675 y reconocida como capital de Antioquia desde el 18 de abril de 1826 a través de una ley promulgada por el entonces Vicepresidente Francisco de Paula Santander.

Comprendida por 5 corregimientos (Ver Figura 2) y 16 comunas (zona urbana) (Ver Figura 3). Limita al norte con: Bello, Copacabana y San Jerónimo; al sur con: Envigado, Itagüí, La Estrella y El Retiro; al oriente con: Guarne y Rionegro; y al occidente con Angelópolis, Ebéjico y Heliconia.

Figura 2. Corregimientos de Medellín



Fuente: Alcaldía de Medellín. [En línea]. S.l. <<http://www.medellin.gov.co>> [Consulta: Abril 2008]

⁵ Alcaldía de Medellín. Datos de la ciudad. [En línea]. <<http://www.medellin.gov.co>> [Consulta: 14 Abril. 2008]

Figura 3. Comunas de Medellín



Fuente: Alcaldía de Medellín. [En línea]. S.l. <<http://www.medellin.gov.co>> [Consulta: Abril 2008]

Medellín, cuenta con una población de aproximadamente 2.223.078 habitantes⁶, de los cuales el 53% son mujeres y el 47% hombres. El 6.5% de la población se autorreconoce como Raizal, palenquero, negro, mulato, afrocolombiano o afrodescendiente, el 0.1% como indígena y el 93.4% restante como mestizos y blancos⁷. Su idioma principal es el español, aunque también se hablan dialectos indígenas.

Debido a su agradable clima, el cual da la impresión de no variar de estación a lo largo del año, manteniendo una temperatura promedio de 24°C⁸ semejante a la característica de la primavera, se le reconoce como la “Ciudad de la Eterna Primavera”. No obstante, debido a los diferentes pisos térmicos que van desde el páramo (3 km² del territorio); pasando por el frío (192 km²) hasta llegar al medio (185 km²) en donde está la zona urbana⁹. Las temperaturas oscilan entre 16 y 28°C, siendo la máxima absoluta en 32°C y la mínima absoluta en 10°C¹⁰. El comienzo y la mitad del año son estaciones secas y tiene lluvias variables en algunas épocas. Todo esto da como resultado su clima subtropical húmedo.

En términos de recursos naturales Medellín ha presentado una considerable alteración de la flora y fauna, debido al crecimiento urbano y demográfico de la ciudad. Con la contaminación del Río Medellín, desapareció toda la flora y fauna que en él habitaban. Sin embargo, existen reservas naturales notables dentro de la ciudad, entre éstas se destacan los siete Cerros Tutelares que incluyen miradores, caminos prehispánicos, íconos religiosos, cultura y tradiciones antioqueñas, observación de aves (ornitología), el más completo herbario viviente del Valle de Aburrá, los vestigios de los primeros pobladores indígenas de Medellín, entre otros atractivos.¹¹

Además, en cada uno de los corregimientos se pueden apreciar diversas características como por ejemplo: grandes terrenos para la explotación de material arcilloso en Altavista, actividades agrícolas, porcícolas, piscícolas y ganaderas en San Antonio de Prado; así mismo, estos dos corregimientos comparten la reserva Alto de Manzanillo que hace parte

⁶ Censo General 2005 – Resultados Medellín. [En línea]. <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/resultados_am_municipios.pdf> [Consulta: Abril 2008]

⁷ Boletín censo General 2005 Perfil Medellín - Antioquia. [En línea]. <<http://dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/antioquia/medellin.pdf>> [Consulta: Abril 2008]

⁸ Alcaldía de Medellín. Datos de la ciudad. [En línea]. <<http://www.medellin.gov.co>> [Consulta: Abril 2008]

⁹ IDEAM. Atlas climatológico de Colombia. [En línea]. <<http://www.ideam.gov.co/atlas/mclima.htm>> [Consulta: Abril 2008]

¹⁰ Ibid.

¹¹ Alcaldía de Medellín. Cerros Tutelares. [En línea]. <<http://www.medellin.gov.co>> [Consulta: Abril 2008]

de los corredores biológicos de Antioquia, en donde se pueden realizar actividades de ecoturismo y contemplar la variedad de fauna y flora. El corregimiento de San Cristóbal cuenta con una gran variedad de chorros, caídas y cascadas, rodeadas de diversidad de vegetación nativa y con la floricultura: cultivos a cielo abierto y bajo invernadero. El corregimiento de Santa Elena tiene gran variedad de caídas de agua naturales, cuenta con el Parque Natural de Piedras Blancas y se destaca y reconoce por la variedad de flores que dieron origen al desfile de silleteros¹².

Medellín cuenta también con diferentes parques, plazas y plazuelas. Entre los parques se destacan por su tradición el Parque Berrío, Parque Bolívar, Parque del Poblado y Parque Boston. El parque del Poblado (Figura 4) fue fundado el 2 de marzo de 1616 por Don Francisco Herrera Campuzano y llamado “San Lorenzo de Aburrá”, éste fue el primer poblado del Valle de Aburrá; en donde además encontramos la Iglesia de San José, construida en 1904.¹³

Figura 4. Parque el Poblado



Fuente: Foto Susana Gómez Velásquez.

Desde mediados del siglo 17, cuando se trasladó el caserío del Poblado al centro del valle, los habitantes empezaron a reunirse los viernes, para comprar y vender víveres junto a la quebrada. En vista de que el paraje escogido, paulatinamente se fue convirtiendo en el lugar de encuentro de los habitantes, los encomenderos decidieron edificar una iglesia¹⁴ conocida hoy como “La Candelaria” en aquella plaza llamada desde 1894 “Parque de Berrío”, en honor del General Pedro Justo Berrío (Figura 5).

¹² Alcaldía de Medellín. Destinos turísticos rurales, nuestros corregimientos, orgullo de Medellín [En línea].<<http://www.medellin.gov.co>> [Consulta: Abril 2008]

¹³ ALZATE, Néstor Armando. La Bella Villa. Pág. 8.

¹⁴ Idem. Pág. 188.

Figura 5. Parque Berrío



Fuente: Foto Susana Gómez Velásquez.

Debido a la cantidad de gente que vivía alrededor del Parque de Berrío, vieron que la mejor alternativa era expandirse hacia el otro lado del río, en donde por fin en 1892 los estudiantes de la Escuela de Minas le entregaron a los Medellínenses el parque llamado Villanueva y conocido desde 1923 como Parque Bolívar (Figura 6), cuando el Bolívar esculpido en la fuente, le robó el nombre; en uno de sus costados se encuentra la Catedral Metropolitana, inaugurada en 1931.¹⁵

Figura 6. Parque Bolívar



Fuente: Foto Susana Gómez Velásquez.

¹⁵ Idem. Pág. 190.

Sin embargo, la ciudad no dejaba de crecer y ya los descendientes de Vicente Villa habían tomado la iniciativa de construir un parque y como en el estilo de colonización española, el templo no podía faltar, se erigió la iglesia del Sufragio y alrededor de la plaza (Figura 7) empezaron entonces a surgir caserones para familias numerosas¹⁶. Tanto los parques como sus iglesias fueron declarados patrimonio cultural de la ciudad, por ser construcciones reconocidas y relevantes para toda la ciudadanía que presentan valores arquitectónicos, históricos, referenciales y técnicos.¹⁷

Figura 7. Parque Boston



Fuente: Foto Susana Gómez Velásquez.

Otros parques urbanos tradicionales de la ciudad son: el Parque San Antonio, Parque de Belén y Parque Lleras, el cual es frecuentado por jóvenes y adultos, nacionales y extranjeros, especialmente los fines de semana, conocido como “La zona Rosa” de Medellín, por la variedad de restaurantes, discotecas y bares. A partir de 1998 se funda en Medellín el Parque de los Pies Descalzos, una nueva propuesta para la ciudad, la cual se ha consolidado como el oasis de la ciudad con actividades, tomas pedagógicas y eventos de gran impacto social; otros parques temáticos que invitan al entrenamiento, la educación y la cultura son el Parque de los Deseos, Parque lineal la Presidenta, Parque Norte, Parque Juan Pablo II, Parque zoológico Santa Fe, Parque Explora, Cerro Nutibara, Ecoparque Cerro el Volador y el Jardín Botánico, todos estos han sufrido una gran transformación en las últimas administraciones.

Medellín cuenta con un gran número de edificaciones, sitios y espacios públicos que han sido declarados patrimonio Nacional y Municipal (Ver Tabla 1), los cuales permiten a sus ciudadanos conocer más sobre sus raíces y el origen de su pueblo, y por tanto afianza su

¹⁶ Idem. Pág. 186.

¹⁷ Resolución Municipal 653 de 1983, Resolución Municipal 123 de 1991 y Decreto 1407 de 1995. Capítulo II. Del Patrimonio Cultural.

identidad; En la siguiente tabla se presentan el listado de bienes que pertenecen al grupo con declaratoria de Patrimonio de la Nación.

Tabla 1. Edificaciones, sitios y espacios públicos con declaratoria

EDIFICACIONES, SITIOS Y ESPACIOS PÚBLICOS CON DECLARATORIA *		
NOMBRE	LOCALIZACION	DECLARATORIA
Edificio de Bioquímica y Morfología de la Facultad de Medicina U. de Antioquia	Calle 51 D # 62-67	Resolución 013-5-VIII-1997
Hospital San Vicente de Paúl	Calle 64 # 51-78	Decreto 2010-5-xi-1996
Facultad de Minas (Edificios M3 y M5)	Calle 65 # 63-121	Decreto 1802-19-X-1995
Palacio de la Cultura (Antigua Gobernación)	Carrera 51 # 52-01	Resolución 002-12-III-1982
Antiguo Palacio Municipal	Carrera 52 # 52-43	Decreto 1802-19-X-1995
Paraninfo Universidad de Antioquia	Calle 49 # 43-25	Resolución 002-12-III-1982
Edificio Biblioteca Central de la Universidad Nacional	Carrera 64, por calle 65	Resolución 013-5-VIII-1997
Aeropuerto Olaya Herrera	Carrera 65 A # 13-157	Decreto 1802-19-X-1995
Estación Medellín – Cisneros	Carrera 52 # 43-31	Decreto 746-24-IV-1996
Casa Museo Pedro Nel Gómez	Carrera 51 B # 85-24	Resolución 007-7-XI-1989
Palacio de Bellas Artes	Carrera 42 # 52-33	Decreto 1756-26-IX-1996
Casa natal del prócer Francisco Antonio Zea	Calle 51 # 54-63/65	Decreto 669-4-III-1954
Estación del Ferrocarril El Bosque	Carrera 53 x calle 77	Resolución 013-16-VIII-1994
Iglesia de La Veracruz	Calle 51 # 52-58	Resolución 002-12-III-1982
Catedral de Villanueva	Carrera 48 #56-81	Resolución 002-12-III-1982
Templo parroquial el Calvario	Carrera 48 A # 77-04 Campo Valdés	Ley 74-5-X-1993
Iglesia de Nuestra Señora de La Candelaria	Calle 51 # 49-51	Resolución 019-6-VIII-1997

EDIFICACIONES, SITIOS Y ESPACIOS PÚBLICOS CON DECLARATORIA *		
NOMBRE	LOCALIZACION	DECLARATORIA
Iglesia del Sagrado Corazón de Jesús	Carrera 57 A # 44 A-15	Resolución 019-6-VIII-1997
Ecoparque cerro el Volador		Resolución 0796- 31-VII-1998
Cementerio de San Pedro	Carrera 51 # 68 -68	Resolución 1616 26- XI-1999
Parque de Piedras Blancas	Corregimiento de Santa Elena	Resolución 016-6-VIII-1997

En cuanto a la economía, Medellín, ha sido reconocida como capital industrial. Varias de las empresas más reconocidas del país han sido creadas por paisas, ejemplos de esto son: Empresas Públicas de Medellín, Empresas varias de Medellín, Coltejer, Corona, Mundial, Suramericana de Seguros, Nacional de Chocolates, entre otras. No obstante, ha desarrollado 4 clusters alrededor de las actividades económicas con mayor potencial para el desarrollo de Antioquia: Energía Eléctrica; Textil/ Confección, Diseño y Moda; Construcción y Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones¹⁸, con el fin de cooperar unas con otras para promover el crecimiento social y económico de la región.

Dentro del Cluster de Energía Eléctrica¹⁹ se encuentran 742 empresas de la región; el 90% de éstas están ubicadas en la ciudad de Medellín. Son responsables de 2% del empleo industrial, lo cual equivale a 4.500 empleos. El 100% de la energía eléctrica exportada en el 2005 se generó en Antioquia equivalente a USD 157 millones. Este sector genera además el 6% del PIB del departamento y dentro del PIB nacional de energía eléctrica y gas, Antioquia tiene una participación del 21%, teniendo en cuenta que Medellín y el Valle de Aburrá son responsables de más del 10% de la producción de maquinaria y equipos eléctricos en el nivel nacional.

El Clúster Textil/Confección, Diseño y Moda²⁰ tiene una gran relevancia en cuanto a su tamaño, en el 2005 alcanzó las 10.625 empresas y generó 2.2 millones de empleos en Antioquia, de los cuales el 18% corresponden a la industria manufacturera y de estos el 27% se genera en la actividad confeccionista, 105.000 empleos. Tuvo exportaciones por USD 730 millones, lo cual indica una participación del 26% dentro de las exportaciones no tradicionales de Antioquia, los principales socios son: Estados Unidos, con un 54%, Venezuela, Ecuador y México.

Las confecciones representan aproximadamente el 14% del PIB industrial de la región. No obstante, Medellín y el área Metropolitana generan cerca del 90% del PIB de la actividad confeccionista en la región. Dentro de Colombia es uno de los principales renglones de la

¹⁸ Comunidad Cluster. [En línea]
<<http://www.camaramed.org/comunidad/index.html>> [Consulta: 22 Abril. 2008]

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

economía en cuanto a volumen, generación de empleo y creación de empresas. La participación de la región dentro del PIB a nivel nacional es del 60%.

El Cluster Construcción²¹, abarca 6.072 empresas y genera más de 80.000 empleos. Este sector representa el 4% del PIB de la región y el 15% del PIB de la construcción en Colombia.

Al cluster de Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones²² pertenecen 5.455 empresas. La actividad de Hotelería y Restaurante representa el 1.6% del PIB de Antioquia. Sin embargo, a nivel nacional el departamento representa el 11.6% del PIB generado en dicha actividad.

²¹ Ibid.

²² Ibid.

5. MEDELLÍN RECONOCIDA EN EL MUNDO

Con el fin de evaluar las propuestas de mercadeo que ha tenido Medellín en la última década, se hizo una investigación de los planes de desarrollo de los últimos cuatro gobiernos, debido a que es en éstos en los que cada Administración plasma la manera en que desea que Medellín sea reconocida en el mundo.

A inicios de los 90's, Colombia se abre al mundo con la apertura económica, a partir de ahí se empieza a utilizar el término "globalización". En 1998, el alcalde Juan Gómez Martínez, presentó su plan de desarrollo "Por una ciudad más humana" en él se habla por primera vez de la internacionalización de Medellín, a partir de este gobierno se emprenden acciones concretas para posicionar a Medellín en el exterior.

En el plan de desarrollo de Sergio Fajardo Valderrama se propone la elaboración de un plan de mercadeo para la ciudad, el cual fue entregado en el 2006, como fue mencionado en el numeral 1.1.

En los numerales siguientes se mostrará lo planteado en cada una de las alcaldías, dentro de su Plan de desarrollo, en el tema de la internacionalización. Además, del plan de Mercadeo realizado por la agencia DDB.

5.1. "POR UNA CIUDAD MÁS HUMANA" (1998–2000)

A partir de la Alcaldía de Juan Gómez Martínez se empezó a hablar de internacionalización de Medellín como una forma de hacerla más competitiva y atraer mayor capital extranjero. Para ese entonces, la ciudad seguía siendo básicamente industrial, pero estaba amenazada por el contrabando y la competencia desleal en sus principales sectores: confecciones, textiles y tabaco. No obstante, Medellín se consolidó como un importante centro internacional de la moda y sus confecciones mostraban un gran potencial exportador.

Mientras que la industria representaba el 43% del PIB, los servicios empezaron a ser un rubro importante dentro de la economía, con una participación del 39%²³. Es así, como dentro de los servicios, Medellín se abrió paso como centro de servicios médicos modernos, gracias a la notable investigación médica y biomédica que realizan sus universidades.

Los servicios financieros, el turismo de negocios y las telecomunicaciones modernas crecieron representativamente gracias a las alianzas estratégicas y a los programas que

²³ Plan de Desarrollo de Medellín 1998 - 2000. Acuerdo N. 14 de 1998. Por una Ciudad más humana.

realizaron las Empresas Públicas de Medellín. Sin embargo, no es de olvidar las condiciones ambientales y paisajísticas que tiene Medellín, las cuales la hacen una ciudad atractiva para vivir y recrearse.

Es en este escenario en el que la Alcaldía de Medellín buscó actuar sobre los factores de atracción de la ciudad y diseñar incentivos para atraer mayor inversión extranjera. Además de mejorar su imagen frente al mundo, la cual fue deteriorada en la década de los 90's, posicionando a Medellín como una ciudad violenta y cuna del narcotráfico. Para alcanzar su objetivo se plantearon los siguientes programas:

- Política internacional para Medellín: con la participación activa del sector privado, la administración municipal buscó emprender un programa de promoción internacional de la ciudad como un sitio adecuado para invertir, vivir y hacer negocios.
- Posicionamiento de la imagen de la ciudad y fortalecimiento del turismo: el cual pretendía posicionar a Medellín como una ciudad de alta calidad en la prestación de servicios, mejorar la imagen de la ciudad en el exterior a través de una red de voceros y adaptar la oficina de Fomento y Turismo a las necesidades del mundo actual que le permitiría enfrentar el reto de la competitividad.
- Promoción internacional de la ciudad: este programa buscaba poner en funcionamiento la oficina de asuntos internacionales.

5.2. “MEDELLÍN COMPETITIVA” (2001-2003)

Enmarcado en la línea de competitividad; la cual es entendida por el gobierno en curso como un incremento de la productividad, unida en esencia a tres factores: conectividad, innovación y un gobierno local promotor y facilitador.

El Alcalde Luis Pérez Gutiérrez pretendió mejorar los atractivos de Medellín en el contexto internacional, buscando su posicionamiento como ciudad competitiva, científica, cultural y como espacio ideal para la inversión extranjera. Para lo cual define cuatro programas:

- Consejería para la internacionalización de Medellín: la cual tenía como objetivos: estrechar lazos de cooperación técnica y financiera entre Medellín y otras ciudades del mundo; promocionar la imagen de la ciudad ante la comunidad internacional; propiciar un clima favorable para los negocios para atraer inversión nacional y extranjera; divulgar en el ámbito nacional e internacional los proyectos que puedan recibir soporte, asesoría y recursos. Así mismo, ser un canal de comunicación permanente con aquellos países que envían misiones comerciales a Medellín; desarrollar una red de comunicación entre agentes locales y asesores comerciales del exterior con el fin de conseguir negocios; colaborar en aquellos proyectos del Municipio que tienen proyección internacional; estudiar y promover reglamentaciones que permitan otorgar incentivos o privilegios a aquellas inversiones que apunten a la generación de empleo, y apoyar aquellos proyectos que estén encaminados a construir infraestructura con el fin de fortalecer la plataforma competitiva.

En el contexto de América Latina, Medellín era reconocida en esos momentos por su excelente oferta de servicios básicos modernos en áreas claves como servicios públicos, telecomunicaciones e infraestructura hotelera; por tal razón la ciudad debía ser objeto de un amplio plan de promociones turísticas, a través de campañas en el exterior promoción en congresos, ferias y exposiciones de talla internacional.

La Subsecretaría de Turismo de la Alcaldía de Medellín en este periodo tuvo como responsabilidad liderar en el contexto nacional e internacional el cluster de turismo, promocionar la imagen de la ciudad; divulgar también la fortaleza cultural que posee entre otras “Ciudad Botero” e importantes y nuevos atractivos que estaban proyectados como el Parque Explora, los miradores naturales con su proyecto de cerros tutelares, la recuperación del río desde el punto de vista del espacio lúdico y el esparcimiento, proyectándolo como parque con ciclo vías y vías peatonales alternas. Estas iniciativas estaban articuladas al plan sectorial de turismo.

