



**COMPETITIVIDAD DEL CLÚSTER TURISMO DE NEGOCIOS, FERIAS Y
CONVENCIONES DE MEDELLÍN**

MARIO GERMAN ACEVEDO ENDO

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS ESTRATÉGICAS
FACULTAD DE ECONOMIA
MEDELLÍN**

2015



**COMPETITIVIDAD DEL CLÚSTER TURISMO DE NEGOCIOS, FERIAS Y
CONVENCIONES DE MEDELLÍN**

MARIO GERMAN ACEVEDO ENDO

Trabajo de grado para optar al título de Economista

Asesor

ROBERTO ZAPATA VILLEGAS

Economista

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS ESTRATÉGICAS

FACULTAD DE ECONOMIA

MEDELLÍN

2015

Abril 10 de 2015

Mario German Acevedo Endo

“Declaro que esta tesis (o trabajo de grado) no ha sido presentada para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad” Art 82 Régimen Discente de Formación Avanzada.

Firma

Mario German Acevedo Endo

Mario Germán Acevedo Endo
CC 1144042692

CONTENIDO

Pág.

RESUMEN	9
INTRODUCCION	10
CAPÍTULO I: Generalidades, origen y trayectoria del Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín	¡Error! Marcador no definido.3
1.1 Antecedentes históricos, progreso e importancia del clúster	¡Error! Marcador no definido.3
CAPÍTULO II: Marco Teórico	17
2.1 Estado del Arte	¡Error! Marcador no definido.7
2.1.1 La Ventaja Competitiva de las Naciones	¡Error! Marcador no definido.7
2.1.2 Avances de la estrategia clúster en Medellín y Antioquia	¡Error! Marcador no definido.8
2.1.3 La competitividad regional: El problema y su análisis, desarrollo regional, globalización y competitividad	19
2.1.4 Los clústeres como fuente de competitividad: El caso de la comunidad autónoma del País Vasco	20
2.1.5 La creación de clústeres turísticos como instrumento para la mejora competitiva de los destinos: Una aplicación a las rías bajas gallegas	21
2.1.6 Estrategia regional de desarrollo y competitividad basada en clúster: La experiencia de Medellín, Antioquia. Impacto de la estrategia clúster en el desarrollo de Medellín	23
2.2 Desarrollo del Marco Teórico	25

2.3 Marco Conceptual	28
2.4 Objetivos de la investigación	30
2.5 Hipótesis de la investigación	31
CAPÍTULO III: Evidencia empírica del actual estado de competitividad del Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín	32
3.1 Tipo de estudio	32
3.2 Fuentes de información y técnicas de recolección	3;Error!
Marcador no definido.	
3.3 Modelo de competitividad de Michael Porter aplicado al Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín	33
3.3.1 Análisis de condiciones de la demanda	33
3.3.2 Análisis de condición de los factores	38
3.3.3 Análisis de la estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas	47
3.3.4 Análisis de sectores afines y auxiliares	53
3.3.5 Cifras de la especialidad de Negocios, Ferias y Convenciones	59
CAPÍTULO IV: Benchmarking País Vasco	60
CAPÍTULO V: Seguimiento al Plan de Desarrollo Turístico Medellín 2011- 2016	63
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	74
REFERENCIAS	77

ANEXOS	82
Anexo 1: Mail Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones	82
Anexo 2: Mail Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones	83
Anexo 3: Mail Subsecretaria de Turismo de Medellin	84
Anexo 4: Seguimiento del asesor en el desarrollo del trabajo de grado	85

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Características de clústers del extranjero	23
Tabla 2: Aprendizajes	23
Tabla 3: Hitos más importantes	23
Tabla 4: Factores para la continuidad	24
Tabla 5: Los clústers como facilitadores de la innovación	24
Tabla6: Indicadores anuales	33
Tabla7: Llegada de pasajeros al aeropuerto José María Córdova y Olaya Herrera, enero-diciembre 2014	34
Tabla8: Número de llegadas y variación anual de extranjeros por motivo de viaje	36
Tabla9: Hoteles sede Poblado	39
Tabla10: Hoteles sede Laureles-Estadio-Floresta-Belén	40
Tabla11: Hoteles sede Centro	40
Tabla 12: Cifras de la especialidad de Negocios, Ferias y Convenciones	59
Tabla13: Ciudad de destino principal que reportan los viajeros extranjeros en Colombia, 2011-2014	64
Tabla14: Ranking ICUR (Las mejores ciudades para hacer negocios en América latina)	66
Tabla15: Ranking ICCA (Ciudades en Latinoamérica para la realización de eventos)	70

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Cuadro de agentes que componen el Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín	¡Error! Marcador no definido.5
Figura 2: Modelo del diamante de competitividad de Michael Porter	25
Figura 3: Llegada de viajeros extranjeros y colombianos por punto de control migratorio (Aeropuerto José María Córdova), enero-diciembre 2014	33
Figura 4: Antioquia, llegada de pasajeros por principales orígenes nacionales, enero-diciembre 2014	34
Figura 5: Antioquia, llegada de pasajeros por principales orígenes internacionales, enero-diciembre 2014	35
Figura 6: Principales ciudades de destino turístico en Colombia de extranjeros	35
Figura 7: Aliados estratégicos públicos y privados	47
Figura 8: Captación de eventos internacionales en Medellín, 2007-2013	68
Figura 9: Captación de eventos nacionales en Medellín, 2007-2013	69

RESUMEN

Esta investigación realiza un análisis de la competitividad del Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de la ciudad de Medellín. Se tomó información para el periodo 2000-2014, con datos de organismos tales como el MINCIT, Cámara de comercio de Medellín para Antioquía, Medellín Convention & Visitors Bureau, PROCOLOMBIA, DANE, COTELCO, SITUR y periódico El Colombiano.

A partir de lo anterior se desarrollan seis capítulos: En el primero se mencionan las generalidades, origen y trayectoria del Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín; en segunda instancia se presenta el marco teórico, en el cual se desarrolla la investigación; en el tercero, se incluye el desarrollo metodológico, utilizando el modelo del diamante competitivo de Porter; en el cuarto se menciona al País Vasco, como ejemplo a seguir; en el quinto, se hace un seguimiento de algunas metas trazadas en el Plan de Desarrollo Turístico Medellín 2011–2016 y por último, se muestran los resultados obtenidos, donde se revela que el Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín actualmente se encuentra en una situación aceptable de competitividad.

Palabras clave: Competitividad, Clúster, Diamante de competitividad Michael, Medellín.

INTRODUCCIÓN

Medellín a partir del siglo XXI, planteó un direccionamiento encaminado a una estrategia potente de desarrollo, que le sirviera como pilar fundamental en el fortalecimiento empresarial a través de la integración de redes de negocios y la identificación de nuevas oportunidades de mercado, es allí donde se da origen a la iniciativa Medellín ciudad clúster, en la administración de Sergio Fajardo, en el periodo del 2004-2007; en la cual se dieron los primeros pasos, pactando convenios para poner en marcha dicha iniciativa. Ésta cuenta con la participación de instituciones públicas, privadas y del gobierno (municipal, departamental, nacional), haciéndose realidad en el momento en que se incorporó en el Plan de Desarrollo de Medellín 2008-2011 dándole continuidad a su planteamiento inicial propuesto.

Medellín ha demostrado ser una de las ciudades con buen posicionamiento internacional en materia de turismo de negocios. Maneja uno de los más fuertes y tradicionales grupos económicos del país, que poseen una estructura empresarial fuerte; por lo cual la investigación generará una base argumental si en efecto el Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones posee condiciones de base para desempeñar el papel. Hace un tiempo, esta ciudad viene probando una serie de modificaciones o cambios sociales que tienen como fin impulsarla hacia una ciudad segura, amable e inclusiva brindando la calidez necesaria para los visitantes.

La capital antioqueña en épocas pasadas fue reconocida como una ciudad con una cultura violenta; actualmente es una urbe que experimenta transformaciones en cuanto a proyectos de inversión humana, social y cultural; donde la creación de espacios públicos, provocó una motivación hacia el cambio social y una mejor percepción de seguridad, por lo tanto, es importante promover esta ciudad como destino idóneo para realizar turismo de negocios.

Tiene fuertes ventajas competitivas como destino ideal para turismo de negocios, puesto que cuenta con buenos centros de convenciones de calidad, una amplia red de servicios públicos y está a la vanguardia en cuanto a infraestructura de transporte; posicionándola entre las mejores ciudades del mundo en este campo.

Además de lo anterior, Medellín posee un gran valor agregado, debido a que lleva un proceso de internacionalización, dentro del cual ha sido sede de eventos de categoría mundial, por ejemplo: Los IX Juegos Suramericanos, la 50 asamblea del BID y la 38 asamblea de la OEA. Éstos han tenido una organización impecable, brindando los argumentos necesarios a las asociaciones internacionales para elegirla como una de las mejores sedes para próximos eventos.

El Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín, es una integración en el territorio antioqueño de organismos, empresas especializadas y complementarias en el sector de la hotelería, alimentación, transporte de pasajeros, traductores, agencias de viajes, entre otros; incentivando así, un ambiente propicio para los negocios y la sana competencia. Siendo Medellín y la región antioqueña un atractivo lugar para invertir, crear negocios y realizar convenios o alianzas que hagan de la economía un punto clave a tener en cuenta para el resto del país y el mundo. De igual forma, el clúster está contribuyendo con los esfuerzos que se han realizado en la región durante los últimos años, construyendo tejido empresarial, institucional y social, para que la actividad progrese bajo los mejores estándares internacionales; como se evidencia en el siguiente texto:

En esta suerte de termómetro del turismo de negocios en la ciudad, Beatriz Velásquez, directora del Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones, reveló que fueron cerca de 88.000 los empleos que generó este renglón en 2011, y

que dado el gasto diario promedio de un turista de negocios en Medellín, que llega a los USD 250, hoy representa el 2,6 % del Producto Interno Bruto de Antioquia.

De acuerdo con la directora Velásquez, 1.582.120 extranjeros llegaron a Colombia en 2011. De ellos, 151.470 llegaron a Medellín, lo que posiciona a la ciudad como el tercer destino preferido por los foráneos después de Bogotá, con 861.722 visitantes, y Cartagena, con 177.858.

Y aunque el panorama da cuenta de una dinámica creciente, falta aún mucho por hacer. Así lo dice Beatriz Velásquez, del Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones.(Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Párr. 2-14)

Tal como lo indica el vicepresidente de mercadeo de Coltejer, parte del consejo asesor del clúster textil / confección, diseño y moda:

El turismo es ese elemento central alrededor del cual giran los otros sectores estratégicos de la ciudad. Si no se tiene una infraestructura clara, unas políticas claras, es difícil atraer a la gente a la ciudad. Y no es un tema de hotelería. Debemos trabajar entre todos para que se empiece a ver una imagen distinta de la ciudad, que atraiga a muchas más personas a hacer negocios. (Comunidad Clúster, 2012).

En este orden de ideas, la investigación podrá arrojar resultados que ayudarán a establecer un diagnóstico del Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín y a su vez, sirva en la toma de decisiones para la implementación de una adecuada metodología que logre identificar y proponer estrategias de acción para el desarrollo sostenible del clúster.

CAPÍTULO I: Generalidades del Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín.

1.1 Antecedentes históricos, progreso e importancia del clúster.

Medellín es reconocida como una de las ciudades del país con una buena plataforma competitiva; con respecto a esto dice la publicación Monitor Company:

Medellín es la ciudad cuya plataforma permite la operación más eficiente de actividades productivas. Esto ha sido logrado históricamente a través de buenos gobiernos locales, buenas dosis de inversión pública y privada, y buenas decisiones sobre dónde y cómo competir por parte de la siempre admirada clase industrial de la ciudad. (Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, 1977, 48).

Como producto de esta situación, Medellín ha venido desarrollando instrumentos de cambio que le han permitido la introducción, difusión y aceptación de nuevas estrategias, con un enfoque a nivel departamental y nacional. A su vez le debe apostar a una dinámica internacional para alcanzar excelentes niveles y poder contribuir más eficientemente a la vocación económica de la ciudad.

De igual manera esta integración empresarial, se debe al desarrollo de infraestructura y acuerdos de interconexión con mercados potenciales internacionales y regionales. Los clústeres apoyan a las entidades del gobierno, pertinentes en la negociación de acuerdos de integración con los mercados objetivos y en la definición de las reglas de participación de los agentes regionales. Se está trabajando en el desarrollo de capital humano necesario y con las capacidades pertinentes para competir en mercados globales, y esto se debe a la relación que hay entre universidad–industria, en donde se acerca la educación superior al contexto laboral, fortaleciendo valores

como la responsabilidad, disciplina y virtud para tomar decisiones; asegurando el desarrollo de técnicos, tecnólogos y profesionales de educación superior idóneos.

De igual forma todo esto se evidencia en el Plan de Desarrollo Turístico Medellín 2011-2016, en el cual se estipuló convertir a Medellín en la segunda ciudad de turismo de negocios de Colombia, superando a Cartagena. La presidenta ejecutiva de la Cámara de Comercio afirma: “Se entiende que el turismo es un sector transversal del que depende el crecimiento de los demás clúster. Las cifras demuestran que el turismo es un sector en crecimiento” (Citado en Cultura E, Párr. 2).

El tejido empresarial del Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín está compuesto por 7.225 empresas (mipymes: 99.86% y grandes: 0.14%) con activos totales por USD637 millones; tiene participación en el total de activos de la base empresarial antioqueña de 0.6% y una participación en el PIB de Antioquia de 1,3% según la información promocional de la Cámara de comercio de Medellín.

Por otro lado, es fundamental destacar que debido a esta logística e infraestructura física, la organización y el buen desempeño que ha tenido Medellín desde hace unos años, se ha logrado gracias al trabajo mancomunado de la tríada (Educación–Empresa–Estado); el cual ha estado dirigido a concentrar todos sus esfuerzos para jalonar iniciativas encaminadas a aspectos de emprendimiento, incentivos hacia la innovación e implementación de tecnologías; permitiéndole a Medellín construir un entorno económico importante. Las ferias realizadas hasta hoy como: la Feria Internacional del sector eléctrico (FISE), Bolsa Turística de las Américas (BTA), Feria de la construcción (Expocamacol), Feria Internacional de la moda (Colombiamoda), Feria Internacional textil (Colombiatex) y Feria Internacional de la salud (Medemed) entre otras; convirtiéndola en una vitrina significativa, llevándola a ofrecer un servicio que aparte de

evidenciar su gran capacidad de agrupamiento, le genera ingresos importantes al comercio de la ciudad.

Sin duda, Medellín es una villa de congresos, convenciones y certámenes que la hacen gozar de reconocimiento internacional; esa virtud no sería posible sin los diferentes escenarios de buen diseño, estructura arquitectónica y TIC, durante grandes eventos como la asamblea del BID, OEA y los Juegos Suramericanos, que sirven de plataforma para la realización de estos encuentros.

Debido a estos logros, se están superando barreras con el objetivo de alcanzar un buen nivel de competitividad. El clúster ha desarrollado las capacidades distintivas en la operación, construcción y financiación de activos que le permiten competir en mercados locales; pero con muy poca participación en el mercado internacional.

