



## CAPÍTULO 4

### **CAMBIOS ORGANIZACIONALES, LOS RETOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA CIUDAD. CASO MEDELLÍN, COLOMBIA<sup>1</sup>**

Alexander Balzan<sup>2</sup>

#### INTRODUCCIÓN

Múltiples estudios se han desarrollado alrededor de las teorías de la internacionalización, sin embargo, su aplicación a las ciudades, entendidas como organizaciones, ha sido mínimo. Esta investigación se lleva a cabo con el fin de poder generar nuevo conocimiento alrededor de esta temática, identificando aquellos factores que favorecen la internacionalización que hace parte de los negocios internacionales, pero también de la planeación de los territorios, constituyéndose así, como base para aquellas ciudades no capitales que deseen iniciar sus procesos de internacionalización.

Este capítulo contempla un marco teórico donde se describe la internacionalización de las ciudades, los factores que favorecen este proceso y contempla al final, el caso de la ciudad de Medellín, Colombia y la aplicación de estos factores. Para la elaboración de este capítulo se

- 
1. Este capítulo de libro es resultado del proyecto de investigación “Estudios en turismo: estrategias de mercadeo como herramienta para la internacionalización de las ciudades” financiado por la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.
  2. Profesional en Negocios Internacionales de la Universidad de Medellín, Máster en Dirección Internacional de la Universidad Rey Juan Carlos de España. Estudiante del Doctorado Interuniversitario en Turismo por la Universidad Oberta de Catalunya. Docente de tiempo completo auxiliar e investigador adscrito al grupo de investigación Economía, Negocios y Desarrollo Internacional del Politécnico Grancolombiano. Código ORCID: 0000-0003-2166-0377 Correo: abalzan@poligran.edu.co



realizó una revisión sistemática tanto de artículos académicos como de libros, además de una serie de informes públicos de la ciudad de Medellín y de sus entidades descentralizadas.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS CIUDADES

Las ciudades han sido objeto de estudio por su papel como ecosistema vivo y cambiante y ahora, con los notorios efectos de la globalización, han transformado su rol como actor público, pues la ciudad es una organización que alberga otras organizaciones y, por ende, se crea una relación de interdependencia: lo que afecta a la ciudad, afecta a las organizaciones que están dentro de ella y viceversa y finalmente “las organizaciones buscan tener control sobre estos cambios que son parte del entorno organizacional”. (Nery Kameta et al. 2019: 22)

En ese entorno globalizado, y tal como lo explica Medina Salgado, (2012: 16) “la teoría de la organización, o las teorías, se enfrentan a entidades con rápidos movimientos adaptativos, lo cual se traduce en una aparente carencia de poder explicativo”. Aplicando esto a las ciudades como organizaciones, es imperativo entender las formas de gestión, administración e interacción que favorezcan las relaciones existentes entre los actores que interactúan dentro de las ciudades: el Estado mismo, las instituciones públicas y privadas y la sociedad civil.

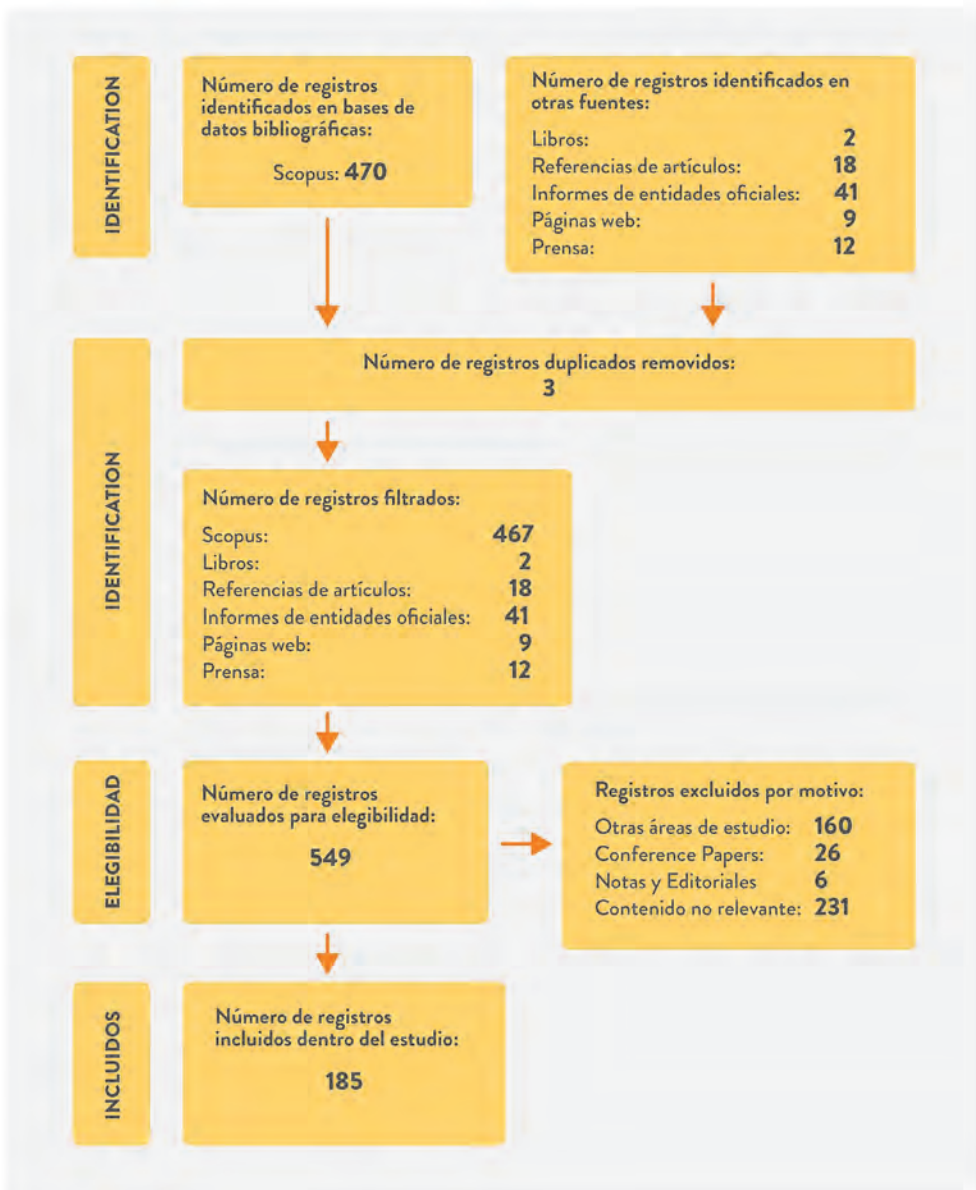
Por otro lado, Jiménez (2015), define la internacionalización como el proceso a través del cual la administración de las ciudades, conscientes de los retos y oportunidades que existen a nivel internacional, aúnan esfuerzos para proyectarse hacia el exterior y atraer recursos al interior; es aquí donde surge la necesidad de estudiar la internacionalización de las ciudades, al igual que pasa en las empresas, como proceso organizacional, que crea una ventaja comparativa, ventaja que, por supuesto se incrementa con el respectivo tamaño de la ciudad, sin embargo, el nivel de internacionalización va a estar directamente relacionado con la integración a redes globales (Marc Boneville, 1994).

