

1-1-2016

# Análisis del concepto valor compartido aplicado por actores de una iniciativa de desarrollo de clúster en Bogotá mediante un estudio de caso

Deisy Jhoana Torres Suarez

Miguel Ángel Zea Alfonso

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas\\_comercio](https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio)

---

## Citación recomendada

Torres Suarez, D. J., & Zea Alfonso, M. Á. (2016). Análisis del concepto valor compartido aplicado por actores de una iniciativa de desarrollo de clúster en Bogotá mediante un estudio de caso. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas\\_comercio/36](https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/36)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Finanzas y Comercio Internacional by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

ANÁLISIS DEL CONCEPTO VALOR COMPARTIDO APLICADO POR ACTORES DE  
UNA INICIATIVA DE DESARROLLO DE CLUSTER EN BOGOTÁ MEDIANTE UN  
ESTUDIO DE CASO

DEISY JHOANA TORRES SUAREZ  
MIGUEL ÁNGEL ZEA ALFONSO

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
FINANZAS Y COMERCIO INTERNACIONAL

BOGOTÁ, COLOMBIA

2016

ANÁLISIS DEL CONCEPTO VALOR COMPARTIDO APLICADO POR ACTORES DE  
UNA INICIATIVA DE DESARROLLO DE CLUSTER EN BOGOTÁ MEDIANTE UN  
ESTUDIO DE CASO

DEISY JHOANA TORRES SUAREZ  
63121124

MIGUEL ÁNGEL ZEA ALFONSO  
63121953

Tutor:  
GONZALO RODRIGUEZ CAÑAS  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

MONOGRAFÍA PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO  
DE PROFESIONAL EN FINANZAS Y COMERCIO INTERNACIONAL

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
FINANZAS Y COMERCIO INTERNACIONAL

BOGOTÁ, COLOMBIA

2016

## Resumen

En Bogotá, fruto del fenómeno de aglomeración productiva en diferentes sectores considerados estratégicos para la economía, se ha creado desde la Cámara de Comercio de Bogotá, desde ahora CCB, un plan de impulso a la competitividad, por medio de Iniciativas de Desarrollo de *Cluster*, desde ahora IDC; en ellas interactúan empresas, organismos públicos, la academia e instituciones de apoyo en búsqueda de sinergias y complementariedades que permitan generar desarrollo productivo. Así mismo, producto de estas relaciones se espera que además de forjar sostenibilidad financiera y mayores utilidades, también existan mejores condiciones laborales para el capital humano que se asocia a cada empresa del sector, se reduzca el efecto negativo al medio ambiente, se generen procesos de innovación y se impacte positivamente a la sociedad generando valor compartido y desarrollo económico local. De ahí, que la CCB use el término “Iniciativas de Valor compartido”, sin embargo, pese a que la teoría postula una serie de beneficios fruto del impulso a la asociatividad por medio de las IDC, en su aplicación específicamente para Bogotá no se logra ver claramente la construcción de beneficios colectivos, para el caso del Sector Turismo de Negocios y Eventos, objeto de estudio de la presente investigación, al conectar diferentes actores como restaurantes, hoteles, empresas de transportes, agencias de viajes, organizadoras de eventos, empresas de apoyo logístico, entre otros; se crean productos turísticos y de eventos que aportan a la economía de la ciudad significativamente, sin embargo, las ventajas competitivas que se han logrado, obedecen a la interacción misma de ellos, y aunque en general reconocen el interés de la CCB por fortalecer el sector, la perciben como un actor que hasta ahora está propiciando escenarios de relacionamiento, que tiene una visión de generación de riqueza a partir del capital privado y que aún está construyendo la estructura sistémica que permitirá en un futuro gestar lazos asociativos con beneficios para las empresas, la sociedad y el medio ambiente.

## Abstract

In Bogotá as a result of the phenomenon of agglomeration by production in different sectors considered strategic for the economy, it makes a plan to boost competitiveness has been created by the Bogotá's Commerce chamber, through CCB through Cluster Development Initiatives From now on IDC In them they interact companies public organisms the academy and institutions of support in search of synergies and complementarities that allow to generate productive development Also as a result of these relationships it is expected that in addition to forging financial sustainability and higher profits there are also better working conditions for human capital associated with each company in the sector reducing the negative impact on the environment generating Innovation and to positively impact society by generating shared value and local economic development Hence the BCC'S uses the term "Initiatives of Shared Value" however although the theory postulates a series of benefits resulting from the impulse to the associativity through the IDC its application specifically for Bogota is not achieved To see clearly the construction of collective benefits in the case of the Tourism Business and Events Sector object of study of this research by connecting different actors such as restaurants hotels transport companies travel agencies event organizers Logistical support among others Tourist products and events are created that contribute to the economy of the city significantly instead the competitive advantages that have been achieved are due to their very interaction and although they generally recognize the interest of the BCC'S to strengthen the sector Perceive it as an actor that until now is propitiating relationship scenarios which has a vision of wealth generation from private capital and is still building the systemic structure that will in the future generate associative bonds with benefits for companies, Society and the environment.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	8
Capítulo 1. Marco teórico .....	12
1. Asociatividad empresarial tipo <i>cluster</i> .....	12
2. Competitividad en los entornos asociativos tipo <i>cluster</i> .....	15
Capítulo 2. Metodología .....	20
1. Metodología cualitativa .....	20
2. Método .....	22
3. Herramienta.....	23
3.1. Revisión documental.....	24
3.2. Entrevistas semiestructuradas. ....	25
3.2.1. Construcción de Instrumento. ....	29
3.2.2. Instrumento para los empresarios y a la Asociación Colombiana de Chefs: .....	30
3.2.3. Instrumento par actores la CCB y académicos. ....	32
Capítulo 3. Resultados .....	34
1. Revisión documental.....	34
1.1. Contexto general. ....	34
1.2. Condiciones de los factores. ....	35
1.3. Condiciones de la demanda. ....	37
1.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. ....	38
1.5. Instituciones conexas y de apoyo.....	39
2. Entrevistas semiestructuradas .....	41
2.1. Resultados de entrevistas.....	41
3. Contraste entre la caracterización y entrevistas semiestructuradas .....	49
Conclusiones .....	52
Recomendaciones .....	54
Referencias bibliográficas.....	55

### Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Código CIU de las actividades inmersas en la IDC.....	23
<b>Tabla 2.</b> Principales fuentes en la revisión documental.....	24
<b>Tabla 3.</b> Empresas representativas dentro de la IDC .....	27
<b>Tabla 4.</b> Entrevista dirigida a empresarios y a la Asociación Colombiana de Chefs .....	30
<b>Tabla 5.</b> Entrevista dirigida a la CCB y académicos.....	32
<b>Tabla 6.</b> Resultados de entrevistas realizadas a empresarios .....	41
<b>Tabla 7.</b> Resultados de entrevistas realizadas a instituciones .....	45

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> Niveles de Competitividad Sistémica.....	15
<b>Figura 2.</b> Diamante de competitividad.....	17
<b>Figura 3.</b> Niveles de Competitividad Sistémica.....	18



## Introducción

Los vínculos asociativos que se gestan producto de la competitividad entre diferentes empresas, requieren la interacción de diversos actores que permite generar un crecimiento productivo y la generación de sinergias y complementariedades. Lo anterior, existe si se permite un diálogo fluido entre empresas, organismos públicos y diferentes instituciones como lo afirma Porter (1998). Por lo anterior, es necesario retirar cualquier tipo de obstáculo que dificulte el objetivo de los *clusters* o las estrategias que se emplean para su desarrollo y fortalecimiento. Ya que, las empresas son interdependientes del actuar de su entorno y quienes están involucrados en el.

Para Colombia, ha sido un desafío constante la consolidación de diferentes estrategias de asociatividad, ejemplo de lo anterior, es el interés de propiciar espacios donde se trabaje en conjunto por el desarrollo local y nacional de la industria. Actualmente, por medio de 78 Iniciativas de Desarrollo de *Cluster* (Red *Cluster* Colombia (a), 2016), 36 rutas competitivas en 18 departamentos (Red *Cluster* Colombia (b), 2016), un Programa de Transformación Productiva, y acciones específicas dentro de entes territoriales y gubernamentales, se busca incentivar y fortalecer sectores estratégicos que le aportan significativamente a la economía y sus dinámicas nacionales.