La Consejería para la Internacionalización de Medellín promocionaría el intercambio de bienes y servicios, la transferencia de conocimiento y el flujo de capitales.

Para dar los resultados esperados, dentro de la Consejería para la internacionalización de Medellín se definieron dos subprogramas:

- Medellín Distrito Tecnológico, el cual pretendía hacer la gestión necesaria ante el Congreso de la República, con los Senadores y Representantes de la Región, para hacer realidad el logro de esta figura jurídica. La cual le permitirá a la ciudad obtener más recursos para la inversión en educación, salud y bienestar social.
- Red de ciudades, cuyo propósito era establecer convenios de cooperación técnica y de alianzas estratégicas que favorecieran a la ciudad de Medellín y la condujeran a una posición de excelencia en el mundo. En concreto se promocionaría el proyecto del Call Center con la colaboración y coordinación de las Empresas Publicas de Medellín en los ámbitos nacional e internacional²⁴.
- Segundo festival de arte de Medellín: a fin de posicionar a Medellín como una ciudad culta, académica y con proyección internacional, la Administración Municipal quiso apoyar el Segundo Festival Internacional de Arte; evento que congrega artistas de renombre mundial.

²⁴ Plan de Desarrollo de Medellín 2001-2003. Acuerdo N. 12 de 2001. Medellín competitiva.

- Festival Internacional de Poesía: el municipio se comprometió a promocionar y a apoyar en el Festival Internacional de Poesía, consciente de que este programa se ha convertido en un acontecimiento histórico, porque a pesar de las dificultades de convivencia que se han vivido en Medellín, se ha logrado convocar a poetas de diversos países del mundo y ha reunido masivamente a toda la comunidad.
- Centro Internacional de Negocios y Convenciones: la alcaldía propuso construir un Centro Internacional de Negocios y Convenciones que tuviera salas y auditorios modernos, restaurantes y parqueaderos; cuya capacidad fuera superior a las 1000 personas y articulara la Alpujarra, el Teatro Metropolitano y el edificio de las Empresas Públicas de manera que configurara urbanísticamente el sector.

Pese a que la salud no ha sido mencionada en ningún programa de internacionalización, el gobierno en curso reconoció la importancia de este sector para la ciudad y propuso vincular las ventajas que tiene frente a las demás ciudades del mundo, a la promoción e internacionalización de Medellín con el lema “Medellín: capital de la salud”

5.3. “MEDELLÍN, COMPROMISO DE TODA LA CIUDADANÍA” (2004-2007)

En la administración de Sergio Fajardo Valderrama el Plan de desarrollo incluyó una nueva línea exclusiva de internacionalización, denominada “Medellín integrada con la región y con el mundo”, buscando con ésta, que la región profundizara su participación en los flujos globales de capitales, productos, servicios, cooperación, conocimiento y relaciones multiculturales.

Además se plantearon otros programas que apuntaban a la internacionalización:

Poner en marcha programas de mercadeo territorial, con impacto nacional e internacional, que construyeran una imagen de nuestra ciudad y región como un lugar propicio para el desarrollo de los negocios, la inversión, el turismo, la cooperación y los intercambios culturales.

Facilitar la participación de la ciudad en las discusiones nacionales relacionadas con los procesos de integración económica y física; prestando para ello especial atención a los proyectos de infraestructura vial que favorecieran la conectividad internacional.

Incidir en la formación de una cultura global y de una sensibilidad multicultural, buscando que un mayor número de ciudadanos trascendieran los límites locales en materia de conocimiento y avizoraran la importancia que tiene lo internacional para su desarrollo y el de la región que habitan²⁵.

²⁵ Plan de Desarrollo de Medellín 2004-2007. “Medellín, compromiso de toda la ciudadanía”.

5.4. “VAMOS A SEGUIR TRANSFORMANDO A MEDELLÍN” (2008–2011)

El Plan de desarrollo de Alonso Salazar Jaramillo expresa en uno de sus ejes “Medellín globalizada y competitiva” varios programas, entre ellos, hay uno en particular que le apunta al reconocimiento de Medellín en el mundo:

Fortalecimiento de la promoción nacional e internacional de Medellín: en este programa la administración municipal buscará profundizar en la agenda de internacionalización y aumentar las relaciones internacionales productivas y la cultura cosmopolita de los ciudadanos de forma que se estrechen y amplíen las relaciones con los socios, vecinos y amigos, que permita promover y desarrollar proyectos y programas que beneficien tanto a Medellín como a las demás ciudades.

Continuar posicionando a Medellín como centro latinoamericano de negocios y de actividades culturales, artísticas y científicas, aprovechando al máximo la infraestructura tanto pública como privada que al día de hoy se tiene, fortaleciendo y construyendo relaciones para que los empresarios, artistas y científicos sean reconocidos en otros lugares, proyecten la imagen de la ciudad y amplíen las oportunidades de trabajo y formación para otros ciudadanos.

Para desarrollar este programa se han planteado varias acciones, entre las cuales están: fortalecer y realizar por lo menos dos encuentros de la Red de Antioqueños en el exterior en Estados Unidos y Europa; impulsar, como una política pública y en alianza con el sector privado, el turismo de salud, ambiental y familiar; continuar fortaleciendo el bilingüismo en la ciudad, especialmente en los operadores de servicios estratégicos; mejorar la conectividad mediante el aumento de sitios de acceso gratis e inalámbrico a Internet en parques y espacios públicos de la ciudad, desarrollar centros comerciales y culturales de cielo abierto en calles emblemáticas de la ciudad que permitan su disfrute a residentes y visitantes; mejorar la calidad y las frecuencias del aeropuerto internacional José María Córdoba; apoyar al sector privado en la realización de eventos y ferias internacionales; adelantar una fuerte estrategia de inversionistas en el exterior para la región; convertir los Juegos Deportivos Odesur en una oportunidad de promoción de la ciudad²⁶.

5.5. PLAN DE MERCADEO 2006-2016

Aparte de los planes de desarrollo que ha tenido Medellín en la última década, se elaboró el Plan de Mercadeo de Medellín 2006 – 2016 que realizó la agencia de publicidad DDB Worldwide Colombia, durante el periodo en el cual Sergio Fajardo fungía como Alcalde.

Para su realización se hicieron diferentes sondeos entre: los habitantes de Medellín, los demás habitantes del país, turistas potenciales y los turistas extranjeros potenciales, además, de la revisión bibliográfica previa. También se realizaron sesiones de trabajo con el grupo seleccionado por la fundación Medellín Convención Bureau y la Subsecretaría de

²⁶ Plan de Desarrollo de Medellín 2008-2011. “Vamos a seguir transformando a Medellín”

Turismo, en las cuales se tocaron temas como: características de la ciudad, su competitividad, sus valores y las variables más relevantes para lograr el posicionamiento que se esperaba para Medellín.

De la metodología planteada anteriormente, salieron 10 propuestas para el posicionamiento de la ciudad, las cuales fueron:

- Ciudad de eventos y convenciones.
- Ciudad del emprendimiento y la cultura empresarial.
- Ciudad de los avances en salud.
- Ciudad de la naturaleza, el clima perfecto, las flores y el paisaje.
- Ciudad deportiva.
- Ciudad del diseño y la creatividad.
- Ciudad de la moda, las compras y la industria textil.
- Ciudad de la cultura y el arte.
- Ciudad empresarial, comercial e industrial.
- Ciudad de la rumba y la diversión.

Sin embargo, después de analizar cada una de las propuestas y teniendo en cuenta que Medellín no es una ciudad con vocación única, los tres posicionamientos que tuvieron mayor puntaje fueron: Ciudad de eventos y convenciones, Ciudad de la naturaleza, el clima perfecto, las flores y el paisaje, y Ciudad del diseño y la creatividad. Por tanto, se llegó a la conclusión de que los ejes principales del plan de mercadeo debían ser: Ciudad del diseño, la creatividad, la innovación y el emprendimiento y se determinó el posicionamiento de la ciudad, como: ***“Medellín: Dónde la Creatividad Florece”***.

Para lograr este posicionamiento se entregaron 29 acciones que la ciudad debe desarrollar y se estimaron 10 años para su realización.

5.6. CONCLUSIÓN

Cada uno de estos planes de desarrollo evidencia la clara intención que tiene la Ciudad de mejorar su imagen y posicionarse a nivel nacional e internacional. Además, resaltan el potencial que tiene la ciudad como centro de servicios médicos y como lugar propicio para el desarrollo de los negocios y la inversión. No obstante, cada uno propone una serie de programas encaminados a potenciar la ciudad en términos de internacionalización de acuerdo a las perspectivas del gobierno en curso.

6. ENTREVISTAS PARA LA DEFINICIÓN DEL SEGMENTO Y CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Como se mencionó en la metodología, para la elaboración de este trabajo se realizaron diez entrevistas a los principales agentes de mercadeo de la ciudad, la información obtenida será utilizada para la definición del segmento y construcción del plan de mercadeo. A continuación se presenta un resumen de cada una de éstas (Para conocer la entrevista completa ver Anexo 2), tanto el diseño como el formato de las entrevistas se elaboraron de acuerdo a la relación que el agente de mercadeo de ciudad tienen con Medellín.

6.1. GABRIEL JAIME RICO BETANCUR

Profesión: Comunicador social y periodista de la Universidad de Antioquia. Especialista en alta gerencia de la Facultad de Economía, UPB. Especialista en Gobierno Público de la Facultad de Derecho, Universidad de Medellín. Magíster en desarrollo con énfasis en planeación regional y local, UPB.²⁷

Ocupación: Gerente Intercobros.

Relación con el mercadeo de ciudad: Integrante por Colombia de la Red Internacional de Marketing y Desarrollo urbano. Ha sido el promotor de los 3 encuentros de City Marketing que se han hecho en el país, los dos de Medellín y uno en Cali. Ha sido conferencista Nacional sobre temas como el Mercadeo de Ciudad, las Relaciones públicas y el Lobby, las tendencias de la comunicación, el liderazgo, la propaganda, la planeación urbana, la posguerra para Colombia; y ha conferencista en estos mismos campos en Ecuador, Panamá, Brasil, Estados Unidos y España. Es el autor del libro “La Medellín que soñamos” y actualmente esta escribiendo su segundo libro enfocado al City marketing y Desarrollo Urbano, destacando la importancia que tiene la promoción de una ciudad en el ámbito internacional.

La presente entrevista se desarrolló teniendo en cuenta que para vender un lugar los mercadólogos tienen diferentes estrategias que le permite atraer los mercados metas. Cada una de las preguntas se enmarcó dentro de una de las siguientes estrategias: Marketing de imagen, marketing de atractivos, marketing de infraestructura y marketing de personas.

²⁷ Gabriel Jaime Rico Betancur. [En línea]
http://www.concejodemedellin.gov.co/webcon/concejo/index.php?sub_cat=325
[Consultada: Agosto 2008]

6.1.1. Marketing de imagen

Hoy Medellín no tiene una vocación clara económica definida que desarrolle la ciudad, aunque por el hecho de que no la tenga, no quiere decir que no se pueda desarrollar. Esta vocación tiene que ser el ancla que jalone los demás sectores de la ciudad y tiene que tener tres características para que pueda competir con las demás ciudades: única, distinta y propia.

Medellín para competir a nivel mundial tiene sólo cuatro temas los cuales no son específicos únicamente para Medellín, sino para Medellín y su región.

1. El primero es el tema de **sector salud** “Medellín sana”. La competencia en el tema de salud en el mundo es con Baden Baden en Alemania, la Toja en España, Budapest en Hungría y con la Republica checa y aquí la ciudad tiene capacidad de competir.
2. El segundo tema es **energía** y este sí que es regional porque depende del recurso hídrico que tiene el país y la región, el cual le da a Medellín una ventaja para poder competir.
3. La tercera ventaja que tiene Medellín y la región para competir tiene que ver con **el valor del recurso agua**. Esta ventaja aún no se ha desarrollado, ni visualizado. Mientras que en el mundo entero se está acabando el agua los habitantes se bañan en su propia riqueza, la desperdician y lo peor es que aún no se tiene identificado cual es el negocio.
4. El cuarto tema es completamente nuevo y es que en el mundo Medellín puede ser reconocida como un **modelo de gestión**. Así como la gente va a Curitiba a ver el transporte y los temas de medio ambiente; La gente está empezando a ir a la ciudad a mirar el tema de paz, convivencia y educación, obviamente como modelo de gestión. Van a ver el metrocable, la reconversión urbana, el desarrollo de cómo hasta hace poco Medellín era la ciudad mas violenta del mundo y el cambio que ésta ha tenido.

Medellín como “Ciudad de ferias y congresos” no tiene valor agregado real, puesto que si Ferias y Congresos son: Pereira, Cali, Risaralda, Cartagena, Panamá y Brasil, Medellín no existe. En cambio, nadie será agua; nadie será salud, porque es un tema que no es tan fácil de copiar. No obstante, una ciudad que quiera competir en estos cuatro temas, tiene que tener excelentes escenarios para ferias, congresos y convenciones.

Actualmente la ciudad no es reconocida por ninguna de los cuatro temas mencionados anteriormente, las personas que van a Medellín a hacerse tratamientos médicos saben la ventaja comparativa que tiene la ciudad frente a otros lugares, pero es un público insignificante. La mayoría de las personas no conocen la potencialidad que tiene Medellín en generación de energía. La gente tiene imágenes de Medellín, percepciones aún negativas, de la época de Pablo Escobar, de la violencia y del conflicto.

Las administraciones no han tenido una estrategia clara, delimitada y demarcada que permita tratar el análisis de caso de Pablo Escobar, al contrario se han incentivados

películas como Rosario Tijeras, entre otras, que afianzan la imagen negativa que existe de la ciudad. Aunque sí ha habido muchísimas acciones para tratar de mejorar la imagen de la ciudad: se han escrito artículos, se han contando las cosas buenas de la ciudad, pero con respecto a la época de Pablo Escobar no ha habido un plan concreto que permita cambiar la imagen de la ciudad en torno a la época del narcotráfico.

Pablo Escobar se ha convertido en un mito de la ciudad. Dado que nadie cuenta la historia tal cual como fue, todo el mundo se la inventa. Esto se debería ver como una oportunidad de negocio, definir la ruta de Pablo Escobar, donde se cuente cómo nació, dónde murió, los lugares donde vivió y al final se deje una idea de cómo triunfó el Estado. Se trata de como contar la historia y al mismo tiempo potenciarla desde el desarrollo de marca y el tema turístico, dejando claro que Medellín ya no es así.

Aunque el cliente externo tiene una percepción clara de Medellín asociada a la época de la violencia, cuando llega a Medellín se va con una percepción muy distinta y se convierten en los mejores legitimadores de la ciudad.

6.1.2. Marketing de atractivos

Medellín es una ciudad con una gran cantidad y variedad de atractivos turísticos, el problema es que no se han empaquetado. Generalmente cuando un turista visita Medellín sólo se le lleva a cinco lugares: Museo de Botero, Metrocable, Parque Lleras, Pueblito Paisa y otro. Y no es que no haya más atractivos turísticos, hay muchos lugares, pero están por hacer dado que Medellín es un destino que aún no está desarrollado. Por ejemplo: Santa Elena con sus flores, cultivos y un restaurante de un canadiense que lo ha acoplado en una mezcla de la mejor comida canadiense - colombiana, la constitución de fondas, tener en el Valle de Aburrá un sitio como Vinacure catalogado como uno de los 10 lugares de rumba más importantes del mundo.

De acuerdo a los temas en los cuales Medellín tiene un gran potencial, el segmento meta que se debe atraer no es sólo uno, son los 30 millones de Norteamericanos interesados en ir a Medellín a hacerse tratamientos médicos; las personas ligadas a todo el negocio del turismo empresarial y al sector de energía, que tiene capacidad de compra. Para esto hay que lograr que la fundación Empresas Públicas de Medellín EPM se convierta en un centro Instituto de Investigación y desarrollo; Que las universidades de la ciudad tengan la primera maestría, especialización y doctorado en cuanto a generación de energía. Lo mismo hay que hacer alrededor del recurso agua y del modelo de gestión. Así como Curitiba recibe 3.500.000 funcionarios de gobierno interesados en conocer el modelo de transporte, Medellín pueda recibir esta cantidad de turistas.

Una sola de las estrategias bien desarrollada podría generar entre 250 mil y 500 mil turistas más y en 5 años podría alcanzar la cantidad de turistas que tiene todo Colombia, 1.300.000. Teniendo en cuenta que actualmente en la mejor época, Medellín recibe 250 mil turistas al año. Barcelona hoy es el tercer destino del mundo con 22.000.000 de turistas al año por una estrategia bien desarrollada hace 15 años.

6.1.3. Marketing de infraestructura

Medellín, en términos de telecomunicaciones y transportes esta invirtiendo mucho. En transporte: el Metroplús, la integración de transporte, la terminal multimodal y en telecomunicaciones sí que está invirtiendo, aunque no se vea todavía: Web fi, la reconversión de Une, la integración vertical y horizontal.

En cuanto a conectividad, Medellín al igual que Colombia en general está poco conectado del mundo.

6.1.4. Marketing de personas

Medellín cuenta con personajes como el Maestro Fernando Botero y el Cantante Juan Esteban Aristizábal “Juanes” los cuales podrían participar en la promoción de Medellín. Adicionalmente, hay otros personajes: deportistas, investigadores, empresarios que podrían participar también.

Para los residentes Medellín se destaca en todas las categorías: sitio vacacional, lugar para vivir, sitio para la producción, sitio de servicios y sitio para convenciones, para el turista nacional hay una oportunidad importante en el turismo de convenciones, pero para el internacional Medellín no se destaca en ninguna de las categorías mencionadas anteriormente.

6.2. PAULA TRUJILLO TABORDA

Profesión: Comunicadora social de la Universidad Pontificia Bolivariana. Magíster en Geopolítica de la Sorbona, en Francia.

Ocupación: Directora ACI – Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana.

Relación con el mercadeo de ciudad: Directora de la ACI, tiene relación directa con los inversionistas extranjeros que llegan a la ciudad, además por las misiones que hace a otros países mercadeando la ciudad para atraer no sólo inversión, si no también recursos financieros que apoyen proyectos de ciudad.

Partiendo del reconocimiento de que Medellín ya existe para el mundo, no es una ciudad ajena como decir Pasto, pero su nombre está asociado a unas valoraciones negativas, el objetivo de fondo es que esa marca que ya existe llamada Medellín este asociada con valoraciones distintas, ligadas a: la transformación social, a una ciudad dinámica económicamente, al modelo Medellín, que es la manera particular que la ciudad ha elegido de hacer las cosas tanto en la gestión pública, como en el urbanismo social, en la internacionalización y en la educación como eje de transformación.

En cuanto a cooperación internacional, Medellín, tiene hoy cerca de 500 aliados y 15 organismos internacionales como: el Banco Interamericano de Desarrollo BID, España, Francia, la CEPAL, el Banco Mundial. Los cuales han estado ligados financiera o

técnicamente a los grandes proyectos estratégicos de la ciudad: paz y reconciliación, educación, medio ambiente.

Para recibir esta cooperación se tiene definido un procedimiento el cual consiste en:

1. Tener claridad que tipo de cooperación se quiere: financiera, técnica, hermanamiento, validación internacional.
2. Se define exactamente en que, cual es el eje o proyecto concreto que se va a desarrollar dentro de la línea de cooperación.
3. Los cooperantes internacionales tienen unas definiciones claras, es decir, saben a que le apuntan, cada uno tiene un foco y en función de cada cooperante se sabe a quien se le presenta el proyecto.
4. Fase de enamoramiento. Consiste en ir, venir, mostrarle, poner al cooperante en contacto con el responsable. Esta fase toma tiempo, hay que seducir al cooperante paulatinamente hasta que diga sí y cual va a ser su cooperación.