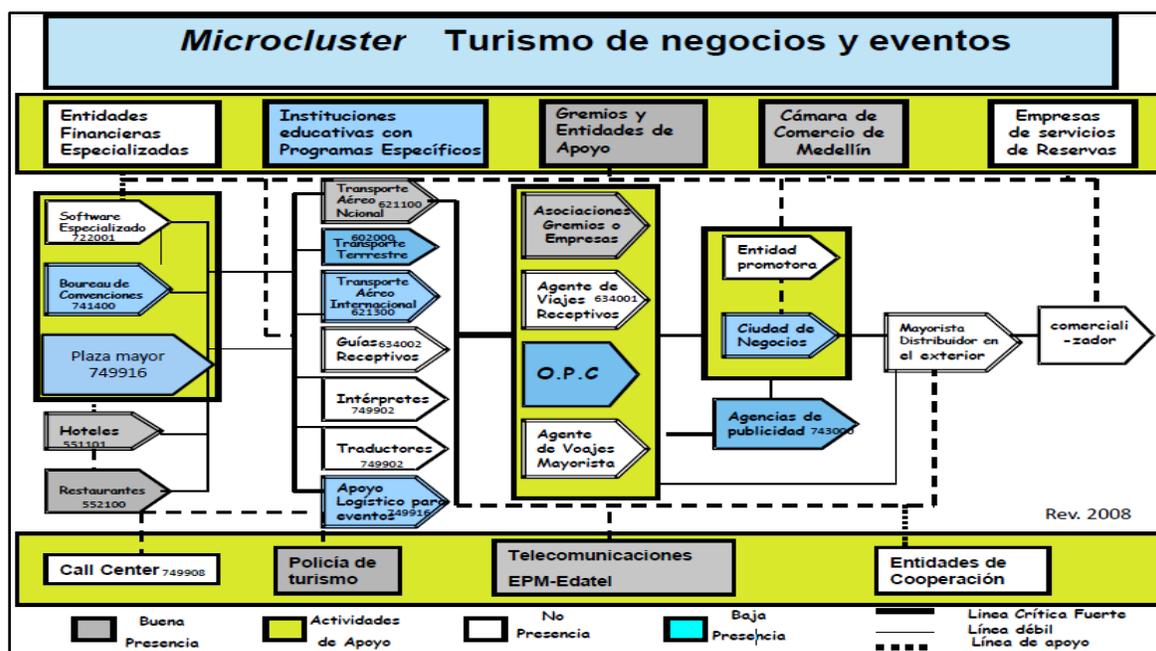


Figura 1. Cuadro de agentes que componen el Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín. Fuente: Cooperación público – privada para el desarrollo de clúster en Medellín, Colombia, (2008).

Hacen parte del Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones todas las empresas y entidades relacionadas con la industria de eventos y reuniones en la ciudad de Medellín:

Operadores profesionales de congresos, agencias creativas de publicidad, BTL, empresas de logística, sonido, montaje, activaciones de marca y todas las empresas que realicen reuniones (seminarios, ferias, congresos, convenciones) y otras.

- a)** Promotores: Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.
- b)** Consejo Asesor: Comunicaciones Efectivas, Travel Solutions, Transportadora Asia y el Centro Comercial Puerta del Norte.

CAPÍTULO II: Marco Teórico

2.1. Estado del Arte

2.1.1. Porter, M. (2007). La Ventaja Competitiva de las Naciones, Harvard Business Review, 85 (11), 69-95.

En este artículo publicado originalmente en 1990, Michael Porter actualiza la teoría clásica de Adam Smith, sobre la Riqueza de las Naciones, así como la preponderancia de los factores tradicionales de esa riqueza: Tierra, recursos naturales y el trabajo. En la economía actual, globalizada y cada vez más competitiva, esos factores ya no pueden producir y explicar por sí mismos las razones de porqué ciertos países generan mayor riqueza que otros. La clave está en la competitividad y particularmente en la productividad de las naciones y de sus industrias en particular, que se expresa en exportaciones a diversos lugares y en una sólida inversión fuera de las propias fronteras.

Fue un estudio de cuatro años de duración efectuado en 10 naciones que examinó los patrones del éxito competitivo en los países más importantes; concluye que las empresas logran obtener una ventaja competitiva mediante actos de innovación. La capacidad de una nación para innovar es afectada por cuatro características amplias del diamante de la ventaja nacional: 1) Condiciones de los factores; 2) Condiciones de la demanda; 3) Industrias relacionadas y de apoyo; y 4) Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas. Basándose en este análisis, los gobiernos deberían actuar como catalizadores y provocadores, pero no deberían involucrarse directamente en la competencia.

El autor ilustra su argumento con los clústeres italianos del calzado, las diversas industrias japonesas con sus distintos grados de competitividad y muchos ejemplos más. El artículo es muy contundente a la hora de descartar las explicaciones tradicionales que se dan a la competitividad

de un país: No tiene que ver con el tipo de cambio, con el costo de la mano de obra, con un balance comercial positivo, con el nivel de intervención gubernamental ni con las tasas de interés. La competitividad se trata de otra cosa y para afrontar correctamente sus desafíos es necesario un muy buen liderazgo, tanto en el ámbito privado como en el público.

2.1.2. Cámara de comercio de Medellín para Antioquía. (2009). Avances de la estrategia clúster en Medellín y Antioquia, Documento Comunidad Clúster No.5, 186-209.

En este trabajo se hizo un análisis sobre el estado de los clústeres en Medellín–Antioquia; un balance de cómo iba la iniciativa en materia de logros y aprendizajes. Se incluyeron fundamentos teóricos que sustentan la estrategia y se desarrolló un análisis de la dinámica económica, empresarial de los clústeres estratégicos y una sistematización de la experiencia del fortalecimiento clúster.

El trabajo se llevó a cabo a través de recolección de información primaria, por medio de entrevistas a 1.025 empresarios; lo cual permitió evaluar el estado en ese entonces de los clústeres estratégicos, en puntos claves determinantes para la competitividad, como:

1. Personal
2. Innovación y desarrollo tecnológico
3. Proveedores
4. Acceso a crédito/Financiación
5. Competencia y Mercado
6. Asociatividad
7. Tecnología de la información y la comunicación

En cuanto a los resultados sobre el tema que compete a este trabajo, llegó a conclusiones muy importantes sobre el Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones; donde dio a conocer

aspectos de vital importancia, en los cuales se debería concentrar esfuerzos para lograr su mejoramiento y entre los cuales están:

- a) Capacitación del recurso humano.
- b) Mayor acompañamiento a las empresas en procesos de innovación y desarrollo.
- c) Certificaciones de los productos de cara a mercados externos.
- d) Mejor aprovechamiento de las TIC's, tanto en procesos especializados como para la comercialización de servicios (productos).
- e) Apertura a mercados externos, y en esta medida mayores esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
- f) Mayor relacionamiento con proveedores locales.
- g) Promoción de nuevos negocios, enfocados en aquellos insumos que no se proveen localmente de forma suficiente.
- h) Acceso a fuentes alternas de financiación.
- i) Fortalecimiento del trabajo conjunto entre las empresas en temas tecnológicos y comerciales.

2.1.3. García, G. J., Pulecion, R. J. (2008). La competitividad regional: El problema y su análisis, desarrollo regional, globalización y competitividad (pp.129-166). Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

En este capítulo se realizó un análisis del concepto de competitividad del proceso de globalización con el consecuente fortalecimiento de las ciudades y regiones como escenarios

privilegiados para el desarrollo y la problemática de la competitividad regional, en el contexto colombiano, para terminar proponiendo lo que podrían ser una serie de indicadores para medir la competitividad regional.

2.1.4. Mitxeo Grajirena, J., Idigoras Gamboa, I., Vicente Molina, A. (2004). Los clústeres como fuente de competitividad: El caso de la comunidad autónoma del País Vasco. Cuadernos de gestión, 4 (1), 55-67.

En este artículo se hizo un análisis de la labor desarrollada por los clústeres para mejorar la competitividad de sus socios. Para ello, en la parte inicial realizaron el marco teórico de desarrollo de los clústeres y también estudiaron los once clústeres existentes en la comunidad autónoma del País Vasco y su contribución a las empresas.

En cuanto a los resultados que compete a esta investigación llego a conclusiones muy importantes, entre los cuales están:

- 1) La contribución de los clústeres a la mejora de la ventaja competitiva de las empresas que los componen y, a su vez, a la mejora de la competitividad de la región en la que se sitúan; impulsa a la Administración Pública a la creación de clústeres.
- 2) El análisis de todos los clústeres existentes en la CAPV, nos permite detectar la existencia de una importante heterogeneidad entre ellos. Esta heterogeneidad se manifiesta en su origen, en las relaciones existentes entre las empresas asociadas (mayor verticalidad u horizontalidad) y en el número y el tipo de empresas que los componen.
- 3) A pesar de dicha heterogeneidad, todos los clústeres comparten los objetivos y las líneas estratégicas prioritarias, que se derivan de las directrices del Gobierno Vasco. No obstante,

los proyectos y las actuaciones concretas en los que se materializan son distintas en cada clúster.

- 4) La cooperación es la base de la actividad de los clústeres, se reconocen dificultades, también se observa una cooperación creciente entre las empresas.
- 5) La valoración de los clústeres es positiva, tanto como instrumento de la política industrial como para la mejora de la competitividad empresarial a través de la cooperación, aspecto estudiado en el trabajo.

2.1.5. Rodríguez Domínguez, M.M. (2001). La creación de clústeres turísticos como instrumento para la mejora competitiva de los destinos: Una aplicación a las rías bajas gallegas. Investigaciones Europeas, 7 (3), 119-138.

En este artículo se analizó la posibilidad de crear un clúster turístico en el destino más consolidado de Galicia, las Rías Bajas, comprobando si se cumplen las condiciones de base para ello.

Entre algunas de las conclusiones a las que llegó el artículo, están las siguientes: La competitividad de un destino se encuentra determinada por la competitividad del conjunto de empresas turísticas de la zona, las cuales deberán rivalizar con otros destinos por una mayor captación de turistas y, a su vez, dentro del destino por ser las empresas elegidas por el consumidor. La competitividad de las empresas va a depender del conjunto de factores de atracción que tenga el destino, teniendo en cuenta que en este punto son las propias empresas las que pueden crear dichos factores, es decir, no tiene porqué ser algo previamente predeterminado por la dotación inicial de recursos naturales y/o históricos. No cabe duda, que aquellos destinos que posean características excepcionales y que se conviertan en factores de atracción, tienen una

cierta ventaja (absoluta) con respecto a otros. No obstante, debe tenerse presente que la competitividad del destino radica en la explotación de las ventajas competitivas y no en la de las comparativas o las absolutas.

Para el desarrollo de estas ventajas competitivas, se puede basar en cada uno de los niveles de competitividad existentes, dando lugar a lo que se ha dado en denominar tradicionalmente ventajas país, ventajas sector y ventajas empresa. Con respecto a los dos primeros tipos de ventajas, las empresas deben tener en cuenta que pueden y deben potenciarlas, y aprovecharse de ellas. Sin embargo, para conseguir ser la elegida dentro del destino se deberán desarrollar las ventajas a nivel empresa, ya que son éstas las que convierten a las organizaciones en únicas y diferentes al resto de las que conforman el destino.

Si al hecho de que las empresas estén inmersas en un clima competitivo dentro del destino, pero a la vez cooperativo para competir con otros destinos, se une la existencia de una serie de recursos compartidos y el aprovechamiento de economías externas que se generan al estar localizadas de forma próxima, obteniendo como resultado la conceptualización de los destinos como clústeres en la terminología del Michael Porter.

Además, las empresas turísticas tienen que ser conscientes de que si compiten de esta forma, como clúster, pueden ayudarse mutuamente de cara a conseguir una mejora competitiva de todo el destino en general, y ello puede redundar en una mejora de la competitividad individual de las empresas que conforman dicho destino. No obstante, cuando el sector está muy fragmentado o las empresas no presentan una mentalidad empresarial a largo plazo muy desarrollada, es necesaria la constitución de clústeres institucionales para proporcionar una mayor coherencia a la estrategia colectiva del destino.

2.1.6. Echeverri Chavarriaga, J. (Abril, 2012). Día del estratega. Estrategia regional de desarrollo y competitividad basada en clúster: La experiencia de Medellín, Antioquia. Impacto de la estrategia clúster en el desarrollo de Medellín. Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín.

Tabla 1

Características de Clústers del extranjero

	PAÍS VASCO	CATALUÑA	CHIHUAHUA	CHILE
ORIGEN	1990	1993	1992	2000
DETONANTE	Hundimiento de la industria tradicional.	Crisis industrial.	Necesidad de transformar la industria.	Falta de crecimiento en las principales regiones, a pesar del crecimiento económico del país.
LIDERAZGO	Desde el gobierno (arriba hacia abajo).	Desde el gobierno (arriba hacia abajo).	Desde el sector privado (abajo hacia arriba).	Desde una agencia de desarrollo gubernamental (arriba hacia abajo).
MODELO CLUSTER	<i>Cluster</i> como opción estratégica en la política industrial.	<i>Cluster</i> como herramienta para impulsar la competitividad.	<i>Cluster</i> en el marco de proyectos de desarrollo económico.	<i>Cluster</i> como racionalidad ordenadora bajo un enfoque integrado de desarrollo regional.

Fuente: Observatorio Europeo de Clústeres; Greenbook 2003; Innobarometer on clústers role in facilitating innovation in Europe (2006): Datos a partir de entrevistas a 3.528 compañías seleccionadas al azar de 20.994 que hacen parte de iniciativas clúster en Europa.

Tabla 2

Aprendizajes

PAÍS VASCO	CATALUÑA	CHIHUAHUA	CHILE
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación estratégica hacia objetivos de largo plazo. • El gobierno no ahoga los esfuerzos privados, pero es estricto respecto a la misión y objetivos a alcanzar. • El mejor indicador es el número y calidad de los proyectos de cooperación surgidos de los <i>clusters</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de capacidades y conocimiento local. • <i>Cluster</i> como herramienta, no como resultado. • Reorientación de los <i>clusters</i> en el tiempo: metodologías flexibles, intersectoriales y foco en la estrategia empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas público – privadas. • Liderazgo de las regiones. • Participación de múltiples actores de la sociedad. • Construcción de capital social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profundización de vínculos entre las regiones, instituciones y fondos de Innovación. • Cofinanciación de las iniciativas. • Asignación de recursos públicos regionales a iniciativas de alto impacto. • Agencias regionales de desarrollo acompañadas de una nueva política regional.

Fuente: Observatorio Europeo de Clústeres; Greenbook 2003; Innobarometer on clústers role in facilitating innovation in Europe (2006): Datos a partir de entrevistas a 3.528 compañías seleccionadas al azar de 20.994 que hacen parte de iniciativas clúster en Europa.

Tabla 3

Hitos más importantes

PAÍS VASCO	CATALUÑA	CHIHUAHUA	CHILE
<ul style="list-style-type: none"> • Política de <i>Clusters</i> basada en la cooperación y la focalización estratégica desde inicios del proceso. • Iniciativas <i>cluster</i> maduras desembocan en estructuras estables llamadas "Asociaciones <i>Cluster</i>". 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con las políticas horizontales y trabajo con todos los sectores. • Gobierno regional como facilitador. • Profesionales especializados en política de <i>clusters</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un Consejo Económico dedicado a impulsar los <i>clusters</i>. • Desarrollo de <i>Clusters</i> en los polos de desarrollo más importantes. • Desarrollo de infraestructura económica de soporte: investigación, capacitación y desarrollo tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la colaboración entre privados como ingrediente central de las políticas de fomento productivo. • Constitución de Agencias Regionales de Desarrollo Productivo –ARDP– • Desarrollo de programa de <i>clusters</i> Nacionales.

Fuente: Observatorio Europeo de Clústeres; Greenbook 2003; Innobarometer on clusters role in facilitating innovation in Europe (2006): Datos a partir de entrevistas a 3.528 compañías seleccionadas al azar de 20.994 que hacen parte de iniciativas clúster en Europa.

Tabla 4

Factores para la continuidad

PAÍS VASCO	CATALUÑA	CHIHUAHUA	CHILE
<ul style="list-style-type: none"> • Política de <i>Clusters</i> sistemática. • Apoyo financiero del sector público materializado en convenios anuales. • Interacción cotidiana entre funcionarios públicos y responsables de las asociaciones <i>cluster</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de los actores locales. • Instrumentos específicos para políticas de <i>clusters</i>. • La competitividad, como último fin, requiere de la adaptación constante de las políticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades locales a través de los Consejos Regionales de Desarrollo Económico, que articulan los principales actores del desarrollo local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Política nacional de <i>cluster</i> articulada con la política regional de <i>cluster</i>. • Agencias Regionales de Desarrollo Productivo –ARDP– como nueva forma de observar y actuar en los espacios productivos locales. • Instituciones de soporte públicas o privadas fortalecidas, con capacidades técnicas e independientes de las agendas políticas de corto plazo.

Fuente: Observatorio Europeo de Clústeres; Greenbook 2003; Innobarometer on clusters role in facilitating innovation in Europe (2006): Datos a partir de entrevistas a 3.528 compañías seleccionadas al azar de 20.994 que hacen parte de iniciativas clúster en Europa.