Medellín y Bogotá además de ser reconocidas como las principales ciudades de Colombia, cuentan con los más notorios casos de implementación, estudio y desarrollo de estrategias de fortalecimiento empresarial, por medio de la asociatividad. Muestra de lo anterior, es el trabajo realizado en la capital de Antioquia entre diferentes actores pertenecientes a las iniciativas de *cluster* desde hace más de 10 años, donde convergen universidades, centros de capacitación, el consejo de la ciudad, instituciones de apoyo financiero y logístico, empresas y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia; quienes identificaron las actividades económicas más destacadas y por medio de Iniciativas de Desarrollo de *Cluster*, de ahora en adelante IDC, lograron la interacción entre el sector público y privado permitiendo nuevas estrategias para el desarrollo económico.

En complemento, tomando como referencia la experiencia de las estrategias implementadas en la ciudad de Medellín, y los aportes teóricos de Michael Porter, quien delegó desde la Escuela de Negocios de Harvard al Sr. Jorge Ramírez Vallejo para que, en conjunto con la Cámara de Comercio de Bogotá, de ahora en adelante CCB, construyan estrategias de asociatividad y competitividad en

Bogotá. Con este propósito, se le dio inicio en 2012, a una estrategia dirigida al fomento de sectores estratégicos de la capital, por medio de IDC, buscando, crear un espacio que no solo sea el punto de interacción entre diferentes empresarios, sino también, la manera como distintos actores de la capital se articulan y juntos logran beneficios comunes.

Investigadores como Flórez y Zea (2015), resaltan la importancia de los aportes desde la universidad a la construcción de las estrategias asociativas tipo *cluster*, además argumentan que como las IDC, son recientes, al no superar los 10 años de funcionamiento, es fundamental aportar a las iniciativas construyendo conocimiento sobre asociatividad, impactando positivamente la capital. De igual forma, en sus conclusiones, se resalta que existe una clara necesidad de analizar cómo son aplicadas estas estrategias y los conceptos fundadores de las mismas, que permiten gestar las sinergias y complementariedades propias de la asociatividad tipo *cluster*.

Se puede evidenciar, que las diferentes iniciativas están ubicadas en los tres sectores generales de la economía (primario, secundario y terciario), es decir, pese a que las iniciativas buscan generar valor agregado en los diferentes procesos productivos, en Bogotá, actualmente en el sector primario, dedicado a la producción básica se encuentra la IDC, de Lácteos, en el sector secundario, contando con producción de bienes, se encuentran las IDC de Prendas de Vestir, Cuero Calzado y Marroquinería, Gastronomía, Cosméticos, y Joyería y Bisutería y en el sector terciario que involucra el sector de servicios, se encuentran las IDC de comunicación Gráfica, Música, Energía, Salud, Software T.I, Industrias Culturales y de Contenido, y Turismo de Negocios y Eventos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia que la IDC Turismo de Negocios y Eventos, además de tener un enfoque social por la definición dada por la CCB, también cuenta con una vocación internacional explícita, al tener como propósitos la entrada de capital extranjero, el incentivo a la gestión de negocios para la exportación, la generación de turismo y el incremento de la inversión en el país al hacer negocios. Así pues, es pertinente resaltar que Bogotá se ha convertido en un referente en organización y desarrollo de eventos recreativos y de negocios. Tal como es mencionado por ICCAworld (2015) la capital del país aporta el 25% de los ingresos al sector de turismo de negocios a nivel nacional, además de ser responsable del 52% del turismo que llega a Colombia.

De la misma forma, según Américaeconomía (2015) Bogotá es la quinta ciudad en América Latina con mayor facilidad para hacer negocios entre la comunidad internacional, una de las razones

primordiales para obtener este reconocimiento, es la infraestructura con la cual cuenta la capital, un ejemplo de ello son “los más de 47 eventos que organiza Corferias, donde incluye exposiciones culturales, artísticas, de negocios, empresariales, científicas, entre otras” (Instituto Distrital de Turismo, (b) 2016) convirtiéndose así en el recinto más importante de ferias en el país. No obstante, no es el único espacio destinado para eventos, dado a que también se organizan diversas actividades de recreación con gran reconocimiento en la industria y el entretenimiento, tales como festival iberoamericano de teatro, festival de verano, festivales al parque, festival de cine y estéreo picnic, como relevantes ejemplos de dichas actividades.

La anterior, junto con las otras 12 IDC creadas por la CCB, están enmarcadas por diferentes conceptos tales como: la gobernabilidad, el encadenamiento productivo, el liderazgo facilitador, la voluntad política, el fortalecimiento empresarial y el valor compartido, los cuales, según la CCA (2012), son conceptos transversales a la estructura y funcionamiento de dichas estrategias. Además, según lo afirma la CCB ((f) 2016), el valor compartido es dentro de estos, el concepto principal para la correcta ejecución y funcionamiento de las IDC. Así pues, se convierte este, en elemento de estudio, ya que, en su aplicación, según Porter y Kramer (2011), se toman en cuenta aspectos más allá de los netamente contables, pues incluye, dimensiones sociales, ambientales y económicas, que afectan a los empresarios y su entorno, integrando así a todos los actores que pertenecen directa o indirectamente a este tipo de asociatividad.

En consecuencia, con el fin de delimitar la investigación y entendiendo que las vocaciones productivas, la construcción de conocimiento, la investigación e innovación y los flujos de información, son diferentes en cada una de las IDC, este proyecto investigativo busca por medio de un estudio de caso, contribuir, con el entendimiento de las dinámicas al interior de estas estrategias. Teniendo en cuenta, además, el importante papel de los aportes de la academia, los cuales permiten, la articulación de la globalización, con el desarrollo de iniciativas de fortalecimiento empresarial, que tal como lo afirma Michael Porter (1998) estas estrategias de asociatividad, se convierten en dinamizadores del comercio internacional y la inversión extranjera propia de cada sector.

Como resultado, esta investigación por medio de un estudio de caso, pretende dar respuesta a la pregunta de investigación formulada: ¿Cómo los actores de la Iniciativa Desarrollo de *Cluster* Turismo

de Negocios y Eventos aplican el concepto de valor compartido como estrategia de asociatividad en Bogotá?

Por tal motivo y en aras de dar respuesta a la pregunta de investigación, esta monografía está dividida en 3 capítulos. El primero revisa los conceptos fruto de los aportes teóricos sobre asociatividad y valor compartido que se aplican en la actualidad en las IDC. El segundo, presenta la metodología, la cual busca por medio del enfoque cualitativo, el método estudio de caso y las herramientas de revisión documental y entrevistas semiestructuradas, determinar la mejor forma de dar respuesta a la pregunta de investigación. En el tercer capítulo se muestran los resultados alcanzados gracias a la identificación de cómo los actores de la IDC Turismo de Negocios y Eventos, aplican el concepto de valor compartido.

## Capítulo 1. Marco teórico

Tras la presencia de nuevas modalidades de gestión territorial para el impulso y fortalecimiento de escenarios asociativos en países latinoamericanos, se permiten entornos donde se generen conocimiento integrado, valor en las actividades productivas y aprovechamiento de los recursos endógenos territorialmente asequibles que impactan tanto el actuar de actores internos como externos a las organizaciones. Motivando la articulación de agentes públicos y privados, como lo afirma Fernández y Vigil (2007).

De ahí, que las condiciones para un desarrollo productivo local dependen de entornos favorables para la actividad empresarial innovadora donde estructuralmente se premie el desarrollo de beneficios comunes, por medio de estrategias denominadas iniciativas de desarrollo local como lo afirma Albuquerque (1999). Bajo esta lógica, dentro de las IDC se articulan diferentes postulados teóricos y aportes al conocimiento, que no solo incluyen la descripción planeada por Michael Porter (1999) quien describe estos escenarios de asociatividad como la nueva manera de ver economías nacionales, regionales y urbanas donde cohesionan los poderes públicos y demás instituciones que se están esforzando para mejorar la competitividad, sino también, espacios donde el actuar de los diferentes actores que pertenecen a este tipo de asociatividad juega un rol fundamental y los impactos sobre el entorno no sólo ubican beneficios económicos como fin último, sino que por el contrario, al tener un impacto sistemático, vale la pena entender qué sucede con las dinámicas productivas, económicas, sociales y medioambientales dentro de estos escenarios.

Por lo anterior, este capítulo se desarrollará en dos secciones. La primera conceptualiza las IDC tomando como referente la definición de *cluster*. La segunda contextualizará el concepto de competitividad inmerso en los entornos asociativos de los *clusters* y de las IDC.