La economía antioqueña aún tiene una alta dependencia de sectores como: la minería, la floricultura, el café muy importantes para el tejido regional. Medellín ha venido trabajando alrededor de comunidades clusters, los cuales son unos sectores económicos estratégicos a través de los cuales se busca que la estrategia competitiva de la ciudad se teja y se consolide, éstos hoy son 5:

1. Cluster textil, confecciones y moda, es un cluster sin duda importante por la tradición, porque hay un enorme tejido empresarial y porque ha dado a conocer a Medellín al mundo, aunque hoy vive un momento complejo ligado a la reevaluación del peso y a la situación compleja frente a si habrá o no un tratado de libre comercio con Estados Unidos.
2. Cluster de Energía eléctrica, uno de los más interesantes porque en esta región se han combinado fenómenos ambientales y geográficos como: las montañas y el agua, que se han sabido transformar después del tiempo en capacidades instaladas en torno a la generación, producción y distribución de energía y hoy se tienen asentadas en la ciudad compañías de la talla de ISA, Isagen, Eléctricas Medellín, Empresas Publicas de Medellín que han permitido a la ciudad invertir afuera, y hoy tiene presencia en Panamá, casi todo Centroamérica y es dueña a través de ISA de una de las compañías más importantes de Sao Pablo en Brasil. Medellín ha empezado a sonar en el tema de energía y va a sonar más porque hay una clara voluntad de internacionalización en el sector.
3. Cluster de la construcción. Es un sector muy sensible a la dinámica económica, vivió en el 2001 un momento difícil, pero supo renacer y aparte de que hoy se aprecia un boom en el sector inmobiliario en la ciudad, se están exportando desde ingenieros, hasta productos del sector manufacturero importantes para la construcción.

4. Cluster de turismo de negocios, ferias y congresos. Este es un cluster transversal muy importante porque se activa en la medida en que otros clusters se activan. Un ejemplo se aprecia en Colombiamoda, la feria es del Cluster de textil, confecciones y moda, pero de manera transversal tiene que haber un cluster de Turismo de negocios, ferias y congresos que permita que haya mejor oferta hotelera, más vuelos internacionales, un centro de convenciones. Es un cluster que alimenta la actividad internacional de los demás clusters. Es además muy importante porque las motivaciones principales por las cuales las personas están visitando hoy Medellín es porque van a un evento, a un congreso o a una feria o porque van misiones políticas a ver la transformación social mencionada anteriormente.
5. Cluster del conocimiento. Hoy no existe, pero hay que avanzar en su consolidación, debido a que la comunidad internacional ha empezado a reconocer un talento humano particular en la región. A través de este cluster se puede motivar el desarrollo de la industria de software, de la industria de la biotecnología, de la industria de los call center y Contact center más si se tiene en cuenta la buena calidad en el servicio de la gente, el buen nivel de español, y las universidades bien calificadas que tiene la ciudad.

Medellín, a nivel nacional compite hoy con Barranquilla y Bogotá por ser las regiones más dinámicas en términos de su promoción internacional, aunque son profundamente distintas en sus condiciones. Es decir a Barranquilla tendrá que llegar y cada vez más la inversión de manufactura pesada, de Medellín tendrá que irse. Asimismo, comparar a Medellín con Bogotá es absurdo, dado que Bogotá es la capital, tiene 7 millones de consumidores y para varias multinacionales asentarse cerca del gobierno central es fundamental. Por lo tanto más que pensar en competitividad hay que hablar de diferenciación, mirar los valores agregados que tiene la ciudad.

En el contexto internacional hay otras ciudades muy activas en su promoción internacional como: San José de Costa Rica, varios países de Centroamérica gracias al acuerdo de libre comercio con Estados Unidos adquieren una dimensión importante en el tema de inversión extranjera directa, Guayaquil como destino de Turismo de congresos y convenciones, Lima ha cambiado enormemente, Santiago de Chile desde hace mucho es un sitio atractivo para la inversión extranjera directa y Sao Paulo, la cual es una ciudad enorme y referente latinoamericano.

Hoy hay un alto flujo de inversión extranjera en los sectores tradicionales, sobretodo en minería, la cual no llega a las grandes ciudades, sino a las regiones con potencial minero, Antioquia por ejemplo es un buen receptor. Adicionalmente, varias multinacionales que se ubicaron en Caracas en la década de los 80's y 90's hoy se están yendo de allí y Bogotá esta acogiendo muchas de éstas. Barranquilla y Medellín tienen una estrategia activa de promoción en función de sus propias virtudes; está llegando inversión extranjera de relevancia, más que de grandes números. Por ejemplo, en el sector textil confección se atrajo Intertek, el cual es un laboratorio textil, éste no es importante en el número de millones de USD, ni en el número de empleos que genera, pero si es importante porque le faltaba al cluster. En el cluster de turismo se atrajeron rutas internacionales de LAN, TACA, AEROGAL, importante para que la ciudad tenga conectividad internacional con el mundo para dinamizar lo demás: exportaciones y turismo.

Dado que la Agencia de Cooperación e Inversión Internacional no existía antes del año 2006, no existe información clara en la ciudad sobre la inversión extranjera previa a este año. Sin embargo, hoy la Agencia puede reportar 115 sociedades con capital extranjero asentadas en el Valle de Aburrá, de las cuales 11 tienen planes de reinversión. En cuanto a la nueva inversión extranjera, la Agencia está acompañando más de 100 potenciales inversionistas, de los cuales 32 ya dijeron que sí y hoy 14 ya se instalaron.

Para un inversionista interesado en Medellín los factores más relevantes son: la productividad, la fuerza laboral competente y el desarrollo de los clusters, por la misma estrategia que tiene la ciudad, lo demás son ñapa, como por ejemplo los incentivos financieros. Esto se ha evidenciado en las encuestas que ha hecho la agencia.

La Agencia ha buscado ser un buen aliado de los inversionistas extranjeros instalados y de los potenciales, la Agencia hace todo: estudios de mercado, información del entorno, búsqueda de lotes, gestiones de lobby, resoluciones de dificultades, gestiones con la Cámara de Comercio, excepto los estudios financieros que son propios del inversionista. Esta ayuda debe ser gratuita y confidencial.

Hoy se podría decir que el sector servicios y la industria están en relación 50/50, aunque hay que entender que esta región tendrá que ir migrando más hacia esos nuevos sectores en los que el talento humano de la gente se imponga en valor y las montañas sean más un atractivo que una gran desventaja, como lo son para las empresas de manufactura pesada.

Como un tema de visibilidad y marca para Medellín es importante tener hoteles de marca, cadenas de restaurantes y tiendas detallistas como Mc Donald's, Burger King, Wall Mart, es un tema más de referente internacional. Es por esto que aunque la Agencia no se concentra en ellos, los apoya, dado que ellos también llegarán fruto de la dinámica de la economía.

Para retener y mantener la inversión extranjera en la ciudad, la Agencia tiene una serie de estrategias como el Club de inversionistas extranjeros, las visitas anuales a cada una de las compañías, la sesión anual con el Alcalde, en donde él escucha las necesidades de los inversionistas y toman decisiones en conjunto de manera que favorezca la inversión extranjera, además se visitan las casas matrices de las compañías asentadas en la ciudad.

6.3. ADRIANA GONZÁLEZ ZAPATA

Profesión: Publicista de la Universidad Pontificia Bolivariana, UPB y especialista en Mercadeo Gerencial de la Universidad Medellín.

Ocupación: Gerente General del Medellín Convention & Visitors Bureau.

Relación con el mercadeo de ciudad: Como Gerente del Medellín Convention & Visitors Bureau hace parte de los principales agentes de mercadeo de ciudad, puesto que a través de las diversas estrategias de negocios busca constantemente atraer los mercados meta a la ciudad, especialmente el de visitantes.

En Centro de Convenciones Bureau se divide en 5 estrategias de negocios: Congresos y Convenciones, Producto de ciudad, Membresías, Comunicación y relaciones públicas e Indicadores e información de la ciudad. Las dos últimas son las encaradas de sustentar y apoyar las tres unidades de negocio que son el core: Congresos y convenciones y Producto de ciudad apunta a la atracción de turistas y Membresías a la consolidación del sector turístico.

La presente entrevista se enmarcó dentro de cada una de las estrategias claves del Bureau.

6.3.1. Congresos y convenciones

Medellín participa durante todo el año aproximadamente en 9 ferias o Workshops que se hacen en diferentes partes del mundo. Hay unas ferias un poco más especializadas en el turismo corporativo a las cuales se asiste, estas son: Eibtm en Barcelona a finales del año, a la cual asisten los destinos con características para el turismo corporativo y asociaciones, empresas, corporaciones y operadores de eventos que quieren conocer estas ciudades para ofrecérselas a sus clientes y el Motivation Show en Chicago, el cual se realiza en septiembre. Adicionalmente, hay otra serie de ferias a las cuales se asiste que no están en el calendario tan claramente, si no que se van armando en conjunto con Proexport. Y Otras ferias en las cuales se muestra Medellín como destino turístico en general como por ejemplo: Fitur en Madrid, segunda feria más importante del mundo en turismo, la cual se realiza a finales de enero, este año se asistió con 10 silleteros para mostrarles que la ciudad tiene una feria de las flores, un desfile de silleteros y que éstos eran.

En cuanto a promoción internacional en Colombia son tres ciudades con la vocación de Turismo corporativo claramente identificada: Cartagena, Bogotá y Medellín. Cali, en el último año, gracias al centro de convenciones que inauguró hace poco está entrando en este tema.

Para captar un evento, certamen o congreso existe un procedimiento: lo primero es investigar si éste rota por diferentes ciudades, bien sea nacionales o internacionales y estudiar muy bien la reglamentación de cada uno de estos eventos: cuándo se postula la ciudad, quién toma la decisión, con qué anticipación se debe presentar la ciudad, pero antes de postularse, el Bureau se acerca a la asociación Antioqueña que tienen relación con el tema, a presentarle el certamen que se quiere captar y ésta es quien toma la decisión, puesto que es ella la anfitriona. Posteriormente, el Bureau va en cabeza de la asociación Antioqueña a presentar la ciudad, para esto lleva una presentación y el libro de apuesta de la ciudad, el cual contiene las características de Medellín. Este es un proceso muy largo, donde no sólo intervienen aspectos racionales, si no que también hay que hacer lobby y enamorar a quienes dan el voto de la ciudad. Hay que tener en cuenta que dado que las ferias no rotan por lo general no se captan.

Cuando se quiere captar un evento la competencia es muy dura, pero Medellín compite principalmente con dos cosas: por un lado están los argumentos racionales como: la capacidad de la ciudad, la gente, la infraestructura, la conectividad y en este sentido Medellín está bien a nivel de Latinoamérica, pero por otro lado tocamos las fibras emocionales y esto es lo que nos hace realmente distintos, presentamos la

transformación de Medellín, como la ciudad más violenta del mundo pasa a tener unos índices de homicidios inferiores a Latinoamérica, se les cuenta cómo se ha logrado, qué se ha logrado, las intervenciones sociales: los parques bibliotecas, el metrocable y esto logra hacer un click importante en la gente, que hace que digan: “a esta ciudad hay que apoyarla”.

Medellín, no está preparada para realizar grandes convenciones como las que se hacen en otros países de 20.000 y 30.000 personas. El Bureau ha definido un perfil de congreso que es el que le interesa atraer a la ciudad y que además puede recibirlo, entre 500 y 3.500 personas. Obviamente teniendo en cuenta que muchos de ellos vienen con acompañantes, así, la ciudad puede recibir un congreso que traiga 5.000 personas a la ciudad, de las cuales 3.000 están en los salones.

Medellín tiene hoy un total de 8.000 habitaciones, de formato superior, que son las que le interesan al Bureau existen 3.500 con un pronóstico a dos años de 4.000. La ciudad está en capacidad de atender máximo 2 eventos, uno de gran magnitud y otro de mediana magnitud. Pero si el evento es superior a 3.000 personas sólo podemos atender uno, debido a la capacidad hotelera tiene la ciudad.

Dado que la ciudad no estaba acostumbrada a ser una ciudad turística no tiene muchos productos para ofrecerles a las personas que asisten a un congreso, pero que en la noche buscan otro tipo de ofertas. Apenas Medellín ha empezado a descubrir un gran potencial en cuanto a turismo y se han estructurado algunas rutas como: Medellín de compras, en la cual se les lleva por los diferentes centros comerciales y por la vía primavera y la ruta Transformación de la ciudad, en la cual se visitan los parques bibliotecas, el metrocable, entre otros. Además se está trabajando fuertemente en todo el tema de la zona norte: Parque explora, Jardín Botánico, Parque de los deseos y el Centro cultural de Moravia. Se está montando una ruta turística, con mapa e información importante. Obviamente está el Museo de Botero, con la Plaza de las esculturas, que es sitio obligado, Carabobo y el centro: Parque Berrio, el Parque Bolívar. Hoy todo esto se está haciendo de manera empírica, pero la Subsecretaria de Turismo está trabajando en crear con claridad estos productos turísticos de la ciudad y en la forma de venderlos a través de los operadores turísticos receptivos.

6.3.2. Producto de ciudad

El Bureau define cuales son los mercados nacionales e internacionales que le interesan, para atraer turistas a la ciudad, la idea es mostrar el tema ciudad, qué tiene nuevo Medellín, pero el pretexto es la Feria de las flores y la Feria de Navidad.

Cuando se habla de mercados internacionales hay unas variables establecidas que hace a una ciudad prioritaria dentro de las caravanas turísticas, una de estas variables es: ciudades a las cuales Medellín tiene vuelos directos, como: Lima, Quito, Caracas, Miami y Nueva York. Se empieza con éstas el trabajo de caravanas a las cuales se invitan mayoristas de turismo que son las que empaquetan el producto. Se les cuenta que tiene la ciudad y específicamente la programación de la Feria de las Flores o de Navidad. En las nacionales en cambio el mercado se define con quienes tenemos más afinidad, se tiene en cuenta el número de habitantes y las facilidades de llegar a Medellín. Es así como Bogotá se convierte en una ciudad obligada dentro de las caravanas. En éstas se

trabaja con minoristas, se invitan las agencias de viajes a desayunos de trabajo donde se les presenta el destino y se hacen rifas a través de los miembros: una noche en algún hotel, un tiquete de una aerolínea, además a estas caravanas asisten empresarios de la ciudad que luego de la presentación negocian con los operadores de turismo los paquetes.

Además, el Bureau, teniendo en cuenta que la mayoría de los agentes no iban a Medellín hace más de 10 años, diseñó unos viajes de familiarización con las personas que asisten a las caravanas turísticas. Llevan a Medellín un grupo de personas de las agencias a conocer la ciudad un fin de semana, convirtiéndolos así en validadores de la ciudad.

La oferta de servicios turísticos no es estática, cada que la subsecretaría de turismo va sacando un nuevo escenario turístico como: el Parque explora, Prado, entre otros, el Bureau lo incluye dentro su presentación siempre y cuando lo considere apropiado teniendo en cuenta que éste tiene la visión clara del turista.

6.3.3. Membresías

Como se mencionó al inicio de esta entrevista el objetivo de la unidad estratégica de membresías es consolidar el sector turístico. Esta pretende que las distintas empresas del sector trabajen de manera articulada los diferentes gremios trabajen de manera articulada con el Bureau, hoy hay 86 miembros pertenecientes a 14 sectores: casinos, aerolíneas, agencias de turismo, centros comerciales, operadores de congresos, entre otros. El Bureau por lo tanto se encarga de darles información sobre lo que está pasando en la ciudad, los congresos que se han captado, con la suficiente antelación para que puedan hacer su gestión comercial. Y las personas que asisten a los diferentes congresos son direccionadas a los miembros del Bureau.

Las membresías tienen tres categorías y unas cuotas asociadas a cada una de éstas de acuerdo a los beneficios recibidos o percibidos por la gestión del Bureau. Así: en la categoría A están las aerolíneas, los hoteles y los centros comerciales; en la categoría B están las empresas de transporte, las universidades, recintos para hacer actividades, entre otras y en la categoría C están los proveedores y los operadores de congresos.

6.4. LUZ HELENA NARANJO OCAMPO

Profesión: Administradora de Empresas turísticas Colegio Mayor de Antioquia 1996. Magíster en Gerencia del Desarrollo Social en la Universidad de Antioquia 2002. Magíster en educación Universidad de la Universidad de París XII Val Marne 2002.²⁸

Ocupación: Subsecretaria de Turismo.

²⁸ Segundo congreso mundial de Marketing de ciudades, Rosario, Argentina 2008. [En línea] http://www.marketingciudades.com.ar/?page_id=115 [Consultada: Agosto 2008]

Relación con el mercadeo de ciudad: Es uno de los principales agentes de Mercadeo de ciudad, dado que es la encargada de estructurar y ejecutar el plan de mercadeo para la promoción turística y la imagen de la Ciudad, de crear e implementar la red de información turística de la Ciudad, de diseñar e implementar las estrategias de promoción de la Ciudad en los ámbitos nacional e internacional y de organizar eventos y actividades propias de promoción de ciudad para que ésta sea atractiva, como: Feria de flores, Desfile de silletteros, Feria Taurina, entre otras²⁹.

La ciudad definió hace 10 años su vocación turística hacia el turismo de negocios, congresos y convenciones. A partir de este posicionamiento se han ido implementando muchas estrategias, entre ellas, la creación del centro de convenciones y el Medellín convention Bureau. Las cuales se han complementado con la agenda cultural de la ciudad: eventos como el Festival Internacional de Poesía, la Feria de las Flores, el Festival de Tango. Recientemente, por la transformación de la ciudad, tanto en materia de urbanismo como de seguridad se han posibilitado otros tipos de turismo como el turismo vacacional y familiar, el cual no tiene hoy una clara estrategia. Esto además se constata al conocer que un 40% de los turistas que vienen por negocios regresan acompañados por su familia.

La hotelería y los restaurantes representan el 1.6% del PIB de Antioquia y a nivel nacional Antioquia representa el 11.6% del PIB generado en dicha actividad.

Los principales turistas que visitan Medellín llegan de los países con los cuales ésta está conectada por vía aérea: Estados Unidos, especialmente Miami y Nueva York y los países fronterizos exceptuando Brasil con el cual no está conectada directamente y a partir de Ecuador y Perú se conecta con el resto de ciudades de Suramérica. En Colombia, las ciudades que más visitan Medellín son: Bogotá, Cali, las ciudades del eje cafetero y de la costa atlántica.

Las características demográficas de los turistas que visitan Medellín son: en el contexto internacional principalmente hombres de negocios, profesionales, provenientes de Latinoamérica, con una edad entre los 31 y 60 años, de los cuales el 50% asisten acompañados, que gastan 250 USD por día, quienes buscan lo complementario al afán del ejecutivo, no tienen mucho tiempo libre, pero la rumba y las compras les interesan y algunos salen de la ciudad buscando la naturaleza, aunque todos se impactan por las montañas y el verde que tiene la ciudad. En el contexto nacional aún no se tiene caracterizado el turista.

La ciudad generalmente satisface las expectativas del consumidor, aunque hay algunos aspectos más débilmente evaluados como: el transporte turístico, el caos vehicular, la señalización y la comunicación. Para contrarrestar este último punto la ACI está liderando un programa llamado Medellín city, el cual pretende que todas las personas que tienen contacto con el turista adquieran habilidades de bilingüismo. Algunos consumidores

²⁹ Nuestras secretarías. Subsecretaría de Turismo. [En línea] http://www.medellin.gov.co/alcaldia/jsp/modulos/N_admon/index.jsp?idPagina=301 [Consultada: Agosto 2008]

extranjeros se han quejado además de los precios, puesto que han percibido el incremento de tarifas por el simple hecho de ser turistas.

Actualmente se tiene un plan de mercadeo que establece las 29 acciones principales que debe seguir la ciudad para posicionarse a nivel internacional en materia de turismo de inversión, es un plan del 2006 al 2016, el cual se ha seguido cuidadosamente.

Para la ciudad el segmento más rentable es el de negocios y congresos, puesto que un mochilero que llegue en bus y se hospede en un hostel no tiene la misma capacidad de compra que el primero.