Tabla 5

Los clústeres como facilitadores de la innovación

Los <i>Clusters</i> como facilitadores de la Innovación*				
La prosperidad económica está relacionada con el grado de fortaleza del <i>cluster</i> .				
<ul style="list-style-type: none"> • 85% de las empresas afirman que el hacer parte de una iniciativa <i>cluster</i> ha mejorado su competitividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas <i>cluster</i> realizan más investigaciones de mercado que las que no hacen parte de una iniciativa <i>cluster</i> (53% Vs. 33%). 	<ul style="list-style-type: none"> • Las compañías <i>cluster</i> son mas innovadoras que la mayoría de compañías innovadoras que no operan bajo esta estrategia (78% Vs. 74%). 	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas <i>cluster</i> registran más marcas comparadas con las que no: (29% vs 14%) y solicitan más patentes: (29% vs 12%). 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 de cada 10 compañías amplían sus productos/ servicios, y el 53% afirma que el hacer parte de un <i>cluster</i> facilitó este desarrollo.

Fuente: Observatorio Europeo de Clústeres; Greenbook 2003; Innobarometer on clusters role in facilitating innovation in Europe (2006): Datos a partir de entrevistas a 3.528 compañías seleccionadas al azar de 20.994 que hacen parte de iniciativas clúster en Europa.

2.2. Desarrollo del Marco Teórico

Diamante de Competitividad de Michael Porter:

Esta investigación se circunscribe bajo el modelo conceptual “Diamante Competitivo” como la perspectiva principal, el cual fue una contribución de Porter en el artículo: “La Ventaja Competitiva de las Naciones” publicado en 1990 en Harvard Business Review. Donde, demostraba que la competitividad de un sector dependía tanto de la abundancia y la calidad de los clásicos factores de producción y de las industrias de soporte, como de las condiciones de la demanda y de la estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas del sector. En relación con este concepto, desarrolló la noción de "clústeres", polos productivos altamente especializados, enclavados en una determinada región geográfica. La creación de estos clústeres permite ofrecer productos de alto valor agregado, ganando ventajas competitivas a nivel mundial.

En el modelo del diamante interactúan cuatro puntas que de funcionar adecuadamente, se logrará el éxito competitivo del Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín. Estas cuatro puntas básicas son:

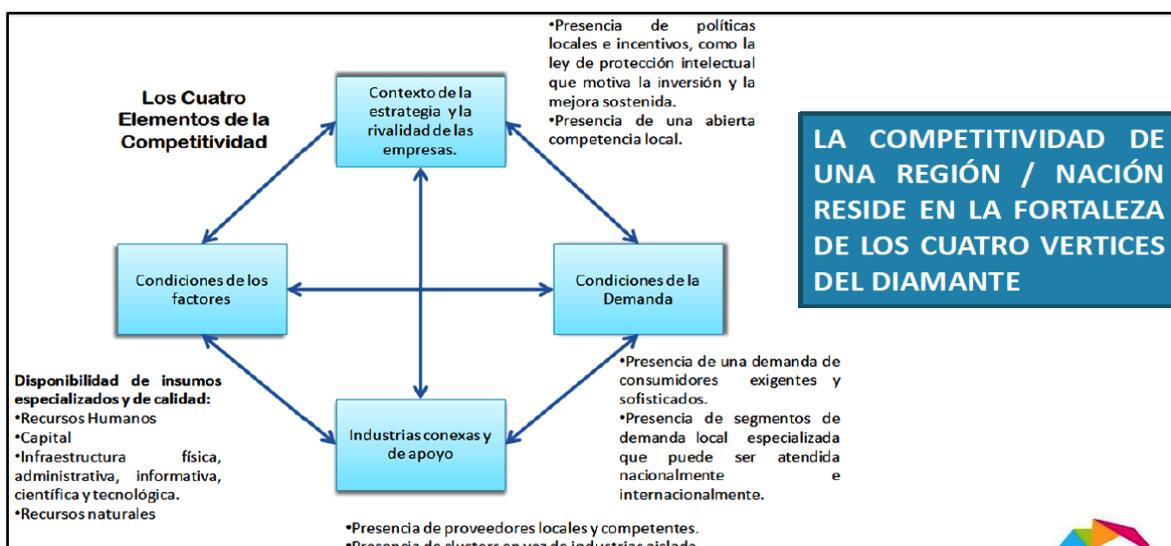


Figura 2. Modelo del diamante de competitividad de Michael Porter. Fuente: The competitive advantage of Corporate Philanthropy. Michael E. Porter. Harvard Business Review.

Por esta razón y por motivo de hacer hincapié en la temática de la competitividad se hizo fundamentación en este modelo, ya que sus cuatro puntas son de gran utilidad para aplicar al Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín por las siguientes razones:

Las condiciones de la demanda, reflejarán la naturaleza de los mercados, su tamaño y estructura, la identificación y características de los visitantes extranjeros y nacionales, segmentos especializados de demandantes, requisitos para entrar en los mercados, barreras, tendencias, grado de sofisticación de los visitantes y mercados, posición de los turistas, innovaciones en el mercado y productos sustitutos; lo que forzara al clúster a mejorar constantemente su competitividad, vía productos innovadores de alta calidad.

La estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas dará a conocer las condiciones en las que se compite en el mercado, entre industrias y empresas, siendo importante la cantidad, crecimiento del número, tamaño y tipología de las empresas, así como las estrategias y las metas empresariales, el tipo de integración o colaboración empresarial, alianzas estratégicas, grado de concentración de la capacidad productiva y los procesos productivos; lo cual impulsará al clúster a trabajar para aumentar en productividad e innovación.

Por otro lado, los factores de producción describirán la situación del clúster en cantidad, calidad, especialización y costo directo e indirecto del recurso humano, capital, infraestructura, tecnología, conocimiento, servicios de energía, telecomunicaciones y otros factores necesarios para el clúster, así como la legislación relacionada con prácticas comerciales y la situación de los oferentes en sus mercados.

Por último en cuanto a los sectores afines y auxiliares, que incluye a los proveedores de bienes y servicios relacionados con la industria, tales como tecnología, transporte, infraestructura,

estructura de sus mercados, posicionamiento en el mercado, prácticas internacionales y locales; facilitará el intercambio de información y promoverá un flujo continuo de ideas e innovaciones para el clúster.

2.3. Marco Conceptual

La competitividad surge de la necesidad de las organizaciones y de los países de sostenerse y lograr una mejor posición en el entorno, debido al incesante desarrollo tecnológico y la liberalización económica que han llevado a la transformación de la economía mundial.

La competitividad analiza las características de un país, ya que esta es una visión de la productividad de sus empresas, y por lo tanto del grado de competencia que hay entre éstas. La ventaja comparativa estaría dada por las habilidades, recursos y conocimientos de los que dispone dicha empresa y que sus competidores no tienen o simplemente en una menor proporción.

La competitividad puede definirse como la habilidad para producir de una manera adecuada bienes y servicios con mayor calidad y a un precio razonable. Esto lo logran las empresas que satisfacen las necesidades del cliente y lo hacen de una manera más eficiente que sus competidores.

Michael Porter sostiene que la competitividad es un proceso de formación, el cual depende de factores microeconómicos y de capacidades que ofrece el territorio para facilitar las actividades económicas.

Esta competencia genera la tecnificación de los procesos y las mejoras sistemáticas de los productos ofrecidos, haciendo posible que se eleve la competitividad, no solo de la empresa sino en general del país frente al exterior, puesto que el grado de competencia internacional de un país es proporcional a su grado de competencia interna.

La competitividad ha logrado plantearse como parte del plan de acción de cualquier organización, incidiendo así en la evolución de la empresa. Ésta se ve reflejada en la ventaja

comparativa de una organización, frente a otra o de un país frente a otro, logrando obtener rendimientos superiores a los otros.

2.4. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Realizar un análisis de la competitividad del Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín, utilizando el modelo del diamante competitivo de Michael Porter.

Objetivos específicos

- 1.** Describir el Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín de acuerdo al modelo del diamante de la competitividad.
- 2.** Analizar fortalezas y debilidades que conforman las cadenas productivas y así priorizar puntos claves para la toma de decisiones hacia el logro de la competitividad del Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín.

2.5. Hipótesis de la investigación

- a) Una mirada exhaustiva al diamante competitivo en cuanto a fortalezas y debilidades de las condiciones de la demanda, factores de producción, estrategia, estructura, rivalidad entre las empresas y de los sectores afines y auxiliares, revela que el Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín actualmente está en una situación aceptable.
- b) Existen debilidades en las empresas que hacen parte del Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín que dificultan el desarrollo de ventajas competitivas, inversión en I+D, capacidad de producción y desarrollo de tecnología de punta.

CAPÍTULO III: Evidencia empírica del actual estado de competitividad del Clúster

Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín

3.1. Tipo de estudio

Con base en las referencias identificadas dentro del proceso de selección del tema, se puede establecer la orientación de la investigación, la cual tuvo un enfoque explicativo. Se empleó el modelo de competitividad de Michael Porter ‘Diamante Competitivo’, que permitió identificar las fortalezas y debilidades del Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín y determinó los aspectos necesarios para alcanzar un buen grado de competitividad.

3.2. Fuentes de información y técnicas de recolección

El proyecto de investigación se desarrolló mediante el uso de fuentes secundarias, principalmente con la recopilación de información, cifras y datos de estudios previos sobre la competitividad del clúster realizados por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. De igual forma algunos estudios de competitividad de clústeres realizados en otras regiones; documentos de actores del clúster, consulta bibliográfica, información registrada en las páginas de internet de las diferentes organizaciones (DANE, MINCIT, PROCOLOMBIA, COTELCO, Periódico El Colombiano, Medellín Convention & Visitors Bureau, Banco de la República, FEM, TECNNOVA, SENA, etc.), publicaciones de revistas, libros y artículos de circulación masiva, relacionadas con el tema.

En este orden de ideas, con las anteriores fuentes de información, la investigación podrá arrojar resultados que ayudarán a establecer un diagnóstico del Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín y a su vez, ayude en la toma de decisiones para la implementación de una adecuada metodología que logre identificar y proponer estrategias de acción para el desarrollo sostenible del clúster.

3.3. Modelo de competitividad de Michael Porter aplicado al Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín

3.3.1. Análisis de condiciones de la demanda:

La demanda turística de Medellín está integrada tanto por turistas extranjeros como nacionales, los cuales se desplazan al destino con su grado de sofisticación, exigencias y gustos, que están a la vanguardia de las tendencias mundiales; por esto, el factor a tener en cuenta, es el nivel de exigencia que estos le generan al turismo de la ciudad, puesto que es a ellos a quienes se les atiende directamente. Por lo tanto, es relevante revisar el número de llegadas, sus variaciones, el lugar de origen y los principales motivos de desplazamiento.

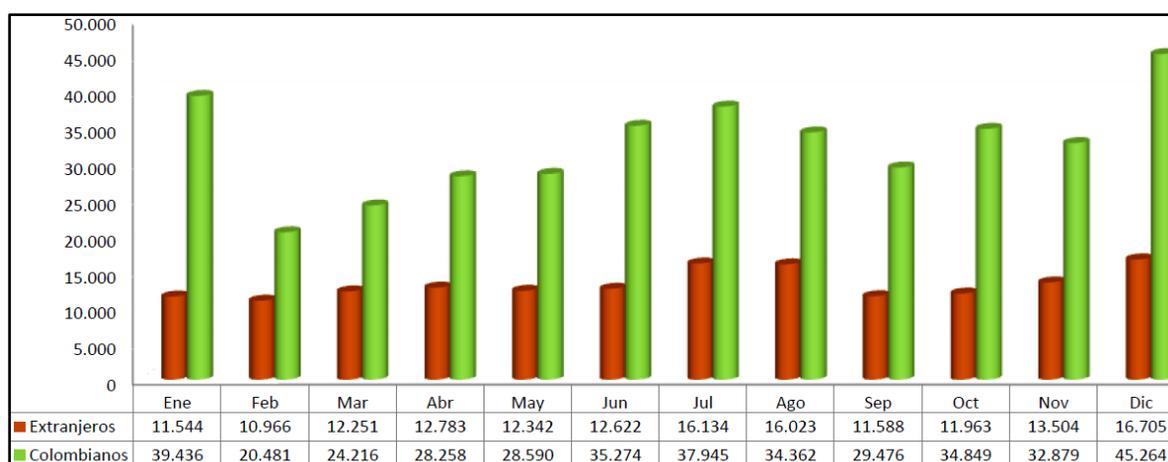


Figura 3. Llegada de viajeros extranjeros y colombianos por punto de control migratorio (Aeropuerto José María Córdoba), enero-diciembre 2014. Fuente: SITUR, Informe SITUR Acumulado enero-diciembre 2014.

Tabla 6

Indicadores Anuales

	Indicador	2013	2014	Crecimiento 2013 - 2014
ENERO A DICIEMBRE	Ocupación hotelera	57.3%	65%	7,7 pp
	Llegada de pasajeros por terminales de transporte	12.093.388	12.530.327	4%
	Entrada de extranjeros - inmigración	151.710	158.425	4%
	Entrada de colombianos - inmigración	338.228	391.030	16%
	Total viajeros (ext+col)	489.938	549.455	12%
	Número de visitantes en los PIT's de Medellín	18.462	61.365	23,2%

Fuente: Medellín Convention & Visitors Bureau.

En el acumulado enero-diciembre del 2014, llegaron a la Ciudad-Región 549.455 viajeros por punto control migratorio regional (ubicado en el aeropuerto José María Córdova), 391.030 colombianos y 158.425 visitantes extranjeros 16% y 4% más que en 2013, respectivamente.

En 2014 se registró un porcentaje de ocupación hotelera anual aproximada del 65%, la más alta de los últimos 7 años, con 7.7 puntos porcentuales por encima de la cifra lograda en 2013. La ciudad cerró el año con 5.698 habitaciones, un 129% más que en 2008.

Tabla 7

Llegada de pasajeros al aeropuerto José María Córdova y Olaya Herrera, enero-diciembre 2014

Nacional		Internacional	
Bogotá	1.682.496	Panamá	175.880
Cartagena	264.252	Miami	105.507
Cali	239.606	Fort Lauderdale	88.721
Barranquilla	137.691	Lima	32.720
San Andrés	92.440	Quito	28.345
Santa Marta	91.066	El Salvador	23.227
Montería	46.869	New York	21.715
Bucaramanga	28.236	Madrid	19.257
Cúcuta	23.785	Curazao	8.435
Pereira	794	Caracas	4.815
Leticia	733	Cancún	1.500
Valledupar	620		
Rioacha	63		
Puerto Asís	25		

Fuente: SITUR, Informe SITUR Acumulado enero-diciembre 2014.

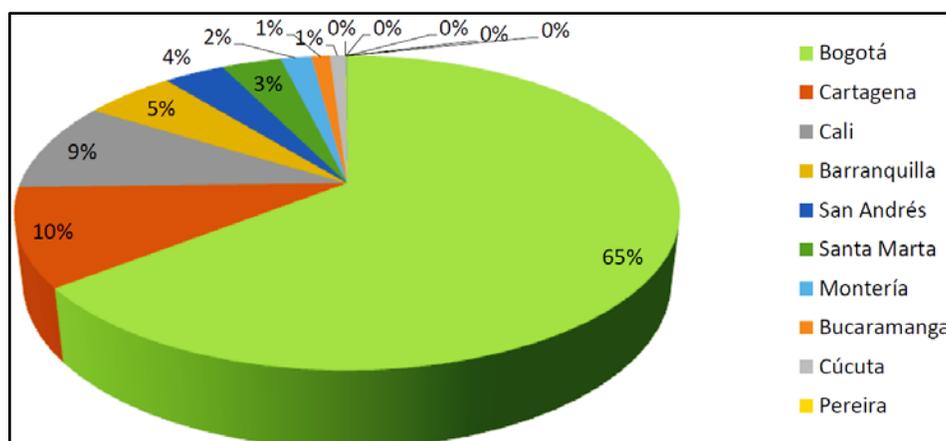


Figura 4. Antioquia, llegada de pasajeros por principales orígenes nacionales, enero-diciembre 2014. Fuente: SITUR, Informe SITUR Acumulado enero-diciembre 2014.