### 1. Asociatividad empresarial tipo *cluster*

Los procesos de asociatividad tipo *cluster* dependen de factores específicos para su funcionamiento en el mediano y largo plazo. Jiménez y Junquera (2012) describen tres factores fundamentales para la existencia de *clusters*. El primero, la relación de las empresas con el sector al cual pertenecen. El segundo, es el análisis sobre la zona geográfica donde se encuentran todos los actores que pertenecen al sector y a cada una de sus cadenas productivas, en este punto es

importante destacar que este análisis permite apreciar que tan fuertes o débiles son los lazos entre los diferentes actores. Por último, la base científica, ya que, bajo un marco de innovación y desarrollo, esto define el valor agregado y su incremento a lo largo del tiempo en la productividad. De ahí, que diversas formas de asociatividad han ido adquiriendo relevancia en Colombia, país en el cual se ha buscado incentivar el uso de una serie de herramientas que le permitan a diferentes sectores dentro de la industria, aumentar su productividad y por consiguiente la competitividad del país, idea planteada por Michael Porter quien asegura que el éxito de una nación se debe al uso adecuado de las estrategias y políticas internas dentro de un sector (Porter, 1990); afirmando también que una de las formas más eficientes de organización al interior de las industrias es mediante la asociatividad tipo *cluster*, el cual define como:

*Es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes aún campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí. Por su dimensión geográfica, un cúmulo puede ser urbano, regional, nacional, o incluso supranacional. Los cúmulos adoptan varias formas dependiendo de su profundidad y complejidad, pero la mayoría de ellos comprenden empresas de productos o servicios finales, proveedores de materiales, componentes, maquinaria y servicios especializados, instituciones financieras, empresas de sectores afines. En los cúmulos también suelen integrarse empresas que constituyen eslabones posteriores de la cadena; fabricantes de productos complementarios; proveedores de infraestructura; las instituciones públicas y privadas que facilitan formación, información, investigación y apoyo técnico especializado y los institutos de normalización. Los organismos del Estado que influyen significativamente en el cúmulo pueden considerarse parte de él. (Porter, 2003, p.205).*

No obstante, y a pesar de que este tipo de asociatividad, desde la teoría asegura una serie de beneficios, dado que, las compañías al competir entre sí se fortalecen, formado lazos donde son visibles complementariedades útiles en el mercado, el análisis ha recaído en las estructuras asociativas que afirman ser *clusters*, como lo menciona Fernández y Vigil (2007). Dichas estructuras presentan “fallas de origen”, las cuales, hacen referencia a la falta de claridad en aspectos determinantes como la delimitación geográfica y los rasgos heterogéneos de cada sector productivo, por lo tanto, dichas “fallas de origen” han suscitado escenarios donde se atribuye el termino *cluster* a cualquier tipo de aglomeración compleja (Markussen, 1999).

Por lo anterior, y pese a que las IDC son fruto del trabajo colaborativo entre las cámaras de comercio y Michael Porter, estas permiten escenarios donde las estructuras asociativas son cada vez más homogéneas y territorialmente limitadas. Ya que, son según CCA (2012) un esfuerzo organizado y estructurado que incrementa el crecimiento y competitividad de los *clusters* en una región, que se caracteriza por tener redes sectoriales y regionales estructuradas entre socios económicos, que buscan incentivar la innovación, mejorar los procesos de las empresas y el ambiente laboral, aumentar la competitividad a nivel local e internacional, fortalecer los lazos empresariales promoviendo externalidades positivas y así, finalmente lograr mayores beneficios para las empresas. Dicha estructura homogénea se logra a través de la trasmisión y validación de diferentes conceptos que enmarcan la estructura de las IDC, y los cuales a su vez son transversales a dicha estrategia de asociatividad. Lo anterior haciendo referencia a los conceptos estratégicos de: gobernabilidad, encadenamiento productivo, liderazgo facilitador, voluntad política, fortalecimiento empresarial y valor compartido, siendo este último el más importante CCB ((e) 2016).

De acuerdo a la teoría, el valor compartido se define como un conjunto de políticas empresariales y operativas, que buscan aumentar la productividad de las empresas, generando de forma paralela, mejorar las condiciones tanto sociales como ambientales de las comunidades donde operan. Sin embargo, el punto central del concepto hace referencia a que el valor tiene relación directa con los beneficios productivos y de eficiencia financiera de las empresas (Porter y Kramer, 2011).

Por lo anterior, las IDC buscan generar fortalecimiento en estructuras asociativas, tomando como punto central el concepto de valor compartido, ampliando el espectro, ya que las generaciones de beneficios son colectivos y su impacto trasciende a dimensiones sociales y medioambientales, uniendo a todos los actores que se ven inmersos directa o indirectamente en las dinámicas productivas de cada sector.

En consecuencia, los anhelados beneficios comunes, gestores de valor compartido entre diferentes actores que integran las IDC no son claros en las dinámicas económicas de la ciudad y en específico para la IDC del sector Turismo de Negocios y Eventos. Puesto que, las sinergias y complementariedades colectivas están correlacionadas con que las experiencias de esta estrategia

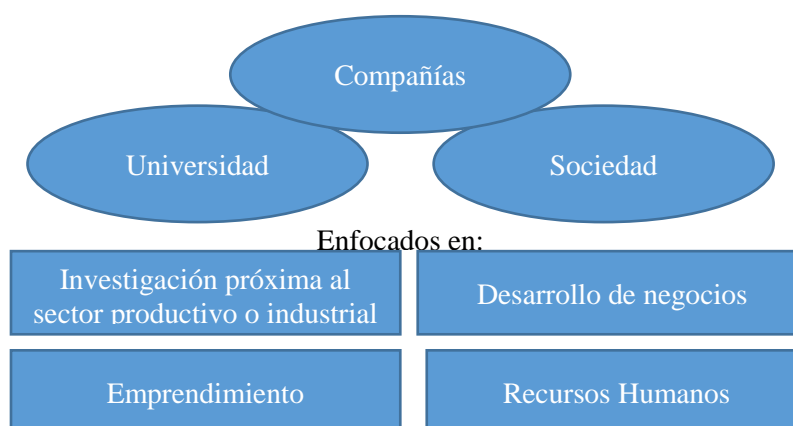
en la capital, evidenciadas desde el año 2012 y 2013, tiempo corto para poder argumentar que son claros los beneficios colectivos dentro de este sector fruto de implementación de la iniciativa.

Por otro lado, la implementación de estrategias de asociatividad empresarial tiene como finalidad aumentar la competitividad al interior de los sectores productivos a nivel local, regional y nacional. De esta forma es necesario analizar las dinámicas competitivas de los diferentes sectores y propiciar un entorno que permita que las dinámicas productivas existan.

## 2. Competitividad en los entornos asociativos tipo *cluster*

Partiendo del hecho de que la competencia es diferente a la competitividad, porque la competencia hace referencia al número de competidores directos o indirectos que tienen los diferentes agentes que pertenecen a un sector, y la competitividad se relaciona con la búsqueda de ventajas competitivas fruto de las dinámicas productivas de las compañías, Sölvell (2008) plantea un modelo de evaluación de *clusters* llamado modelo Värmland para el crecimiento regional, fruto de la experiencia del *cluster* de papel de la provincia de Värmland en Suecia, que toma la competitividad como herramienta de análisis, en el nacimiento, crecimiento, madurez y descenso de los *clusters* y entrelaza el ciclo de vida del *cluster* mencionado los actores como la Universidad como órgano dinamizador y gestor de conocimiento, la sociedad como demandantes del desarrollo de la industria y las compañías como ofertantes del desarrollo productivo que permite solventar las necesidades de la sociedad, tal como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 1.** Modelo Värmland para el crecimiento regional



Objetivo: Creación de Innovación y Crecimiento

Fuente: Sölvell, O. 2008. P. 82



En complemento, la competitividad busca la generación constante de investigación próxima al sector, el desarrollo de nuevos negocios, el emprendimiento y la reinención constante, y el fortalecimiento de los recursos humanos, todo de forma transversal para el logro de un crecimiento sostenible y una innovación constante del *cluster*.