Se puede hablar de ciudades internacionales, quizás desde el establecimiento de Alejandría por parte de Alejandro Magno en el año 331 antes de la era común, allí confluían egipcios, griegos, judíos, fenicios y romanos y, al ser el principal puerto del Mediterráneo oriental, se consideró como uno de los puntos más importantes para el comercio de textiles y especias sirviendo como punto de conexión entre Europa y el resto de la Ruta de la seda. Por supuesto, en aquel entonces no se hablaba de internacionalización, pero hoy sí podemos ver los resultados de una ciudad que logró conectar (para entonces) tres continentes.

## El origen de la internacionalización aplicada a los territorios

No hay claridad sobre el origen del término “internacionalización de ciudades”, por ello, se realizó una revisión estructurada de la literatura bajo el modelo PRISMA en la base de datos Scopus con las palabras clave: *internationalization* y *cities*; además se consultaron fuentes externas como prensa, informes técnicos emitidos por fuentes oficiales, y documentos redactados en inglés, francés y español. Como resultado, se puede resaltar que Soldatos, Fry y Radebaugh (1989) publicaron el libro *The new international cities era*, para aquel entonces se referían a los casos de Atlanta y Boston y Los Ángeles y San Francisco como ejemplos de ciudades internacionales. Más adelante, Bonneville, Buisson y Rousier (1993) usaron el término en francés *internationalisation des villes* (en español “internacionalización de ciudades”) en el libro *L'internationalisation des villes en Europe: un même défi, des processus différents* y posteriormente en su artículo *Internationalization of non-capital cities in Europe: aspects, processes and prospects* Bonneville (1994) refiriéndose a los discursos políticos de la década de los 1980 y al *Programme Pluriannuel en Sciences Humaines (PPSH)* en el Ródano-Alpes del año 1992 que estaban centrados en la capacidad de una ciudad ser catalogada como “internacional”.

**Figura 1.** Árbol de informe de revisión sistemática y meta-análisis PRISMA



Fuente: Elaboración propia.

Comprendiendo el origen del término, es necesario concentrarse en la aplicación de la internacionalización, cuyo objeto de estudio durante décadas, ha sido primordialmente asociado a los negocios, pues, como parte de las operaciones de una empresa privada los primeros en investigar estas teorías identificaban los factores que favorecían la expansión a nivel global de las multinacionales; posteriormente, se empezaron a estudiar las pequeñas y medianas empresas (Welch y Luostareien, 1988) y más recientemente, se ha notado un creciente interés en las empresas jóvenes (micro, pequeñas o medianas) que se caracterizan por emprender negocios internacionales en una fase temprana, estas son conocidas como *Born Global* (Dzikowski, 2018), surge entonces la necesidad de comprender la aplicación de este término a las ciudades o territorios, pues la internacionalización suele emplearse de manera más amplia como una estrategia de crecimiento y diversificación geográfica y cuyo objetivo es generar valor y transformar la estructura de una empresa (Pérez-Suárez, M.; Espasadin, F., 2016).

Y es así como se identifican a las ciudades, como actores en la internacionalización, a pesar de que pocos estudios se han realizado para medir su impacto en la economía, muestra de ello se puede evidenciar en la figura 1, es así como António Carrizo (2009) propone incluso, que se formulen nuevas teorías de la internacionalización, pues para él, existe una centralización del poder económico internacional que se reduce básicamente a la gran empresa privada multinacional y en la cual se están dejando por fuera actores como las ciudades: aquellos sujetos del derecho que contribuyen a la integración de los territorios por medio de las redes internacionales; así como Nadine Cattan (1995) afirma que, es precisamente en las ciudades donde comienza a materializarse el proceso de internacionalización.

La internacionalización territorial es usada entonces para referirse al “proceso a través del cual los gobiernos territoriales, conscientes de los desafíos y oportunidades a nivel internacional, se proyectan hacia el exterior del país y atraen recursos hacia el interior de sus territorios”. (Jiménez, 2015)

## Factores que favorecen la internacionalización de una ciudad

Dentro de los pocos estudios que se han hecho alrededor de este tema, se han identificado algunos factores (o modalidades) que favorecen a los gobiernos locales en esta tarea de alcanzar los recursos disponibles en el extranjero. En la tabla 1 se realizó un comparativo de los factores identificados por Bonneville, Buisson y Rousier en 1992 y las modalidades resaltadas por Jiménez en 2015.

**Tabla 1. Factores que favorecen la internacionalización de las ciudades**

<p>Bonneville, Buisson y Rousier, (1992), Internationalisation des villes.</p>	<p>Jiménez, W. (2015), Internacionalización, desarrollo y gestión pública territorial. Experiencias en Colombia.</p>
<p><b>La presencia de un mercado laboral activo y diversificado.</b> Los autores consideran que este factor era importante pues el empleo industrial concentraba las actividades más especializadas; este es reconocido como un factor fundamental para fomentar actividades de innovación.</p>	<p><b>Cooperación Internacional.</b> El autor se refiere a los distintos tipos de cooperación que puede existir entre los gobiernos territoriales, como la asistencia técnica, la transferencia tecnológica, la formación del recurso humano, entre otros. También resalta la importancia de las estrategias como el “hermanamiento” de ciudades como acciones con un alto potencial de internacionalización territorial.</p>
<p><b>La integración en redes internacionales.</b> Para los autores, el nivel de internacionalización está directamente relacionado con la integración a redes de trabajo internacional. Esto se logra, por ejemplo, al servir como centro receptor de centros estratégicos de empresas extranjeras.</p>	<p><b>Inserción en redes.</b> El autor identifica esta como la modalidad “más innovadora de la internacionalización”, se refiere a la interacción con otras entidades siempre que esté abierta la posibilidad de abrir vínculos con otros actores y existan intereses mutuos.</p>

**La movilidad de su población.** Una ciudad internacional, no sólo es hogar de residentes permanentes, sino que está abierta a intercambios poblacionales; favorece la migración y la inmigración de habitantes. Este factor también incluye el número de viajeros que entran y salen del territorio.

**Promoción o Marketing Territorial.** Potenciar el desarrollo territorial desde las capacidades de la ciudad misma, teniendo en cuenta la identidad de los ciudadanos y su imagen (percepción en el extranjero).

**Contar con un amplio sistema de transporte.** El desarrollo y puesta en marcha de sistemas de transporte ágiles (aéreo, férreo y autopistas) para la movilidad de bienes, personas y también, aquí incluye las telecomunicaciones. La concentración de tráfico internacional y centros de tránsito logístico son algunos de los ejemplos de los autores.