La ciudad tiene actualmente 9 puntos de información al visitante: 2 en las terminales y 2 en los aeropuertos, pero éstos están mal ubicados y mal dotados. Los aeropuertos cuentan con agencias de viajes que pueden orientar bien al turista y donde éste puede a su vez hacer reservaciones en hoteles y adquirir paquetes turísticos; en las terminales en cambio hay puntos sencillos donde se entrega información escrita, pero no se hacen transacciones.

Algunos hoteles tienen sus canales internos, pero no con información de la ciudad para ofrecerles a los visitantes. Actualmente se está haciendo una negociación con unas pantallas touch screen que van a llegar a todos los hoteles de la ciudad con información precisa de ciudad.

Hoy existen mesas de trabajo con el sector turístico, con muchos subsectores, en las cuales se busca establecer un lenguaje común de servicio y unificar las ofertas y la forma de vender la ciudad. No hay una encuesta de calidad en Medellín, que supervise al personal que tiene contacto con el turista, pero ésta está prevista dentro del nuevo plan de desarrollo, con el compromiso de que la ciudad tenga una calificación superior al 60% para este cuatrienio.

En cuanto a la facilidad para acceder a los sitios y los costos, Medellín tiene una ventaja comparativa con respecto a las demás ciudades. Puesto que por decisión política, la cultura es de fácil acceso inclusive para el ciudadano y mucho más para el extranjero que tiene un poder adquisitivo superior. El ingreso a los sitios recreativos oscila entre los 4 y 6 USD y éstos son costos de risa comparados con lo que ellos pagan a nivel internacional.

Es importante recalcar que la ciudad de Medellín cuenta desde hace un año con un sistema de indicadores de turismo con capacidad para proveer información de cualquier número de prestadores de servicios turísticos, en el cual está toda la información de cifras de la ciudad desde la oferta. Este sistema se encuentra en www.situr.gov.co. Hoy hay 50 empresas que alimentan estos indicadores, pero la meta es llegar a tener 400 empresas. Aún Medellín no tiene información desde la demanda, excepto por una investigación que realizó el Colegio Mayor.

El video turístico de la ciudad utiliza como validadores los extranjeros que se han quedado viviendo en Medellín, quienes se han encantado por la naturaleza o han encontrado el amor en Medellín, hay además testimonios de deportistas como Santiago Botero y artistas como Fernando Botero y Juanes.

Los factores que hacen que Medellín se diferencie de las demás ciudades teniendo en cuenta el plan de mercadeo de ciudad son: la gente, el clima y la naturaleza. La gente en Medellín tiene la sonrisa y el servicio incorporado en su genética.

6.5. MICHEL ARNAU BARBA

Profesión: Publicista.

Ocupación: Presidente DDB World Wide Colombia.

Relación con el mercadeo de ciudad: Presidente de la agencia de publicidad DDB Worldwide Colombia, la cual realizó el Plan de Mercadeo de Medellín 2006 – 2016. Perteneció además al equipo básico de trabajo.

Una de las mayores dificultades que tuvo la agencia DDB a la hora de realizar el Plan de Mercadeo para la ciudad 2006 -2016, fue identificar a Medellín por una sola característica, puesto que Medellín no tiene una única vocación. Lo que la hace diferente es su gente y su clima, además, de la creatividad de su gente. Medellín siempre fue reconocida por ser una ciudad industrial, por lo tanto se podría inferir que la ciudad es muy atractiva para pensar y podría ser reconocida como centro de pensamiento, de encuentro y reunión en el entorno natural que tiene. Esto, a su vez, la ha orientado a ser una ciudad de congresos, puesto que además de tener un entorno agradable y natural, es propicia para pensar, de ahí una de las propuestas del plan de mercadeo “Medellín, naturaleza que inspira”.

Hoy, el residente no se identifica con “Medellín, donde la creatividad florece”, porque la campaña interna aún no se ha realizado; de todas formas ésta se ve muy sencilla, dado que desde hace muchos años la ciudad se ha reconocido por las flores, los silletteros, la creatividad y recursividad de su gente. Por lo tanto, será fácil que los medellinenses se identifiquen con éstos dos conceptos: creatividad y florece.

El segmento meta que se quiere atraer a la ciudad es el sector empresarial, específicamente, el sector científico, asociado a la docencia, la innovación y el desarrollo; el sector industrial, relacionado con la producción, la tecnología y la mecánica y el sector comercial concerniente al mercadeo, las ventas, los modelos nuevos de distribución, las finanzas y la administración. Medellín es una ciudad llamada a convocar el talento, puesto que cuando hay un grupo de médicos, científicos o empresarios reunidos en Medellín, la ciudad va adelante del resto del mundo. Y al permear otros espacios de la ciudad como los restaurantes, hoteles y eventos, ésta se irá desarrollando más.

El plan de mercadeo que realizó la agencia está proyectado al 2016 dado que aún hay una serie de problemas prioritarios por resolver antes de lanzar un lema o empezar a vender una ciudad con unas características particulares. Estos problemas prioritarios son tres: capacidad hotelera, oferta gastronómica y la calidad del transporte, siendo los dos primeros los más importantes. Adicionalmente, Medellín no estaba lista para tener congresos y aunque ya está Plaza Mayor, es insuficiente.

La ciudad aún no está preparada para recibir turismo masivo, puesto que además de los tres problemas mencionados anteriormente, el sector turístico no está capacitado para hablar inglés, por tanto, el turista no se puede comunicar bien.

Un problema que se está presentando en la ciudad y que hay que tratar de mejorar es el turismo sexual. Eventos como Colombiamoda, el cual es muy importante para la ciudad porque le da realce y la identifica como ciudad de moda, es muchas veces mal aprovechado.

Los grandes competidores de Medellín están dentro de Colombia: Cartagena y Bogotá, siendo Cartagena una ciudad que combina las dos cosas. A nivel de la región: Panamá, Lima y Caracas son también competencia para Medellín, aunque Caracas ha perdido mucho. Si algún gremio en Suramérica fuera a realizar una reunión pensarían en Cartagena, San José de Costa Rica, Panamá y después Medellín.

Una ciudad que podría ser un referente para Medellín es Buenos Aires, dado que ésta ha sabido manejar muy bien el turismo, aunque es capital; se podría afirmar además que ambas ciudades son muy parecidas en su gente y en su cultura. Otra ciudad referente, que es segunda ciudad, es Barcelona.

Es necesario que la ciudad tenga una campaña permanente sin color político como la que tuvo hace 28 años y la cual es recordada aún por la gente "Quiero a Medellín", para evitar que su imagen sea de altibajos, dependiendo del ciclo del Alcalde.

6.6. TOMÁS NAVARRO

Profesión: Ingeniero Administrador de la Escuela de Ingeniería de Antioquia, EIA. MBA en el Instituto de Empresa en España.

Ocupación: Vicepresidente de ventas de C.I. Jeans S.A.

Relación con el mercadeo de ciudad: Empresario, empleado de una de las principales empresas exportadoras e importadoras de Antioquia³⁰ perteneciente al Clúster Textil/Confección, Diseño y Moda.

Cuando la empresa busca nuevos mercados, visita los clientes potenciales y les presenta una colección, las habilidades, capacidades y el presupuesto de la compañía en mercadeo que permitirá estarlos visitando constantemente. Una vez el cliente decide que va a poner la producción en Colombia, va a la ciudad a visitar la empresa y sus condiciones.

³⁰ Legiscomex. Colombia/Inteligencia de mercados. Empresas exportadoras e importadoras de Antioquia. [En línea]. http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/andina/Antioquia_empresas.pdf [Consulta: Agosto 2008]

La percepción de la ciudad que tienen los clientes es muy buena. Medellín es una ciudad reconocida por la moda, por el buen servicio, por la proactividad, empatía y sinceridad de la gente, puesto que saben con cuanto pueden comprometerse, afirman que trabajar con el colombiano es lo mejor. Los extranjeros además se dan cuenta de lo que ha evolucionado el país en materia de seguridad, desarrollo urbano y económico. La marca de país traficante, guerrillero y peligroso existe, pero una vez logran visitarlo la borran completamente.

C.I. Jeans al exportar trata de proyectar a Colombia más que a la compañía misma y pretende entregarle al cliente el paquete completo colombiano, que desde los insumos hasta el producto terminado sea 100% colombiano. Esta es su forma de contribuir a la imagen país y ciudad.

A causa de la transformación que ha tenido la imagen de la ciudad, las marcas, que anteriormente preferían tener colombianos trabajando en las oficinas que tenían en el país porque les daba miedo que los secuestraran, hoy prefieren venir y hospedarse en un hotel, en donde se sienten muy bien atendidos.

Las ventajas que presentó la compañía y, por las cuales fue escogida como socia para representar la marca Wrangler en Colombia, fueron: los conocimientos que han adquirido en términos de desarrollo de producto, de estandarización de moldearías, de lavandería, la reputación en términos de trabajo honesto, tranquilo y la sanidad financiera.

Wrangler estuvo en la ciudad hace 13 años y fue manejado por Caribú, por lo tanto, ya conocían el país con sus problemas de seguridad, pero también han visto la evolución y queriendo entrar de nuevo al mercado colombiano pensaron en Medellín por ser la región textil moda de Colombia.

Hace algunos años C.I. Jeans estuvo examinando la posibilidad de trasladarse a Barranquilla para estar más cerca del puerto, pero dado en que las personas de las distintas regiones no trabajan al mismo ritmo y el país se caracteriza por trabajar muy bien, prefirieron quedarse en Antioquia así fuera más lejos. Reconociendo que una de las cosas más importantes es poder entregar el producto a tiempo y por eso contratan buenos servicios que les lleven la mercancía a los puertos.

Cuando un cliente va a Medellín, dependiendo del cliente y del cargo, prefieren ir a distintos lugares en sus tiempos libres. Este cliente se podría clasificar en dos perfiles: el primero que es un poco más hippie, prefiere ir al centro de la ciudad, al Museo de Botero, al parque de los pies descalzos, al Hueco, por ser un mercado muy distinto al oficial que hay en todas partes del mundo. Estos clientes han visitado a Medellín desde los años 70, la mayoría hablan español y se bandean solos, puesto que tienen sus amigos y tienen o tuvieron apartamento en la ciudad. El otro perfil, es más relacionado con el cliente nuevo, quien viene generalmente de un día para otro, a este cliente se le lleva a conocer la empresa, luego se le invita a almorzar a Sabaneta a sitios como La mayoría o Mama Santa, se les lleva a Mayorca, un centro comercial interesante en términos de outlet, posteriormente se les lleva por la avenida del Poblado, La milla de oro que es tan bonita, los lleva al Tesoro para mostrarle como es el Shopping de la ciudad y por último se les invita a comer a los mismos 4 ó 5 restaurantes, ubicados en la zona rosa: IL Castillo, Basílica, La Provincia, La caffetier de Anita.

Medellín, es reconocido en el mundo por las mujeres bonitas, por la ciudad como tal: hay mucho verde, la arquitectura es moderna, los espacios son amplios, se come bueno y por la amabilidad de su gente.

6.7. NICANOR RESTREPO SANTAMARÍA

Profesión: Ingeniero Administrador de la Escuela de minas de la Universidad Nacional de Colombia. Magíster en sociología y aspirante a Doctor en Francia.

Ocupación: Estudiante de doctorado y miembro de junta de empresas líderes de Colombia.

Relación con el mercadeo de ciudad: Fue Gobernador de Antioquia. Durante varios años la cabeza principal del Grupo empresarial Antioqueño, GEA. Actualmente es miembro de varias juntas del sector empresarial, por lo tanto es un agente del mercadeo de ciudad, en cuanto conoce muy bien el sector empresarial de la ciudad. Adicionalmente, se encuentra estudiando su doctorado en Francia y ha participado en reuniones del sector empresarial francés interesado en invertir en Colombia.

América Latina tiene muy poca presencia en Europa y en particular en Francia. Las prioridades de los franceses en términos internacionales son: en primer lugar la unión europea y su entorno geográfico inmediato, en segundo lugar con los avances y el desarrollo de Estados Unidos, tercero prestan mucha atención a la China y a la India y por último tienen una enorme deuda con los países pobres del África. Es por esto que es más frecuente encontrar una noticia sobre el Senegal o sobre un país en la Costa de Marfil que sobre Brasil, México y por supuesto sobre Colombia. Sin embargo, Colombia tuvo un paréntesis que terminó con el secuestro de Ingrid, este paréntesis se limitaba únicamente al tema del secuestro.

En el caso de Medellín lamentablemente la imagen o el top of mind que tienen los franceses es el cartel de Medellín, Pablo Escobar y la violencia. En general hay una enorme ignorancia con lo que pasa en América Latina, pues sus temas son muy ausentes. No obstante, los esfuerzos que se han hecho por llevar otra imagen de Medellín, lentamente van dando fruto. Por ejemplo, en el sector empresarial, parte de las multinacionales francesas estudian y conocen muy bien a Colombia y particularmente a Medellín. Los testimonios que se escuchan de los empresarios franceses como: el Presidente de Renault, el presidente de Casino y el presidente de Sodexo, son muy positivos. Hablan de Medellín, de los socios que han tenido en Medellín, resaltan la calidad de la gente, de los obreros, de los ingenieros, en general de las personas.

Cuando una compañía francesa invierte en Colombia no lo hacen porque les parece muy bonito o porque les guste vender plátanos o arepa harina, si no, porque ya no tienen para dónde crecer en Europa. Así, al buscar nuevos mercados se interesan en Colombia, puesto que tiene un mercado potencial importante.

Cuando una empresa se va a establecer en Colombia, estudian la ciudad y el país y cuando están más cerca de tomar la decisión buscan referencias de sus colegas empresarios que ya tiene experiencia en Colombia. El sistema de reproducir una buena

imagen de la ciudad en el sector empresarial es boca a boca, aunque hay ciertos foros que la afianzan; Por ejemplo, hay una organización llamada MEDEF (Movimiento de las empresas francesas), la cual aglutina todo los sectores y es un instrumento privado muy influyente en la vida francesa que tiene un área internacional, la cual se ocupa de varios países de America Latina, entre estos Colombia. Esta organización ha tenido dos encuentros con los últimos alcaldes de la ciudad: Alonso Salazar y Sergio Fajardo, donde han expuesto la transformación que ha tenido la ciudad. Así Medellín es vendida como una ciudad progresista, una ciudad que avanza, y lo más importante es que van acompañados de varios empresarios.

Estos empresarios se refieren a los medellinenses como hospitalarios, además se asombran del interés que encuentran en muchos de ellos por la lengua francesa. No dejan de impresionarse cuando empresarios como: el Presidente del éxito y de Noel, les hablan en su propio idioma, porque esto les demuestra que Francia no es desconocida para muchos habitantes de Medellín. Les parece que la ciudad es acogedora y los sorprende y motiva lo que se está haciendo en Medellín.

Se podría decir que hay cuatro formas de vender a Medellín en Francia: los testimonios empresariales, los esfuerzos en los sectores o asociaciones patronales como el MEDEF y el UBIFRANCE, las misiones que se hacen de empresarios que visitan a conocer Medellín y la opinión pública que es un poco más difícil. Puesto que aunque en los últimos años se han hecho esfuerzos para que se mencione a Medellín en los medios de comunicación franceses si sale una noticia sobre otro país dejan de lado la de Medellín.

El mercadeo de ciudad debe estar enfocado a atraer inversión y empresarios, puesto que ya hay un grupo importante de legitimadores. Pensar en turistas es muy difícil, a no ser que sea un turista nacional, dado que Medellín y en general Colombia sigue siendo un destino muy azaroso, por tanto no es fácilmente vendible y menos en los países ricos que son los que hacen turismo. En cuanto a los residentes se podría pensar que aunque hay residentes extranjeros que ya están jubilados, pasaron por la ciudad, se enamoraron de ella y se quedaron, es muy remoto que ocurra porque la inseguridad sigue siendo un obstáculo.

Todavía cuando uno se presenta como medellinense es relacionado con la droga el secuestro y muy ocasionalmente, pero cada vez menos por los futbolistas. Por lo tanto el primer encuentro que tiene un medellinense con un extranjero no es grato. Sin embargo, cuando ese extranjero es un empresario ese primer encuentro es más agradable, puesto que son menos ignorantes y más prudentes, ellos se sorprenden cuando oyen al medellinense hablar del tamaño de los negocios, de la clase de los negocios y de la claridad con que los manejan, se admiran de la concepción del mundo que tienen los empresarios antioqueños.

Sin embargo Medellín se debe internacionalizar más, debe ser un lugar capaz de albergar congresos y eventos, de forma que quienes asistan se conviertan en legitimadores de su experiencia, aunque no debe ser posicionada como una ciudad de Congresos, puesto que las convenciones tienen que tener un cierto atractivo, tienen que ser en un lugar taquillero para que las esposas de los empresarios los lleven, un ejemplo de esto en Colombia podría ser Cartagena. Medellín se ha convertido en un gran centro del diseño y de la

moda y se sigue destacando por ser un sitio para la producción y los servicios, aunque cada vez más para los servicios.

Para atraer empresarios, residentes y turistas, Medellín tiene que ser una ciudad más educada: con una mejor calidad de la educación básica y superior, bilingüismo e infraestructura, en términos de telecomunicaciones e infraestructura física, debe mejorar el transporte, el cual es caótico y mejorar las carreteras. Es inadmisibles como por el invierno los de la OEA se quedaron encerrados en Medellín durante 2 días.

Si se buscara una ciudad referente para Medellín se podría pensar en: Lyon, por ser la ciudad de las luces; Milán y otras ciudades Italianas en términos de la moda, ciudades del país vasco con las cuales debe tener cierta simetría como Bilbao y Curitiba.

Aunque las ventas de las empresas de la ciudad han crecido en comparación con la década de los 90's, estas no tiene correlación con el mejoramiento de la imagen de Medellín, si no más bien con otro tipo de esfuerzos y alianzas que las empresas han hecho para expandirse.

6.8. JUAN SEBASTIÁN BETANCUR ESCOBAR

Profesión: Abogado de la Universidad Javeriana de Bogota.

Ocupación: Presidente Ejecutivo Proantioquia.

Relación con el mercadeo de ciudad: Cuenta con una importante trayectoria empresarial. Actualmente participa en seis juntas directivas de empresas muy importantes de Medellín. Es un agente de mercadeo local y regional, puesto que no sólo busca el progreso de la ciudad, si no del departamento como tal. Se podría afirmar que es un puente entre el sector público y el privado, puesto que se encarga de convocar y canalizar la participación del sector empresarial en el desarrollo regional. Por lo tanto tiene una gran relación con los mercados meta: empresarios y residentes.

Medellín se ha reconocido antes de sus conflictos armados, por varios elementos que la han diferenciado de otras ciudades. Por ejemplo: la famosa Eterna primavera, lo cual significa que es una ciudad alegre y con un clima agradable a lo largo del año; la hospitalidad y la laboriosidad, aunque en el caso de la hospitalidad parece haber una contradicción, puesto que aunque los medellinenses son amables y buenos anfitriones, no les gusta que los visitantes se asienten en su ciudad. Con respecto a la laboriosidad podemos evidenciarlo en el desarrollo industrial que tuvo la Medellín a pesar de las condiciones adversas como: la geografía, la distancia del mar y el mercado estrecho, sin embargo elementos como: su gente, su capacidad intelectual, el desarrollo en ingeniería, medicina y derecho, y el agua, la cual fueron capaces de convertirla en grandes hidroeléctricas, fueron generando un distintivo.

En Colombia siempre han mirado a los antioqueños con cierta admiración, puesto que han tenido parte en el desarrollo de la industria, fueron grandes caficultores y mineros. Estas actividades hicieron que Antioquia tuviera peso en la economía colombiana y en otras áreas como la política y la literatura. Estudios que hicieron extranjeros de Antioquia

en el siglo pasado sobre el café, la colonización y las migraciones demuestran lo atractivo que era para los colombianos visitar a Medellín y las características descritas anteriormente.

Aunque las ciudades de América Latina son muy distintas en sus características se podría decir que Medellín compite con ciudades intermedias de México, Venezuela, Argentina, Perú y Ecuador. Por ejemplo, aunque Buenos Aires y Medellín podrían competir en el tango y el fútbol, son completamente distintas, por lo tanto no se deberían considerar competencia.