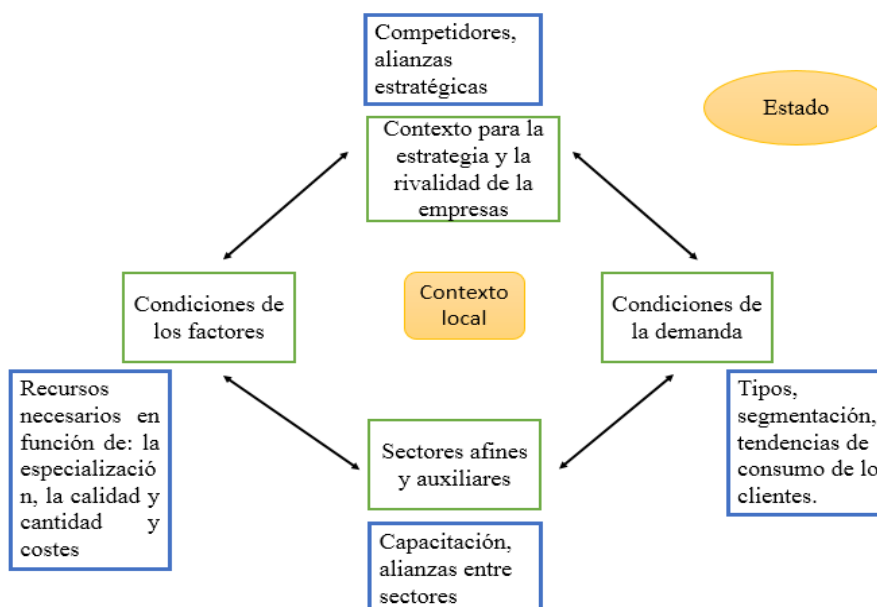
Para el desarrollo de este modelo, Sölvell (2008) toma como referente el diamante de competitividad de Porter y establece indicadores de percepción de fuerzas, debilidades, y posición competitiva del *cluster*, en los sectores públicos y privados en función de ver dónde existen falencias competitivas que puedan afectar el ciclo de vida de *cluster*.

Es así, como se conecta el diamante de competitividad como una herramienta de análisis que permite desde sus cuatro aristas entender la situación del sector en cuanto a: primero, sus factores, articulando el capital humano, la infraestructura y todos los recursos y desarrollos necesarios que permitan la competencia. Segundo, las condiciones de la demanda, dada que la naturaleza del producto o servicio debe responder a las necesidades y deseos del mercado. Tercero, los sectores afines y auxiliares, la presencia o ausencia de sectores proveedores afines que sean internacionalmente competitivos. Por último, la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa que hace referencia a las condiciones que permiten la generación, organización y gestión de las empresas (Porter, 2003).

Cabe resaltar que el argumento más significativo que sustenta el adecuado uso del diamante para la evaluación del entorno competitivo de los *clusters* y las IDC es lo que el Sölvell (2008) llama “La paradoja de Porter” ya que, pese a que fue creado como fuente de análisis micro para especificar las posibles ventajas competitivas con las que se cuenta, por su capacidad de análisis global se ha tomado para la implementación de políticas, con base a su aspecto planificador, cooperativo. Es decir, que no solo funciona para análisis micro, sino también para el macro.

Es así como se puede evidenciar en el siguiente gráfico, que para que exista un análisis efectivo sobre la competencia de un sector, las aristas deben interactuar entre sí junto con el Estado y el contexto local.

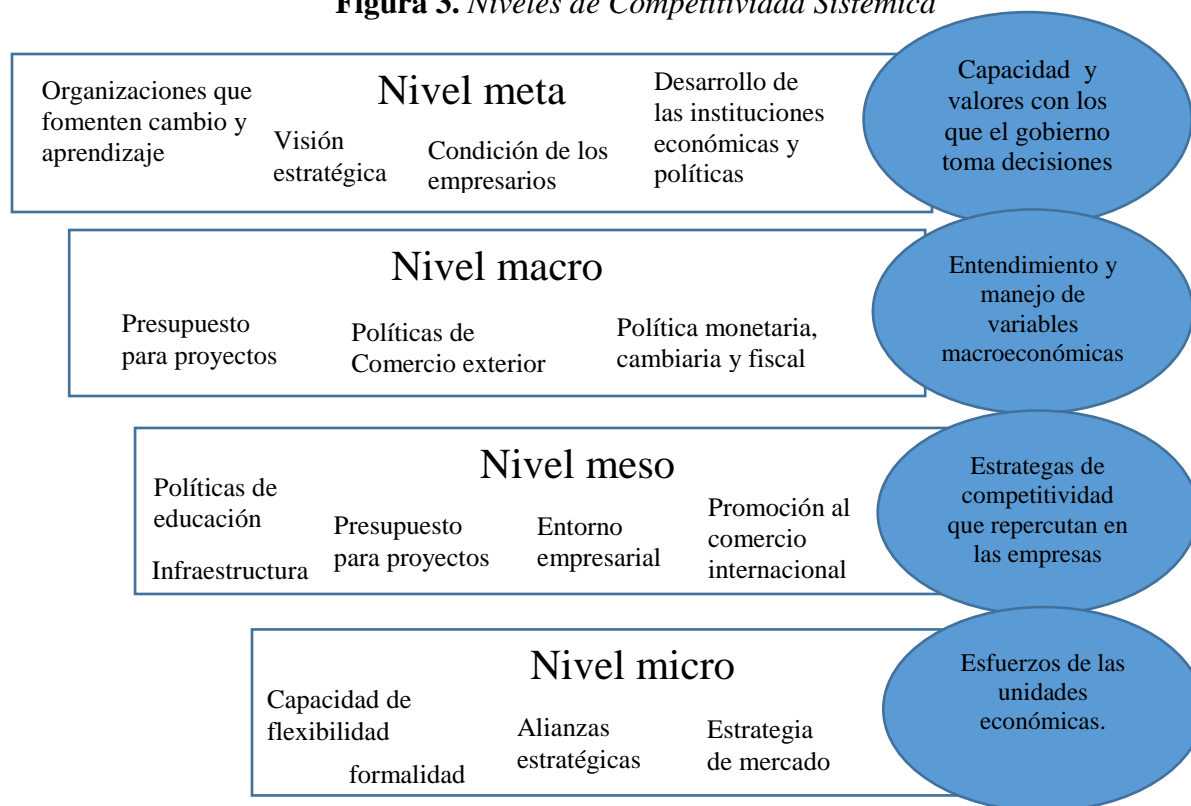
**Figura 2. Diamante de competitividad**



**Fuente:** Porter, M. 2003. P. 217

Como consecuencia, las habilidades que generan las empresas para lograr competir en el mercado, no son ajenas a las características del entorno en el cual se encuentran. Por esto, y para lograr desarrollos competitivos, es necesario crear dinámicas de integración eficientes, permitiendo así, un contexto a nivel nacional, con características específicas, donde se requieren políticas enfocadas a cuatro factores determinantes, congruentes con la generación de competitividad sistémica, concepto postulado por Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1996) para confrontar los enfoques gubernamentales tradicionales para el desarrollo y la teoría de mercado, y una visión holística de los comportamientos económicos productivos, en este caso sectorial.

Lo anterior permite articular, la visión macro descrita por Solvell (2008) con el análisis sobre la competitividad sistémica propuesto por Esser et al. (1996), quienes afirman que la estabilidad de las condiciones descritas por niveles (micro, macro, meta y meso), son necesarios y suficientes para lograr el objetivo del desarrollo al interior de un país. Los autores plantean, como es visible en la figura 2, los cuatro niveles específicos mencionados con los cuales amplía el análisis de la competitividad en las empresas y su entorno.

**Figura 3. Niveles de Competitividad Sistémica**

**Fuente:** Esser et al., 1996. P. 41

El primero hace referencia a un factor llamado nivel meta, en el cual son decisivos los valores que guían las decisiones económicas (Meyer-Stamer, 2008) y la capacidad que tiene el gobierno para generar estructuras de organización jurídica, política y económica, que no solo permitan cimentar el proyecto de sociedad al cual se aspira, sino que también genere la integración estratégica de los actores, por medio de un consenso respecto a los intereses futuros, solución conjunta de problemas, y separación entre el estado, la empresa privada y las organizaciones, en pro de la autonomía en las decisiones de cada ente.

El nivel macro, tiene como objetivo mercados eficientes, por medio del entendimiento de factores como la inflación, desempleo, crecimiento, y las herramientas que tiene el gobierno a su alcance para afectar este nivel, tales como las reformas fiscales, monetarias y cambiarias, la política exterior, entre otras. Lo anterior, enfocándose en las potencialidades del país, y la capacidad de generar coalición nacional con objetivos macroeconómicos comunes, nivel en el que además “se generan las tensiones entre los objetivos de estabilidad, crecimiento y distribución” (Esser et al., 1996, p.42).