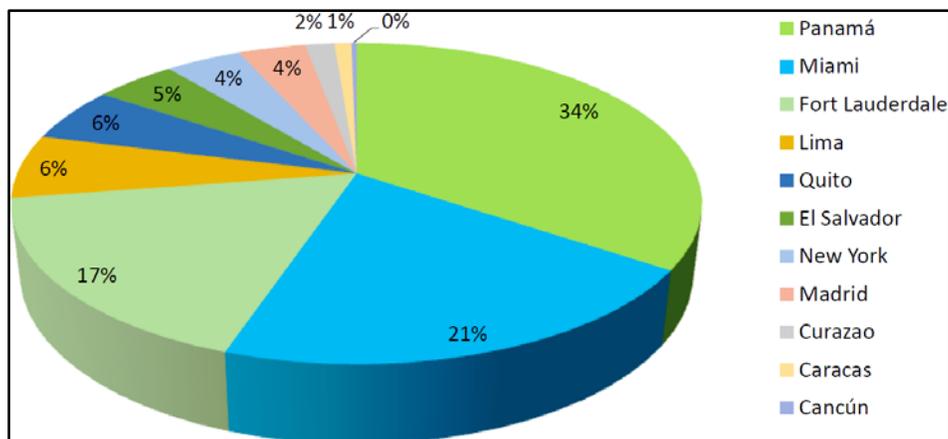


Figura 5. Antioquia, llegada de pasajeros por principales orígenes internacionales, enero-diciembre 2014. Fuente: SITUR, Informe SITUR Acumulado enero-diciembre 2014.

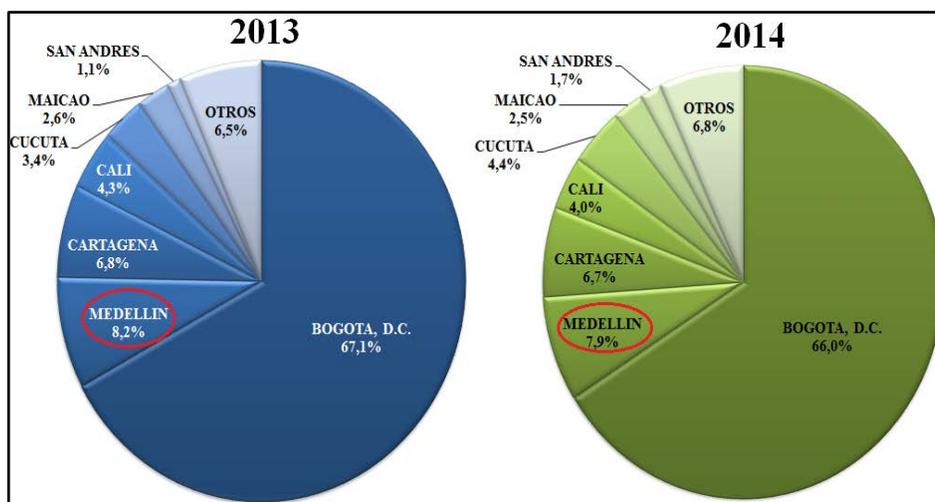


Figura 6. Principales ciudades de destino turístico en Colombia de extranjeros. Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, Oficina de estudios económicos, Informe turismo Diciembre 2014, 2015.

En la actualidad, Medellín es el segundo destino más visitado en el país, después de Bogotá, por turistas extranjeros, con una participación del 7,9% del total en Colombia, con un decrecimiento del 0,3% con respecto al año 2013.

Como se ha mencionado y mostrado en las tablas y gráficas anteriores, con base en la distribución que tiene el turismo en la Ciudad-Región en cuestión de llegadas y participación de visitantes nacionales y extranjeros, es necesario conocer los principales motivos por los cuales estos ingresos de extranjeros se han dado en el año 2014 mostrándolos en la siguiente tabla:

Tabla 8

Número de llegadas y variación anual de extranjeros por motivo de viaje

Motivo viaje	Total llegadas					Variación (%)	
	2012	2013	2014	diciembre 2013	diciembre 2014	2014/2013	Diciembre 2014/2013
Vacaciones, recreo y ocio	1.028.571	1.136.096	1.368.197	143.205	171.920	20,4%	20,1%
Negocios y motivos profesionales	206.378	259.008	345.982	15.973	16.810	33,6%	5,2%
Trabajo	164.007	138.944	59.134	3.610	3.573	-57,4%	-1,0%
Tránsito	67.862	40.935	1.149	3	276	-97,2%	9100,0%
Educación y formación	10.416	26.934	44.390	1.544	1.466	64,8%	-5,1%
Salud y atención médica	4.470	5.842	9.792	458	514	67,6%	12,2%
Otros motivos*	109.416	118.541	139.170	10.368	13.001	17,4%	25,4%
Total	1 591 170	1 776 300	1 967 814	175 161	207 560	14 0%	18 5%

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, Oficina de estudios económicos, Informe turismo Diciembre 2014, 2015.

Fortalezas

1. Existencia de demanda doméstica.
2. Buenos presupuestos destinados a la promoción vigorosa de la ciudad, con estrategias de comunicación y posicionamiento consistente a un largo plazo.
3. Un alto número de turistas que llegan a Medellín son muy exigentes, esto se debe a que vienen de países desarrollados como Estados Unidos y España.

Debilidades

1. Es evidente que Medellín no es la ciudad del país donde ingresa el mayor flujo de visitantes extranjeros, por lo tanto esta responsabilidad obliga a la ciudad a crear las condiciones indispensables para que los visitantes satisfagan todas sus necesidades. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que las cifras favorables no se limitan únicamente a la llegada de viajeros extranjeros.
2. Precio: No puede diferir en exceso del precio de los competidores (precio de mercado).

4. La exposición a diversas exigencias y gustos de los visitantes está beneficiando a la industria del turismo de negocios, obligando el fortalecimiento de la calidad y la diversidad de los servicios prestados para satisfacer a los clientes.

5. Disminución del grado de dependencia con países frecuentes debido a la nueva variedad de origen de los turistas.

3. Realización de proyectos anteriores para el cliente: Haber completado anteriormente y de forma exitosa proyectos para un cliente concreto ayuda pero no resulta determinante.

4. Proximidad: Estar cerca del cliente resulta muy importante para los integradores de sistemas de control.

Recomendaciones

1. Como se observa, Medellín requiere de una estrategia estable en el tiempo, que permita incrementar un volumen mayor de visitantes, tanto nacional como internacional. En este sentido las estrategias deben ser integrales, es decir, se requiere de un esfuerzo conjunto y simultáneo por parte del gobierno y de la inversión privada para desarrollar las estrategias.
2. Estimular a turistas de negocios con una diversidad de servicios adicionales que los motiven a prolongar sus estadías, a recomprar el destino y recomendarlo.
3. Implementar estándares pro-mejora e innovación y hacerlos asequibles a los visitantes.

3.3.2. Análisis de condición de los factores:

La infraestructura y los servicios para eventos, hotelería y turismo, tienen un gran potencial para impulsar la competitividad de Medellín, los centros de convenciones son un gran referente, la red hotelera, la oferta gastronómica, los dos aeropuertos y la calidez de sus habitantes, son factores diferenciadores que posicionan a Medellín como un buen referente para eventos de negocios.

Infraestructura para congresos, convenciones y ferias:

Plaza Mayor palacio de exposiciones: En agosto de 1975 inició operaciones. Es el lugar por tradición donde se realizan las ferias y exposiciones de Medellín. Ofrece una zona cubierta de exposición de más de 12.000 mt², distribuidos en cuatro amplios pabellones unidos por un hall central, con capacidad para albergar entre 3.000 y 8.000 visitantes o 450 stands, una plaza cultural de 2.500 mt², con capacidad para 7.000 visitantes. Además de una sala VIP, restaurantes, tarima de espectáculos y taquillas de acceso e inscripción.

Plaza mayor centro de convenciones: Su construcción se inició en 2003 y comenzó operaciones en marzo de 2005. Posee 12.00 mt² de área cubierta; 16 salones con capacidad variable de 30 a 3.000 personas; tecnología, comunicaciones y ayudas audiovisuales de última generación.

Gran salón: Para 3.000 personas, espacio que puede ser dividido en 6 secciones con capacidad variable de 200 personas en adelante. Cuenta con seis cabinas de traducción simultánea que facilitan el desarrollo independiente de eventos simultáneos.

Caja de Madera: Espacio diseñado para 700 y hasta 1.200 personas, especial para lanzamientos de productos, banquetes, pasarelas de moda y eventos comerciales, culturales y sociales. (Medellín Convention & Visitors Bureau).

Hotelería - Alojamiento: Medellín es reconocida como un importante centro de negocios, con una considerable y constante afluencia de empresarios y ejecutivos.

Esto, además del turismo, la variada y permanente programación de ferias y eventos de negocios, académicos, culturales y deportivos, o el sólo placer de conocerla, hacen de Medellín un destino turístico de primer nivel.

Aquí el visitante tiene a su disposición una amplia red hotelera, según COTELCO, con más de 200 establecimientos de todas las características y presupuestos, ubicados en su mayoría, en los conglomerados de negocios o en los sectores más turísticos de la ciudad.

Sede Poblado: Esta zona ha experimentado una gran expansión empresarial e institucional, tienen asiento muchos de los hoteles de alto nivel.

Tabla 9

Hoteles sede Poblado

Hotel	Teléfono	Dirección	Estrellas
Hotel Intercontinental	319 44 50	Calle 16 No. 28 - 51	5
Hotel Dann Carlton	444 5 151	Cra. 43A No. 7 - 50	5
Hotel Poblado Plaza	268 55 55	Cra. 43A No. 4 Sur 75	5
Hotel Park 10	310 60 60	Cra. 36B No. 11 - 12	5
Hotel Holiday Inn	444 03 44	Cra. 43A No. 1 Sur - 150	5
Hotel Portón de Oviedo	313 20 20	Av. Poblado 9 Sur - 51	4
Hotel Novelty	319 40 00	Calle 4 Sur No. 43 A - 109	4

Fuente: Construcción propia. SITUR (Actualización número de hoteles, mayo 2014).

Sede Laureles-Estadio-Floresta-Belén: Esta zona presenta una creciente oferta hotelera de calidad. En inmediaciones de la carrera 70 y en barrios como Laureles, Estadio, La Floresta y Belén, los hoteles de categoría ejecutiva brindan las ventajas de la cercanía al centro y al sistema de transporte masivo, Metro.

Tabla 10

Hoteles sede Laureles-Estadio-Floresta-Belén

Hotel	Teléfono	Dirección	Estrellas
Laureles 70	411 28 28	Circular 5 No. 70 - 13	3
Cabo De La Vela	413 84 00	Circular 4 No. 70 - 72	3
Balcones del Estadio	230 08 64	Cra. 68 No. 49A -05	3
Hotel Lukas	260 17 61	Cra. 70 No. 44A - 28	3
Hotel Plaza 70	412 32 66	Cra. 70 No. 45E - 117	2
Hotel Balcones de la 70	260 30 75	Cra. 69C No. 2 - 43	2
Florida	260 49 00	Cra. 70 No. 44B -38	2

Fuente: Construcción propia. SITUR (Actualización número de hoteles, mayo 2014).

Sede Centro: Los hoteles que gozan el privilegio de estar en el centro histórico de la ciudad, ofrecen alternativas que se ajustan a todos los presupuestos, y allí no podían faltar los de valor arquitectónico y patrimonial.

Tabla 11

Hoteles sede Centro

Hotel	Teléfono	Dirección	Estrellas
Hotel Nutibara	319 44 50	Calle 52A No. 50 - 46	3
Gran Hotel	444 5 151	Calle 34 No. 45 - 92	3
Hotel Botero Plaza	511 22 55	Cra. 50A No. 53 - 45	2
Hotel Ambassador	576 45 05	Cra. 50 No. 54 - 50	2
Hotel Plaza Caracas	512 08 36	Calle 54 No. 45 - 17	2
Hotel Calle Real	512 46 12	Calle 51 No. 51 - 47	2
Hotel Casa Dorada	512 53 00	Calle 50 No. 47 - 25	2

Fuente: Construcción propia. SITUR (Actualización número de hoteles, mayo 2014).

Gastronomía: El Tour Gastronómico es la única agremiación de los principales restaurantes de la región Medellín- Antioquia; fundada en el 2008, con el objetivo

del desarrollo y competitividad del sector gastronómico, fortalecimiento de temas como: estándares de calidad, formación y cadena productiva.

Actualmente reúne 96 establecimientos en nueve zonas de la Ciudad-Región: Oriente Antioqueño, centro de la ciudad, Laureles; Corredor Turístico de las Palmas, Parque Lleras, Calle de la Buena Mesa, La Milla de Oro, Paseo Provenza y el Occidente Antioqueño. Presentes en los mejores eventos de ciudad y gestores de “MARIDAJE el Festival Gastronómico”. (Corporación Tour Gastronómico).

Conectividad

Aeropuerto José María Córdova: Ubicado en el municipio de Rionegro en el Oriente Antioqueño, a 40 kilómetros de la ciudad de Medellín y su área metropolitana. Este terminal sirve como aeropuerto comercial y de carga para vuelos nacionales e internacionales.

Aeropuerto Olaya Herrera: Ubicado en el sur-occidente de la ciudad. Dedicado a vuelos domésticos regionales y algunos nacionales.

Terminal del Sur: Llegan los buses y taxis nacionales e intermunicipales del sur del Valle de Aburrá y del resto del país.

Terminal del Norte: Llega todo el transporte público intermunicipal y nacional proveniente del norte del Valle de Aburrá y del país.

Transporte público

Metro: Corresponde a una de las primeras experiencias de transporte masivo moderno en Colombia; atraviesa el Valle de Aburrá por medio de dos líneas de transporte: la línea A con dirección norte – sur, partiendo desde la estación Niquía,

en el municipio de Bello, hasta la estación del municipio de Itagüí, en el sur; y la Línea B, que va del centro al occidente de la ciudad, iniciando en la estación San Antonio y finalizando en San Javier.

Metrocable: Está compuesto por tres líneas, dos de estas se conectan con el sistema Metro; de esta forma, se conocen barrios como: Santo Domingo Savio y su Parque Biblioteca España, o el corregimiento de Santa Elena, que invita a pasear por su Parque Arví, lugar para el descanso y el disfrute de la naturaleza.

Metroplus (BRT): Es un modelo que favorece la integración de los sistemas de transporte en Medellín y el área metropolitana. Así mismo, por su funcionamiento con combustible a gas natural contamina menos y reduce los impactos negativos en el medio ambiente.

Tranvía (en construcción): Este proyecto de la Alcaldía de Medellín, gerenciado por el Metro, beneficiará a 350 mil personas de la zona Centro Oriental de Medellín (comunas 8 Villa Hermosa, 9 Buenos Aires y 10 La Candelaria). La obra consiste en la implementación de tres nuevas líneas totalmente integradas al Metro: un Tranvía de 4.3 km, desde la estación San Antonio de la Línea A hasta el barrio Alejandro Echavarría. (Metro de Medellín).

PIT: Puestos de Información Turística creados con la intención de ofrecer a los visitantes una experiencia completa y agradable, donde encuentran la información necesaria sobre sitios turísticos de la ciudad y la región, apoyados por personal bilingüe que puede orientar sobre las actividades de esparcimiento.

Según Sandra Echeverri, Subsecretaría de Turismo (citado en Pérez, 2015) reveló que de acuerdo con los datos de Fontur, los Puntos de Atención Turística (PIT) que operan en la ciudad se convirtieron en los de mayor atención de turistas en todo el país.

Know-how: Las empresas que constituyen el clúster poseen un valioso *know-how* sobre el proceso. Este hecho constituye una fortaleza de los factores del clúster, porque supone una fuerte barrera de entrada para las nuevas empresas. Por contrapartida, este conocimiento no va acompañado de un componente realmente innovador que haga de este know-how un factor exclusivo de ventaja competitiva.

Talento Humano: En cuanto al capital humano, los *project-managements* de las empresas del clúster están muy bien valorados y se encuentran altamente cualificados. Sin embargo, por lo que respecta a perfiles más técnicos se ha detectado una importante carencia en conocimiento de gestión e idiomas, que añadido a una poca predisposición a la movilidad, dificulta la internacionalización de algunas de sus empresas.