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se destacan los dos factores que Nadine Cattan abordó en su trabajo *Attractivity and internationalisation of major European cities: the example of air traffic* (1995) siendo:

- a. El nivel de apertura internacional, donde mide el volumen e intensidad del tráfico aéreo, el grado de apertura internacional (comparación del porcentaje de tráfico aéreo nacional versus internacional) y rutas aéreas internacionales (la concentración de un gran número de rutas aéreas internacionales sin lugar a duda, necesario para la internacionalización).
- b. El diferencial de atracción internacional de las ciudades, donde juega un papel de cambio en la función urbana y el sentido de pertenencia por el territorio.



## CASO: MEDELLÍN, COLOMBIA

Medellín, capital del departamento de Antioquia, una ciudad no costera, con 2.4 millones de habitantes y cuya área metropolitana alcanza a albergar a 3,7 millones (DANE, 2020); en esta ciudad, dentro del plan de gobierno 2020-2023 se ha incluido el mega proyecto *Valle del Software* por medio del cual se ha propuesto convertirse en el *Silicon Valley* de América Latina, una estrategia de atracción de capitales (en especial de empresas de servicios) bajo el esquema de territorios inteligentes. El primer paso para lograr esta meta se dio en abril de 2019, tras la inauguración del primer Centro para la Revolución Industrial afiliado al Foro Económico Mundial en Hispanoamérica con una inversión cercana a los 3 millones de dólares. (Russo, 2019).

Medellín es una de las pocas ciudades de Hispanoamérica que aparece dentro del *Global City Competitiveness Index del Intelligence Unit de The Economist (2019)*<sup>3</sup> y en el año 2015 fue incluida dentro del *Top Ten Urban Innovations* del Foro Económico Mundial por la estrategia implementada desde el año 2003, en la que se apostó por un cambio que incluyó el uso de arquitectura y urbanismo como herramientas para la integración social, generando cambios en el comportamiento de los habitantes y cohesión social en las zonas más deprimidas de la ciudad, que incluso en la década de los años 90 eran considerados unos de los sectores más peligrosos del mundo (World Economic Forum, 2015). Hoy en día, son centros que atraen el turismo, la inversión extranjera y consigo, la eliminación gradual de la pobreza y una reducción en la tasa de homicidios exponencial. (Pocaterra, 2016).

---

3. Publicación anual comisionada por el Citi Group y elaborada por The Economist Intelligence Unit; mide la competitividad de 120 ciudades en todo el mundo en ocho categorías y 31 indicadores. Sólo 9 ciudades de Hispanoamérica están dentro de esta publicación, tres de las cuales son ciudades no capitales (en orden de competitividad): Buenos Aires, Santiago, Ciudad de México, Ciudad de Panamá, Lima, Bogotá, Monterrey, Medellín y Guadalajara.



## La internacionalización de Medellín desde los planes de gobierno municipal

Para comprender la transformación que ha logrado la ciudad de Medellín, se realizó una búsqueda en los Planes de Desarrollo de la ciudad de los últimos 5 gobiernos (entre los años 2004 a 2023) para identificar las estrategias de internacionalización de la ciudad a través de los programas o proyectos presentados que favorecieran el posicionamiento de la ciudad de Medellín en el extranjero; estos hallazgos fueron contrastados con los informes de gestión de cada administración.

**Tabla 2. Estrategias de internacionalización dentro de los Planes de Desarrollo de la ciudad de Medellín 2004-2023**

PERÍODO	ALCALDE	PLAN DE DESARROLLO	ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN
2004-2007	Sergio Fajardo Valderrama	“Medellín, compromiso de toda la ciudadanía”	“Medellín integrada con la región y con el mundo” (Alcaldía de Medellín, 2004)
<b>OBJETIVO</b>			
Promover la creación de mecanismos institucionales y condiciones físicas culturales y sociales para que la ciudad y la región sean más competitivas, y puedan proyectarse en el contexto internacional. (pp. 144-154)			
2008-2011	Alonso Salazar	“Medellín ES solidaria y competitiva”	“Ciudad con proyección regional y global” (Alcaldía de Medellín, 2008)
<b>OBJETIVO</b>			
Hacer de Medellín una ciudad con perspectiva de desarrollo regional sostenible, a partir de una concepción de Antioquia como región de ciudades y gestionando articulada y responsablemente el desarrollo integrado de la región, mejorando sus niveles de competitividad y conectividad con el país y el mundo y el reconocimiento nacional e internacional de sus potenciales de inversión como destino turístico – cultural, de centro de negocios y de recepción de cooperación internacional. (pp. 115-125)			

2012-2015	Aníbal Gaviria Correa	“Medellín, un hogar para la vida”	“Medellín conectada con el mundo” (Alcaldía de Medellín, 2012)
-----------	-----------------------	-----------------------------------	--

### OBJETIVO

Insertar a Medellín en el escenario regional, nacional e internacional para beneficiarse de las dinámicas de cooperación, inversión, comercio, cultura, turismo y educación que contribuyan a su competitividad y desarrollo económico (pp. 119-123)

2016-2019	Federico Gutiérrez	“Medellín cuenta con vos”	“Medellín Innovadora” (Alcaldía de Medellín, 2016)
-----------	--------------------	---------------------------	--

### OBJETIVO

“Aumentar los procesos investigativos y tecnológicos en todos los sectores de manera articulada a través de prácticas que fomenten la innovación” (pp. 355-367)

2020-2023	Daniel Quintero	“Medellín Futuro”	Línea Estratégica: Reactivación Económica y Valle del Software. Componente Productividad, competitividad e internacionalización” (Alcaldía de Medellín, 2020)
-----------	-----------------	-------------------	---

### OBJETIVO

“Aumentar las capacidades productivas y competitivas de las empresas de la ciudad para avanzar hacia la creación y exportación de productos de mayor complejidad y valor agregado” (pp. 208-232)

Fuente: Elaboración propia.

Para destacar:

### “Medellín, compromiso de toda la ciudadanía” 2004-2007

Durante la administración de Sergio Fajardo (2004-2007) se realizó un diagnóstico para conocer qué tan conectada estaba la ciudad de Medellín con el resto del mundo y halló que, había una carencia de

una agenda estratégica que estableciera proyectos de corto, mediano y largo plazo en materia de internacionalización, la ciudad no contaba con organismos gubernamentales sólidos para responder a la demanda externa, no había un buen aprovechamiento de los recursos de cooperación internacional, así como una agenda que favoreciera el turismo y los negocios internacionales; es por ello que se propone para su mandato como alcalde de Medellín, la construcción de capacidades técnicas para la planificación por medio del programa: “Integración con el mundo” que incluye la captación de recursos de cooperación internacional, el posicionamiento de Medellín como marca que genere confianza a nivel internacional para los negocios y la cooperación. Esta estrategia incluye un proyecto de plan de mercadeo con la creación de una marca de ciudad (un gran desafío cambiar la imagen de más de 20 años de violencia y drogas por la que era reconocida la ciudad). Se traza así la hoja de ruta que transformaría el turismo en la ciudad de Medellín, que vendría acompañado de un plan de “urbanismo social” que consistía en intervenciones arquitectónicas de alta calidad en los barrios más desfavorecidos, plan que finalmente sería desarrollado por el siguiente gobierno que continuaría con la misma línea (Hernández-García, 2013).