Así mismo, en el nivel meso, se evidencia la capacidad institucional frente al desarrollo y propuesta de políticas que impactan de forma positiva las empresas. por esto no solo se involucran aquí a las compañías sino también los distintos entes sociales, que buscan por medio de estructuras de fomento, brindarle a la nación, un horizonte a mediano y largo plazo, a través de políticas específicas de apoyo y articulación de procesos de aprendizaje en la sociedad. Lo anterior, articulando la responsabilidad de los mercados, las jerarquías y las redes, evitando dar excesiva obligatoriedad a uno solo de estos componentes. (Meyer-Stamer, 2008).

Finalmente, el nivel micro, centra su análisis en las empresas, analizadas como unidad económica y como un conjunto que se interrelacionan entre sí, y se ven enfrentadas a una serie de exigencias externas, para las cuales deben reeducarse a nivel interno y en su entorno, fortaleciendo las redes de cooperación, ofreciendo eficiencia, flexibilidad, calidad y velocidad en sus procesos.

Así pues, cabe resaltar que dentro del entorno competitivo también existen otro tipo de herramientas para el análisis como lo es el índice de competitividad global propuesto por el World Economic Forum, donde por medio de descriptores como: las condiciones tecnológicas, inversión, institucionalidad, políticas macroeconómicas sólidas, nivel de corrupción, educación, eficiencia en el mercado de bienes, eficiencia en el mercado de trabajo, desarrollo de mercados financieros, preparación tecnológica, tamaño de los mercados, innovación sofisticación de los factores, entre otros más se describe la situación de todo el entorno de una ciudad, país o región, incluyendo la industria pero no explicándola explícitamente ya que su enfoque es diferente.

En consecuencia, a todo lo anterior, la paradoja de Porter permite entender el entorno competitivo de manera amplia ya que no solamente funciona para identificar las ventajas competitivas de una compañía en específico, sino también por medio de la recolección de información en cada una de sus aristas logra de forma planificada y agregada explicar un comportamiento sectorial capaz de influenciar la toma de decisiones. Además, la competitividad entorno a las IDC si bien depende de la trayectoria industrial y productiva del sector estratégico que se considera tiene características suficientes para ser una IDC, los beneficios comunes deben ser cultivados desde su inicio, ya que el ciclo de vida de los *clusters* implica además de un impulso estratégico, una visión sistémica que permita una reinención constante que impacte a los diferentes actores de la sociedad, la comunidad académica y las empresas propiciando escenarios de valor compartido.

## Capítulo 2. Metodología

### 1. Metodología cualitativa

Al ser un trabajo investigativo, la metodología determina la forma en que se enfoca el problema, los métodos y las herramientas para buscar las respuestas. De ahí, en el presente trabajo, se plantea una investigación cualitativa teniendo en cuenta la naturaleza de la problemática expuesta, en la cual, como lo afirma Sampieri (2006), se busca principalmente indagar acerca de la percepción que ciertos individuos dentro de un grupo de interés que tienen de un tema específico. Teniendo en cuenta de igual forma que esta metodología como lo afirma Cicourel (1981) es pertinente en estudios micro sociológicos, ratificando así, la acertada decisión de trabajar bajo este tipo de metodología en el presente proceso de investigación, en el cual el objetivo es analizar la aplicación de un concepto específico por parte de los integrantes de una IDC.

Por otro lado, esta metodología cualitativa se fundamenta como lo dice Anguera (1986), en una descripción contextual del evento o conducta a investigar, con la cual, se busca obtener la máxima objetividad al captar la realidad. Lo anterior, permite la obtención de conocimiento veraz con potencia explicativa, acorde con el objetivo de la investigación y evaluando el desarrollo natural de los sucesos inmersos en entornos asociativos, sin que sufran manipulación con respecto a la realidad (Corbetta, 2003). Por medio de las descripciones detalladas procedentes de registros directos y datos documentales, lo cual según Patton (1980) constituye el eslabón más importante dentro de la investigación cualitativa.

En el mismo sentido, esta investigación se enmarca en un proceso inductivo, en el cual como lo afirma Sampieri (2010) se explora, describe y generan perspectivas teóricas que parten de lo particular a lo general debido a que se buscan patrones y conductas singulares para explicar un fenómeno o situación. En este caso, lo particular hace referencia a la forma en la cual se aplica el concepto de valor compartido al interior de la IDC Turismo de Negocios y Eventos, conllevando así tener un mayor entendimiento acerca de cómo se concibe y funcionan los procesos de comunicación entre los actores de estas estrategias asociativas.

Según Sampieri (2010), este tipo de investigación tiene un enfoque basado en la recolección de datos no estandarizados. En primer lugar, es válido afirmar que el tratamiento de dichos datos es de especial cuidado ya que los resultados se extraen directamente de estos y no se fundamenta en

la estadística, por lo que deben ser consistentes y capaces de explicar distintas realidades subjetivas (Sampieri, 2003). En segunda instancia, esta recolección de datos debe ser flexible, pues tiene como objetivo reconstruir la realidad tal como los individuos la perciben. Según Anguera (1986) El contenido es variable y el análisis complejo debido a la baja estandarización de las respuestas desencadenando una difícil sistematización. Lo anterior, con el objetivo de que el investigador cuente con los datos suficientes para que su análisis de origen a una teoría coherente de acuerdo a lo observado y la hipótesis planteada (Esterberg, 2002).

Sin embargo, la recolección óptima de datos depende de diversos factores, por ejemplo, Denzin (1970) menciona la relevancia del marco que debe generar el investigador en sus preguntas, con el fin de que los sujetos respondan representando puntualmente sus puntos de vista respecto al mundo y su experiencia. Además, según Sampieri (2010) se debe tener en cuenta que el proceso de recolección de datos y análisis de los mismos sucede de forma paralela, teniendo así la posibilidad de brindales estructura, sin olvidar que las evidencias pueden ser visuales, auditivas o expresiones, ya sean verbales o no verbales.

Finalmente, como lo menciona Rodríguez (2011) la investigación cualitativa busca la comprensión e interpretación de la realidad social con el propósito de ubicar y orientar la acción humana y su realidad subjetiva. Por lo anterior es válido la implementación de la teoría fundamentada, la cual se basa en el desarrollo de teorías con base en datos empíricos Sampieri (2006).

Según la metodología a seguir en el trabajo, se debe escoger un método adecuado con el objetivo de la investigación. Monje (2011) brinda el enlace entre el tipo de metodología y el método a implementar, pues este último establece la forma en la cual el investigador se relaciona con el consultado, y el cual a la vez depende de ciertos factores como recursos financieros, equipo de trabajo y cooperación esperada. Dado a que el presente trabajo obedece a una metodología cualitativa, el método debe generar herramientas flexibles, permitiendo que los sujetos y hechos se expresen de forma natural. Es pertinente así, la implementación de estudio de caso como método, dado a que permite la flexibilidad en su ejecución, implementando no solo elementos teóricos sino también empíricos y conocimientos previos de los investigadores.

## 2. Método

Un estudio de caso, según Serrano (1994) es el método de aprendizaje de una situación compleja y se basa en su entendimiento comprensivo, obteniendo este por medio de la descripción y el análisis de la situación dentro de su contexto. Se caracteriza por investigar acerca de fenómenos que transcurren en su contexto real, tal como lo menciona Yin (1981), quien también asegura que se debe hacer uso de diversas fuentes de evidencia, con el fin de responder el planteamiento del problema, el cual en este caso involucra la aplicación del concepto de valor compartido dentro de una IDC, analizando este como una entidad.

En virtud de realizar un estudio de caso, se debe tener en cuenta consideraciones como las de Stake (2000), quien asegura que este método no está definido por una sola ruta de acción, pues su actuación varía según el objeto de estudio. Una vez definido lo anterior, es necesario entender que el estudio de caso debe tener fuentes lo suficientemente sólidas, alcanzadas a través del proceso de triangulación, en donde según autores como Creswell (2005) y Mertens (2005), pueden utilizarse diferentes herramientas como: documentos, archivos, entrevistas, observación, artefactos, grupos de enfoque, cuestionarios y otros.