En este sentido, dada esta inestabilidad en la carga de trabajo, es de mayor utilidad un empleado que tenga un buen conocimiento de diversas áreas, a pesar de no ser especialista en ninguna de ellas, que un perfil muy especializado al que no se le pueda asegurar la estabilidad laboral.

Tecnología

Gracias a las iniciativas de sus instituciones, Medellín ha alcanzado un liderazgo muy importante en ciencia, tecnología e innovación. En este marco, destacan la creación de la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (IEBTA), líder en programas de emprendeduría y hoy orientada a la creación de negocios de alto

valor añadido; la creación de Tecnova, ente intermediario entre la investigación, el desarrollo y el mercado, y la creación del Centro de Tecnología de Antioquia (CTA), punto de referencia en los temas de competitividad y productividad.

Debemos sumar a estos organismos la existencia de universidades con centros de investigación y desarrollo tecnológico, ubicados en las categorías más altas del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología de COLCIENCIAS.

La ciudad da prioridad a tres cadenas productivas: la de energía, la de salud y la de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC). Las tres coinciden con los sectores estratégicos de futuro que Barcelona está priorizando. (Bohórquez, 2014; Párr. 20).

Fortalezas

1. Medellín fue galardonado por los *World Travel Awards* 2014 como “Líder Suramericano para Turismo de Reuniones y Conferencias” gracias a su infraestructura turística, capacidad de captar eventos y a su amplia red hotelera de calidad.
2. Medellín fue elegida como sede de la Asamblea General de la Organización Mundial de Turismo (OMT) en 2015.
3. Transporte público eficiente, seguro y limpio.

Debilidades

1. Poca cohesión en la cadena de negocios del sector.
2. Mejor formación desde la academia de profesionales para enfrentar retos como el bilingüismo y la atención integral enfocada en turismo de negocios.
3. Falta de una cobertura más extensa en programas educativos universitarios con énfasis en turismo de negocios.
4. Inseguridad en algunas zonas de la ciudad.

4. Existencia de 11 puntos de información turística PIT en el 2014, con la mayor atención de turistas en todo el país.
5. Implementación de la estrategia DELTA como fomento de inversión en innovación, tecnología y ciencia en la región; creada por Tecnova y la Andi Antioquia.
6. Creación de RITA (Red de Instituciones de Turismo de Antioquia) donde las universidades San Buenaventura, el Politécnico Jaime Isaza Cadavid, la Universidad de Medellín y el Colegio Mayor de Antioquia, conformaron la red para trabajar por el turismo desde la generación de profesionales competentes que den respuesta a las necesidades y exigencias del mercado.
7. Un gran número de turistas llegan vía aérea, y así se contrarrestan los problemas generados por la regular infraestructura de carreteras.
5. Dificultad para encontrar especialistas.
6. Carencia de conocimientos de gestión e idiomas.
7. Poca predisposición a la movilidad.
8. Falta de continuidad del proyecto del distrito de ciencia y tecnología más grande del país presentado en el 2013 por Ruta E.
9. El Aeropuerto El Dorado de Bogotá es el tercer aeropuerto de Suramérica y están entre los 100 mejores del mundo.

Recomendaciones

1. En materia de turismo de negocios es de vital importancia que Medellín siga en su proceso de fortalecimiento de factores especializados que son los que le permitirá ser más competitiva como lo son: Una alta cobertura de servicios públicos en todas las comunas de la ciudad, apoyar y promover más programas especializados de capacitación en turismo de negocios en universidades, contar con un mercado de capitales sólidos que permitan la financiación de proyectos turísticos a mediano y largo plazo, y por último una infraestructura que permita una fácil accesibilidad a la ciudad por todos los medios.

3.3.3. Análisis de la estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas

Estrategias para el desarrollo empresarial

Según la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia en el impulso, acompañamiento y ejecución de proyectos empresariales, busca mejorar la competitividad empresarial de la región, en convenio con aliados estratégicos públicos y privados desde diferentes focos de trabajo:

- a) Emprendimiento en el acceso a nuevos mercados y la promoción de la innovación.
- b) Diseño de productos de financiación, capital o garantías que hagan más competitiva la gestión empresarial.
- c) Brindar herramientas que garanticen la seguridad jurídica en los procesos de las organizaciones.
- d) Gestión de la propiedad intelectual como apoyo a procesos de innovación e instrumento de generación de valor.

 Emprendimiento	 Fortalecimiento Empresarial	 Innovación	 Atracción de inversión
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura E • Líderes: Alcaldía de Medellín Comfama Universidad de Antioquia Creame 	<ul style="list-style-type: none"> • Medellín Ciudad Cluster • Líderes: Alcaldía de Medellín Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia • Aliados: Acopi, Esumer, Creame Interactuar, Ruta N Fondo de Garantías 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruta N • Líderes: Alcaldía de Medellín UNE EPM 	<ul style="list-style-type: none"> • ACI • Líderes: Alcaldía de Medellín Área Metropolitana EPM EEVMM

Figura 7. Aliados estratégicos públicos y privados. Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

Ambiente regulador – normatividad

Direccionamiento del turismo en Colombia

1. Ministerio de Comercio Industria y Turismo.
2. Viceministerio de Turismo.
3. Administraciones municipales y departamentales.

En la actualidad a nivel nacional, departamental y municipal se cuenta con una serie de herramientas que permiten el desarrollo planificado del turismo. A continuación se hará referencia a las más representativas:

El turismo es regulado a través del marco normativo de la actividad turística ley 300 de 1996 y su modificación 1101 de 2006.

Plan Sectorial de Turismo 2011 –2014

Su objetivo es mejorar la competitividad de los servicios y destinos turísticos de Colombia con el fin de hacer del turismo una estrategia de desarrollo sostenible para el país, que contribuya a la generación de empleo, a la prosperidad de las regiones y a dinamizar el círculo virtuoso del ascenso social. Plan Sectorial de Turismo 2011 - 2014.

Plan de Desarrollo Turístico Medellín 2011-2016

Aumentar la competitividad nacional e internacional de Medellín, para continuar posicionando la ciudad como un destino de turismo de negocios, buscar el liderazgo en Latinoamérica como destino de turismo de salud, y fortalecer el desarrollo en turismo de naturaleza y cultural, para segmentos de mercado específicos ,con una oferta de calidad superior y tecnología de aplicación internacional, que contribuya al desarrollo, la prosperidad y bienestar de la

comunidad, dentro de un marco de sostenibilidad, ética y responsabilidad social.

Plan de Desarrollo Turístico Medellín 2011 - 2016.

**Acuerdo Municipal 78 de 2013: Medellín ciudad de turismo corporativo:
Grandes eventos y eventos de conocimiento**

Busca sentar las bases para dar una respuesta sostenible a la actividad económica del turismo, a partir de un trabajo asociativo local y regional entre entidades públicas y privadas para impactar de manera positiva la competitividad de la ciudad y la calidad de vida de la población. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia).

En el proceso de vinculación al Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín, las empresas deben de estar legalmente constituidas y contar con el registro público mercantil y de industria y comercio que se mostrara a continuación:

Registro Nacional de Turismo (RNT)

En el Registro Nacional de Turismo (RNT) deben inscribirse todos los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia. Este registro es obligatorio para su funcionamiento y debe actualizarse anualmente.

Prestadores de servicios turísticos

Según el artículo 62 de la Ley 300 de 1996, modificado por el artículo 12 de la Ley 1101 de 2006, los prestadores de servicios turísticos que se deben registrar son los siguientes:

1. Los hoteles, centros vacacionales, campamentos, viviendas turísticas y otros tipos de hospedaje no permanente, excluidos los establecimientos que prestan el servicio de alojamiento por horas. Decreto 2590 de 2009.
2. Las agencias de viajes y turismo, agencias mayoristas y las agencias operadoras. Decreto 502 de 1997 y Decreto 53 de 2002.
3. Las oficinas de representaciones turísticas. Artículo 25 del Decreto 504 de 1997, modificado por el artículo 7 Decreto 2074 de 2003.
4. Los guías de turismo. Decreto 503 de 1997 y Decreto 1825 de 2001.
5. Los operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones. Decreto 1824 de 2001.
6. Los arrendadores de vehículos para turismo nacional e internacional. Decreto 174 de 2001 y Resolución No. 161 de 2012 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
7. Los usuarios operadores, desarrolladores e industriales en zonas francas turísticas. Decreto 2131 de 1991.
8. Las empresas promotoras y comercializadoras de proyectos de tiempo compartido y multipropiedad. Decreto 1076 de 1997.
9. Los establecimientos de gastronomía y bares, cuyos ingresos operacionales netos sean superiores a los 500 salarios mínimos legales mensuales vigentes. Decreto 2395 de 1999, Resoluciones No. 347 y 348 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

10. Las empresas captadoras de ahorro para viajes y de servicios turísticos prepagados. Artículo 30 del Decreto 504 de 1997, modificado por el artículo 10 Decreto 2074 de 2003.

11. Los concesionarios de servicios turísticos en parque.

12. Los demás que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo determine.

13. Las empresas de transporte terrestre automotor especializado, las empresas operadoras de chivas y de otros vehículos automotores que presten servicio de transporte turístico. Decreto 174 de 2001.

14. Los parques temáticos. Artículo 20 de la Ley 1225 de 2008. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia).

Fortalezas

- 1.** Presencia del Sistema de Indicadores Turísticos (SITUR), desarrollado por la Alcaldía de Medellín y la Gobernación de Antioquia.
- 2.** Existe un proyecto para la creación del observatorio de turismo para Medellín y Antioquia.
- 3.** El incremento en el volumen de turistas que llegan a la ciudad, estimula la competencia entre las empresas que conforman el clúster.

Debilidades

- 1.** Datos e información estadística inconclusa, limitada o de dudosa procedencia, lo que dificulta la elaboración de lineamientos estratégicos.
- 2.** Sector hotelero afectado por la imposición de nuevos impuestos contemplados en la reforma tributaria del 2015.

- | | |
|--|--|
| <p>4. El desbalance en la oferta y la demanda hotelera, causado por la exención tributaria tiene un efecto contraproducente; obligando a las empresas a innovar y mejorar constantemente para no perder participación en el mercado.</p> <p>5. Presencia de competencia en el sector, puesto que los visitantes son exigentes con las condiciones y medios para llegar al destino; por lo que las aerolíneas tienen un creciente protagonismo para potenciar el atractivo de Medellín.</p> | <p>3. COTELCO anunció la apertura de 46 hoteles en Cartagena, Bogotá y Barranquilla hasta el fin de la exención fiscal en 2017.</p> <p>4. Altas cargas impositivas.</p> <p>5. Incremento de la informalidad en la industria hotelera.</p> <p>6. Aumento de competencia a la hora de captar congresos por la ciudad de Bogotá y Cartagena.</p> <p>7. Escasa rigurosidad del marco regulatorio del turismo para reducir la informalidad del sector.</p> |
|--|--|

Recomendaciones

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Alcanzar una alta estabilidad en la ciudad para atraer inversión extranjera directa (IED) al clúster. 2. Eliminar prácticas y acciones de carácter monopolísticas. 3. Propiciar fuerte competencia y rivalidad en el tejido empresarial del clúster. |
|--|

3.3.4. Análisis de Sectores afines y auxiliares:

Se evidencian organizaciones de apoyo para el Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convecciones:

Promotores	Líderes
1. Alcaldía de Medellín.	1. Plaza Mayor.
2. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.	2. Centro Comercial Unicentro.
	3. Alcaldía de Medellín.
	4. Hotel Park 10.
	5. Comunicaciones Efectivas.
	6. Acopet.
	7. Gobernación de Antioquia.
	8. Medellin Convention & Visitors Bureau
	9. Área Metropolitana.

De igual forma hacen parte del clúster empresas y entidades relacionadas con la industria de eventos y reuniones en la ciudad de Medellín:

Hoteles: La red hotelera de Medellín está conformada por más de 200 establecimientos según COTELCO.

Restaurantes: Según la agremiación de los principales restaurantes de la región Medellín-Antioquia; Actualmente reúne 96 establecimientos en nueve zonas de la Ciudad-Región.

Transporte aéreo:

- | | |
|---------------------------------|-----------------------|
| 1. Aerolínea de Antioquia. S.A. | 2. American Airlines. |
|---------------------------------|-----------------------|

- | | |
|-------------------|-------------------|
| 3. Viva Colombia. | 4. TACA Airlines. |
| 5. LAN Airlines. | 6. Copa Airlines. |
| 7. Easyfly S.A. | 8. Avianca. |
| 9. Satena. | |

Agencia de viajes:

- | | |
|--|---|
| 1. Univajes. | 2. Aviatur S.A. |
| 3. Gema Tours. | 4. Viajes Bolívar. |
| 5. Empaque y Vámonos. | 6. Puerta de Embarque. |
| 7. Turismo de Naturaleza. | 8. Over Travel Center. |
| 9. LandVenture Travel. | 10. Caotravel S.A.S. |
| 11. Palenque Tours S.A.S. | 12. Golden Travel SAS. |
| 13. Panamericana de viajes DMC. | 14. Colombia Travel Operator. |
| 15. Fly Colombia City Tour. | 16. Visión futuro agencia de viajes y turismo. |
| 17. Agencia de Viajes Over Comfenalco
Antioquia. | 18. Operadora de Viajes y Turismo Tropical
Sun S.A.S. |
| 19. Travel Solutions DMC & Tour
Operador Turicol - Turismo Receptivo
de Colombia Ltda. | 20. Corporación Turismo en Medellín, Destino
Antioquia, Destino Colombia Ltda. |
| 21. Caminos de Colombia- Promotora y
Guías Turísticas. | |

**Casos de alianzas entre los sectores afines y de apoyo del Clúster Turismo de Negocios,
Ferias y Convecciones de Medellín**

Ecocartama, Colombia Travel Operator y Fly Colombia City Tour: “Son tres empresas construidas desde la pasión, la disciplina, el emprendimiento y el convencimiento total que unidos hacen la diferencia, valores que los identifican y les permiten apuntar al desarrollo e internacionalización de Medellín y Antioquia” (Medellín Convention & Visitors Bureau).

Hoteles ESTELAR y LAN: Gracias al acuerdo entre las compañías, las personas inscritas en el programa de viajero frecuente LANPASS, podrán acumular kilómetros en el programa, por cada noche de hospedaje en Hoteles ESTELAR. Los huéspedes que se alojen en los hoteles de la cadena podrán acumular entre 100 y 300 kilómetros por noche, según el hotel de la cadena en el que se hospeden. El convenio aplica para los 23 hoteles de Estelar en Colombia, ubicados en las principales ciudades del país. (Medellín Convention & Visitors Bureau).

Aeroméxico inicia operaciones entre la Ciudad de México y Medellín: La implementación de esta nueva ruta aérea es posible gracias al trabajo articulado entre Alcaldía de Medellín, ACI Medellín, Plaza Mayor y PROCOLOMBIA; con esta nueva ruta se incrementarán las 108 frecuencias de vuelos internacionales para Medellín y se favorece el aumento del número de los viajeros internacionales que llegan a la ciudad. (Medellín Convention & Visitors Bureau).

Corporación Tour Gastronómico: “Esta corporación tiene alianzas estratégicas con Medellín Convention Bureau, Clúster Turismo de Negocios, SENA, Alcaldía de Medellín y la Gobernación de Antioquia, promoviendo y promocionando una región articulada con el turismo” (Guía Turística Medellín |Colombia 2014-2015).

La Red de Instituciones de Turismo de Antioquia RITA: Es una iniciativa que surgió desde un proyecto Medellín Destino de Negocios liderado por el Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones con las universidades San Buenaventura, el Politécnico Jaime Isaza Cadavid, la Universidad de Medellín y el Colegio Mayor de Antioquia, conformaron la red para trabajar por el turismo desde la generación de profesionales competentes que den respuesta a las necesidades y exigencias del mercado. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia).