Medellín depende mucho en su economía curiosamente de sus Empresas Públicas, en el PIB ésta tiene un gran peso, su desarrollo industrial y comercial y cada vez se está haciendo énfasis en el desarrollo de empresas de servicio: sector financiero, comercio, seguros, logística, transporte, diseño y salud, cada vez se apunta a tener una nueva economía en el sector servicios.

La gran apuesta que hicieron los fundadores de Proantioquia era buscar los elementos a tener en cuenta en cuanto a políticas públicas para el desarrollo de la ciudad y del Departamento, hace más de 20 años se diseñó un plan llamado Antioquia Siglo XXI. Proantioquia mira el entorno, que está pasando en la región, en el país y en el mundo para estimular a los nuevos emprendedores a los nuevos empresarios o a las empresas ya formadas, a través de distintos instrumentos que tiene Proantioquia se vinculan con una nueva promotora de proyectos, se busca un aliado estratégico y se estimula la innovación. Proantioquia sirve como promotora, articuladora o coordinadora para poner a conversar a los distintos actores: la universidad, la empresa y el estado. Con el objetivo de modernizar las empresas.

Las empresas contribuyen a mejorar la imagen y la calidad de vida de los habitantes de la ciudad a través de la calidad de los productos y de la responsabilidad empresarial con el entorno y esto no es sólo cumplir con la ley, sino ir más allá en la innovación, en la educación, en el medio ambiente mirando el mediano y largo plazo. El salto que dio la empresa familiar el siglo pasado a la sociedad anónima y a la creación de los principales gremios del país como la Federación Nacional de Cafeteros y la ANDI, está demostrando que el sector empresarial de Antioquia tiene una capacidad de asociación y es capaz de responderle a la sociedad con cosas más allá de su propio beneficio. Esto muestra un empresariado que puede ser atractivo para mirar desde fuera.

Los habitantes de Medellín sienten que la imagen de la ciudad y los planes de desarrollo han contribuido a mejorar su calidad de vida, es cierto que los últimos 5 años el cambio de Medellín se ha notado mucho, pero siendo justos este cambio se ha producido porque la ciudad ha tenido una historia positiva en: el cuidado de su ciudad, el amor por su ciudad, el compromiso de los habitantes con su ciudad. Medellín, era una ciudad cívica y sigue siendo, ejemplo de esto es el respeto por sus empresas públicas. Medellín ha tenido criminalidad, pero lo que la ha caracterizado no ha sido la corrupción en su administración pública. Hoy se siente un mayor compromiso no sólo en el sector empresarial, sino también en la universidad y su gente, que se manifiesta de mil maneras: ONGs, fundaciones, expresiones culturales, protección de las nuevas construcciones como las bibliotecas, el hecho de que la gente salga de día y de noche, la baja criminalidad que

todavía se observa, entre otras. Sin que se pueda decir que se cantó victoria, aunque se puede atestiguar que ha habido un cambio de tendencia en sentido positivo.

Siempre se ha dicho que los habitantes de Medellín son muy regionalistas a pesar de todo lo malo que han vivido, lo cual podría considerarse como un activo, puesto que cuando el habitante quiere la ciudad el visitante lo percibe, incluso los visitantes se ríen de los paisas cuando les preguntan por Medellín, puesto que éste le responde que es la mejor ciudad del mundo y no les gusta que les digan que tienen algo malo. Medellín hoy es percibida como una ciudad alegre, que ofrece diversión, que ofrece cultura. Un ejemplo es que hasta hace muy pocos años los habitantes no comían si no sus platos típicos, ahora hay una oferta amplia, generada por sus propios chef, quienes han aprendido a vender lo propio, todo esto es parte de un desarrollo cultural y del mismo modo de ser del paisa.

Proantioquia ha apoyado grandes obras de ciudad como el Parque Explora, El centro cultural de Moravia, Los laboratorios de paz y el programa de paz y reconciliación de diversas formas. Por ejemplo el Parque Explora fue gerenciado por el Vicepresidente de Proantioquia y el aporte que hicieron los empresarios fue financiar esta gerencia y mantenerlo en el tiempo, cada una de las salas fue patrocinada por una empresa del sector privado; con el centro cultural de Moravia, Proantioquia canalizó los recursos del sector empresarial que financiaron la totalidad de la construcción, mientras el municipio aportó el lote. Ese compromiso del sector público y el sector privado ha sido muy útil para vender la ciudad, inclusive en la forma de resolver los conflictos. En los últimos años muchos funcionarios del estado de diferentes países de America Latina, Estados Unidos y Europa han visitado a Medellín preguntado como han hecho para trabajar el conflicto. El conflicto mismo puso a Medellín como estrellas negras en el mundo, pero la manera de solucionar el conflicto se ha convertido en un elemento de mercadeo de ciudad. Funcionarios de México, con ministro, procurador y empresarios, fueron a Proantioquia y a la Alcaldía de Medellín a averiguar como se maneja la relación sector público y sector privado y cómo trabajaron el tema de narcotráfico; Honduras, Guatemala, Perú y delegaciones de Estados Unidos y de Francia también se han interesado por conocer la forma particular en que Medellín está trabajando el conflicto.

En cuanto a la problemática de la ciudad, Medellín aún tiene varios problemas sin resolver como la seguridad, el crecimiento desordenado, la migración del campo a la ciudad y en este aspecto Proantioquia y la Gobernación de Antioquia están muy interesados en el desarrollo del departamento, la pobreza y la movilidad, la cual se podría resolver con mejores vías y con un mejor desarrollo urbano.

Medellín para ser más competitiva y atraer nuevos inversionistas, turistas y residentes debe tener gente más formada, para lo cual Proantioquia quiere estimular las carreras técnicas, lo cual tiene una razón de ser social y económica, es importante tener un buen nivel de técnicos; estimular la capacidad de innovación; mejorar la infraestructura, no sólo en carreras y aeropuertos, si no mejorar la conectividad y desarrollar el departamento, hacer una doble calzada a Urabá y hacer un puerto bueno lo cual no sólo le generaría competitividad a la región, si no también al país, puesto que podría recoger el comercio exterior de Bogotá, del eje cafetero y del sur en general y ahorrarle al menos 300 Km. de recorrido; desarrollar la salud, en la cual hay un potencial enorme, la ciudad tiene la base central: una excelente medicina, en unos renglones muy precisos y competitivos como transplante de órganos, cirugía plástica, oculismo, entre otras, que si se desarrollan

ordenadamente favorecería la industria instrumental, la recreación alrededor de esto, la hotelería, la gastronomía. Hoy hay clínicas que están saliendo de la ciudad y se están yendo para Rionegro, esto requiere hacer una política completa: de inmigración, de hoteles buenos, aeropuertos buenos, de ambulancias, transporte, servicio de taxis eficientes, iluminación de la carretera, hoteles mejores, recreación alrededor del tema de la salud lo cual podría generar un desarrollo importante alrededor de los servicios, pero también de la industria: camas hospitalarias, prótesis, instrumental, entre otras.

Para comunicarles a los ciudadanos los proyectos y estrategias de la ciudad, se podría emplear cualquier medio de comunicación, puesto que la ciudad cuenta con los más importantes, aunque se podría decir que la radio es la más poderosa por la penetración, sin embargo no hay una estrategia clara donde más que una publicidad pagada sea un reportaje, de forma que sea atractivo para el mercado meta.

Medellín se quiere posicionar como una ciudad para invertir; en materia de visitantes como una ciudad de turismo distinto, un turismo de grandes conferencias empresariales, congresos y eventos; y por la gente, la amabilidad de sus habitantes.

Medellín tiene un potencial universitario muy bueno, el cual se debería explotar, puesto que cuenta con universidades públicas y privadas muy buenas. Por lo tanto se podría convertir en una ciudad universidad muy buena.

Barcelona, Valencia, Bilbao y Guadalajara podrían ser referentes para Medellín. Es importante tener en cuenta que no es indispensable ser capital para ser un destino divulgado, Medellín tiene su propia magia la estamos construyendo.

6.9. SERGIO IGNACIO SOTO MEJÍA

Profesión: Doctor en derecho y ciencias políticas de la Universidad Pontificia Bolivariana, UPB. Especialista en Mercadeo y Finanzas de la Universidad EAFIT.

Ocupación: Director Ejecutivo de FENALCO Antioquia

Relación con el mercadeo de ciudad: Como Director ejecutivo de FENALCO Antioquia y Presidente del comité intergremial de Antioquia tiene un conocimiento amplio sobre los sectores de la economía de la ciudad, por lo tanto hace parte del grupo de los principales agentes de mercadeo de ciudad.

Medellín tiene una gran cantidad de atributos que hace que no pase inadvertida ante tantos lugares de América Latina con los que compite; uno de éstos se expresa claramente en el plan de mercadeo de Medellín que se realizó siendo Sergio Fajardo Alcalde de la ciudad, este es la fortaleza que Medellín tiene como ciudad de negocios, eventos, congresos y convenciones. Lo cual parte de varios hechos, como: la belleza de la ciudad, la aceptable conectividad en el transporte aéreo y terrestre, el clima, la amabilidad de la gente y la infraestructura que se ha construido recientemente, entre estas el centro de convenciones Plaza Mayor inaugurado hace 3 años por FENALCO en el Congreso Nacional de Comerciantes, en la celebración de sus 60 años.

Medellín se posicionó en el mundo con una muy mala imagen, de violencia y narcotráfico, pero esto ha ido cambiando, mostrando una ciudad con vocación a la educación, más culta y con personas muy amables.

Los 36 sectores que están representados en FENALCO son muy importantes para la economía de la ciudad, pero el sector que más impacta al visitante del resto del país y del exterior y que además se ha convertido en un sector jalonador es el de los centros comerciales, puesto que son de categoría y clase mundial, de diseño internacional, más teniendo en cuenta las enseñanzas que se han implementado en materia de visual y merchandising provenientes de países con gran experiencia como: Estados Unidos, Canadá, Argentina, entre otros. Otro sector importante es el de las grandes superficies, en Medellín se tiene la superficie más grande del país "la cadena de almacenes Éxito" con capital multinacional francés, la cual se ha convertido en un gran referente y se ha expandido por varios municipios y ciudades del país. Otro sector significativo para la economía de la ciudad es el del comercio tradicional del centro de la ciudad, con almacenes y restaurantes y con sitios como el tradicional Astor, de escuela y propietarios Suizos que se han convertido en sitios de visita obligada y con una forma de pago conocida como las ventas por club que convierten a Medellín en una ciudad diferente que confía en su gente. La hotelería con inversión extranjera y nacional, 5 estrellas, vuelve muy atractiva la ciudad y puede lograr con una buena estrategia de venta que la gente se quede un día más de lo normal en la ciudad. Por último un sector que se ha ido fortaleciendo es el sector gastronómico de la ciudad; los restaurantes se convierten en un factor importante a la hora de decidir visitar un destino, y en Medellín hoy no sólo se encuentra comida autóctona de la región, sino también comida internacional de muy buen sabor.

FENALCO ayuda a la expansión y globalización de los negocios y sectores de la ciudad desde hace 63 años que tiene vida institucional el gremio. Lo que busca FENALCO es revertir la tendencia negativa de liquidación en muy corto plazo de las empresas o sociedades que se constituyen, puesto que la estructura societaria y monetaria de Colombia es muy endeble, Colombia es de PYMES en un 98%, las grandes empresas se cuentan con los dedos de las manos. Por esto FENALCO trabaja en la capacitación, buscando que las empresas sean competitivas y productivas, que los dueños y socios se capaciten, estén actualizados, tengan tecnología de punta y lo mismo sus empleados o trabajadores, que tengan las competencias, las habilidades y conocimientos que les permita estar en un mundo globalizado, donde la competencia es cada día más exigente. FENALCO también realiza un trabajo intenso por la legalidad y la formalidad, "lo legal paga", en Colombia el 50% de las empresas son informales y esto golpea mucho el comercio, asimismo el contrabando y el lavado de activos se vuelven un flagelo para la perdurabilidad de las empresas y por esto FENALCO también se interesa por dar asesoría jurídica en todas las ramas del derecho.

Las empresas se asocian a FENALCO por diversas razones: por el buen nombre e imagen de FENALCO y por el grupo extraordinario de ventas y de gerentes sectoriales que buscan vincular y afiliar mostrando las ventajas del trabajo en equipo, de la asociatividad y gremialismo. Un país que tenga buenos gremios seguramente tendrá empresas sólidas y de larga vida, en sentido contrario éstas son muy vulnerables, quedan expuestas a las duras realidades del mercado, a desaparecer rápidamente y no a contribuir al desarrollo social, a la generación de empleo y de riqueza. Igualmente, por la

alta representatividad, FENALCO logra ser muy atractivo, de forma que no se tiene que vender, si no que los mismos comerciantes lo buscan. Aunque FENALCO también se ayuda prestando servicios a los comerciantes como: la administración de la base de datos central de riesgos más grande del comercio, procrédito; avalando cheques y haciendo cobros prejudiciales, ayudando a los empresarios a recuperar su cartera.

FENALCO asiste a diversas ferias tanto a nivel nacional como internacional para promover los negocios locales y promocionar la ciudad. Se ha interesado enormemente por hacer misiones con los empresarios a la China y a la India, por ser países de altísimo desarrollo que se pueden convertir igualmente en aliados estratégicos y se puede sacar partido a la fortaleza competitiva de estas dos potencias. Desde la ciudad FENALCO es muy proactivo en las ferias y congresos. FENALCO además está promocionando la suscripción de varios TLC no sólo con Estados Unidos, si no también con Europa y en continente Asiático. FENALCO junto con la Cámara de Comercio, ANATO y COTELCO es socio de la Bolsa Turística de las Américas, BTA, evento anual que ayuda a vender la ciudad y mejorar su imagen.

La llegada de capital e inversión extranjera, multinacionales y franquicias a la ciudad hace bien, puesto que exige a los comerciantes mucha mas preparación y competitividad, además de que es generadora de riqueza y de empleo y convierte a Medellín en una ciudad capital del comercio y atractiva para residentes y visitantes, además de ajustarse a un principio que predica FENALCO, que dice: "No hay que temerle a la competencia, si no a la propia incompetencia".

Los empresarios de las ciudades diferentes a Medellín tienen una percepción positiva de la ciudad, destacan el liderazgo de sus empresas. Los medellinenses tienen fama de ser trabajadores, luchadores, perseverantes, honestos, con disposición al servicio y creativos. Medellín además cuenta con el grupo empresarial más grande e importante del país el GEA (Grupo Empresarial Antioqueño), el cual tiene un liderazgo nacional e internacional.

Bogotá es el Benchmarking de Medellín, sigue siendo el Pareto industrial y comercial, puesto que contribuye con el PIB del país entre un 50% y 60%. Es sede de las grandes empresas privadas y públicas y de las multinacionales. Otras dos ciudades que compiten con Medellín son Cali y Barranquilla, resaltando que ésta última cuenta con puerto, lo que la favorece con todos los TLC.

Medellín se destaca en ser un lugar de servicio y convenciones y es en esto último en lo que se debe posicionar Medellín. No obstante, no se puede dejar de lado el Turismo de salud, puesto que la ciudad tiene grandes fortalezas en el sector, se debe aprovechar tanto en la intervención quirúrgica tradicional, como en la estética, más si se tiene en cuenta que una cirugía en Medellín puede costar 4 ó 5 veces menos que en Miami.

6.10. TATIANA ZULUAGA GARCÍA

Profesión: Arquitecta de la Universidad Pontificia Bolivariana, UPB y Especialista en Gestión de procesos urbanos de la Escuela de Ingeniería de Antioquia, EIA.

Ocupación: Asistente de la Secretaría Privada,

Relación con el mercadeo de ciudad: Fue coordinadora de los Parques Bibliotecas en la Alcaldía de Sergio Fajardo. Actualmente se desempeña como asistente de la Secretaría privada, por lo tanto es un agente de mercadeo de ciudad puesto que conoce muy bien el mercado meta de los residentes.

Lo que diferencia a Medellín de las demás ciudades de América Latina con las que compite es el sello que se impregnó el cuatrienio pasado "Del miedo a la esperanza". Medellín ha sido recordada a nivel mundial como la ciudad de la guerra, del narcotráfico, de Pablo Escobar y es ese pasado lo que diferencia la ciudad, no tanto lo que se está haciendo, puesto que esto no es más que una recopilación de diferentes modelos, sino el cómo a través de la seguridad, la intervención social y el urbanismo Medellín ha sido capaz de transformarse.

A partir de la constitución de 1991 se empieza a estructurar el gobierno a través de una democracia participativa. Hoy los gobernantes se eligen por voto popular a través de un proyecto conocido como el plan de gobierno, semillita para el posterior plan de desarrollo. El cual no es una lista de necesidades vs. Una lista de respuestas, si no más bien un sueño que se construye con todo el equipo de trabajo desde el 1ero de enero que el alcalde se posesiona hasta el 30 de abril del mismo año, en el cual se estructuran los proyectos y las intervenciones que se realizarán en la ciudad, ajustadas al presupuesto. La transformación de Medellín se debe en gran parte a los 8 años de gestión, donde los planes de desarrollo se han encadenado unos con otros, dado que los gobernantes han compartido una misma línea.

En la ciudad se han realizado varias intervenciones de diseño urbano, que se podrían ubicar en tres niveles: de ciudad, territoriales y sectoriales. Una de las intervenciones de ciudad más importantes es lograr que la ciudad vuelva a poner sus ojos en el Centro de Medellín y esta transformación no sólo se da por el diseño urbano, puesto que aunque este puede considerarse como la plataforma de la transformación, ésta debe ir acompañada de una gestión social importante, de un apersonamiento del espacio público, de un modelo institucional y de un plan de sostenibilidad. Algunas intervenciones que se han hecho y se realizarán en el centro de la ciudad son: Carabobo, San Juan, Plaza Mayor, Jardín Botánico, Parque Norte, Parque Explora, Planetario, la UPJ, Manzana de emprendimiento, Parque de la vida, Clínica de la mujer, la línea del centro del metro plus, ampliación del Palacio de Exposiciones, entre otros. Estos proyectos vienen cargados de políticas de seguridad, incremento del pie de policía, trabajo con la prostitución. Puesto que el centro debería ser el lugar al que toda la gente le gustaría ir con alegría. En el tema territorial los PUI (Proyectos Urbanos Integrales) o Moravia, los cuales son fundamentales para la comunidad de esos lugares y ejemplos de la tercera escala, que son las intervenciones a nivel sectorial, son los Parques Bibliotecas, los cuales llegarán a ser 10 con esta administración. Estos han logrado ser una red cultural importante para la ciudad y esto lo evidencia la encuesta de Medellín como vamos. Este cuatrienio se hará una intervención muy alta en seguridad, para generar unos anillos de seguridad más lógicos. Hoy no existen en Medellín fuertes de carabineros que cuiden en límite de la ciudad, hoy a Medellín están llegando semanalmente 200 familias en busca de oportunidades. Y tener la justicia cerca del ciudadano, que haya una casa de justicia en cada zona y en salud se harán 27 equipamientos nuevos de salud.

Estas intervenciones contribuyen a mejorar la calidad de vida de los habitantes, en la medida en que exista corresponsabilidad con las inversiones públicas, es decir que las obras que haga en municipio sean valoradas, cuidadas y aprovechadas por los ciudadanos, puesto que cuando esto ocurre la ciudad se esfuerza en mejorar el lugar y en darle valor agregado.

Los habitantes de Medellín sienten que la imagen que hoy tiene la ciudad y los planes de desarrollo definitivamente han contribuido a mejorar su calidad de vida. En la encuesta de Medellín como vamos, los ciudadanos manifestaron estar muy satisfechos viviendo en Medellín, el promedio fue 4.6 siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho³¹.