Este plan de gobierno incluyó por primera vez la recién creada Agencia de Cooperación Internacional para Medellín -ACI- (hoy con el nombre de Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana) en la línea estratégica denominada “Medellín integrada con la región y con el mundo” dando las pautas de inicio para esta entidad en materia de cooperación y que más adelante se convertiría en una de las entidades de origen público más importantes para la atracción de capitales y de cooperación en el país.

Al finalizar este mandato, la ciudad superó la meta que tenía planteada de captación de recursos por Cooperación Internacional (financiera y técnica) de \$25.200 millones de pesos colombianos para el cuatrienio a \$32.000 millones; la ciudad pasó de recibir un 2% al 6% de los recursos de cooperación internacional que llegaron a Colombia para el año 2005, ocupando el segundo lugar en el país. Y en materia de turismo, la ciudad pasó de 2 a 6 líneas de vuelos internacionales, además durante esta administración se lanza el Clúster de Turismo, con el fin de mejorar la competitividad para el



turismo, las ferias de negocios, eventos y convenciones en la ciudad. (Alcaldía de Medellín, 2007)

### “Medellín ES solidaria y competitiva” 2008-2011

Es en el plan de gobierno de Alonso Salazar (2008-2011) donde se identifica que hay un vínculo entre el posicionamiento por visibilidad a nivel internacional (marketing territorial o marketing de ciudad) con el incremento del turismo y la atracción de capitales. En los primeros sondeos, se identifica que Medellín aún no era una ciudad atractiva a nivel internacional (para el turismo ni para la realización de eventos de gran formato).

Heredando el plan de transformación arquitectónica del gobierno anterior, Salazar ejecuta las obras del Centro Cultural de Moravia, el Parque Biblioteca España (en cofinanciación con el Gobierno de España), la construcción de las escaleras eléctricas públicas (y gratuitas) en la “Comuna 13” al occidente de la ciudad, complementando la oferta de transporte en este sector de la ciudad con el ya para entonces existente Metrocable<sup>4</sup> línea J; estas intervenciones tal como lo afirman Horta y Arboleda (2012: 51):

han configurado en sus alrededores una nueva cara para los sectores, no sólo brindándoles una oportunidad de transporte económico a las personas que allí residen, sino también, unas externalidades positivas, que ha traído consigo una proliferación de negocios de todo tipo.

Y es que fueron precisamente esas transformaciones las que de manera silenciosa configuraron un ambiente propicio que en los próximos años atraería al turismo a estas zonas de la ciudad; paralelamente con la creación de programas de bilingüismo (inglés y mandarín) conocidos como “Cultura para la internacionalización”

---

4. Sistema de transporte tipo teleférico que hace parte del Sistema de Transporte Público Masivo del Valle de Aburrá y actualmente es operado por el Metro de Medellín. Es considerado el primer teleférico del mundo cuya destinación fue para el transporte permanente y masivo de pasajeros (a diferencia de otros teleféricos cuyo principal uso es turístico).

que buscaban “generar mayor sensibilidad, apertura, comprensión interacción y competencias por parte de los y las ciudadanas en su proceso de relacionamiento con el mundo” (Horta Gaviria y Arboleda Gallo, 2012: 151), también se procuró por consolidar a Medellín como vitrina nacional e internacional para eventos, como resultado, se convirtió en la sede de los IX Juegos Suramericanos que reunió a unos 4 mil deportistas en el año 2010 (En ese momento, la ciudad de Medellín compitió por ser la sede al lado de Santiago de Chile).

En el año 2011, la ciudad logró un hito histórico en su proyección internacional, mediante la formulación y aprobación de la política pública de Cooperación Internacional para el desarrollo del municipio de Medellín (Acuerdo 339 de 2011 del Concejo de Medellín) cuyo objetivo es “orientar la gestión eficaz de cooperación internacional que contribuya al desarrollo humano y la calidad de vida en Medellín y en la región como una oportunidad de integración y promoción municipal y regional”. Este acuerdo delega responsabilidades para el cumplimiento de la política pública a la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín.

En este Gobierno, se invirtieron un total de \$288.756 millones de pesos colombianos en el componente denominado: “Conectar a Medellín con el país y con el mundo” y \$85.758 millones para el componente “Proyección regional, nacional e internacional”, como resultados de esta política pública se puede destacar que, Medellín en los últimos 8 años recibió 45 millones de dólares estadounidenses en recursos de cooperación internacional y es así como la ciudad logró atraer empresas como Hewlett-Packard, Pipeline-Studios e IBM, demandando personal bilingüe para nuevos empleos, consolidando así el Distrito de Innovación<sup>5</sup> en la zona norte de Medellín. (Alcaldía de Medellín, 2011).

---

5. Es un programa público de intervención arquitectónica y social que involucra 4 barrios del norte de Medellín. Busca integrar las universidades con centros de investigación, los laboratorios de innovación y los actores públicos, así como la oferta de entretenimiento lúdico, para atraer empresas que se establezcan en Medellín. Actualmente, el distrito ya ha intervenido un total de 44.905 metros cuadrados y tan sólo en el complejo de Ruta N han legado más de 184 empresas de 27 países distintos.



## “Medellín un hogar para la vida” 2012-2015

Para los años 2012-2015, bajo la administración de Aníbal Gaviria Correa, la transformación social, urbano y rural de los años anteriores ya es reconocida a nivel internacional, con un marcado incremento en el número de turistas que llegan a la ciudad (tan sólo entre 2009 y 2010 el crecimiento fue de un 25%), así como la realización de ferias y convenciones. En el gráfico 1 se puede evidenciar la tendencia del mejoramiento de la posición de la ciudad de Medellín en el Ranking de la *International Congress and Convention Association*, este ranking mide el número de eventos de carácter internacional realizados en ciudades de todo el mundo, para este caso, se analizó el resultado del ranking para el continente americano; pasando del puesto 29 en 2009 al 21 en 2012. (Alcaldía de Medellín, 2011)

Con el fin de continuar con esta tasa de crecimiento en materia de internacionalización, se plantea una agenda concreta de relaciones internacionales para la atracción de grandes eventos y los siguientes programas:

- La creación de un programa de formación en lengua extranjera denominado “Bilingüismo para la internacionalización” el objetivo era certificar a 4.000 ciudadanos en un nivel de inglés B1 según el Marco Común Europeo; si bien se logró impactar a cerca de 30.000 beneficiarios, sólo 917 personas se lograron certificar con el nivel de suficiencia pactado. (Alcaldía de Medellín, 2015). Este ha sido y sigue siendo uno de los principales retos para la internacionalización de la ciudad, la escasa oferta de ciudadanos con dominio del inglés necesario para el desarrollo de actividades empresariales.
- Incrementar de 106 (al 2011) a 220 (al 2015) el número de eventos nacionales e internacionales captados.
- Incrementar el número de *free press* positivos de la ciudad en el mundo de 94 (al 2011) a 200 (al 2015). Para este objetivo, la administración invirtió cerca de \$40.000 millones de pesos colombianos, logrando un cumplimiento del 280% de lo proyectado al contar con una serie de publicaciones de noticias o artículos positivos sobre Medellín en medios internacionales.
- Mejorar la posición de Medellín en el ranking ICCA a la posi-

ción 14 para el año 2015. Durante este cuatrienio, tal como se puede evidenciar en el gráfico 1, fue el mejor momento para la ciudad en este ranking, tendencia que continuaría por un año más. La ciudad incrementó en un 20% el número de eventos de carácter internacional, alcanzando el pico de 276 eventos en total para 2015. (International Congress and Convention Association, 2016).