Alianza SENA: La Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y el SENA vienen trabajando juntos de tiempo atrás por el desarrollo empresarial del departamento, el reto establecido para el 2014 por ambas entidades ha sido integrar una agenda amplia que permita llevar servicios pertinentes a los emprendedores y empresarios de la región. Para cumplir dicho propósito se han establecido tres grandes líneas de trabajo:

- a) Consultorio Empresarial.
- b) Mejoramiento de la competitividad turística.
- c) Fortalecimiento de las cadenas productivas. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia).

Medellín Sí Sabe: Son recorridos gastronómicos que ofrecen la posibilidad de visitar restaurantes tradicionales y degustar la cultura culinaria de las regiones colombianas. Gracias al esfuerzo de la Alcaldía de Medellín e instituciones públicas y privadas de la ciudad, se identificaron los lugares que ofrecían estas delicias, conformaron la Mesa Gastronómica y los propietarios y cocineros gozan

de capacitación en temas como promoción y mercadeo. Los sitios se pueden disfrutar en la zona urbana de la ciudad y en sus cinco corregimientos. (Guía Turística Medellín |Colombia 2014-2015).

Guía de Viajes Oficial de Medellín: La integración del sector de turismo de Medellín ha sido determinante en la construcción de esta guía; de dicha integración hacen parte diferentes gremios como COTELCO Capítulo Antioquia Chocó, ANATO, el Tour Gastronómico, ASOGUÍAN, FENALCO, y además, asociaciones del sector de turismo articulan los esfuerzos para lograr esta gran apuesta de ciudad. Así como los aliados estratégicos: Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convecciones y El Clúster de Medicina y Odontología. (Medellín.Travel).

Fortalezas

1. Tejido económico: Medellín maneja uno de los más fuertes y tradicionales grupos económicos del país que poseen una estructura empresarial sólida, que sin duda es un jalonador del posicionamiento de la ciudad a nivel internacional en materia de turismo de negocios.

Debilidades

1. Beneficios gubernamentales que gozan solo grupos hoteleros grandes y fuertes, por la construcción de hoteles nuevos y remodelados, como lo es el caso de InterContinental Hotels Group (IHG) y Hotel Marriot que anunciaron el inicio de obras en Medellín en el 2015.

3. Creación de asociaciones empresariales de apoyo directamente relacionadas al turismo de negocios como: La Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y Medellín Convention & Visitors Bureau.

4. Buena coordinación y cooperación entre los actores que hacen posible la mejora y la innovación en el clúster.

2. Fragmentación de algunas agencias de viajes por su actuación independiente, en defensa de sus intereses particulares, por encima del interés colectivo de promover a Medellín ante los diferentes países del mundo como destino de turismo de negocios.

Recomendaciones

1. Más **asociatividad** en todo el tejido empresarial, para generar una clara ventaja competitiva sostenible, en donde los esfuerzos individuales de las empresas se conviertan en sinergia para que el Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín funcione realmente como un sistema autosostenido.

2. **Equipamiento y servicios turísticos:** Esta estrategia engloba el soporte del servicio turístico de reunión. Se recomienda lo siguiente:

1. Mejora de la información que ofrecen las empresas de turismo en Medellín.
2. Avance en el sistema de transporte y oferta de soluciones logísticas para los turistas.

3. **Mayor nivel de especialización en las agencias de viajes:** Se debe trabajar en varios aspectos tales como:

1. Certificaciones en normas internacionales.
2. Estandarización de servicios.
3. Definición de un producto turístico fuerte que tenga un impacto Ciudad– Región.

3.3.5. Cifras de la especialidad de Negocios, Ferias y Convenciones

Tabla 12

Cifras de la especialidad de Negocios, Ferias y Convenciones

Cuentas Nacionales-Colombia									
Tasas de crecimiento del valor agregado, según actividad económica, a precios constantes de 2005									
Hoteles, restaurantes, bares y similares	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Tasa Promedio
	0	7,8	8,1	4,1	2,3	5,0	4,0	4,8	5,2
Cuentas Departamentales-Antioquia									
Tasas de crecimiento del valor agregado, según actividad económica, a precios constantes de 2005									
Hoteles, restaurantes, bares y similares	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Tasa Promedio
	0	8,3	8,3	4,3	2,4	5,2	4,0	4,8	5,3
Cuentas Departamentales-Medellín									
Tasas de crecimiento del valor agregado, según actividad económica, a precios constantes de 2005									
Hoteles, restaurantes, bares y similares	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Tasa Promedio
	0	5,6	6,2	5,7	4,5	4,1	5,2	7,9	5,6
Producto Interno Bruto									
Tasas de crecimiento del valor agregado, a precios constantes de 2005									
Medellín	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Tasa Promedio
	0	8,4	8,1	4,0	3,5	5,7	7,8	4,6	6,0

Fuente: Fuente: Construcción propia, cálculos DANE –Dirección de síntesis y cuentas nacionales.

El sector de hoteles, restaurantes, bares y similares en Medellín muestra crecimientos positivos en todos los años entre 2005 y 2012, siendo 2009 y 2010 los años en los que presentó el menor crecimiento situación fuertemente relacionada con la crisis económica mundial que disminuyó la afluencia de turistas a la ciudad y la alta tasa de inflación de 2008, la cual fue una de las más altas en los últimos 10 años. Sin embargo, para el año 2010 se presentó un crecimiento representativo gracias a la realización de los Juegos Suramericanos, Feria de Flores, entre otros eventos, según la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO).

En este orden de ideas, según el comparativo realizado para el acumulado 2005-2012, el aporte de esta rama de actividad económica en Medellín sale relativamente bien librado, porque tuvo un crecimiento mayor que el registrado en Colombia y de Antioquia misma; sin embargo presenta un crecimiento menor comparado con el presentado en ese periodo en toda la economía de la ciudad.

CAPÍTULO IV: BENCHMARKETING PAIS VASCO

El Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín tiene como meta mejorar la competitividad turística de la ciudad a través de estrategias conjuntas de gestión que involucren a todos los actores del sector; que fortalezcan la sostenibilidad de la cadena de valor y que permitan posicionar la ciudad como un destino turístico de clase mundial.

Esta apuesta por convertirse en un referente internacional, pasa por ganar la batalla de la competitividad nacional y la diferenciación con respecto al resto de destinos de negocios nacionales, por una apropiación de los recursos institucionales y económicos de carácter nacional en beneficio de esta estrategia internacional.

Este objetivo del clúster de convertir a Medellín en un destino de turismo de negocios de talla internacional, se puede obtener generando sinergias y multiplicando los recursos y esfuerzos destinados a dicho fin, mediante un trabajo conjunto de los sectores público–privados tanto a nivel local, regional y nacional junto con los sectores afines y auxiliares al clúster. Lo anterior implica el diseño de un plan estratégico sostenible a largo plazo encaminado al fortalecimiento integral de las debilidades de las cuatro puntas del diamante de la competitividad anteriormente expuestas; por esto cabe resaltar el caso del País Vasco, como ejemplo a seguir en transformación industrial y consecuente éxito como modelo de país que ha sabido adaptarse a fin de buscar el bienestar de sus habitantes; la visión estratégica de instituciones, clústeres, empresas, universidades y el gobierno en lo que respecta a la implementación de políticas orientadas a avanzar en la colaboración entre estos agentes para obtener resultados innovadores y saber diferenciarse en el mercado global.

Es por esto que el desarrollo de clústeres fuertes y dinámicos se ha convertido en un elemento fundamental para la competitividad del País Vasco y es importante que el Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín, tenga presente en su mejoramiento continuo los aspectos más representativos, que a continuación se enunciaran:

Clústeres y Competitividad: El caso del País Vasco

Las líneas estratégicas y los objetivos de los clúster, tienen en común tres objetivos establecidos como fundamentales por el Gobierno Vasco y articulados desde la cooperación interinstitucional e interempresarial los cuales son:

1. Mejora de la gestión y el fomento de la calidad
2. Internacionalización
3. Innovación tecnológica

Cada clúster considerando las particularidades de su actividad, presenta sus propias líneas estratégicas.

En todos los casos, la participación de las instituciones públicas en los clúster ha sido valorada positivamente, no sólo en lo relativo a la iniciativa de la creación del clúster, sino también en las aportaciones que realizan a su funcionamiento.

Los clúster también ofrecen a sus asociados un conjunto de servicios más concretos pero necesarios para la gestión a corto plazo de las empresas. Entre estos destaca:

1. La gestión actualizada de estadísticas
2. Bases de datos
3. Subvenciones

4. Normativas legales del sector

En casi la totalidad de clústeres, se dispone de publicaciones periódicas como boletines o revistas que recogen diversa información de interés sobre la actividad de la asociación y sobre el sector o la economía, en general.

Los clúster trabajan en el desarrollo de la “cultura de la cooperación”.

Los clústeres se enfocan en proyectos que no son urgentes, pero sí pueden ser fundamentales para la competitividad futura de las empresas como lo son:

1. La búsqueda de innovación
2. La búsqueda de oportunidades de negocio en otros mercados
3. La mejora de la logística
4. El reciclaje
5. El apoyo a la creación de nuevas empresas. (Esteban, Manuel J, 2009).

CAPÍTULO V: Seguimiento al Plan de Desarrollo Turístico Medellín 2011 - 2016

Por la complejidad que se tuvo en el desarrollo de los capítulos anteriores, debido a la confidencialidad de información, datos limitados, inconclusos o de dudosa procedencia; el presente capítulo será un apoyo explicativo que ayuda a visualizar de una forma más clara el panorama actual del clúster de la ciudad en materia de competitividad; por lo que se hará un seguimiento de algunas metas circunscritas al turismo de negocios señaladas en el Plan de Desarrollo Turístico Medellín 2011-2016, éste contiene los ejes estratégicos y las líneas programáticas que serán el punto de partida para lograr que Medellín se proyecte como destino turístico de clase mundial. Después de conocer los planes de acción que se escriben en el plan, se analizarán los datos recopilados para evaluar la efectividad de las estrategias hasta el momento, si se han cumplido, si se cumplirán o en un caso negativo no se alcanzara el objetivo propuesto en ellas.

Plan de Desarrollo Turístico Medellín 2011 – 2016

El Plan de Desarrollo Turístico 2011-2016 es un proyecto liderado por la Subsecretaría de Turismo de la Alcaldía de Medellín, con el apoyo de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y empresarios del sector.

El objetivo general del plan es aumentar la competitividad nacional e internacional de la ciudad, para continuar posicionándola como un destino de negocios MICE (Turismo de negocios), además de lograr ser reconocidos como uno de los tres mejores destinos de salud de Latinoamérica (Turismo de salud), y fortalecer el desarrollo en Turismo de naturaleza y Turismo cultural. (Conexión Medellín, 2011; Párr. 1-2).

Objetivo general del Plan de Desarrollo Turístico Medellín 2011 – 2016

Aumentar la competitividad nacional e internacional de Medellín, para continuar posicionando la ciudad como un destino de turismo de negocios, buscar el liderazgo en Latinoamérica como destino de turismo de salud y fortalecer el desarrollo en el turismo de naturaleza y en el turismo cultural, para segmentos de mercado específicos con una oferta de calidad superior y una tecnología de aplicación internacional que contribuya al desarrollo, la prosperidad y bienestar de la comunidad, dentro de un marco de sostenibilidad, ética y responsabilidad social. Plan de Desarrollo Turístico Medellín 2011 - 2016.

Metas:

400.000 viajeros internacionales tendrán como destino turístico a Medellín en el periodo 2011 – 2016. Para esta meta se requiere mantener una tasa de crecimiento anual sostenida de al menos 15% durante el período mencionado.

Tabla 13

Ciudad de destino principal que reportan los viajeros extranjeros en Colombia, 2011 - 2014

	Ciudad	Total llegadas			
		2011	2012	2013	2014
1	Bogotá	797.355	826.591	888.852	1.012.824
2	Cartagena	175.584	203.149	227.034	258.450
3	Medellín	145.533	159.314	187.552	213.397
4	Cali	105.127	107.485	119.327	143.715
5	San Andrés	51.740	51.106	53.835	83.036
6	Barranquilla	45.742	49.926	52.387	54.479
7	Cúcuta	19.812	26.395	30.592	43.577
8	Santa Marta	20.014	21.942	21.688	22.911
9	Bucaramanga	22.192	20.787	19.183	22.969
10	Pereira	15.212	17.463	17.974	19.376
	Resto	98.090	106.962	107.876	93.080
	TOTAL	1.496.401	1.591.120	1.726.300	1.967.814

Fuente: Construcción propia, cálculos Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (ordenado por llegadas desde 2011-2014). No equivale a llegadas o visitas efectivas al destino, es la información de destino principal que los viajeros declaran a su ingreso al país.

La tasa de crecimiento necesaria es del 15% para el promedio de los periodos de estudio; sin embargo la tasa de 2011-2012 es 9,46%, 2012-2013 es 17,75%, 2013-2014 es 13,78% y la ponderación hasta el 2016 es 13,71%; por lo cual la meta del 15% de crecimiento solo es posible en promedio entre los periodos si durante 2014 y 2015 la tasa llega a 17%, para lo cual deben emplearse mecanismos de rescate críticos macroeconómicos como inyección en infraestructura e innovación.

El objetivo de atraer 400.000 viajeros extranjeros a la capital antioqueña fue satisfactorio, pues se planteaba que esta cifra debería ser conseguida a lo largo del periodo estudiado 2011 – 2016. Como puede observarse dentro del cuadro descrito anteriormente, la meta se logró con tan solo transcurrir los tres primeros años, debido principalmente al aumento considerable que tuvo el número de viajeros desde el periodo 2012 al 2013 representando el 17,75% mucho más del esperado del 15%.

Aunque este periodo tuvo gran repercusión en el alcance del objetivo propuesto por la alcaldía de la ciudad en su Plan de Desarrollo Turístico, puede evidenciarse que para los demás periodos no se consiguió la meta de crecimiento anual esperada, puesto que para el periodo 2011 – 2012 fue aproximadamente del 10 %, donde se puede inferir que apenas en ese momento se estaban ejecutando las estrategias y planes de acción para hacer crecer el boom turístico en la región, teniendo gran impacto para el siguiente periodo como se muestra allí.

Aumento de un 20%, hasta el año 2016, en la contribución directa del turismo al PIB de Medellín, con respecto al 2010.

Desde la Subsecretaria de Turismo se ha descartado este indicador, ya que está mal formulado por varias razones:

Contribución directa del turismo al PIB: No existe línea base de la contribución directa del turismo al PIB de Medellín, sólo existe la cifra a nivel nacional y departamental, aunque Medellín es el principal aportante al PIB de Antioquia.

Adicionalmente, aumentar un 20% es una meta demasiado alta para Antioquia, a través de las mediciones actuales del PIB no se logra dimensionar todo el aporte del turismo a la economía nacional y regional. Hoteles, restaurantes, bares y similares aportaron el 3,3% del Producto Interno Bruto, cifra que aumenta con lentitud año a año, mientras que su crecimiento real fue de 4,6% entre 2012 y 2013, porcentaje superior al promedio de la economía. Para Antioquia, la disponibilidad de datos está hasta 2012, año en el que la participación de este rubro en la economía regional fue del 3,1% y el crecimiento de 3,8%.

Como se mencionó anteriormente, el PIB de Antioquia solo tiene en cuenta el aporte de los hoteles, restaurantes, bares y similares del departamento, pero no tiene en cuenta otros sectores importantes del turismo como agencias de viajes, entre otros.

Posicionamiento de la ciudad en el Ranking ICUR “Las mejores ciudades para hacer negocios”, avanzando del puesto 15 registrado en 2010 al puesto 10 en 2016, de tal manera que se supere la posición de Medellín.

Tabla 14

Ranking ICUR (Las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina)

CIUDAD	RANKING ICUR				
	2010	2011	2012	2013	2014
Miami	1	1	1	1	1
Santiago	2	3	3	3	2
C. de México	4	4	4	4	3
Sao Paulo	3	2	2	2	4
C. de Panamá	7	7	7	5	5
Bogotá	8	8	8	8	6
Buenos Aires	6	6	5	6	7

Rio de Janeiro	5	5	6	7	8
Lima	10	10	10	9	9
Montevideo	11	11	11	13	10
Valparaíso	-	19	13	10	11
San José	9	12	12	11	12
San Juan	16	18	18	15	13
Brasilia	13	9	9	12	14
Medellín	15	17	20	20	17

Fuente: Construcción propia. Revista AmericaEconomia.