Para garantizar la sostenibilidad de las obras de diseño urbano es necesario realizar un trabajo previo a la inauguración, por ejemplo en los Parques Bibliotecas se hizo previo a la inauguración un trabajo de mercadeo, lo primero fue enamorar a quienes se beneficiarían de él, así para cada grupo se ingenió un programa de apropiación, adicionalmente se hizo un esfuerzo para que los obreros fueran del mismo sector y ellos mismos fueran quienes comunicaran a su familia lo que estaban haciendo, así se logró que fuera un sueño para todos y que por eso la cuidaran y la quisieran. Para la sostenibilidad financiera existen muchos modelos, por lo tanto cuando se construyen se define como se garantizará su funcionamiento en el largo plazo si por cooperación, por comodato, por concesión, si es licitar la operación o si se utilizará un modelo diferente.

El diseño urbano mejora el posicionamiento de Medellín de dos formas, que van en paralelo: por un lado porque se vuelve un discurso del ciudadano y de otra parte es un poco por lo que ha vivido la ciudad, que ha permitido que ésta se planee de nuevo. Hoy en Medellín se han hechos unas grandes intervenciones, las cuales han sido muy acertadas, poner plata en Carabobo no era simplemente por poner plata en Carabobo, era pensar en lo que éste representa, dado que es un eje fundacional de Medellín a través del cual están las infraestructuras más importantes de hace un siglo. Es para esto que se estudia urbanismo, para entender la ciudad y ser capaz de poner la plata donde más impacto genere. Los Parques Biblioteca, así sean igual de bonitos, si están mal ubicados no generan impacto. Todo esto ha permitido que el modelo de transformación de Medellín sea exitoso, porque si no se hubiera invertido acertadamente, no se hubiera generado impacto y por ende no habría transformación. La asertividad se relaciona no sólo con el territorio, si no también con el saber de todo el mapa de necesidades que tiene la ciudad en donde localizo mis inversiones.

Para lograr que los habitantes de la ciudad se enteren de las obras que se han y se están realizando en Medellín se tienen diferentes fases: En el proceso de plan de desarrollo por ley se debe hacer un proceso de participación por comunas, previo a que se ingrese el plan de desarrollo al consejo, después de que el consejo lo revise se hacen debates por zonas donde la gente va y hace una solicitud o un pliego de peticiones, hay cosas que se incorporan y cosas que no y este es el primer tamiz de participación con el ciudadano, que generalmente es muy focalizado a organizaciones comunitarias. Posterior, después

³¹ Medellín como vamos. Encuesta de percepción ciudadana 2008. [En línea]. <http://www.medellincomovamos.org/> [Consulta: Septiembre 2008]

de que se aprueba el plan de desarrollo hasta el momento en que empiezan las obras como tal, se empieza a comunicar a través de distintas estrategias de comunicación a distintos tipos de población, el Alcalde va a las universidades, a los gremios, se entregan plegables con los proyectos estratégicos, se hacen boletines de prensa, y en cada una de las zonas se van a beneficiar se realiza un trabajo especial de talleres de imaginarios, se les cuentan las intervenciones que tendrá la zona y la comunidad dice sus apuestas y esta corresponsabilidad permite a futuro una aceptación.

Las principales falencias que tiene Medellín para ser una ciudad atractiva tanto para residentes como visitantes son la falta de conectividad con el mundo, puesto que Medellín puede ser la ciudad más linda del mundo, la mejor de todas, pero si no se articula con el resto del mundo de nada sirve y la otra falencia es el tema de la región, Medellín no puede ser el único polo de desarrollo de Antioquia, puesto que si sigue cargando con los problemas de Antioquia de desplazamiento, de producción, entre otros Medellín no va a ser capaz de sostenerse en el tiempo.

La red cultural que se está gestionando en Medellín desde lo público como los Parques Biblioteca, el Parque Explora, el Jardín Botánico, entre otros son atractivos únicos y evidentes que podrían atraer visitantes y en un futuro algo que podría ser muy representativo para Medellín es la concesión del río, puesto que todo el corredor del río sería un gran espacio público amarrado al cerro el volador.

Medellín quiere ser reconocida como una ciudad de servicios y como una ciudad que fue capaz de pasar del miedo a la esperanza y no debería en esforzarse por ser reconocida de otra manera.

7. PLAN DE MERCADEO

7.1. AUDITORIA DEL LUGAR

7.1.1. Oportunidades

- El sector de Salud de Medellín es reconocido en varias ciudades del mundo. Medellín tiene precios competitivos, excelente medicina y buena infraestructura hospitalaria lo cual le brinda competitividad al sector.
- En los últimos años altos funcionarios de países de Centro y Norte América y de Europa han visitado la ciudad para ver cómo Medellín ha estado trabajando el conflicto de violencia; para conocer la ejecución de las obras de espacio público, amoblamiento urbano y desarrollo de infraestructura educativa.
- Generar turismo alrededor del mito histórico de Pablo Escobar. Creando una ruta de visitas y lugares que haya frecuentado el narcotraficante.
- Se cuenta con un cluster energético que ha iniciado inversiones en Brasil y Centroamérica y tiene una clara voluntad de seguir expandiendo su mercado.
- Medellín cuenta con personajes de renombre mundial que podrían participar en la promoción de ciudad como Juanes y Fernando Botero.
- El clúster de "textil, confecciones y moda" es reconocido a nivel internacional por sus productos y ferias.
- Las empresas han reconocido el talento humano de la región, por lo cual se debe pensar en potenciar el clúster del conocimiento para generar nuevas estrategias de mercado: Call Center, Empresas de Software, Biotecnología.
- Los CEO de algunas multinacionales reconocen lo pujante y buenos trabajadores que son los Antioqueños, lo cual podría ser determinante a la hora de querer asentar nuevos negocios.
- La imagen de transformación de Medellín ha permitido que empresarios que tenían miedo de visitar la ciudad, ahora lo hagan y disfruten su estancia.
- El claro interés que tienen los empresarios y los gremios por construir el Puerto de Urabá y la doble calzada Medellín – Urabá.
- La calidad de las universidades tanto públicas como privadas de la ciudad, puede atraer a un número importante de estudiantes de otras ciudades.

7.1.2. Debilidades

- Medellín no tiene una vocación clara definida. Es reconocida por diferentes características.
- Los residentes no conocen los atractivos de la ciudad por lo tanto cuando los visita un turista no saben a que lugares llevarlo.
- Los lugares históricos y patrimoniales de Medellín no se han desarrollado como un paquete turístico.
- Falta más mantenimiento en algunos sectores de la malla vial.
- La señalización de la ciudad es pobre, razón que impide que los turistas se ubiquen con facilidad.
- Algunas personas que interactúan con los extranjeros abusan de ellos y les cobran un valor superior al oficial.
- El transporte público en Medellín es caótico: desordenado, sucio y se cuenta con buses antiguos.
- La conectividad de Medellín con el mundo es insuficiente.
- La lejanía que tiene Medellín de los puertos de Colombia.
- Las personas que están en el sector turístico, pocas dominan un segundo idioma; lo que dificulta la comunicación con los turistas.
- Aunque existen puntos de información para el visitante, están mal ubicados y mal dotados.
- Los horarios de servicio y ofertas de lugares gastronómicos y hoteles son pobres.
- Hay un desconocimiento del Plan de Mercadeo actual "Medellín, donde la creatividad florece"

7.1.3. Fortalezas

- Los recursos hídricos para la generación de Energía.
- El Gobierno y los empresarios han empezado a gestionar soluciones a las debilidades que se han descubierto en años anteriores, aunque todavía no han sido solucionadas en su totalidad como: Transporte público y Conectividad.
- Se tienen organismos descentralizados (ACI y Medellín Convention & Visitors Bureau) que apoyan a los inversionistas extranjeros que complementan los clúster de la ciudad y la promocionan.

- La ciudad tiene claridad en sus sectores estratégicos y cada uno de ellos se ha fortalecido mediante los clusters.
- El sector público y privado se ha interesado en posicionar a Medellín a nivel internacional.
- Los costos de ingreso para los sitios públicos son bajos y presentan una ventaja comparativa con respecto a otras ciudades.
- Medellín cuenta con un clima ideal, alrededor de los 24°C.
- El sentido de pertenencia que tienen los habitantes de la ciudad, lo cual hace que quieran a Medellín, la cuiden y se comprometan a trabajar por ella.
- La hospitalidad y calidad humana de las personas con los turistas y los mismos residentes.
- El reconocimiento que están teniendo algunos eventos de la ciudad a nivel internacional: Colombia Moda, Colombia Tex, Feria de las Flores, Festival de poesía.
- Reconocimiento que tienen muchas empresas y personas que desarrollaron una economía pujante que jalonó el desarrollo del país como: Nacional de Chocolates, Noel, Suramericana, Éxito.
- Las políticas de diseño urbano han contribuido a mejorar la calidad de vida de los habitantes de Medellín y han hecho que los ciudadanos se sientan muy satisfechos y orgullosos de su ciudad.
- La participación de la comunidad en la planeación de la ciudad y en los proyectos de diseño urbano, han permitido que éstos los valoren, cuiden y embellezcan cada día más, garantizando su sostenibilidad en el tiempo.

7.1.4. Amenazas

- En muchos extranjeros el "top of Mind" de la ciudad continúan siendo percepciones negativas como Pablo Escobar y los carteles de la droga.
- Actualmente muchas ciudades están trabajando en desarrollar la marca de ciudad por lo cual se pueden perder mercados potenciales.
- No existe continuidad de la política de internacionalización y del marketing de ciudad dado que depende de la óptica que tenga el gobierno en curso.
- Medellín al ser reconocido por la belleza de las mujeres, está atrayendo turismo sexual por la gran oferta de Prepagos que existen.

- La economía de la ciudad continúa dependiendo de países como Venezuela y Estados Unidos, situación que tiene fluctuante el desarrollo de expansión y consolidación de las empresas.
- La migración de las sedes generales y algunas plantas de empresas emblemáticas pueden restarle importancia a Medellín para pensar en ella como centro de negocios.
- El hecho de que Medellín sea el único foco de desarrollo y tenga que absorber los problemas de toda la región.

7.1.5. Competencia

Salud: Panamá en cuanto a procedimientos médicos; Brasil en cirugía plástica; Malasia en cirugías dental, cosmética y del corazón, Costa Rica en tratamientos odontológicos y cirugía plástica e India para procedimientos cardíacos y ortopédicos.

Congresos, ferias y convenciones: Viena, París, Singapur, Barcelona, Berlín, Budapest, Seúl, Praga, Copenhagen, Lisboa. En Colombia: Cartagena y Bogotá.

Modelo de gestión: Curitiba.

Servicios:

Moda y confecciones: Nueva York, París, Milán, Buenos Aires.

Energía:

Ciudad de Negocios: Ciudad de Nueva York, Estados Unidos reconocido por el mercado accionario y el de vivienda; Londres, Reino Unido; Washington D.C., Estados Unidos; París, Francia; Shanghai, China; Tokio, Japón; Singapur; Munich, Alemania; Sydney, Australia; Hong Kong, China.

No se encontraron ciudades que se diferencien en servicios y energía dentro de la investigación realizada.

7.2. DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN Y METAS

7.2.1. Visión

En el 2013 la ciudad de Medellín será reconocida a nivel nacional e internacional por su modelo de convivencia y desarrollo social que permitirá a sus habitantes gozar de una mejor calidad de vida, proyectando así una imagen atractiva y competitiva que cautive turistas e inversionistas que se beneficien de la conectividad de la ciudad con el mundo global.

7.2.2. Objetivos

Proyectar la imagen de Medellín como una ciudad productiva con fuerza laboral competente en los siguientes clusters empresariales: Energía Eléctrica; Textil/ Confección, Diseño y Moda; Construcción; Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones; Conocimiento y Salud, de forma que atraiga a turistas e inversionistas que complementen el progreso de éstos.

Fortalecer la imagen de Medellín como ciudad líder en su modelo de gestión de convivencia y desarrollo social, que se fundamenta en su diseño urbano y se caracteriza por un clima agradable y la hospitalidad de su gente, que permite a turistas e inversionistas gozar de eventos de talla internacional.

7.3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

7.3.1. Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación se centra en potenciar aquellos factores o elementos en los que se puede considerar que Medellín posee una ventaja comparativa y por ende puede hacerla atractiva y diferenciarla ante tantas ciudades de América Latina con las que compete.

Aunque en la ciudad de Medellín la industria tiene un renglón importante, el sector servicios se fortalece cada vez más, por esto y teniendo en cuenta las fortalezas de Medellín, la estrategia debe estar enfocada en el sector de servicios, específicamente en: conocimiento, salud y energía. Los cuales pueden contribuir a proyectar una imagen de Medellín productiva y con fuerza laboral competente y atraer inversionistas que complementen cada uno de los clusters.

- **Conocimiento:** Partiendo del talento humano que hay en la región y de la especial atención que se ha estado poniendo en la educación, la ciudad debe preocuparse por generar nuevas estrategias de mercado como: biotecnología, empresas de software y telecomunicaciones. Para esto se debe concientizar a los sectores: educativo y empresarial para que formen alianzas estratégicas que favorezcan el desarrollo del clúster.
- **Salud:** Aunque hoy no se tiene conformado el clúster de la salud, los principales agentes de mercadeo de ciudad reconocen el potencial que Medellín tiene en este aspecto, puesto que actualmente es reconocida en varias ciudades del mundo por su excelente medicina, precios competitivos y buena infraestructura hospitalaria. Por tanto es necesario sensibilizar al gremio de los médicos para posteriormente conformar el clúster.
- **Energía:** En este momento Medellín posee una ventaja competitiva en este aspecto con respecto a las demás ciudades de Colombia. Se tiene conformado el cluster y hay un gran interés de internacionalización en el sector. Este servicio no sólo debe estar orientado a la generación, producción y distribución de energía,

sino también ligarlo al clúster del conocimiento, desarrollando la oportunidad de ofrecer carreras y especializaciones alrededor de él.

El otro segmento en el cual la ciudad debe enfocarse es en el modelo de gestión, para esto, es vital tener en cuenta que las intervenciones de diseño urbano han sido la plataforma de la transformación unidas a una política de desarrollo social, esto ha hecho que Medellín sea reconocida en el mundo por su paso del miedo a la esperanza, motivo que permite que Medellín pueda exportar su experiencia a otras ciudades del mundo y atraer turistas interesados en conocer el cambio de la ciudad.

7.3.2. Estrategia de posicionamiento

Para elaborar la estrategia de posicionamiento es necesario tener en cuenta los mercados meta y los segmentos en los cuales se quiere enfocar el plan de mercadeo. Sin embargo, los objetivos fijados están estrechamente relacionados con el desarrollo de los clusters estratégicos y el modelo de gestión, por lo que se puede definir que el público objetivo está conformado especialmente por inversionistas y funcionarios públicos.

Aunque los residentes son un mercado meta, puesto que son los principales beneficiados del marketing de ciudad, atraer nuevos residentes no es una meta prioritaria para Medellín, excepto en el caso de estudiantes y profesionales relacionados con los clusters de servicios en los cuales se quiere enfatizar: conocimiento, salud y energía.

Con relación a los visitantes, el plan de mercadeo se encaminará hacia los funcionarios públicos, hacia aquellos que se desplacen a Medellín por motivos de negocios, que luego pueden convertirse en posibles inversionistas o en exportadores del modelo de gestión y en los turistas de salud. No obstante, para atraer turistas vacacionales, la Subsecretaría de turismo está desarrollando una oferta de productos turísticos.

El posicionamiento de Medellín como ciudad de servicios y líder en su modelo de gestión requiere crear en su público objetivo: potenciales inversionistas y funcionarios públicos de otros países, una percepción de Medellín como un lugar líder en salud, conocimiento, energía y agradable para vivir.

1. Para el posicionamiento ante inversionistas potenciales en el sector servicios la estrategia será:

Medellín deberá posicionarse como una ciudad apta e ideal para los servicios en América Latina, haciendo especial énfasis en el liderazgo que tiene en el sector energético, en el talento de su gente y en su excelente medicina.

Los mensajes de la estrategia deben basarse en las siguientes fortalezas:

- a. El empuje que caracteriza a los habitantes de Medellín.
- b. El talento humano de la región.

- c. Se cuenta con un cluster energético que ha iniciado inversiones en Brasil y Centroamérica y tiene una clara voluntad de seguir expandiendo su mercado.
- d. El reconocimiento que el sector Salud tiene en varias ciudades del mundo.
- e. La calidad de las universidades tanto públicas como privadas de la ciudad.
- f. Los recursos hídricos que tiene la región para la generación de energía.
- g. La claridad que tiene Medellín en sus sectores estratégicos, los cuales se han fortalecido mediante los clusters.
- h. La existencia de entidades descentralizadas que acompañan los inversionistas.

2. Posicionamiento ante funcionarios públicos y empresarios:

Medellín debe posicionarse como una ciudad que pasó del miedo a la esperanza a través de su modelo de gestión, el cual utilizó el diseño urbano como plataforma para la transformación.

Esta estrategia y los mensajes se deben apoyar en:

- a. La alta satisfacción que tienen los habitantes de Medellín de vivir en dicha ciudad.
- b. Lo orgullosos que los habitantes de Medellín son de su ciudad.
- c. El impacto que las intervenciones de diseño urbano han generado en la comunidad.
- d. El testimonio de los funcionarios que han visitado Medellín para conocer cómo la ciudad ha estado trabajando el conflicto de violencia.
- e. Las estadísticas que se tienen en cuanto a la reducción de violencia.
- f. La unión entre el sector público y privado que ha permitido que el modelo de gestión sea exitoso.

7.4. PLAN DE ACCIÓN

Las acciones a realizar deben ser concretas y deben estar encaminadas a cumplir los objetivos planteados.

1. Acciones dirigidas a Proyectar la imagen de Medellín como una ciudad apta para el sector servicios:

- a. Desarrollar el cluster de la salud, de modo que haya hospitales de categoría como el Pablo Tobón Uribe, la Clínica Cardiovascular y el Hospital San Vicente de Paúl cercanos al aeropuerto con apartamentos para las familias, Ambulancias, transporte público y lugares de esparcimiento, de forma que se pueda atraer turismo de salud a la ciudad.
 - b. Elaborar un plan de comunicaciones a nivel internacional que comunique las fortalezas de Medellín en cada uno de los clusters.
 - c. Hacer alianzas estratégicas con la Cámara de Comercio, la ACI, el Bureau para la promoción de los clusters de Medellín en el mundo.
 - d. Lograr que en la ciudad de Medellín se ofrezca la mejor maestría y doctorado de América Latina en energía, para atraer investigadores, congresos, ferias e inversionistas alrededor de este.
 - e. Captar congresos de talla internacional especializados en cada uno de los clusters.
2. Acciones dirigidas a Fortalecer la imagen de Medellín como ciudad líder en su modelo de gestión, que fue capaz de pasar del miedo a la esperanza.
- a. Elaborar un plan de comunicaciones que posicione a Medellín por su Modelo de Gestión, mostrar cifras que evidencien el paso que ha dado la ciudad “Del miedo a la esperanza”.
 - b. Hacer misiones de funcionarios públicos y empresarios a la ciudad para cambiarles sus paradigmas y mostrarles la transformación que la ciudad ha tenido.
 - c. Crear y promocionar entre los visitantes la ruta que les permita conocer los sitios claves que evidencian el éxito del modelo de gestión.
 - d. Lograr que los habitantes de la ciudad conozcan bien el modelo de gestión de modo que ellos actúen como mercadólogos de él, comunicando a través de diferentes medios (periódico, televisión y visita a universidades) los avances que se van teniendo en el modelo.
 - e. Elaborar una página Web y folletos en inglés que sean atractivos y comuniquen el modelo de gestión.
 - f. Producir objetos de merchandising con imágenes de lugares claves que han vivido la transformación.

7.5. EJECUCIÓN Y CONTROL

Es necesario que anualmente los principales agentes de mercadeo de ciudad se reúnan para evaluar el progreso en cada una de las metas planteadas y definan si es necesario

proponer nuevas acciones que ayuden al cumplimiento de estas metas. No obstante, el plan de mercadeo de ciudad debe tener un equipo que vele por el cumplimiento del mismo.