- En materia de turismo, la administración se propuso incrementar el número de visitantes nacionales y extranjeros en un 2%; en ese sentido, en el año 2015 se marca un rumbo en la internacionalización de la ciudad de Medellín al firmarse el Acuerdo Municipal 20 de 2015 con el que se crea la Política Pública de Turismo; en este aspecto, la ciudad superó de manera récord la llegada de visitantes, con un incremento del 43,8% comparado con el gobierno anterior. (Sistema de Indicadores Turísticos -SITUR-, 2019). (Véase gráfico 2).
- Esta administración también logró cifras récord en cuanto a recepción de recursos de Cooperación Internacional (tanto financiera como técnica), en el gráfico 3 se puede evidenciar como para los años 2013, 2014 y 2015 siendo los mejores años (hasta la fecha de redacción de este capítulo).
- La ciudad incursionó también esta administración en el uso de redes sociales como herramienta de posicionamiento a nivel internacional, en el año 2012 se crearon las cuentas oficiales en *Facebook*, *Twitter* y *LinkedIn*.

El año 2014 representó uno de los años más importantes en materia de internacionalización para este gobierno. Al alojar el Foro Mundial Urbano WUF.7 de la Organización de las Naciones Unidas, la ciudad fue “el escenario de discusión más importante del mundo sobre urbanismo” y le ha servido a la ciudad como plataforma de visibilidad a nivel internacional. Gracias a este evento, la ciudad recibió unos 37 mil visitantes tanto nacionales como extranjeros y abrió la puerta para que en el año 2015 la ciudad nuevamente fuera sede de un evento de alto impacto como el encuentro *Cities for Life, Global Meeting* con más de 1000 asistentes de 34 países distintos. (Alcaldía de Medellín, 2015)



## “Medellín cuenta con vos” 2016-2019

Federico Gutiérrez (alcalde de Medellín 2016-2019) integró los proyectos de la internacionalización de su plan de gobierno con la investigación e innovación, por eso, el programa es denominado “Medellín Innovadora” a través del cual buscó incorporar este concepto (innovación) dentro de cuatro programas específicos: Ciencia, Innovación y Tecnología para la sociedad, Turismo, Internacionalización e Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico.

Es así como “por medio de la cooperación, inversión, comercio, cultura, turismo y educación favorezca el desarrollo económico y la competitividad de la ciudad” se establece como meta para el año 2019 incrementar el número de viajeros internacionales que ingresen a la ciudad, pasando de 2’051.843 a 2’200.000 viajeros, meta que fue superada con creces, al reportar un ingreso de 3’180.897 viajeros entre 2016 y 2019 (SITUR, 2020). En el año 2018 la revista Forbes citó a Medellín como una de las 10 ciudades más cool para visitar. (Abel, 2018)

Este Gobierno se plateó como meta la generación de 4.042 nuevos empleos a partir de la inversión nacional y extranjera, cifra que logró multiplicarse por 3, empresas como *UPS*, *Stanley Black & Decker* y *Globant* fueron algunas de las multinacionales que iniciaron operaciones en Medellín. En total se generaron 12.911 nuevos empleos, siendo las empresas asociadas a la industria 4.0 las que más aportaron a esta cifra (con un total de 63,4%).

Medellín sirvió como sede de la décimo primera edición del Foro Económico Mundial sobre América Latina, recibiendo así más de 600 líderes, empresarios, políticos y sociedad civil de todo el mundo, este evento se llevó a cabo el 16 y 17 de junio de 2016 bajo el lema “Reimpulso del crecimiento incluyente en América Latina” (Alcaldía de Medellín, 2019)

En cuanto a la realización de eventos de carácter internacional y, por ende, la calificación dentro del ranking ICCA, durante esta administración se rompe la tendencia de crecimiento de los últimos 6 años y, tal como se puede apreciar en el gráfico 1, la ciudad por primera vez baja de la posición 17 en 2016 (la mejor alcanzada hasta ahora)





a la posición 25 en el año 2017, sin embargo, mostrando rápidos signos de recuperación al llegar al puesto 22 en 2018 y 18 en 2019. (International Congress and Convention Association, 2019)

Como parte también de esa estrategia de visibilización a nivel internacional, la administración invirtió 212.250 millones de pesos colombianos en noticias y reportes publicados en medios extranjeros.

Esta administración también se planteó como meta la consolidación de una marca de ciudad (tal como lo habían logrado sus predecesores) y a través del Acuerdo Municipal 40 de 2015 se creó un concurso público con el fin de que todos los interesados pudiesen presentar sus propuestas de la imagen que llevaría la ciudad durante los 4 años de gobierno, sin embargo, después de modificar los términos (Decreto 162 de 2017), la convocatoria se declaró desierta y no se logró consolidar una nueva imagen para la ciudad.

### “Medellín Futuro” 2020-2023

El plan de gobierno denominado “Medellín Futuro” que ha sido aprobado por el Concejo de Medellín para el período 2020-2023 se enmarca en un megaproyecto denominado el *Valle del Software* que pretende devolver a la ciudad de el título de “capital industrial” (que ostentó en el siglo XX a partir de la industria textil) y que hoy se enmarca en la era digital (industrias 4.0); de esta forma, se busca modernizar la economía de la ciudad.

Es por esto que cambia la estructura del plan con respecto a los anteriores y en éste, el objetivo de la internacionalización queda plasmado dentro de cuatro componentes distintos: el primero es denominado “Productividad, Competitividad e Internacionalización”, basado en los acuerdos ya mencionados: 20 de 2015 (Política Pública de Turismo), reglamentado por el Decreto 328 de 2019, la Política Pública de Cooperación Internacional para el desarrollo y en la universalización de las tecnologías de la información y la comunicación.

El segundo componente “Inglés para el Valle del Software” regulado desde la Política Pública de Enseñanza (Acuerdo Municipal 089 de 2013) busca contribuir a la competitividad de la ciudad desde la



internacionalización a partir del bilingüismo. Tercero, y, debido a la coyuntura ocasionada por la pandemia del Covid-19, este plan de desarrollo contempló un programa especial de “Reactivación y transformación del sector turístico pos-Covid-19” a través de un programa de “inteligencia turística” para el fortalecimiento empresarial y el desarrollo de nuevas capacidades que favorezcan el sector; esto incluye el diseño y puesta en marcha de nuevos productos turísticos y un incremento en el mercadeo de ciudad para incentivar el turismo a nivel local, regional e internacional.