Para empezar, se tendría que analizar el hecho de que Medellín está perdiendo confianza inversionista, pues pasó del 2010 de puesto 15 a 2014 puesto 17. En segunda instancia conocer cuáles son los mecanismos que está utilizando la Alcaldía de Medellín, Subsecretaria de Turismo, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y el clúster para lograr la meta a 2016. En tercer lugar analizar el impacto económico en Medellín cuando fue escogida como la ciudad más innovadora del mundo en el año 2013, compitiendo con grandes metrópolis como lo son: Tel Aviv y Nueva York (en un concurso del reconocido periódico The Wall Street Journal y CitiGroup). Sin embargo se mantuvo en el tercer cuartil de las mejores ciudades para invertir. Por último, de 2013 a 2014 la ciudad ascendió 3 puestos; por lo tanto es importante conocer cuáles fueron las políticas de inversión que incentivaron la confianza para ese periodo y cuáles de ellas siguen en curso para alcanzar el objetivo a corto y largo plazo. De igual forma indagar cuáles son las políticas y externalidades que ayudan a Bogotá a mantenerse constante en términos de confianza inversionista muy por encima de Medellín, y cuáles se deberían aplicar al modelo de inversión de la ciudad.

Los datos evidencian claramente que en los últimos años, Medellín ha perdido posiciones dentro del ranking, disminuyendo el nivel de importancia que tenía para el 2010, impidiéndole competir de una manera fácil a la hora de captar inversión. Solo hasta el último año, la ciudad recuperó tres puestos con respecto al 2013 tras ubicarse en la posición 17 pero sin superar la

ubicación que tenía para el primer año evaluado, en este caso 2010. Por tanto, es muy difícil dar una conclusión sobre si se alcanzará o no, la meta para el año 2016, aunque teniendo en cuenta que si los instrumentos hasta ahora utilizados no han sido concisos, concretos y eficaces, además de la falta de inyección pública-privada en pro de la demanda, la producción y la confianza inversionista se puede desde ya lanzar un juicio negativo de que no se alcanzará la meta propuesta.

Objetivos específicos del Plan de Desarrollo Turístico Medellín 2011 – 2016

Objetivo específico 1. Aumentar la competitividad de Medellín como destino turístico de negocios para la atracción de exhibiciones, convenciones, incentivos y reuniones (MICE). Plan de Desarrollo Turístico Medellín 2011 - 2016.

Metas:

Incremento del número de eventos y convenciones en Medellín, para llegar en el 2016 al menos a 40 eventos tipo ICCA y a 120 por año de carácter nacional e internacional.

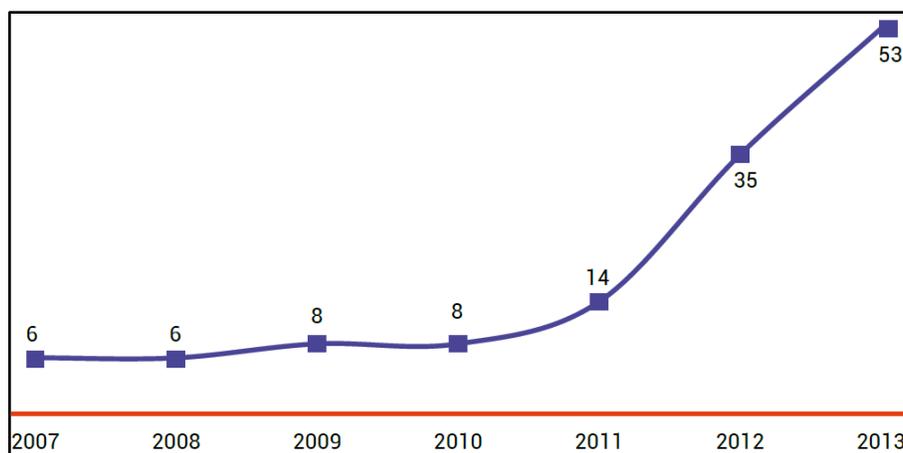


Figura 8. Captación de eventos internacionales, 2007-2013. Fuente: Medellín Convention & Visitors Bureau.

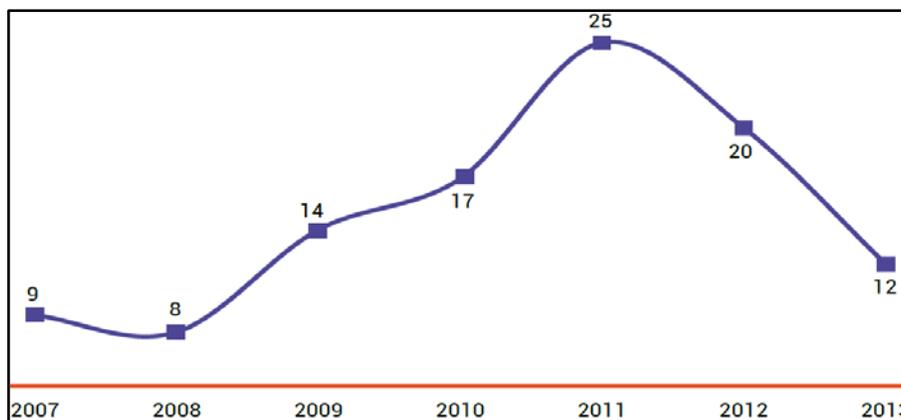


Figura 9. Captación de eventos nacionales, 2007-2013. Fuente: Medellín Convention & Visitors Bureau.

Haciendo referencia a los eventos de tipo ICCA la meta de alcanzar al menos 40 de estos, será alcanzada y superada con creces, si el crecimiento se mantiene en niveles positivos como se evidencia en la tabla, donde Medellín año tras año ha evidenciado una evolución en cada uno de los entornos mencionados, escalando posiciones más favorables, gracias al incremento en los eventos de este tipo. El aumento más representativo se observa en el año 2012 donde el crecimiento porcentual fue de 65% (ver tabla 14) con respecto al año inmediatamente anterior que también alcanzó una cifra considerable de 21%.

Por su parte como puede evidenciarse claramente en las gráficas de los eventos nacionales e internacionales, estos han tenido para el periodo de estudio 2011–2016, una relación inversamente proporcional, mientras las estrategias de la alcaldía, por lo visto, han buscado impulsar los eventos internacionales teniendo mucho éxito, superando cada vez más las expectativas. Los eventos de tipo nacional se han quedado rezagados y peor aún, van en declive, es por esto que se plantea la necesidad de que las medidas no se tomen solo para beneficiar el entorno internacional, sino también el nacional; de igual forma, porque no se estaría obteniendo ninguna ganancia si uno crece y el otro decrece.

Por lo anterior, no es recomendable enfocarse solo en actividades internacionales, porque se descuida la motivación interna de los productores e inversionistas a largo plazo, lo que se traducirá también en una afectación al desempeño de los extranjeros.

Si se analiza las variaciones de las curvas de eventos nacionales e internacionales, va a ser imposible alcanza la meta propuesta de 120 actividades; por ello se deben reestructurar y replantear las políticas de incentivos con el fin de armonizar el crecimiento de ambas.

Ubicar a Medellín en una posición destacada del ranking de ICCA (International Congress and Convention Association), el cual mide el posicionamiento por país y ciudad en eventos internacionales realizados.

Tabla 15

Ranking ICCA (Ciudades en Latinoamérica para la realización de eventos)

Medellín	Posición Mundial	Posición Latinoamérica	Posición América	Eventos	Crecimiento Porcentual (Eventos)
2010	129	15	28	14	8%
2011	120	14	28	17	21%
2012	85	11	21	28	65%
2013	74	10	19	33	18%

Fuente: Construcciónpropia. The Association Meetings Market, Statistics Report, 2010 – 2013.

En cuanto al posicionamiento del ranking ICCA la tasa de crecimiento de las actividades esta intrínsecamente relacionada con el puesto de la ciudad, por lo que si se mantiene de manera constante un crecimiento positivo en dicha tasa se logrará posicionar en mediano plazo a Medellín en un buen lugar dentro del ranking.

La situación de Medellín ha mejorado con el pasar de los años de una manera significativa, el hecho de avanzar más de 50 puestos en 4 años en el ranking mundial, deja ver la efectividad de las estrategias utilizadas y el éxito de éstas en la búsqueda del objetivo. Además de esto, doblar el

número de eventos que se realizaban y de los que se tiene el último dato también es de admirar. Si las especulaciones no fallan podría decirse que finalizando el 2016 la ciudad habrá alcanzado uno de los 40 primeros puestos a nivel mundial, y por ende escalaría nuevas posiciones en los demás entornos.

Implementación de una metodología consensuada de ciudad para la atracción de eventos MICE, como política pública de ciudad.

Aprobada política pública para fortalecer el turismo corporativo

Construir una plataforma competitiva para posicionar la ciudad como la primera opción en Latinoamérica para la realización de grandes eventos de conocimiento y de contacto/Networking, fue la iniciativa que el Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones por medio del proyecto Medellín Destino de Negocios, contribuyó a institucionalizar una vez firmado el Acuerdo Municipal 78 de 2013 que hizo su trámite en el Concejo de Medellín y recibió la firma del mandatario local.

La política pública denominada Medellín ciudad de turismo corporativo: grandes eventos y eventos de conocimiento, plasmada en el Acuerdo, busca sentar las bases para dar una respuesta sostenible a la actividad económica del turismo, a partir de un trabajo asociativo local y regional entre entidades públicas y privadas para impactar de manera positiva la competitividad de la ciudad y la calidad de vida de la población.

Para lograrlo se deberán ofrecer servicios especializados y escenarios de clase mundial, promover el trabajo en red, disponer una oferta cualificada de talento

humano, incluir prácticas amigables con el medio ambiente, y propiciar condiciones favorables en materia de seguridad, según se desprende del documento.

Además, desarrollar una estrategia de internacionalización permitirá conectar a Medellín con el mundo y lograr una atracción de eventos de talla mundial y redes de networking, así como fortalecer la industria del turismo y las empresas que intervienen en ella para la producción local y la exportación de eventos basados en conocimiento.

De esta manera la organización, promoción, venta y distribución de congresos, ferias, certámenes, convenciones, reuniones y exposiciones, responderán a las necesidades del entorno y a las exigencias del mercado.

La puesta en marcha de este acuerdo es coordinada por la Vicealcaldía de Ciencia, Tecnología e Innovación, Desarrollo Económico, Internacionalización y Alianzas Público Privadas (APP) del municipio de Medellín, con el apoyo del Departamento Administrativo de Planeación, la secretaría de Desarrollo Económico, la Secretaria de Cultura Ciudadana, Plaza Mayor, el Medellín Convention and Visitors Bureau, y la Agencia para la Cooperación Internacional. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Párr. 1-6).

El hecho de que Medellín haya promovido la creación de una política pública para atraer a la ciudad los eventos de TIPO MICE, se debe en gran medida a que conocen los impactos positivos de esta estrategia, ya que se incrementaran los beneficios económicos entre otras cosas, elevará el índice de ocupación hotelera generando así mayores ingresos por este rubro; pero no solo las

utilidades del sector turístico se verán incrementadas, por este mismo camino, se fomenta el esparcimiento, el ocio y la recreación de los ciudadanos nacionales y extranjeros, puesto que según la Organización Mundial del Turismo aproximadamente el 40% de los visitantes de reuniones regresan al lugar de destino acompañados de sus familias, amigos o colegas.

De acuerdo a esto, puede concluirse que la ciudad de la eterna primavera está cada vez más cerca de un modelo adecuado que implemente más políticas públicas en pro del turismo de tipo MICE, como parte de un eje estratégico que será fundamental para todo el tejido empresarial del Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín; con el fin de conseguir más beneficios económicos, posicionando a Medellín como un destino de negocios de talla mundial, asegurándose de cumplir el principio básico y clave de sostenibilidad.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

Es evidente que el turismo de negocios es en la actualidad un medio importante de ingresos para los diferentes países; en este sentido, el turismo de negocios ofrece alta calidad en los servicios y precios superiores, generando una mayor rentabilidad para las empresas. Por lo tanto, se pueden enumerar los siguientes beneficios:

- | | |
|--|--|
| <p>1. Desarrollo sectorial.</p> | <p>2. Generación de empleo.</p> |
| <p>3. Impacto sobre los precios.</p> | <p>4. Generación de rentas fiscales.</p> |
| <p>5. Redistribución de la renta mediante el factor trabajo.</p> | <p>6. Acción del turismo sobre las importaciones y exportaciones.</p> |
| <p>7. Desarrollo regional: en las áreas donde se estimula el turismo de salud se aprecia una mejoría de la economía regional.</p> | <p>8. Efecto multiplicador, es decir, los beneficios del turismo de negocios se relacionan con sectores directos e indirectos.</p> |
| <p>9. Balanza de pago, las cifras ingresadas por los visitantes extranjeros de reuniones son un mecanismo eficaz de financiamiento para los estados que promocionan este tipo de turismo.</p> | <p>10. Modificación de la estructura del consumo, la influencia de la actividad turística sobre el consumo y su estructura puede manifestarse en dos aspectos: Aumento del consumo y consumo selectivo.</p> |
| <p>11. Incidencia sobre la inversión: la expansión turística repercute en la magnitud económica, (creación de proyectos de hoteles, apartamentos e instalaciones).</p> | <p>12. Negocio poco estacional, el turismo de negocios tiene la ventaja de no soportar picos como el turismo convencional.</p> |
| <p>13. Compensa las temporadas bajas del turismo</p> | <p>14. Permite más puestos de trabajo</p> |

de vacaciones. En este sentido el turismo de negocios se presenta como un complemento perfecto para el turismo convencional.

permanentes en relación con la poca estacionalidad que presenta este tipo de turismo.

Se observa que son bastantes las razones que hacen de esta actividad un negocio muy atractivo, resumiéndose en dos principios: El primero, es un negocio que reporta grandes beneficios con ingresos per cápita muy superior a los del turismo de sol y playa, y en segundo lugar es el promotor por excelencia del turismo de ocio.

En este orden de ideas, es fundamental el diseño de estrategias para posicionar y aumentar el turismo de negocios en la ciudad de Medellín, fundamentadas en la realización de esfuerzos por mitigar o eliminar las debilidades y potencializar las fortalezas identificadas en este proyecto, porque a mayor eficiencia en la implementación de este diagnóstico del Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín, se generará aumento salarial, mejores condiciones de empleo, incremento en el turismo, y por consiguiente mayor desarrollo económico para la ciudad. Teniendo en cuenta que entre mejor se ejecute un plan estratégico estructurado para el clúster, los beneficios serán mayores no solamente para las empresas que hacen parte de su tejido empresarial sino también para los propios ciudadanos; por ende para toda la región y el país.

Finalmente, después de realizar el análisis de las cuatro puntas del diamante competitivo, la evidencia empírica afirma que el Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín empleando una escala de competitividad (excelente-deficiente), se encuentra en una situación aceptable; si bien el entorno de visita ha mejorado por múltiples razones, la especialidad que evoca el clúster no ha podido consolidarse y las cifras lo demuestran. De igual forma la existencia de un mercado hacinado donde los diferentes agentes ofrecen servicios y precios similares, deja ver que el factor humano es la pieza clave para obtener diferenciadores y el área

para mejorar la competitividad, sumado a la infraestructura, seguridad, apertura a mercados externos, accesibilidad a fuentes alternas de financiación, Tics, mayor acompañamiento al tejido empresarial en procesos de I+D, certificaciones internacionales y más asociatividad; cabe aclarar que la asociatividad de las empresas no garantiza por sí sola el éxito de la misma, por la presencia de diversos factores que también tienen impacto como lo son factores macroeconómicos, sin embargo, si todo el tejido empresarial del Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín coopera y trabaja en conjunto, lograrán disminuir las barreras que dificultan el desarrollo de ventajas competitivas, inversión en I+D, capacidad de producción y desarrollo de tecnología de punta.