Algunos indicadores que ayudarán a controlar el cumplimiento de las metas se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Indicadores de gestión para el Plan de Mercadeo de la ciudad de Medellín

Nombre de indicador	Fórmula	Unidad	Frecuencia de medición
Crecimiento en el interés por invertir en Medellín	$\left[\frac{\left[\frac{\text{Cantidad de empresas inversionistas interesadas en invertir en Medellín el presente año}}{\text{Cantidad de empresas inversionistas interesadas en invertir en Medellín el año anterior}} \right] - 1}{1} * 100\% \right]$	Porcentual	Anual
Crecimiento en los clientes del cluster de la salud	$\left[\frac{\left[\frac{\text{Cantidad de turistas que visitaron Medellín para realizarse una cirugía el presente año}}{\text{Cantidad de turistas que visitaron Medellín para realizarse una cirugía el año anterior}} \right] - 1}{1} * 100\% \right]$	Porcentual	Anual
Crecimiento en el desarrollo del cluster del conocimiento	$\left[\frac{\left[\frac{\text{Número de empresas de servicios basadas en el conocimiento creadas en el presente año}}{\text{Número de empresas de servicios basadas en el conocimiento creadas en el año anterior}} \right] - 1}{1} * 100\% \right]$	Porcentual	Anual
Crecimiento en la cantidad de programas de postgrado afines al cluster de Energía	$\left[\frac{\left[\frac{\text{Cantidad de programas de postgrado afines a la Energía en el presente semestre}}{\text{Cantidad de programas de postgrado afines a la Energía en el semestre anterior}} \right] - 1}{1} * 100\% \right]$	Porcentual	Semestral

Nombre de indicador	Fórmula	Unidad	Frecuencia de medición
Crecimiento en la cantidad de estudiantes de postgrado en programas afines al cluster de Energía	$\left[\left[\frac{\text{Cantidad de estudiantes inscritos en programas de postgrado afines a la Energía en el presente semestre}}{\text{Cantidad de estudiantes inscritos en programas de postgrado afines a la Energía en el semestre anterior}} - 1 \right] * 100\% \right]$	Porcentual	Semestral
Crecimiento en la asistencia a los eventos de ciudad	$\left[\left[\frac{\text{Número de asistentes a los eventos de ciudad en el presente año}}{\text{Número de asistentes a los eventos de ciudad el año anterior}} - 1 \right] * 100\% \right]$	Porcentual	Anual
Crecimiento en las visitas de funcionarios interesados en el modelo de gestión	$\left[\left[\frac{\text{Número de funcionarios públicos y privados que visitaron la ciudad para conocer su modelo de gestión el presente año}}{\text{Número de funcionarios públicos y privados que visitaron la ciudad para conocer su modelo de gestión el año anterior}} - 1 \right] * 100\% \right]$	Porcentual	Anual

8. CASOS DE ÉXITO

En el presente capítulo se expondrán dos casos de ciudades secundarias, ubicadas en América Latina y con problemáticas similares a las que enfrenta Medellín, que supieron aprovechar el marketing de ciudad como herramienta de gestión urbana y por tanto las convierte en referentes de Ciudad. Estas ciudades son: Guayaquil y Curitiba.

8.1. GUAYAQUIL

Guayaquil es la ciudad más poblada de Ecuador, con 3.328.534 habitantes es toda su área Metropolitana. Se encuentra en la costa ecuatoriana, cerca del Océano Pacífico.

A inicios de los 90`s Guayaquil pasaba por una serie de problemas como: servicios públicos insuficientes, escasas áreas verdes por habitante, contaminación ambiental y vulneración a las inundaciones por el deficiente sistema de drenaje. Además, su centro histórico urbano padecía creciente despoblamiento residencial, congestión vehicular, déficit de parqueaderos, estancamiento de la inversión inmobiliaria y creciente inseguridad y delincuencia.

Ante estas dificultades, la Municipalidad de Guayaquil emprende una serie de acciones teniendo en cuenta los lineamientos y recomendaciones de los planes de regeneración urbana de otras ciudades exitosas. Entre las acciones emprendidas está la recuperación de amplias zonas del área central, logrando un notable incremento del turismo nacional e internacional, lo cual ha propiciado un incremento de la actividad comercial de la ciudad. Se regeneró el “Sector Bancario”, la Av. Joaquín Olmedo, el “Sector turístico” y la Av. 9 de octubre, desde el Malecón (Ver Figura 8) hasta Lorenzo de Garaycoa.

Figura 8. El malecón del río Guayas



Fuente: Guía oficial turística de Guayaquil 2006. [En línea]. S.I.
<[http://guayaquilguides.com/ciudad turismo/malecon rio.htm](http://guayaquilguides.com/ciudad_turismo/malecon_rio.htm) > [Consulta: Agosto 2008]

Se han realizado mejoras significativas en el espacio público: se pusieron pisos de porcelanato y piedra, postes ornamentales, adoquinamiento, señalización y paisajismo (jardinería especial y fuentes); elementos que han contribuido a la revalorización de todos los inmuebles contiguos (Ver Figura 9).

Esta regeneración urbana no sólo mejorará la imagen de la ciudad, si no que también se reflejará en una mejor calidad de vida para los residentes, comodidad para los visitantes, mantenimiento y seguridad adicional, crecimiento de los negocios comerciales, valorización de los predios y atracción de nuevos inversionistas.

Figura 9. El barrio Las Peñas



Fuente: Guía oficial turística de Guayaquil 2006. [En línea]. S.I.
<[http://guayaquilguides.com/ciudad turismo/las penias](http://guayaquilguides.com/ciudad_turismo/las_penias) > [Consulta: Agosto 2008]

8.2. CURITIBA

Capital del estado de Paraná, ubicada en Brasil, es una de las tres principales ciudades con la mejor infraestructura del país, ubicada a 934 MSN. y con una población aproximada de 1.788.599 habitantes.

Se ha convertido en marca nacional de la modernidad urbana. Desde los años 70 se implementó el Plan Director el cual contribuyó a la transformación profunda del tejido urbano, cuyos ejes fueron: el transporte colectivo (Ver Figura 10), la renovación de áreas históricas y la planificación ambiental. Desde entonces Curitiba se empezó a vender al mundo como la “Ciudad Modelo”.

Figura 10. Transporte público en Curitiba



Fuente: Curitiba. [En línea]. S.I. <<http://thomaslockehobbs.com/2005/curitiba.html>> [Consulta: Agosto 2008]

En la década de los 90's las transformaciones dejaron de ser tan estructurales y empezaron a centrarse en obras urbanísticas como: la construcción de parques temáticos, nuevos centros culturales y áreas recreativas, calles de servicios “Ruas de Cidadania”, bibliotecas de barrio “Faróis do Saber”, el Jardín Botánico (Ver Figura 11) y una calle de comercio y servicio con horario de atención las 24 horas “Rua 24 Horas”.

La continuidad de la administración ha permitido que Curitiba se convierta en exportadora de tecnologías urbanísticas, tanto en el ámbito del transporte urbano, como en el diseño de espacios públicos y en la gestión urbana ambientalmente sostenible. Esta exportación de la marca “Ciudad Modelo” se ha convertido en una estrategia de marketing de ciudad, donde la imagen intangible, que no es otra cosa que la marca, se empieza a ser una realidad. Son los extranjeros que visitan la ciudad quienes juzgan la bondad de las obras y no sólo esto, si no que también se vuelven legitimadores.

Figura 11. Jardín Botánico de Curitiba



Fuente: Jardín Botánico de Curitiba. [En línea]. S.I. <http://es.wikipedia.org/wiki/Jard%C3%ADn_Bot%C3%A1nico_de_Curitiba> [Consulta: Agosto 2008]

La comunicación social ha sido uno de los elementos centrales de la reestructuración urbana, puesto ha jugado un papel muy importante en la búsqueda del consenso social alrededor de estos proyectos hegemónicos, dado que todos y cada uno implican un cambio profundo y rápido, y les ha dado a los ciudadanos la sensación de vivir en un lugar privilegiado, además de que los invita a la solidaridad social, al sentido cívico y a la lealtad hacia el lugar.

La participación ciudadana, el sentido de pertenencia de su gente y el alto grado de aprobación de los proyectos de ciudad, ha hecho de Curitiba un caso de éxito en cuanto al marketing de ciudad.

9. CONCLUSIONES

1. El City marketing como filosofía de gestión urbana, debe procurar que tanto los residentes como los visitantes conozcan la visión de la ciudad, de forma que se conviertan no sólo en validadores sino en promotores de ella.
2. Para que un plan de mercadeo de ciudad sea exitoso debe tener como base la planeación estratégica de la ciudad, puesto que es en esta en la que tanto el sector público como el privado, conociendo las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la urbe, establecen una visión que será traducida en estrategias y acciones para que el lugar pueda desarrollar una propuesta de venta única que la haga atractiva para su mercado objetivo.
3. Desde 1998 los alcaldes de Medellín se han interesado en promocionar la ciudad a nivel internacional destacándola como un lugar apropiado para vivir, invertir y hacer negocios. Enfatizando en la calidad de sus servicios, especialmente en términos de salud y telecomunicaciones. Si bien, los alcaldes se han preocupado por posicionar a Medellín en el mundo, no existe continuidad en la política de internacionalización y del marketing de ciudad dado que depende de la óptica que tenga el gobernante en curso.
4. Medellín no es una ciudad desconocida para el mundo, puesto que se ha reconocido por su violencia y narcotráfico, no obstante la transformación de Medellín conocida como “Del miedo a la esperanza”, que no es más que el modelo de gestión implementado en las últimas alcaldías ha atraído un mercado importante de funcionarios interesados en conocer como la ciudad ha logrado este cambio.
5. En Medellín las obras de diseño urbano, se han convertido en la plataforma de la transformación, puesto que no sólo han contribuido a mejorar la calidad de vida de los residentes, sino que se han convertido en obras de promoción de ciudad como por ejemplo los Parques Biblioteca.
6. Aunque el city marketing se refiere a cada uno de los segmentos meta: potenciales residentes, turistas, empresarios e inversionistas. Los principales agentes de mercadeo de ciudad reconocen que los inversionistas y empresarios son los principales mercados meta de Medellín.
7. Una de las principales fortalezas de la ciudad de Medellín, la cual la hace atractiva para los inversionistas, es el hecho de que ésta tenga desarrollados 4 clusters entorno a las actividades económicas con mayor potencial para el desarrollo de la región, puesto que puede brindarles una ventaja comparativa con respecto a otros lugares.

8. Medellín cuenta con un gran número de edificaciones, sitios y espacios públicos que han sido declarados patrimonio Nacional y Municipal, sin embargo estos son desconocidos por parte de los residentes y no han sido empaquetados como un producto turístico. Aunque es importante que sean desarrollados para ofrecerles a los visitantes entretenimiento, Medellín no se destaca, ni se debe destacar como sitio vacacional.
9. Aunque Medellín se reconoció durante muchos años como ciudad industrial, cada vez el sector servicios es mayor, por tanto la ciudad debe posicionarse como un sitio ideal para los servicios, especialmente de salud, energía y conocimiento, dado las ventajas que tiene en: infraestructura hospitalaria, excelente calidad médica, precios competitivos, recursos hídricos y talento humano.
10. Medellín debe proyectar una imagen de ciudad productiva con fuerza laboral competente en los seis clusters principales, de forma que atraiga a turistas e inversionistas que complementen el progreso de éstos; además debe fortalecer su imagen como ciudad líder en su modelo de gestión de convivencia y desarrollo social, que se fundamenta en su diseño urbano. Para lograr estos dos objetivos se han propuesto las siguientes dos estrategias: segmentación y posicionamiento.

10. RECOMENDACIONES

1. Para evitar confusiones y discontinuidad en cuanto al posicionamiento de Medellín, la estrategia que se implemente debe ser independiente del gobernante en curso y debe ser congruente con las expectativas y necesidades de los residentes y visitantes.
2. Una de las principales falencias de Medellín a la hora de atraer inversionistas es la ineficiente conectividad, por lo tanto se deben mejorar las entradas y salidas hacia las troncales nacionales; incrementar las rutas aéreas nacionales e internacionales desde y hacia Medellín y promover la construcción del puerto de Urabá para hacer la ciudad más competitiva.
3. Si bien el mercado meta principal que la ciudad desea atraer son los empresarios e inversionistas, ellos esperan encontrar en la noche o fines de semana ofertas de entretenimiento, por lo tanto es necesario empaquetar la oferta cultural y los atractivos de la ciudad.
4. Es importante que se elabore un plan de comunicaciones, para esto se debe diseñar la imagen de Medellín de forma que muestre las principales características de la ciudad a cada uno de los segmentos meta, teniendo en cuenta sus percepciones y garantizando que sea válida, creíble, simple, atrayente y distintiva. Adicionalmente, se debe elaborar un eslogan corto y que represente la visión de Medellín. Posteriormente, se deben seleccionar los medios a través de los cuales se quiere llegar a los segmentos meta.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDIA DE MEDELLIN. Datos de la ciudad. Medellín. 14 de abril de 2008.
www.medellin.gov.co

ALCALDIA DE MEDELLIN. Mapas de Medellín y sus corregimientos. Medellín. Abril 2008.
www.medellin.gov.co

ALZATE, Néstor Armando. La Bella Villa. Medellín. 214 p.

BENACH ROVIRA, Nuria y SANCHEZ GARCIA, Fernanda. Políticas urbanas y producción de imágenes de la ciudad contemporánea: Un análisis comparativo entre Barcelona y Curitiba. 22 de agosto de 2008. <http://www.ub.es/geohum/departamento/curi.pdf>

BENKO, Georges. Estrategias de comunicación y marketing urbano. EURE (Santiago), [online]. Dic. 2000, Vol. 26, N° 79. http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0250-7161200007900004&script=sci_arttext

CAMARA DE COMERCIO. Comunidad Cluster. Medellín. 22 de abril de 2007.
www.camamed.org.co/comunidad/index.html

Citymarketing.biz. La marca ciudad como antídoto para la “bonsainización” del ‘city marketing’. Última actualización 13 de octubre de 2007. <http://citymarketing.biz/casos/la-marca-ciudad-como-antidoto-para-la-bonsainizacion-del-city-marketing>

Citymarketing.biz. Programa de lugares. 13 de octubre de 2007.
<http://citymarketing.biz/casos/plan-de-citymarketing?q=programa+de+lugares>

Citymarketing.biz. El marketing como estrategia. 2 de enero de 2008.
citymarketing.biz/file_download/87

Clarín.com, Otras ciudades de la moda, 12 de octubre de 2004.
<http://www.clarin.com/suplementos/arquitectura/2004/10/12/a-848051.htm>

DANE. Boletín censo General 2005 Perfil Medellín - Antioquia. Medellín. Abril 2008.
<http://dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/antioquia/medellin.pdf>

DANE. Censo General 2005 – Resultados Medellín. Abril 2008.
www.dane.gov.co/files/censo2005/resultados_am_municipios.pdf

FAJARDO VALDERRAMA, Sergio. Plan de desarrollo 2004 – 2007. Alcaldía de Medellín. Medellín, compromiso de toda la ciudadanía. 2004.

FONT, Javier. Plan de City Marketing de Córdoba – Argentina. Naciones Unidas - Comisión Económica para América latina y el Caribe. Proyecto de Gestión Urbana en

Ciudades Intermedias seleccionadas de América Latina y el Caribe (ITA/92/S71). 20 de septiembre de 2008. <http://www.bm30.es/intranet/inter/cordoba.html>

GOMEZ MARTINEZ, Juan. Plan de desarrollo 1998 – 2000. Acuerdo N. 14 de 1998. Alcaldía de Medellín. Por una ciudad más humana.

HERNANDEZ ROJAS, Edmundo. City Marketing: Una potente herramienta de promoción. Chile. 2005. http://www.cafedelasciudades.com.ar/economia_34.htm

KIFLE, Yemisrach. World's top 10 places for investment. 15 de agosto de 2008. <http://www.nuwireinvestor.com/articles/worlds-top-ten-places-for-investment-51913.aspx>

KOTLER, Philip y otros. Marketing Internacional de lugares y destinos: Estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica. Primera edición. México: Pearson educación, 2007. 392 páginas. ISBN: 978-970-26-0852-3.

LONDOÑO F., J. Arturo. El Marketing de ciudad: Un Nuevo Reto en el Libre Comercio. En: Tiempo de mercadeo. Nº 2, Julio – Septiembre 2004; páginas 36 - 38. ISSN 1794 - 3574.

MARTÍNEZ GÓMEZ, Antonio. Planificación estratégica y la imagen de la ciudad. I Congreso Citymarketing Elche'04. Argentina. 16 de marzo de 2007. <http://www.futurelx.com/docs/articulos/cmamart.pdf>

M.I. MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL. ¿Por qué Guayaquil requería una regeneración Urbana? Guayaquil. 23 de agosto de 2008. <http://www.guayaquil.gov.ec/61.gye>

MOLINER TENA, Miguel Ángel y CERVERA TAULET, Amparo. Doctorado interuniversitario en marketing. Documentación de la asignatura: Historia y teoría del Marketing. España. Curso 2004-2005. www.eco.uji.es/asignatura/obtener.php?letra=A&codigo=82&fichero=1098699803A82%20

PAZ, Sergio y TKACHUK, Carolina. Tiempo de City Marketing: la imagen del Rosario. Ponencia 1º Seminario virtual "Marketing de ciudades y desarrollo urbano". Seminario virtual de Imago Urbis. 9 al 17 de diciembre de 2004. http://hm.unq.edu.ar/archivos_hm/SP_CT_tiempos_Marketing.pdf

PERALBA FORTUNY, Raúl. Ingeniería de marcas: El arte de calcular, diseñar, construir, mantener y restaurar marcas. En: Tiempo de mercadeo. Nº 16, Febrero –Abril 2008; páginas 27 - 32. ISSN 1794 – 3574.

PEREZ GUTIERREZ, Luis. Plan de desarrollo 2001 – 2003. Acuerdo N. 12 de 2001. Alcaldía de Medellín. Medellín competitiva.

Plan de mercadeo de Medellín 2006- 2016. Agencia de publicidad DDB Worldwide Colombia. 2006.

Resolución Municipal 653 de 1983, Resolución Municipal 123 de 1991 y Decreto 1407 de 1995. Capítulo II. Del Patrimonio Cultural.

RIVAS, José Luis. Marketing de ciudades: marca hecha territorio. En: Tiempo de mercadeo: Neuromarketing le apunta a la cabeza. N° 12, Febrero - Abril 2007; páginas 16 y 17. ISSN 1794 – 3574.

SALAZAR GOMEZ, Alonso. Plan de desarrollo 2008 – 2011. Alcaldía de Medellín. Vamos a seguir transformando a Medellín. 2008.

SANCHEZ GARCIA, Fernanda. Cidade Espetáculo. Política, Planejamento e City Marketing. En: Bibio 3W. Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales. N° 67, 19 de febrero de 1998; Pág. 167. ISSN 1138 - 9796. <http://www.ub.es/geocrit/b3w-67.htm>

THE INTERNATINAL CONGRESS & CONVENTION ASSOCIATION. Wien International.at. Vienna. 2008. <http://www.wieninternational.at/en/node/5106>

VILLA GOMEZ, Carlos Fernando. El Mercadeo en la práctica: En resumidas cuentas, ¿Qué es el Mercadeo? 2da edición. Medellín, Febrero 2006.

YANOS, Melana. Top 5 medical tourism destinations: Medical tourism can mean attractive opportunities for foreign patients and investors. 13 de septiembre de 2008. <http://www.nuwireinvestor.com/articles/top-5-medical-tourism-destinations-51502.aspx>

ZAPATA, Juan Diego. Medellín: Un destino que vendemos pero no mercadeamos. En: Tiempo de mercadeo: ¡Los incentivos en Marketing directo! N° 14, Agosto – Octubre 2007; páginas 42 y 43. ISSN 1794 – 3574.