Así, se formula la meta de construir una Unidad de Inteligencia Turística cuyo responsable sería la Secretaría de Desarrollo Económico, el acompañamiento a 300 empresas del sector turismo (entre el 2020 y el 2023) para asesoramiento y desarrollo de herramientas tecnológicas que favorezcan este sector, además de la puesta en marcha de un portal transaccional del sector turístico para la oferta de ciudad. Cuarto, el programa “internacionalización empresarial” que busca posicionar a la ciudad como exportadora de bienes y servicios a través de la intervención en 500 empresas (proyección para el año 2023) donde se promueva la ampliación de la oferta exportadora de las empresas establecidas en la ciudad, además de la atracción de capitales nacionales e internacionales multisectoriales con el objetivo de “Contribuir al desarrollo económico y social de Medellín a través de la internacionalización orientada a la atracción de inversión y la gestión de cooperación” (Alcaldía de Medellín, 2020).

## Entidades de origen público para la internacionalización de Medellín

Como se pudo apreciar en el apartado anterior, la ciudad de Medellín desde hace varios años se ha preparado para afrontar los retos de la globalización, como organización logró comprender que debe *competir* con otras ciudades para atraer capitales que sirvan como motor para la transformación social. Esa competencia se da por medio de la oferta turística, de un ambiente de negocios propicio que fomente la llegada de nuevas empresas privadas, la atracción de recursos de cooperación internacional, entre otros. Es así como Medellín, ha venido creando organismos públicos descentralizados

con participación de la ciudadanía y actores privados para la gestión de los aspectos mencionados siendo los siguientes:

**Tabla 3. Entidades de origen público para la promoción internacional de Medellín**

ORGANIZACIÓN	FUNDACIÓN GREATER MEDELLIN CONVENTIONS & VISITORS BUREAU
MISIÓN	“Posicionar la ciudad-región como destino turístico mediante la articulación pública y privada, para que cada vez más visitantes elijan nuestro destino como un lugar para vivir experiencias memorables. Contribuimos así, al desarrollo sostenible y al cumplimiento de los planes de desarrollo de Medellín y Antioquia”.
AÑO DE CREACIÓN	1964
SOCIOS	Fundación privada sin ánimo de lucro. Gobernación de Antioquia.
PRESUPUESTO O INGRESOS A 2020 (EN MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS)	Sus ingresos operacionales en el año 2019 ascendieron a \$20.082 con excedentes por \$2.734
ORGANIZACIÓN	PLAZA MAYOR MEDELLÍN S.A. (ANTES PALACIO DE EXPOSICIONES Y CONVENCIONES MEDELLÍN S.A.)
MISIÓN	“Creamos, operamos y facilitamos eventos de talla mundial, con alto sentido de servicio, generando rentabilidad y aportando al desarrollo económico de la ciudad”.
AÑO DE CREACIÓN	1968

SOCIOS	Alcaldía de Medellín, Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, IDEA (Instituto para el Desarrollo de Antioquia), Departamento de Antioquia, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y Accionistas minoritarios (con una representación del 1,76%)
PRESUPUESTO O INGRESOS A 2020 (EN MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS)	Sus ingresos de actividades ordinarias en 2019 ascendieron a \$51.112
ORGANIZACIÓN	<b>AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA</b>
MISIÓN	“Aportar al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad desde el desarrollo económico y social e Medellín y la región, mediante la articulación de actores nacionales e internacionales con los cuales se consolidan alianzas de cooperación e inversión”
AÑO DE CREACIÓN	2002
SOCIOS	Alcaldía de Medellín, Empresas Públicas de Medellín, Área Metropolitana del Valle de Aburrá y Empresas Varias de Medellín.
PRESUPUESTO O INGRESOS A 2020 (EN MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS)	Presupuesto asignado por la Alcaldía de Medellín para 2020 por \$6.075

ORGANIZACIÓN	CORPORACIÓN RUTA N MEDELLÍN
MISIÓN	“Lideramos la evolución económica de la ciudad hacia actividades intensivas en ciencia, tecnología e innovación de forma incluyente y sostenible”
AÑO DE CREACIÓN	2010
SOCIOS	Alcaldía de Medellín, UNE EPM Telecomunicaciones y Empresas Públicas de Medellín.
PRESUPUESTO O INGRESOS A 2020 (EN MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS)	Sus ingresos operacionales en 2019 ascendieron a \$71.098, además contó con transferencias y subvenciones para proyectos de inversión por \$58.834

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 3, desde la década de los años 60 del siglo pasado, la ciudad de Medellín le ha apostado a la promoción de su territorio, primero con la creación del Bureau de Medellín con el fin de integrar a los operadores turísticos (en aquel entonces muy pocos) y que con el paso del tiempo se han venido fortaleciendo, este organismo está constituido como una empresa privada sin ánimo de lucro que actualmente depende de la formulación y ejecución de proyectos (la mayoría de ellos públicos), pero cuenta con gran respaldo de la empresa privada.

En la misma década, la ciudad, con el fin de dar respuesta a una necesidad latente de tener un espacio para la realización de eventos de gran formato, se asocia con la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, el IDEA (organismo descentralizado de la Gobernación de Antioquia) y otros actores privados para constituir el Palacio de Exposiciones, hoy es un actor fundamental para la promoción de la ciudad a través de la recepción de los eventos más importantes en los distintos complejos que hoy conforman uno de los centros de convenciones más importantes del país.



Es sólo hasta el comienzo del siglo XXI que se crean nuevos organismos para la promoción de la ciudad: la Agencia de Cooperación, creada en el año 2002 bajo la administración de Luis Pérez Gutierrez, e incluida por primera vez en un plan de desarrollo para la ciudad en la administración de Sergio Fajardo Valderrama (2004-2007); este organismo se crea con el fin de gestionar la cooperación y más adelante se le asigna la función de atraer inversión para Medellín. En agosto de 2010 el Concejo municipal aprobó por medio del Acuerdo 284 el proyecto que da vida a la Corporación Ruta N, como una entidad privada sin ánimo de lucro cuya función es promover la ciencia, la tecnología y la innovación para el desarrollo y que se encargará de cambiar el rumbo de la ciudad.