Sin embargo, no basta con tener una amplia recolección de datos, dado a que la confiabilidad en la investigación se brinda por medio de la sistematización de la evidencia, descrita con detalles específicos, como lo plantea Rodríguez (2011). Por lo anterior, en el presente trabajo, se realizará en primer lugar, la caracterización de la IDC Turismo de Negocios y Eventos, utilizando como herramienta el diamante de competitividad de Porter, partiendo del supuesto de que este, nos permite visualizar de forma agregada la estructura de la IDC en términos de competitividad, por medio de fuentes secundarias.

Es necesario mencionar que, para poder describir la situación del sector, se debe conocer la actividad económica inmersa en él, la cual, para el caso de la IDC Turismo de Negocios y Eventos, se afirma que está enmarcado por la actividad económica descrita como: Comercio, reparación, restaurantes y hoteles. Por otro lado, el código CIU de la actividad, según su adaptación para Colombia y lo descrito por la CCB, se detalla a continuación:

**Tabla 1.** Código CIU de las actividades inmersas en la IDC

Categoría en Turismo	Sección	División
<b>Alojamiento</b>	H	55
<b>Restaurantes</b>	H	55
<b>Transporte</b>	I	60, 61,62
<b>Agencia de viajes</b>	I	63
<b>Esparcimiento</b>	O	92

**Fuente:** Elaboración propia. Datos tomados de DANE ((a) 2016)

### 3. Herramienta

El estudio de caso como método de investigación, implica un examen intensivo y en profundidad de diversos aspectos de un mismo fenómeno, razón por la cual es necesario contar con las herramientas necesarias para poder tener un entendimiento amplio de dicho fenómeno o situación. De forma particular, las herramientas que mejor se adapta a los requerimientos de la metodología cualitativa y en especial del método mencionado, son el registro de conducta en observación, las notas de campo, las entrevista, el material documental, y las grabaciones transcritas, como lo indica Coffey y Atkinson (2003). Además, se debe tener en cuenta que el o las herramientas a implementar, como Sandín (2003) lo menciona, deben garantizar la credibilidad de los resultados.

No obstante, no todas las herramientas son aplicables, en este caso, para poder analizar cómo los actores dentro de una IDC aplican el concepto de valor compartido, es necesario en primer lugar tener amplio conocimiento acerca del funcionamiento, dinámicas, conceptos y forma de relacionamiento al interior de la misma, debido a que la interiorización de la temática, sus ventajas y dificultades, no solo hacen parte de las funciones del investigador, sino que permite tener mayores fundamentos críticos al momento de indagar y generar resultados en la investigación. En segundo lugar, se debe tener contacto inmediato con los directamente implicados, para poder analizar su visión acerca del concepto.

Con el fin de lograr lo anteriormente dispuesto, se hará uso de dos herramientas en la presente investigación, cumpliendo con el principio de la triangulación que asegura se deben tener las herramientas necesarias para lograr conocer el fenómeno desde todos sus ángulos y así dar



respuesta a la pregunta de investigación, la primera herramienta es la revisión documental y la segunda son las entrevistas semiestructuradas.

### 3.1. Revisión documental.

Dentro de la investigación cualitativa y en especial el método de estudio de caso, es necesario contar con una revisión de documentos existentes, que logran ampliar la visión del investigador. Por esto, la presente herramienta se dedica a reunir, seleccionar y analizar los documentos generados por la sociedad en los cuales se estudian situaciones específicas y se manifiesta la realidad social que existe con independencia de la acción del investigador. Del mismo modo, tiene como objetivo conseguir nuevo conocimiento sobre el tema o problema, siendo esta la mejor herramienta para dicha meta, como lo afirma Olabuénaga (1989).

Esta herramienta es basada en fuentes secundarias, las cuales, por su naturaleza heterogénea, generan diversas formas de recolección, creando a su vez que la ruta de acción al momento de reunir información está dada por los intereses de la investigación. Dentro de los avances de la investigación se puede hacer necesario contar con diversos conocimientos de aspecto históricos, contextuales, institucionales, opinión pública y organizacional.

Por lo anterior, los investigadores tienen a su disposición, una gran variedad de fuentes tales como documentos escritos dentro del cual se encuentran los libros, revistas, periódicos; medios visuales como mapas, fotografías y pinturas; medios sonoros como cintas; y medios audiovisuales como videos. Las fuentes a utilizar según el tipo de herramienta, y los requerimientos de la investigación, serán adquiridas principalmente de las siguientes fuentes:

**Tabla 2.** *Principales fuentes en la revisión documental*

Fuentes a consultar en la herramienta de revisión documental	DANE Ministerio de Comercio Industria y Turismo Universidad de la Salle Red Cluster Colombia Cámara de Comercio de Bogotá Universidad de los Andes Diarios Nacionales Consejo Privado de competitividad Trismo en Bogotá
--	--

**Fuente:** Elaboración propia.

Así mismo, como estrategia de organización de información y tomando los aportes de Sölvell (2008) y Porter (1998) se construirá para el sector Turismo de Negocios y Eventos, un diamante de competitividad el cual tiene como estructura:

- Condiciones de los factores: el cual reúne todos los factores humanos, tecnológicos, de conocimiento, infraestructura y ambiente que interfieren en el sector y son necesarios para competir
- Condiciones de la demanda: recoge información acerca de la demanda interior, productos y servicios de diferentes segmentos que están a disposición del sector
- Sectores afines y de apoyo: en el contexto asociativo y competitivo es pertinente conocer los sectores afines que impulsan las actividades del sector Turismo de Negocios y Eventos
- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: en este elemento del diamanta se reúne toda la información posible sobre las condiciones existentes en el sector frente a la creación, organización y gestión de empresas y lo anterior como impacta el sector de Turismo de negocios y evento.

### **3.2. Entrevistas semiestructuradas.**

Sin embargo, no basta con tener conocimiento a nivel general y en los niveles meta, macro y meso, también es fundamental escuchar las percepciones y conceptos de los sujetos directamente implicados, teniendo en cuenta que son ellos quienes a través de su experiencia y conocimiento pueden generar una visión amplia de la situación de estudio. Por lo anterior, se toman en consideración como herramienta, las entrevistas ya que como lo afirma Taylor y Bodgan (1987) en primer lugar, aseguran el contacto directo con los agentes y las situaciones en estudio (en este caso particular los diferentes integrantes de la IDC Turismo de Negocios y Eventos), no demandan mucho tiempo ni depende de una amplia gama de personas como en el caso de la observación, permite establecer experiencia subjetiva y, por último, proporciona conocimiento de diferentes situaciones en el tiempo través del conocimiento de los entrevistados.

Existen diversas clases de entrevistas, para este caso en particular, la que mayor acogida tiene por sus propiedades y ventajas es la entrevista semiestructurada, debido a que como lo afirma Rodríguez (2011), las preguntas se generan a través del conocimiento previo de los temas a investigar, conocimiento que se ha adquirido en este caso por medio de la revisión teórica y la

caracterización de la iniciativa. Dichas preguntas pueden ser planteadas en diferente orden según lo requiera la situación. Por otro lado, el ambiente en el cual se debe realizar la entrevista debe ser cordial, logrando así generar empatía con el entrevistado.

La labor del investigador es fundamental al implementar las entrevistas como herramienta, dado a que como lo menciona Todd (2005), debe generar preguntas abiertas, adquirir datos por medio del lenguaje corporal y reconoce las tendencias personales del entrevistado. En el mismo sentido, es necesario conocer el entorno con el fin de anteponerse a las situaciones que se puedan generar como lo menciona Benney y Hughes (1970). Entre otras cosas, el rol del investigador consiste en lograr que el entrevistado sea capaz de expresar sus pensamientos, conocimientos y experiencia.

Debido al interés para extraer información para conocer cómo actualmente el concepto de Valor Compartido se aplica en la IDC Turismo de Negocios y Eventos es necesario además de conocer por medio de la observación histórica los datos sobre el estudio de caso, recolectar información de fuente primarias que puedan complementar la explicación y permitan dar respuesta a la pregunta de investigación formulada, así pues, esta metodología fue abordada por los investigadores Flórez y Zea (2015) quienes en su investigación titulada: Caracterización de los procesos de asociatividad tipo *cluster* en la Ciudad de Bogotá mediante cuatro estudios de caso, utilizaron la triangulación por medio de las herramientas: revisión documental y entrevistas semiestructuradas en cuatro estudios de caso donde dieron respuesta a su pregunta de investigación, encontrando como conclusión principal que para la ciudad de Bogotá en los cuatro estudios de caso no existe una definición clara de *cluster* sino que los tipos de asociatividad en los cuatro sectores objeto de estudio hacen referencia a aglomeraciones productivas complejas.