ANEXO 1

1. ENTREVISTA GABRIEL JAIME RICO BETANCUR

1. ¿Cuál ha sido su experiencia en City Marketing?
2. ¿Que le ha aportado usted al City Marketing de Medellín? (Foros, Desarrollo de Clúster, G6)

Para poder vender un lugar los mercadólogos tienen diferentes estrategias que le permiten atraer los mercados meta, las siguientes preguntas estarán relacionadas con estas estrategias:

1.1. Marketing de imagen

1. ¿Qué imagen única y distintiva tiene Medellín, de modo que no pase inadvertida entre tantos lugares de América Latina con los que compite?
2. ¿Es creíble y comprobable tanto por los habitantes como por los extranjeros?
3. Medellín ha sido conocida en el mundo por Pablo Escobar, quién le ha dado una imagen de violencia y droga. ¿Qué han hecho las Administraciones en los barrios de Medellín para mejorar la imagen dentro de ellas y en el mundo?
4. ¿Cómo perciben actualmente los residentes, visitantes y negocios internos y externos a Medellín? (cliente interno y cliente externo)

1.2. Marketing de atractivos

1. ¿Cuáles son los atractivos turísticos de la ciudad? ¿Que atractivos naturales, herencia histórica, edificios de renombre mundial y atracciones guinness tiene?
2. Teniendo en cuenta nuestros atractivos turísticos ¿Cáles segmentos meta debemos buscar atraer?

1.3. Marketing de infraestructura

1. ¿Qué inversiones está haciendo Medellín en términos de telecomunicaciones y transporte?

1.4. Marketing de personas

1. ¿Qué rostros famosos participan o podrían participar en la promoción de Medellín?
¿Qué líderes empresariales y políticos tiene la ciudad? ¿Qué estrategias tiene la ciudad para atraer personas competentes y de alto perfil empresarial? ¿Existe alguna persona reconocida en el mundo que haya elegido mudarse a Medellín?
2. ¿Qué medios utiliza Medellín para dar a conocer sus atractivos?
3. ¿En cuáles de estas categorías Medellín se destaca?
 - a. Sitio vacacional (atracciones únicas, recreación, clima, naturaleza y costos de viaje)
 - b. Lugar para vivir (Oportunidades de empleo para los miembros de la familia, sistema educativo, costo de vida y calidad de vida)
 - c. Sitio para la producción (Buena mano de obra, relaciones laborales, impuestos, costos del terreno y de la energía)
 - d. Sitio de servicios (Compra de energía en el mercado local y regional, habilidades relevantes de la mano de obra, estándares de la tecnología de la información y red de competencias disponibles)
 - e. Sitio para convenciones (Instalaciones de servicios, capacidad, accesibilidad, servicios y costos)

2. ENTREVISTA PAULA TRUJILLO TABORDA

1. ¿Cómo se quiere posicionar a Medellín tanto a nivel nacional como internacional?
2. ¿De qué países u organizaciones hemos recibido recursos para financiar proyectos estratégicos de ciudad?
3. Dentro de las líneas de cooperación están: paz y reconciliación, educación, cultura y emprendimiento. ¿Cómo se promueven estas líneas, de forma que los países u organizaciones se enteren y decidan apoyar o invertir en ellas?
4. Así como Colombia depende del Café, las flores, textiles y esmeraldas. ¿De qué productos y de quienes depende nuestra economía?
5. ¿Con qué ciudades de América Latina y de Colombia compite Medellín y en qué?
6. ¿Qué ciudades de Colombia están recibiendo IED y en qué sector?

7. ¿Qué ofrece Medellín a los inversionistas extranjeros que pueda llevarlos a inclinarse por esta ciudad?
8. ¿Cuántas empresas de IED han ingresado a Medellín entre el 2000 y el 2007?
¿Cuáles casos destacaría?
9. ¿Qué sectores se han favorecido con la IED? (servicios, recursos naturales, etc.)
10. ¿Qué tipo de inversionistas nos interesa atraer en este momento? (alta tecnología, manufactura pesada, servicios, etc.)
11. De la siguiente lista seleccione cuáles son los factores más tenidos en cuenta por las empresas a la hora de invertir en Medellín.

FACTORES DUROS	SELECCION	FACTORES BLANDOS	SELECCION
Estabilidad Económica		Desarrollo de nichos	
Productividad		Calidad de vida	
Costos		Competencias profesionales y de fuerza laboral	
Estrategias de promoción a través de beneficios tributarios		Cultura y ambiente laboral	
Servicios y redes de apoyo local		Relaciones personales	
Infraestructura de comunicaciones		Estilo de administración	
Ubicación estratégica		Flexibilidad y dinamismo	
Esquemas y programas de incentivos		Profesionalismo en el contacto con el mercado	

12. ¿Cómo ayuda la Agencia a la expansión de negocios existentes?
13. ¿Cuánto representa el sector de servicios de Medellín en el PIB?
14. ¿Qué empresas de servicios (aseguradoras, agencias, etc.) se quieren atraer?
¿Hay algún proyecto que las aglutine en un sector?
15. ¿Qué tan interesado está Medellín en atraer tiendas detallistas como Falabella, Carrefour, Wall Mart? Mc Donald's, Burger King, Subway?
16. ¿Qué incentivos financieros damos para atraer negocios? O ¿Qué valor agregado o condiciones tiene Medellín para que sea preferida?

17. ¿Qué estrategias usan para retener a los empresarios? (Holasa, Bancolombia, Sofasa)
18. ¿Qué seguimiento se le da a las empresas?
19. ¿Se utilizan las relaciones que hay con ciertas empresas para promover a Medellín y atraer nuevos negocios?
20. ¿Cómo facilitan la apertura de nuevos negocios? ¿Qué estrategias se tienen para apoyar PYMES?

3. ENTREVISTA ADRIANA GONZÁLEZ ZAPATA

El Bureau se divide principalmente en tres unidades estratégicas de Negocio: Congresos y Convenciones, productos de ciudad y Membresías, las siguientes preguntas están enfocadas en cada una de éstas unidades.

3.1. Congresos y convenciones

1. ¿A qué ferias y eventos se asiste para promover a Medellín como lugar de ferias y congresos?
2. ¿Cómo es el proceso de captación de una feria, congreso o convención para la ciudad?
3. ¿Está Medellín preparada para hacer grandes convenciones? ¿Cuál es la capacidad de los salones? ¿Cuántas habitaciones tiene la ciudad para recibir a todos sus visitantes?
4. ¿Cuántos eventos simultáneos está la ciudad en capacidad de atender?
5. Aunque las personas vengan a Medellín por razones de negocios o motivos profesionales, esperan encontrar en la noche diferentes ofertas de entretenimiento como espectáculos, atractivos históricos o bellezas naturales. ¿Qué paquetes amplios y específicos tenemos para ofrecer?
6. ¿Que acciones se están haciendo para consolidar el sector turístico? ¿Existe alguna asociación entre los hoteles, restaurantes, teatros, aerolíneas y transporte municipal e intermunicipal?
7. ¿Con qué ciudades de Colombia compite Medellín en Ferias y Congresos y cuál es el valor agregado que brinda la ciudad para que sea preferida entre las demás?

3.2. Producto de ciudad

1. ¿En qué consisten las caravanas turísticas nacionales e internacionales en las que se promueven las principales Ferias de la ciudad? (Feria de las Flores y Fiesta de Navidad)
2. ¿Cuál es el público objetivo que se busca atraer?
3. ¿Se ofrecen paquetes completos para aquellos interesados en venir a éstas festividades y en qué consisten estos paquetes?
4. ¿Cada cuanto renuevan ustedes las ofertas de la ciudad, teniendo en cuenta que Medellín ha ido ampliando su red de servicios turísticos?
5. ¿Cómo promueven ustedes a las empresas privadas para que articulen servicios alrededor del turismo (TURIBUS)?

3.3. Membresías

1. ¿En qué consiste el programa de membresías y que beneficios tienen como miembros?
2. ¿Estos beneficios son diferentes de acuerdo a la categoría en la cual se encuentre el miembro adherente?

4. ENTREVISTA LUZ HELENA NARANJO OCAMPO

1. ¿Qué porcentaje del PIB representa el Turismo para Medellín?
2. ¿De dónde vienen los turistas actuales? (Nacional, Internacional, Regional, Local, estacional/ Todo el año, hispano hablantes)
3. ¿Cuáles son las características demográficas de los turistas? Edad, ingreso, familia, soltero, profesionistas, estilo de vida, grupo étnico.
4. ¿Cuáles son las atracciones buscadas por los turistas? (Belleza natural, recreación, juegos, Cultura/ Historia/ Gente, Eventos/ deportes, Parques temáticos, Instalaciones/ Hoteles/ Restaurantes, Productos únicos: café, ropa, etc.)
5. ¿Qué beneficios buscan? (Precio, conveniencia, calidad, alimentos, servicio, instalaciones, transporte)
6. ¿La ciudad satisface sus expectativas?
7. ¿Qué porcentaje de los visitantes regresan a Medellín?

8. ¿Cuánto gasta en promedio un turista en su viaje?
9. ¿Se tienen identificados los segmentos meta de la ciudad y se tiene elaborado un plan de marketing para atender a cada uno de éstos?
10. ¿Cuál segmento meta es el más rentable?
11. ¿Está equipada Medellín en sus accesos: aeropuertos, terminales de transporte, entradas por carretera, con centros de información al visitante o al menos brindan instrucciones de dónde encontrar fácilmente la información?
12. ¿Existen en las terminales de transporte y en los aeropuertos amplios rangos de servicios al visitante, donde éste pueda hacer reservaciones en hoteles, adquirir paquetes turísticos, tenga listas de eventos y actividades de interés, información especializada para personas mayores, extranjeros, familias, etc.?
13. ¿Los hoteles cuentan con canales de televisión que ofrezcan a los visitantes acceso a información acerca de eventos, atracciones, restaurantes y actividades de interés?
14. ¿El personal que tiene contacto con el turista: taxistas, conductores de bus, empleados de aerolíneas, operadores de seguridad en aeropuertos, personal de reservación, recibe alguna capacitación formal, existe algún sistema para supervisar la calidad de estos servicios?
15. ¿El personal que tiene contacto con el turista habla al menos inglés? ¿Qué se está haciendo para que así sea?
16. ¿Se capacita al personal que tiene contacto con el turista en los atractivos que tiene la ciudad?
17. ¿Ha estudiado la ciudad la capacidad de aceptar el dólar en los hoteles, centros comerciales, restaurantes, etc. Como una forma de adaptarse un poco más las necesidades del visitante extranjero?
18. ¿El acceso a los sitios, atracciones y diversiones (eventos, recreativos, centros de interés) es fácil y a un costo razonable?
19. ¿Se tiene en los hoteles algún programa especial que le de la bienvenida a los visitantes?
20. ¿Conoce cuál es la tasa de ocupación promedio que tienen los hoteles de Medellín?
21. ¿Qué metodología o software se utiliza para conocer la cantidad de personas que ingresan a la ciudad, la ocupación de los hoteles, etc.?
22. ¿Qué estrategias en la educación se están implementando para que los niños salgan de los colegios bilingües?

5. ENTREVISTA MICHEL ARNAU BARBA

1. ¿Qué imagen única y distintiva tiene Medellín, de modo que no pase inadvertida entre tantos lugares de América Latina con los que compite?
2. ¿Cuál es el posicionamiento que se le quiere dar a la ciudad?
3. ¿Teniendo en cuenta la imagen de la ciudad y sus atractivos, cuál es el segmento meta que se quiere atraer?
4. ¿Cómo determinaron que Medellín sería posicionada como: “Medellín, Donde la creatividad florece”?
5. ¿Esta marca es creíble y comprobable por los residentes y turistas?
6. ¿Cree usted que Medellín está preparada para recibir turistas?
7. ¿Qué cree usted que le falta a Medellín?
8. ¿Teniendo en cuenta que DDB ha participado en city marketing y city branding en varias ciudades del mundo, qué ciudades considera referentes para Medellín y con cuáles cree que compite?
9. ¿Dado que la transformación de Medellín se ha convertido en un motivador para los visitantes, consideraría que podría hacer parte del posicionamiento?

6. ENTREVISTA TOMÁS NAVARRO

1. Cuando desarrollan las estrategias de crecimiento o expansión de mercados hacia el exterior usted se contacta con otros empresarios. ¿Es indispensable para ellos, antes de cerrar el negocio visitar previamente Medellín?
2. ¿Qué percepción tienen los empresarios del exterior de nuestra ciudad? (Levis, Polo, American Eagle, Gap)
3. ¿Cree usted que al exportar contribuye a mejorar la imagen de la ciudad? ¿cómo?
4. ¿Cómo su empresa ha aportado a la transformación de Medellín?
5. ¿Ha visto alguna variación entra las ventas en la década de los 90's a la fecha, a causa de la imagen que ha tenido Medellín?
6. ¿Qué ventaja competitiva tenía C.I Jeans para haberse ganado la licencia de Wrangler?

7. ¿Competieron con otras ciudades de Colombia u otros países?
8. ¿Decir que es una empresa ubicada en Medellín (Valle de Aburra) los favoreció en algo?
9. ¿Empresarios de Wrangler vinieron a Medellín antes de cerrar el negocio? ¿Esto los favoreció y con qué percepción quedaron de la ciudad?
10. ¿Cuando los clientes vienen a la ciudad los lleva a algún lugar? ¿Cuál o cuáles?

7. ENTREVISTA NICANOR RESTREPO SANTAMARÍA

1. ¿Qué imagen única y distintiva tiene Medellín de modo que no pase inadvertida entre tantos lugares con los que compite? ¿Qué valor agregado tiene Medellín para que sea preferida?
2. Teniendo en cuenta las características y los atractivos de la ciudad ¿Cuál cree que debe ser el segmento que busquemos atraer? (visitantes, nuevos residentes, inversión extranjera directa, empresas productoras de bienes y servicios)
3. Cuando usted se presenta en el exterior como residente de Medellín, ¿Qué comentarios recibe? ¿Qué percepción tienen ellos de la ciudad y de la gente? ¿Por qué cosas es reconocida la gente y la ciudad?
4. ¿Cuál creería usted que debe ser el posicionamiento de la ciudad?
5. ¿En cuáles de estas 5 categorías Medellín se destaca?
 - a. Sitio vacacional
 - b. Lugar para vivir
 - c. Sitio para la producción
 - d. Sitio de servicios
 - e. Sitio para convenciones
6. ¿De qué productos depende hoy nuestra economía?
7. ¿Con qué ciudades de America Latina y del Mundo cree usted que Medellín compite y en qué?
8. ¿Qué ciudad podría considerarse un referente para Medellín?

9. ¿Qué cree usted que le falta a Medellín para ser más competitiva y atraer turistas, empresarios y residentes?
10. ¿Considera usted que las empresas venden más ahora que en la década de los 90's a causa de la imagen que tiene hoy la ciudad?

8. ENTREVISTA JUAN SEBASTIÁN BETANCUR ESCOBAR

1. ¿Qué imagen única y distintiva tiene Medellín de modo que no pase inadvertida entre tantos lugares de America Latina con los que compite?
2. ¿Es creíble y comprobable tanto por los habitantes como por los extranjeros?
3. ¿Con que ciudades de America Latina Medellín compite y en qué?
4. ¿De que productos depende la economía de nuestra ciudad?
5. ¿Se tienen claros los sectores económicos que se quieren potenciar de forma que nuevos empresarios puedan apostarle a éstos?
6. ¿Cómo ayuda Proantioquia la apertura y expansión de nuevos negocios?
7. ¿Como las empresas contribuyen al mejoramiento de la imagen y de la calidad de vida de los habitantes de la ciudad?
8. ¿Sienten los habitantes de Medellín que la imagen que tiene hoy la ciudad y los planes de desarrollo han contribuido a mejorar su calidad de vida?
9. ¿Cómo es percibida hoy la ciudad?
10. ¿Cómo Proantioquia apoya obras de ciudad como "Parque Explora", "El centro cultural de Moravia", "Los laboratorios de paz" y los "programas de paz y reconciliación"?
11. ¿Qué temas y que problemáticas grandes tiene hoy la ciudad?
12. ¿Qué le falta a Medellín para ser más competitiva y atraer inversionistas, turistas y residentes?
13. ¿Qué medios de comunicación se utilizan para comunicarle a los ciudadanos los proyectos y estrategias de la ciudad?
14. ¿Cómo se quiere posicionar Medellín tanto a nivel nacional como internacional?
15. ¿Qué ciudades considera que podrían ser referentes para Medellín?

9. ENTREVISTA SERGIO IGNACIO SOTO MEJÍA

1. ¿Qué imagen única y distintiva tiene Medellín de forma que no pase inadvertida ante tantos lugares de América Latina con los que compite?
2. ¿De los 36 sectores que tiene FENALCO, cuáles son los más representativos para la economía de la ciudad?
3. ¿Cómo ayuda FENALCO a la expansión y globalización de las empresas y sectores de la ciudad?
4. ¿Qué estrategias se tienen para apoyar a las PYMES?
5. ¿A que ferias comerciales asiste FENALCO para promover los negocios locales? ¿Se aprovechan estas ferias para promover también la ciudad?
6. ¿La llegada de franquicias y tiendas detallistas como: Falabella, Carrefour, Home Mart que impacto tiene sobre el comercio local? ¿cree usted que éste se beneficia o se perjudica?
7. ¿Qué percepción tienen los empresarios del país sobre Medellín?
8. ¿Con que ciudades de Colombia Medellín compite y en qué?
9. ¿Cómo se quiere posicionar a Medellín tanto a nivel nacional como internacional?
10. ¿En cual de estas categorías Medellín se destaca?
 - a. Sitio vacacional
 - b. lugar para vivir
 - c. sitio para la producción
 - d. sitio de servicios
 - e. sitio para convenciones

10. ENTREVISTA TATIANA ZULUAGA GARCÍA

1. El diseño urbano revela mucho acerca del carácter de un lugar y determina cómo ese carácter se transmite de una generación a la siguiente.

2. ¿Qué imagen única y distintiva tiene Medellín de forma que no pase inadvertida ante tantos lugares de América Latina con los que compite?
3. ¿Cómo y quién define que intervenciones se van a realizar en la ciudad cada cuatrienio?
4. ¿Qué intervenciones de diseño urbano se han hecho o se están haciendo en la ciudad?
5. ¿Cómo estas intervenciones contribuyen a mejorar la calidad de vida de los habitantes?
6. ¿sienten los residentes de la Ciudad que la imagen que tiene hoy la ciudad y los planes de desarrollo han contribuido a mejorar su calidad de vida?
7. ¿Cómo se garantiza la sostenibilidad de las obras de diseño urbano que se realizan en la ciudad?
8. ¿Cómo usan el diseño urbano para mejorar el posicionamiento de Medellín?
9. ¿Se tiene una estrategia clara que permita que todos los habitantes de la ciudad se enteren de las obras que se han y se están realizando en la ciudad e interactúen con ellas?
10. ¿Cuáles cree usted que son las principales falencias que tiene Medellín para ser una ciudad atractiva tanto para residentes, como visitantes?
11. ¿Qué percepción tienen los Medellinenses, en los diferentes estratos, de la ciudad?
12. ¿Qué atractivos de Medellín considera usted que son únicos y evidentes y podrían atraer visitantes?
13. ¿Cómo se quiere posicionar a Medellín tanto a nivel nacional como internacional?

ANEXO 2

El CD – Anexo 2 está compuesto de 10 pistas de audio que corresponden a cada una de las entrevistas realizadas para la elaboración de este trabajo.

1. PISTA 1

Entrevista con Gabriel Jaime Rico Betancur duración 31 minutos 52 segundos.

2. PISTA 2

Entrevista con Paula Trujillo Taborda duración 33 minutos 29 segundos.

3. PISTA 3

Entrevista con Adriana González Zapata duración 32 minutos 45 segundos.

4. PISTA 4

Entrevista con Luz Helena Naranjo Ocampo duración 23 minutos 27 segundos.

5. PISTA 5

Entrevista con Michel Arnau Barba duración 28 minutos 37 segundos.

6. PISTA 6

Entrevista con Tomás Navarro duración 21 minutos 20 segundos.

7. PISTA 7

Entrevista con Nicanor Restrepo Santamaría duración 33 minutos 55 segundos.

8. PISTA 8

Entrevista con Juan Sebastián Betancur Escobar duración 1 hora 6 minutos 26 segundos.

9. PISTA 9

Entrevista con Sergio Ignacio Soto Mejía duración 22 minutos 17 segundos.

10. PISTA 10

Entrevista con Tatiana Zuluaga García duración 54 minutos 21 segundos.