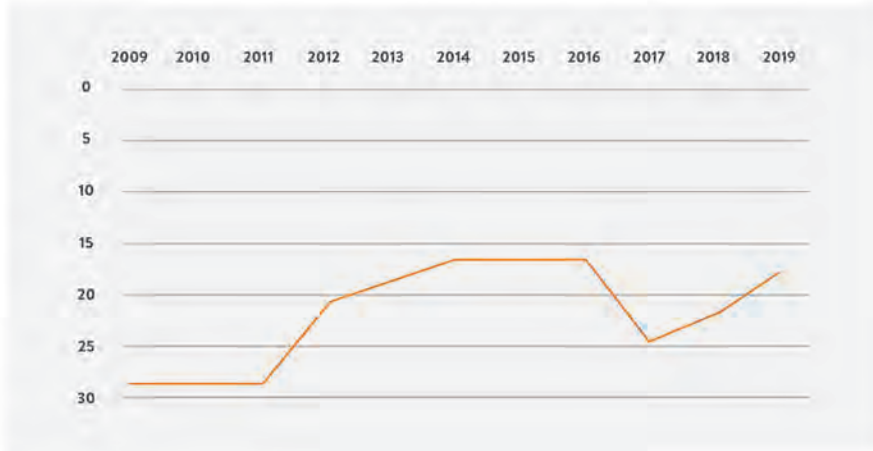
## Logros obtenidos y programas de alto impacto de la ciudad de Medellín a nivel internacional

Una de las principales metas que se ha establecido la ciudad de Medellín es convertirse en un territorio integrado con la región y con el mundo, que sea sirva para la atracción de turismo, recursos de cooperación internacional, capitales de inversión y de eventos de alto impacto.

De esta forma se puede evidenciar como esas metas se han venido materializando en la última década:

En materia de atracción de eventos de carácter internacional, como se puede apreciar en la figura 2, la ciudad ha tenido un comportamiento destacable, en el ranking de países del continente americano del International Congress and Convention Association, ubicándose (en 2019) por encima de ciudades como Rio de Janeiro, Cancún, Los Ángeles y Miami.

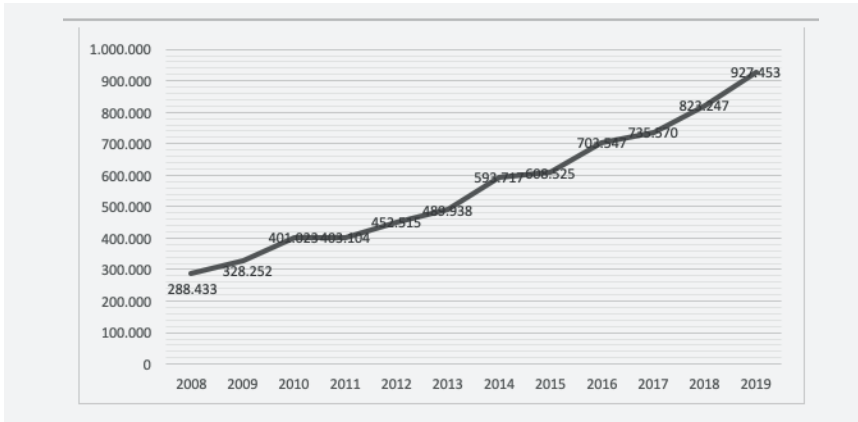
**Figura 2.** Cambios en la posición de la ciudad de Medellín en el continente americano en el Ranking ICCA de 2004 al 2019



Fuente: Elaboración propia con datos de International Congress and Convention Association.

En materia de recepción de turistas, ha sido quizás el mejor indicador de internacionalización de la ciudad, pues, como se aprecia en la figura 3, Medellín ha triplicado el número de viajeros que han ingresado por su principal aeropuerto internacional (Aeropuerto José María Córdova en Rionegro, Antioquia) en 10 años, pasando de 288.433 viajeros a 927.453. Esto ha venido acompañado de una ampliación de la oferta turística de la ciudad, así como de un creciente número de habitaciones de hotel y una inversión de más de \$350 mil millones de pesos colombianos para la actualización de la infraestructura aeroportuaria (Benítez, 2017) y la consolidación de nuevas rutas aéreas internacionales: la ciudad pasó de 2 rutas internacionales en 2004 a 12 en 2019 (Caracas, Lima, Panamá, Aruba, Santo Domingo, Ciudad de México, Cancún, Miami, Fort Lauderdale, Orlando, Nueva York y Madrid).

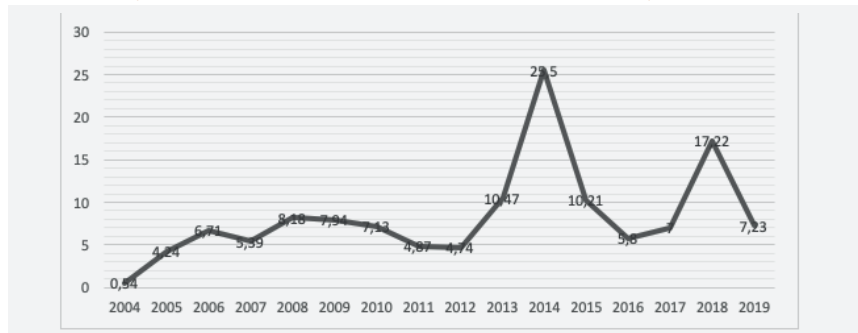
**Figura 3.** Número de viajeros que ingresaron a Medellín (nacionales y extranjeros) por medio del Aeropuerto José María Córdova de 2008 al 2019



Fuente: Elaboración propia con datos de SITUR.

Otro de los grandes logros de la ciudad de Medellín es la recepción de recursos de cooperación internacional tanto técnica como financiera, cumpliendo con el objetivo para la cual fue creada la ACI; así, el aprovechamiento de estos recursos se ha destinado a proyectos específicos; en el año 2013; por ejemplo, la ciudad captó 10,47 millones de dólares estadounidenses, de los cuales 7,37 millones corresponden a recursos de ONU Hábitat con destinación específica para la organización del Foro Mundial Urbano (WUF.7) que se desarrollaría el año siguiente.

**Figura 4.** Recepción de Recursos de Cooperación (Técnica y Financiera) Internacional en la ciudad de Medellín (millones de USD)



Fuente: Elaboración propia con datos de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana





En cuanto a reconocimientos a nivel internacional, se destacan los siguientes:

- Medellín es la única ciudad de América Latina a la que se le ha otorgado el Premio Honor Hábitat ONU 2011.
- Fue elegida sede de la primera Reunión de Países Andinos sobre Desarrollo Infantil y Evaluación de la Calidad para el año 2011.
- En el año 2013 Medellín fue elegida como la “Ciudad más Innovadora” por el *Citi Group* y *The Wall Street Journal*, compitiendo contra ciudades como Nueva York y Tel Aviv.
- Fue seleccionada como sede para el 7mo Foro Urbano Mundial (WUF.7) de ONU Hábitat en el año 2014.
- Fue elegida ciudad Sostenible 2014 otorgado por el WWF.
- Mención de honor *Lee Kuan Yew World City Prize 2016* en Singapur, considerado como “el premio Nobel de las ciudades”.
- Destino en auge # 1 en los *Traveller Choice Awards* de *TripAdvisor* para el año 2018.
- Nominada 36 veces en 9 categorías diferentes en de los *World Travel Awards*, reconocidos como los “Premios Oscar del turismo” ha ganado en las siguientes categorías:
  - *South America’s Leading Meetings and Conference destination 2014*
  - *South America’s Leading Meetings and Conference destination 2015*
  - *South America’s Leading City break destination 2016*

En 2020, una vez más fue nominada en 6 diferentes categorías dentro de las que se resaltan: *Leading Business Travel Destination*, *Leading City Cultural Destination*, y nuevamente *Leading Meetings and Conference Destination*. (World Travel Awards, 2020).

## CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS

Existen pocos estudios que tratan la internacionalización como estrategia para las ciudades, tampoco se han identificado investigaciones que midan el impacto de estas estrategias dentro de los territorios,



por lo que surge esta necesidad y se insta a la comunidad académica para que aborden esta problemática.

Las ciudades, como organizaciones, pueden planear sus estrategias de internacionalización basándose en los factores identificados en este estudio.

En el caso de Medellín, se puede evidenciar como las distintas administraciones (de 2004 al 2023) han incluido dentro de sus planes de desarrollo aspectos que mejoren su visibilidad y posicionamiento en el exterior. Los resultados del estudio muestran como la ciudad de Medellín ha aprovechado los factores que favorecen la internacionalización de las ciudades (Tabla 1) sobresaliendo la integración (o inserción) en redes internacionales, la movilidad de la población, la recepción de recursos de cooperación internacionales y finalmente en la promoción (marketing) territorial. Se resalta el avance en la creación entidades públicas o de carácter mixto además de las políticas públicas de cooperación internacional y de turismo, consolidando así la institucionalidad que garantice el cumplimiento de las metas asociadas con su internacionalización a largo plazo.



## REFERENCIAS

Abel, A. (2018, February). The 10 Coolest Cities Around the World to Visit in 2018. *Forbes*, 1. <https://www.forbes.com/sites/annabel/2018/02/22/the-10-coolest-cities-around-the-world-to-visit-in-2018/#59d8a6011bb3>

Alcaldía de Medellín. (2004). Plan de Desarrollo Medellín 2004-2007.

Alcaldía de Medellín. (2007). Informe de Gestión. Plan de Desarrollo Medellín 2004-2007.

Alcaldía de Medellín. (2008). Plan de desarrollo de Medellín 2008-2011.

Alcaldía de Medellín. (2011). Informe de Gestión. Plan de desarrollo Medellín 2008-2011.

Alcaldía de Medellín. (2012). Plan de Desarrollo Medellín 2012-2015.

Alcaldía de Medellín. (2015). Informe de Gestión Plan de Desarrollo Medellín 2012-2015.

Alcaldía de Medellín. (2016). Plan de Desarrollo Medellín 2016-2019.

Alcaldía de Medellín. (2019). Informe de Gestión. Plan de Desarrollo Medellín 2016-2019.

Alcaldía de Medellín. (2020). Plan de Desarrollo Medellín 2020-2023.

Benítez, K. (2017). Inversión en aeropuerto Jose María Córdova de Rionegro supera \$350.000 millones. *La República*, 1.

Bonneville, M., Buisson, M. A., Rousier, N. (1993). L'internationalisation des villes en Europe: un même défi, des processus différents. In *L'avenir des villes. Excellence et/ou diversité*. Lyon (Programme Rhône-Alpes) (pp. 85-106.). Programme pluriannuel en sciences humaines Rhône-Alpes.

Bonneville, Marc. (1994). Internationalization of Non-capital Cities in Europe: Aspects, Processes and Prospects. *European Planning Studies*, 2(3), 267–285. <https://doi.org/10.1080/09654319408720268>



Carrizo, A. (2009). The evolution of internationalization. Towards a new theory? *Economía Global e Gestão*, 14(1), 41–59. <http://www.scielo.mec.pt/pdf/egg/v14n1/v14n1a04.pdf>

Cattan, N. (1995). Attractivity and internationalisation of major European cities: the example of air traffic. *Urban Studies*, 32(2), 303–312. <https://doi.org/10.1080/00420989550013095>

DANE. (2020). Departamento Nacional de Estadística. <https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#!/>

Dzikowski, P. (2018). A bibliometric analysis of born global firms. *Journal of Business Research*, 85(December 2017), 281–294. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.054>

Fry, E. F., Radebaugh, L. H., Soldatos, P. (1989). The New international cities era: The global activities of North American municipal governments (David M Kennedy Center for International Studies and Brigham Young University (ed.)).

Hernandez-Garcia, J. (2013). Slum tourism, city branding and social urbanism: The case of Medellín, Colombia. *Journal of Place Management and Development*, 6(1), 43–51. <https://doi.org/10.1108/17538331311306122>

Horta Gaviria, C. M., Arboleda Gallo, A. C. (2012). Eficacia de la cooperación internacional: Incidencia de la cooperación internacional en territorios receptores de población desplazada. Medellín, Colombia (Editorial Académica Española (ed.)).

International Congress and Convention Association. (2016). ICCA Statistics Report 2015.

International Congress and Convention Association. (2019). ICCA Statistics Report. Country and City Rankings 2019.

Jiménez, W. G. (2015). Internacionalización, desarrollo y gestión pública territorial. Experiencias en Colombia. *Innovar*, 25(55), 23–39. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n55.47194.O19>

Medina Salgado, C. (2012). ¿Qué son los estudios organizacionales? *Revista Universidad EAFIT*, 43(148), 9–24.



Nery Kameta, S. A., Celaya Figueroa, R., Prado Gamboa, C. A. (2019). Análisis de teorías y la nueva era de las organizaciones: adaptándose al nuevo ser humano. *Universidad & Empresa*, 21(37), 9. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6447>

Pérez-Suárez, M., & Espasandín, F. (2016). El proceso de internacionalización y los resultados de la innovación en las empresas de economía social andaluza. *Estudios de Economía Aplicada*, 82, 65–95.

Pocaterra, J. J. (World E. F. (2016). 6 powerful lessons from the transformation of Medellín. *World Economic Forum Press*, 1. <https://www.weforum.org/agenda/2016/02/6-powerful-lessons-from-the-transformation-of-medellin/>

Russo, A. (2019, April 30). Colombia asume el papel de líder mundial en la Cuarta Revolución Industrial y abre un centro de tecnología emergente en Medellín. *Foro Económico Mundial*, 1. <https://www.weforum.org/press/2019/04/colombia-asume-el-papel-de-lider-mundial-en-la-cuarta-revolucion-industrial-y-abre-un-centro-de-tecnologia-emergente-en-medellin/>

Sistema de Indicadores Turísticos - SITUR -. (2019). Anuario 2019 Observatorio Turístico de Medellín.

Welch, L. S., Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>

World Economic Forum. (2015). Top Ten Urban Innovations. [http://www3.weforum.org/docs/Top\\_10\\_Emerging\\_Urban\\_Innovations\\_report\\_2010\\_20.10.pdf](http://www3.weforum.org/docs/Top_10_Emerging_Urban_Innovations_report_2010_20.10.pdf)

World Travel Awards. (2020). Nominaciones y galardones de Medellín en los World Travel Awards. <https://www.worldtravelawards.com/profile-33810-greater-medellin-convention-visitors-bureau>