REFERENCIAS

- Anónimo. (2011). Aumentar la competitividad de la ciudad, principal objetivo del Plan de Desarrollo Turístico Medellín 2011-2016. *Conexión Medellín*, (47), Párr. 1-2. Recuperado de http://www.medellinconventionbureau.com/sites/default/files/Conexion_octubre_esp.pdf
- Bohórquez Aya, E. (05 de abril 2014). Medellín es líder en ciencia, tecnología e innovación. *El Espectador*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/medellin-lider-ciencia-tecnologia-e-innovacion-articulo-485103>
- CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUÍA. (2009). Avances de la estrategia clúster en Medellín y Antioquia, Documento Comunidad Cluster No.5, 186-209. Recuperado de http://www.camaramedellin.com.co/site/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core_Download&EntryId=200&PortalId=0&TabId=515
- CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA.(1977). La ventaja competitiva de Medellín, Informe monitor; 48. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/competitividad/ventaja-competitiva-medellin-monitor.pdf>
- CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA. Aprobada política pública para fortalecer el turismo corporativo, Párr. 1-6. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Noticias/Aprobada-politica-publica-para-el-turismo.aspx>

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA. Turismo de negocios, oportunidad de riqueza para los antioqueños, Párr. 2-4. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Noticias/Turismo-de-negocios-oportunidad-para-Antioquenos.aspx>

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA. Desarrollo Empresarial.

Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad.aspx>

COMUNIDAD CLÚSTER, (2012). Empresarios de todos los clústeres se capacitan en turismo de negocios. Recuperado de

<http://www.camaramed.org.co:8080/mcc/content/1502?c=Cluster%20Tecnolog%C3%ADa,%20Informaci%C3%B3n%20y%20Comunicaci%C3%B3n>

CULTURA E. Turismo: un nuevo clúster para Medellín. Recuperado de

<http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/Cluster/Noticias/Paginas/TurismounnuevoclusterparaMedellin.aspx>

Echeverri Chavarriaga, J. (Abril, 2012). *Día del estratega. Estrategia regional de desarrollo y competitividad basada en clúster: La experiencia de Medellín, Antioquia. Impacto de la estrategia clúster en el desarrollo de Medellín*. Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín.

El Dorado “se metió” entre los mejores 100 aeropuertos del mundo y es el tercero de Suramérica.

(19 de marzo 2015). *Turismo a Tiempo*. Recuperado de

<http://www.turismoatiempo.com/19-de-marzo-de-2015/el-dorado-se-metio-entre-los-mejores-100-aeropuertos-del-mundo-y-es-el-tercero-de-suramerica>

- Esteban, Manuel J., (2009). Clústeres y Competitividad: el caso del País Vasco. Recuperado de <http://www.prosap.gov.ar/webDocs/Comp/Presentation%20Juan%20Manuel%20Esteban.pdf>
- García, G. J., Pulecion, R. J. (2008). Desarrollo regional, globalización y competitividad (pp.129-166). Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Recuperado de <http://cultural.uis.edu.co/files/DESARROLLO%20REGIONAL.pdf>
- Godoy Marquez, J.I., Zapata Lopez, L.,(2012). Proyecto de observatorio de turismo para Medellín y Antioquia. Revista Soluciones de Postgrado EIA, (9), 79-96.
- Guia Turistica Medellin 2014-2015. Medellin Si Sabe. Recuperado de <http://www.guiaturisticamedellin.com/index.php/es/cultura-top/medellin-si-sabe>
- Guia Turistica Medellin 2014-2015. Tour Gastronomico. Recuperado de <http://www.guiaturisticamedellin.com/index.php/es/restaurantes-y-diversion/160-tour-gastronomico>
- Guia Turistica Medellin 2014-2015. Alojamiento. Recuperado de <http://www.guiaturisticamedellin.com/index.php/es/alojamiento>
- Hernández Laos, E. (2000). La competitividad industrial en México. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=WdsJnaK1VSEC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación. (4ta ed). México: Mc Graw Hill.

Querejeta Arangueren, M. J. (2010). Política clúster del País Vasco: lecciones aprendidas y retos.

Revista EAN, (68), 86-99.

Querejeta Arangueren, M. J., Aranguren Larrea, M., Wilson, J.R., (2010). Trayectorias de cambio

en la gobernanza: experiencias en asociaciones ‘cluster’ y redes comarcales en el País

Vasco. Euskadi, *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 74 (2), 160-177.

Medellín.Travel. Un viaje rápido y seguro entre vagones y cabinas. Recuperado de

<http://medellin.travel/es/transporte-terrestre/metro-y-metrocable>

Mitxeo Grajirena, J., Idigoras Gamboa, I., Vicente Molina, A. (2004). Los clústeres como fuente

de competitividad: el caso de la comunidad autónoma del país vasco. *Cuadernos de*

gestión, 4 (1), 55-67.

Perez Monsalve, J. A. (06 de febrero 2015).10 mil millones invirtió Medellín en la promoción

del. *El Colombiano*. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/antioquia/10-mil->

[millones-invirtio-medellin-en-la-promocion-del-turismo-XY1230527](http://www.elcolombiano.com/antioquia/10-mil-millones-invirtio-medellin-en-la-promocion-del-turismo-XY1230527)

Porter, M. (1979). Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia. *Harvard business*

Review, 86 (1), 58-77.

Porter, M, (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard business Review*, 85 (11),

69-95.

Rojas, J.F. (28 de agosto 2013). “Medellín Innovation” se llamará distrito tecnológico. *El*

Colombiano. Recuperado de

http://www.elcolombiano.com/medellin_innovation_se_llamara_distrito_tecnologico-

[ICEC_257690](http://www.elcolombiano.com/medellin_innovation_se_llamara_distrito_tecnologico-ICEC_257690)

Rojas, J.F. (02 de marzo 2015). Aerolíneas quitan escalas al turismo de Medellín. *El Colombiano*.

Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/aerolineas-quitan-escalas-al-turismo-de-medellin-GN1395989>

Rendon Marulanda, O. P. (13 de Marzo 2015). Medellín crece en turismo. *El Mundo*. Recuperado

de http://www.elmundo.com/portal/servicios/empresa/empresa_periodico.php

Rodríguez Domínguez, M.M. (2001). La creación de clústeres turísticos como instrumento para

la mejora competitiva de los destinos: una aplicación a las rías bajas gallegas.

Investigaciones Europeas, 7 (3), 119-138.

SITUR. (2015). Informe SITUR Acumulado enero-diciembre 2014. Recuperado de

<http://www.situr.gov.co/images/boletines/boletin-acumulado-diciembre-2014.pdf>

SITUR. (2015). Estadísticas turística de Medellín y Antioquia 2013.

Sierra Suárez., J.F. (05 de febrero 2015). Crean Fuerza Delta dedicada a la innovación. *El*

Colombiano. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/crean-fuerza-delta-dedicada-a-la-innovacion-XB1223365>

ANEXOS

Anexo 1: Mail Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones



YURANI ARIAS GRANADA <Yurani.Arias@camaramedellin.com.co>
mar 12/11/2013 3:07 p.m.

Para: Mario German Acevedo Endo;
Cc: robertozv@une.net.co;

● Respondiste el 12/11/2013 3:34 p.m..

Bue nas Tard es.

La base de datos del Cluster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones es confidencial. Hacen parte del Cluster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones todas las empresas y entidades relacionadas con la industria de eventos y reuniones en la ciudad de Medellín: Operadores Profesionales de Congresos, Agencias creativas, de Publicidad, BTL, empresas de logística, sonido, montaje, activaciones de marca, todas las empresas que realicen reuniones (seminarios, ferias, congresos, convenciones) y otras. Sin embargo, como les comenté no es posible divulgar la información de cada uno de los empresarios que conforman la iniciativa Cluster.

Cordial Saludo.



**CLUSTER TURISMO DE NEGOCIOS,
FERIAS Y CONVENCIONES®**
MEDELLÍN & ANTIOQUIA

Yurani Arias Granada
Profesional *Cluster* Turismo de
Negocios, Ferias y Convenciones
Vicepresidencia Planeación y
Desarrollo
576 6151
Yurani.arias@camaramedellin.com.co
Cámara de Comercio de Medellín para
Antioquia
www.camaramedellin.com

Anexo 2: Mail Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones



JULIANA GRAJALES SOLIS <Juliana.Grajales@camaramedellin.com>
mié 18/03/2015 8:11 a.m.

Para: Mario German Acevedo Endo;
Cc: zapata villegas roberto alfonso <robertozv@une.net.co>;

Buenos días Mario,

Agradezco por haberme contactado y tenerme como referencia para tu trabajo de grado.

Infelizmente la información que solicitas no está consignada en el *Cluster* Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones, ya que desde el Clúster nos enfocamos en fortalecer a los empresarios registrados en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia vinculados con la cadena de valor del Turismo MICE o turismo de reuniones, que se focaliza en los eventos de conocimiento y relacionamiento para crear espacios en los que se identifiquen nuevas oportunidades de negocios, pero no tenemos específica la información que necesitas.

Te puedo sugerir que te contactes con el Medellín Convention Bureau, ya que ellos son la entidad que se encarga de atraer los eventos nacionales e internacionales a Medellín y por lo tanto, consignan toda la información que se ha generado con relación a ello.

Muchas gracias por contactarnos y estaremos atentas si podemos apoyarte en algo más.

Feliz día.

Juliana Grajales Solís
Profesional
Cluster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones
+ 574 5766196
Cra. 46 N 52-82 Edificio Cámara de Comercio.
Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia



**CLUSTER TURISMO DE NEGOCIOS,
FERIAS Y CONVENCIONES®**
MEDELLÍN & ANTIOQUIA

Anexo 3: Mail Subsecretaría de Turismo de Medellín**OBJETIVO DEL PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO DE MEDELLÍN 2011-2016****Ana Milena Giraldo Tabares** <anam.giraldo@medellin.gov.co>

mar 17/03/2015 12:22 p.m.

Bandeja de entrada

Para: Mario German Acevedo Endo;**Cc:** mariogerman23@hotmail.com; Jhon Fizyerald Montoya Betancur <jhon.montoya@medellin.gov.co>; robertozv@une.net.co;**META DE PDT.docx**

16 KB



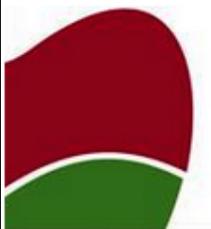
✓ Mostrar los 1 archivos adjuntos Descargar todo

Buenas Tardes Mario.

Te envié la respuesta a tu inquietud sobre el objetivo relacionado con el PIB de Medellín.

Espero te sea de ayuda esta información.

Que este muy bien.



**Ana Milena
Giraldo Tabares**
Secretaría de Desarrollo
Económico
Practicante de Excelencia
de la Subsecretaría de Turismo
de Medellín
Of. 1017 piso 10

Teléfono: 383 2893
anam.giraldo@medellin.gov.co

**Alcaldía de Medellín**

Anexo 4: Seguimiento del asesor en el desarrollo del trabajo de grado

Comentarios Asesor	Respuesta Estudiante
<p>Analizando algunos de los archivos que tiene el periódico El Colombiano, en el link que muestra el clúster de turismo de convenciones, redondees el estudio de las cuatro puntas del diamante de este clúster. Haciendo bien hecho este ejercicio, se puede concluir el trabajo.</p>	<p>Se utilizaron artículos publicados en el periódico, referentes al tema de estudio. Es bueno precisar que el link recomendado ya no se encuentra activo en el portal del periódico. Por lo tanto se empleó un nuevo link “<i>Entretención</i>” opción Turismo.</p>
<p>A raíz de un informe de turismo que aparece el día de hoy en elcolombiano.com, decidí entrar a la página del ministerio de comercio, industria y turismo. Me encuentro que allí hay unas estadísticas e informes muy actualizados sobre turismo nacional y por ciudades, además por tipo de turismo.</p> <p>Considero fundamental que revise las estadísticas de los años 2013, 2012 2011 y 2010.</p> <p>Haciendo algunos cruces de información, me parece que es posible estimar alguna información valiosa del tipo de turismo que estás trabajando, para Medellín. En gran medida ello puede reemplazar la información que negó el Clúster.</p>	<p>Gran parte de la información que se utilizó en el desarrollo de las cuatro puntas del diamante, especialmente en las <i>condiciones de la demanda</i>, se fundamenta en la información estadística recomendada que hace parte de los informes publicados por el MINCIT.</p>
<p>En la Hipótesis se plantea la dupla fortalezas</p>	<p>Fue un error de redacción, el cual se corrigió.</p>

versus amenazas. Debe ser: fortalezas versus debilidades	
En el inicio del cap. 3, en CONDICIONES DE DEMANDA, los datos estadísticos tomados de estudios previos representan información secundaria, no primaria. No se le dan los créditos correspondientes a la información tomada del periódico El Colombiano.com	Se realizó la corrección y se incorporaron datos más actualizados suministrados por el periódico, dándole los créditos en el contenido del documento.
Hay que hacer todo lo posible por distinguir entre información de turismo correspondiente a Medellín, de la correspondiente a Antioquia. No es lo mismo.	Se realizaron actualizaciones de datos y gráficos según el informe del MINCIT en el 2014, sin embargo, en cuanto a la recomendación de distinguir entre Medellín y Antioquia es muy difícil, porque casi toda la información la entregan como ‘‘CIUDAD-REGION’’ y no desagregada para la ciudad de Medellín.
En la gráfica 9 no está Medellín (o Antioquia)	Esta gráfica se eliminó y se incorporó una nueva, según el informe del MINCIT en el 2014.
Al gráfico 11 hay que darle título adecuado	Se actualizo el gráfico y se le dio título que está incluido en el informe del MINCIT.
En el análisis de ese gráfico se debe distinguir el efecto si se trata de ciudad de origen y si es ciudad de destino.	Se corrigió el error y los datos hacen alusión a los motivos que tienen los visitantes para llegar a Medellín, es decir, como <i>ciudad de destino</i> .

<p>En la sección de Fortalezas y Debilidades, varias de ellas no cabe considerarlas dentro del ítem “CONDICIONES DE DEMANDA”. Por ej.: fortaleza 1, fortaleza 2, fortaleza 3 (¿Medellín le compite a destinos de sol y playa?), débil.1, débil. 2, débil.6.</p>	<p>Se tuvo en cuenta las recomendaciones y se eliminaron fortalezas y debilidades sugeridas reemplazándolas por otras.</p>
<p>Cómo evidenciar que la Recomendación es con medidas por el lado del precio y no tanto por calidad</p>	<p>Se reestructuró la recomendación.</p>
<p>Para el ítem CONDICIONES DE FACTORES, cómo caracterizar el factor CAPITAL FÍSICO?, pues casi todo el análisis se dirige a capital humano.</p>	<p>Se incorporaron más aspectos dentro del análisis de esta punta como: infraestructura de congresos ferias y convenciones, conectividad, tecnología entre otros.</p>
<p>En el ítem ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD, los gráficos 12, 13 y 14 no señalan la fuente. Las organizaciones y entidades pertenecientes al clúster, se basan en sus propios planes estratégicos o no? Existe un plan sectorial?</p>	<p>Estos gráficos se eliminaron, porque se reestructuró el contenido de esta punta del diamante competitivo. Se emplearon marcos regulatorios a nivel municipal, departamental y nacional. Principalmente se hace referencia al Plan de Desarrollo Turístico Medellín 2011-2016.</p>
<p>Las Recomendaciones en este ítem, deben ir dirigidas más explícitamente a ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD.</p>	<p>Se tuvo en cuenta la sugerencia y se eliminaron reemplazándolas por nuevas. (Esta punta se reformó casi en su totalidad)</p>

<p>Para el ítem SECTORES AFINES Y AUXILIARES, qué evidencia se puede plantear para la debilidad 1?</p>	<p>Se eliminó esa debilidad porque se actualizó información y se incorporaron nuevos datos.</p>
<p>En las CONCLUSIONES se dice que “...hay una fuerte competitividad en el clúster...”, cuando antes, en la hipótesis, se había afirmado que “el clúster en Medellín, actualmente, está en una situación aceptable...”. Entonces?</p>	<p>Fue un error de redacción, el cual se corrigió.</p>
<p>En el RESUMEN que está al inicio se debe incluir el principal resultado al que llegó la investigación, que precisamente tendría que ver con la observación</p>	<p>El resumen se reestructuró y se le incorporó la recomendación.</p>