Así pues, para la presente investigación es importante resaltar que según el directorio de la IDC Turismo de Negocios y Eventos en la CCB ((c) 2016) se destaca 59 actores que desempeñan un rol específico en el sector referente a: el apoyo financiero, los proveedores de productores y servicios como las terminales de transporte aéreo y terrestre, la promoción turística y/o agencias de viajes y los restaurantes; las empresas Core<sup>1</sup> como las hoteleras, los recintos feriales, eventos y convenciones, las empresas operadoras profesionales de congresos, las empresas organizadoras de

---

<sup>1</sup> Empresas core son aquellas que realizan varias actividades productivas en una misma empresa, generando mayor valor y haciéndolos representativos dentro del sector y la IDC

eventos BTL, las empresas de apoyo logístico y el catering que es el servicio de alimentación institucional o colectiva; y finalmente, las instituciones para la colaboración como gremios, entidades locales, formación e investigación y entidades nacionales. Así mismo, teniendo en cuenta que las empresas no son el único actor que hace parte de la iniciativa como estrategia asociativa, es importante incluir dentro de las entrevistas a actores que trabajan en entes institucionales y/o la academia, para una recolección eficiente de la información.

Tomando como base lo mencionado, se establecerá contacto con los actores más representativos de la iniciativa por medio de entrevistas semiestructuradas, buscando llegar a expertos de la IDC ya que ellos desde su experiencia, quehacer y conocimiento cuentan con la información suficiente para ser voceros del sector y los esfuerzos ejecutados en este.

De ahí, que los actores con las cuales se realizará la recolección de la información son:

**Tabla 3.** *Empresas representativas dentro de la IDC*

Actor	Descripción
Juan David Castaño Álzate	Director de las Iniciativas de Cluster en la Cámara de Comercio de Bogotá, ha trabajado como director del programa agroindustrial de la CCB, conoce y lidera este programa que hace parte de toda la división de competitividad de la CCB
Henry Quintero Camargo	Director <i>Cluster</i> Turismo de Negocios y Eventos, actualmente dirige la IDC para el sector turismo de negocios y eventos, en su trayectoria se destaca el trabajo comunitario y de responsabilidad social conjunto con la CCB
Jaime Rendón Acevedo	Director Programa de Economía Universidad de La Salle Economista de la Universidad de Antioquia y Doctor en Economía Internacional y

	<p>Desarrollo de la Universidad de Compostense de Madrid, es referente de desarrollo económico local y ha liderado diferentes proyectos sobre asociatividad empresarial en Bogotá y Medellín.</p>
Táctica Estratégica SAS	<p>Empresa organizadora de eventos dentro y fuera de la ciudad de Bogotá, con mayor concentración en la capital, crea la escenografía modular para la producción de eventos y publicidad de otras empresas, provee personal artístico y además diseña y ejecuta el plan logístico de futuros eventos, en la actualidad es considerada en el sector como una empresa core porque integra diferentes actividades que son generadoras de valor tanto para el turismo como para los eventos en Bogotá.</p>
Vía Colombia	<p>Es una empresa considerada vitrina turística y agencia de viajes on-line, enlaza los diferentes destinos turísticos dentro y fuera de Bogotá, conecta el transporte, el alojamiento y la gastronomía en planes turísticos que buscan generar una experiencia única a los turistas generalmente extranjeros, es considerada también una empresa core porque integra diferentes actividades a la vez que permiten generar valor en la cadena productiva</p>
Asociación Colombiana de Chefs	<p>Es una empresa sin ánimo de lucro creada en el 2007 que tiene como filosofía trabajar asociadamente por la gastronomía, en Bogotá se concentran sus instalaciones, hacen parte</p>

	<p>del directorio de la IDC de gastronomía y de Turismo de Negocios y Eventos, son considerados un actor representativo porque dentro de su filosofía corporativa premian el trabajo colaborativo y así mismo son quienes cuentan con la información agregada de como es el rol de la gastronomía al interior de la cadena productiva de las dos iniciativas mencionadas.</p>
--	---

**Fuente:** Elaboración propia.

En complemento, se construyó el instrumento de entrevista con base a los objetivos trazados en la investigación que dan respuesta al objetivo general y buscan recolectar de manera eficiente toda la información suficiente y necesaria que da respuesta a la pregunta de investigación.

### **3.2.1. Construcción de Instrumento.**

Desacuerdo a la naturaleza o rol de cada actor se elaboraron los instrumentos; los cuales están fundamentados en tres aspectos importantes. El primero, la asociatividad empresarial y la competitividad, en este se busca conocer cómo interactúan entre ellos, cómo son sus vínculos, cómo se comunican, cuáles son sus canales de comunicación, cuáles son las sinergias y complementariedades percibidas y cómo buscan generar ventajas competitivas. El segundo, el valor compartido, que indaga cómo se generan beneficios colectivos que impactan positivamente la estructura financiera de las empresas, cómo por medio de planes o lineamientos o el mismo actuar de los actores se generan externalidades positivas para la sociedad y cómo se aborda el medio ambiente como factor fundamental de desarrollo. Finalmente, el tercero busca conocer cuál es el conocimiento sobre este tipo de estrategias de fortalecimiento asociativo y cómo ha sido la preparación de los actores para pertenecer a esta iniciativa.

En consecuencia, para las empresas y la Asociación Colombiana de Chefs se definió el siguiente instrumento:

### 3.2.2. Instrumento para los empresarios y a la Asociación Colombiana de Chefs:

**Tabla 4.** *Entrevista dirigida a empresarios y a la Asociación Colombiana de Chefs*

Temáticas a abordar	Pregunta
<p>1. Asociatividad empresarial y competitividad</p>	<p>¿Cómo son sus relaciones con los demás empresarios del sector? ¿Existe dialogo entre ustedes, acerca de temas comerciales o preocupaciones empresariales?</p> <p>¿Existe una relación entre su empresa y alguna institución como la CCB, el MinCIT, el CPC, Red <i>Cluster</i> Colombia o alguna otra no mencionada anteriormente?</p> <p>¿Describa la relación?</p> <p>¿Se considera un miembro activo de los planes o estrategias de las instituciones en mención?</p> <p>¿Con qué frecuencia asiste, cómo se comunican, y cuál es su rol al interior de la misma?</p> <p>Entre los años 2013 y 2015 ¿ha evidenciado algún tipo de desarrollo o innovación tecnológica aplicable a las necesidades de su empresa y las empresas del sector?</p>
<p>2. El Valor Compartido</p>	<p>De 2013 a la actualidad, ¿su empresa ha evidenciado beneficios económicos, operacionales o de otro tipo fruto de la implementación de la IDC?</p> <p>¿Cuentan las empresas con procesos o políticas internas para promover el bienestar de sus stakeholders? ¿Han sido estas influenciadas por las CCB?</p>

<p>3. IDC y el Sector Turismo de Negocios y Eventos</p>	<p>¿Conoce y aplica planes de acción para la disminución del impacto negativo en el medio ambiente y utilización eficiente de recursos, liderados por la CCB?</p> <p>¿Existen iniciativas que permitan generar beneficios sociales para las comunidades por medio de los procesos y la actividad de la empresa?</p> <p>¿Conforme a lo anterior, existe acompañamiento de la CCB para el desarrollo de dichas estrategias o iniciativas?</p> <p>¿Considera que el accionar de las empresas ha logrado impactar o generar cambios en las tendencias de turismo y eventos de la capital?</p> <p>¿Considera que las empresas del sector conocen la estrategia de la CCB de IDC?</p> <p>¿Considera que desde el 2013 a la fecha ha existido algún tipo de preparación de la CCB con las empresas para potencializar dicha estrategia de asociatividad?</p>
---	---

**Fuente:** Elaboración propia.

Con respecto a los actores pertenecientes a las CCB y la academia, entendiéndolo que cumplen un rol relacionado con aspectos como la institucionalidad, la reflexión sobre los conceptos de asociatividad, el análisis sobre la mano de obra especializada, la investigación, innovación y desarrollo se construyó el siguiente instrumento:



### 3.2.3. Instrumento par actores la CCB y académicos.

**Tabla 5.** *Entrevista dirigida a la CCB y académicos*

Temáticas a abordar	Pregunta
<p><b>1.</b> Asociatividad empresarial y competitividad</p>	<p>¿Cómo son sus relaciones entre los actores del sector Turismo de Negocios y Eventos? ¿Existe dialogo, entre las instituciones y la academia?</p> <p>De acuerdo con la pregunta anterior ¿Describa la relación?</p> <p>¿Las Instituciones y la academia son un miembro activo de los planes o estrategias de fortalecimiento empresarial como las IDC?</p> <p>¿Cuál es el rol de su Institución o Universidad dentro del sector de Turismo de Negocios y Eventos?</p> <p>¿Con qué frecuencia y cómo se comunican?</p> <p>Entre los años 2013 y 2015 ¿ha evidenciado algún tipo de desarrollo o innovación tecnológica aplicable a las necesidades de su empresa y las empresas del sector?</p>
<p><b>4.</b> El Valor Compartido</p>	<p>De 2013 a la actualidad, ¿qué beneficios en el corto, mediano y largo plazo generan este tipo de IDC?</p> <p>¿Considera que existen procesos o políticas internas que promuevan el bienestar de sus stakeholders? ¿Lo anterior sido estas influenciadas por las CCB?</p> <p>¿En el sector Turismo de Negocios y Eventos, existen desde la CCB aportes para el mejoramiento de las condiciones empresariales tanto al interior de las organizaciones como con su entorno?</p>

<p>2. IDC y el Sector Turismo de Negocios y Eventos</p>	<p>¿Conoce y aplica planes de acción para la disminución del impacto negativo en el medio ambiente y utilización eficiente de recursos, liderados por la CCB?</p> <p>¿Existen iniciativas que permitan generar beneficios sociales para las comunidades producto de este tipo de iniciativas?</p> <p>¿Conforme a lo anterior, existe acompañamiento de la CCB para el desarrollo de dichas estrategias o iniciativas?</p> <p>¿Considera que el accionar de las empresas ha logrado impactar o generar cambios en las tendencias de turismo y eventos de la capital?</p> <p>¿Considera que todas las empresas del sector conocen la estrategia de la CCB de IDC?</p> <p>¿Considera que desde el 2013 a la fecha ha existido algún tipo de preparación de la CCB con las empresas para potencializar dicha estrategia de asociatividad?</p>
---	---

**Fuente:** Elaboración propia.

Los anteriores instrumentos se diseñaron con el fin de generar un dialogo fluido, claro y ameno entre el entrevistado y el investigador, que pretende con una duración aproximada de 40 minutos recolectar toda la información necesaria.

En síntesis y complemento con el marco teórico presentado en el anterior capítulo, con una metodología cualitativa, con un método de estudio de caso desarrollado por medio de dos herramientas, la primera, una revisión documental y la segunda las entrevistas semiestructuradas, se logra dar respuesta a la pregunta de investigación y el cumplimiento efectivo del objetivo general de la investigación que es analizar cómo los actores de la IDC Turismo de Negocios y Eventos aplican el concepto de valor compartido, tomando el anterior concepto como eje fundamental para el impulso de estrategias de asociatividad empresarial.

### **Capítulo 3. Resultados**

Bogotá como capital de la república, además de ser la ciudad más importante, es el centro económico, financiero y político del país. En temas de turismo, la ciudad cuenta con una oferta cultural tangible expresada en obras arquitectónicas, religiosas, civiles, militares y arqueológicas; una amplia oferta gastronómica, de eventos, natural (humedales, los cerros orientales) y folklórica además de su una riqueza técnico científica donde desde las bibliotecas más representativas hasta los museos más sencillos permiten una experiencia única para aquel que decide visitar la capital; lo anterior, según el Instituto Distrital de Turismo ((c) 2016), es una oportunidad para que Bogotá logre consolidarse como un centro turístico importante en la región, y desde el trabajo colaborativo se permita generar más empleos, mayor inversión, mejoras constantes en la infraestructura, conservación de los espacios y alianzas estratégicas.

En complemento al marco teórico consagrado en el primer capítulo y la metodología descrita, el presente capítulo se dividirá en tres partes, la primera caracterizará la IDC durante los años 2013 y 2015 por medio de la herramienta metodológica de revisión documental, construyendo el diamante de Competitividad de Michael Porter (2003), la segunda identificará las características del concepto valor compartido que aplican los actores de la IDC Turismo de Negocios y Eventos, por medio de entrevistas semiestructuradas, y la tercera hará un contraste entre las dos herramientas anteriormente mencionadas; lo anterior, en función de analizar cómo aplican el concepto valor compartido los actores de la IDC Turismo de Negocios y Eventos.

#### **1. Revisión documental**

##### **1.1. Contexto general.**

En primer lugar, el PIB nacional del año 2013 a 2015 ha tenido variaciones positivas, siendo de 4.9%, 4.4% y 3.1% en 2013, 2014 y 2015 respectivamente según datos del DANE ((b)2016), periodo en el cual la rama de actividad de Comercio, reparación, restaurantes y hoteles tuvo un crecimiento de 8.96%, 8.68% y 7.59% respectivamente demostrando así, un crecimiento superior al del PIB nacional, en el cual las actividades específicas de hoteles y restaurantes tuvieron un crecimiento de 4.8%, 5.0% y 5.6% respectivamente (DANE (c) , 2016).

Sin embargo, el producto interno bruto no es el único dato macroeconómico relevante en la investigación. La tasa de desempleo por su parte juega un papel fundamental, esta ha tenido una variación decreciente de 7,46% de 2013 a 2015, siendo en este último año de 8,99% a diciembre (Banrep, 2016). Por otro lado, la inflación ha presentado aumento en los últimos años, la anterior afirmación teniendo en cuenta que en el periodo de 2013 a 2015 su incremento fue de 248%, situando este indicador en 6,77% para diciembre de 2015. La anterior situación ha representado afectaciones para la industria e incrementos en la tasa de intervención del Banco de la República. Afectaciones adicionales se pueden evidenciar en la inversión extranjera directa, la cual para 2015 fue de 11.732 millones de dólares, presentando un decrecimiento de 27,62% desde el año 2013 (Banrep, 2016).

El aspecto macroeconómico del país explicado anteriormente, sirve de referencia para entender el contexto en el que está inmerso la IDC Turismo de Negocios y Eventos, pues estos aspectos no son ajenos al comportamiento general de la industria. De esta forma, se da paso a la caracterización de la iniciativa por medio de la explicación de las cuatro aristas que conforman el diamante de competitividad de Michael Porter (2003).

### **1.2. Condiciones de los factores.**

Las empresas requieren una serie de recursos de alta calidad para generar competitividad. Dentro de estos, se encuentra el recurso humano, la tecnología, la infraestructura, el acceso a la información y las fuentes de capital, los cuales además deben ser acordes con las necesidades de la industria. De esta forma y con el acceso adecuado a ellos, las empresas construyen ventajas competitivas sostenibles.

En primer lugar, es preciso indicar la relevancia que la IDC Turismo de Negocios y Eventos frente a la generación de empleo en la capital del país, en el periodo septiembre-noviembre 2015, el empleo del sector creció 3,2% teniendo una participación de 27,6% del total de ocupados. La especialización del trabajo depende de los roles ocupacionales que demande el sector, los principales perfiles ocupacionales en el sector turismo de negocios y eventos son: los gerentes de ventas, mercadeo y publicidad, los gerentes de servicios de alojamiento, empleados y supervisores de servicio al cliente, los organizadores de eventos, los recepcionistas y operadores de conmutador, auxiliares de información y servicio al cliente, ocupaciones técnicas asociadas al comercio al por menor y detal, supervisiones de servicios de alimentos, agentes de compras e intermediarios,

agentes de viajes, empleados de venas de servicios aéreos, terrestres y marítimos, guías de viajes y turismo, meseros y capitán de meseros, barman, traductores oficiales, guías de negocios, organizadores de ruedas de negocios internacionales, como los empleos más importantes según el Instituto Distrital de Turismo ((a) 2016).

A nivel nacional el área de edificación de hoteles se incrementó en 2014, pues se registraron 310.861 metros cuadrados construidos para dicho propósito, logrando un incremento de 28.7% respecto al 2013 donde la construcción de hoteles fue de 241.616 metros cuadrados. En el mismo sentido, el área en proceso en el 2014 fue de 3.137.030 m<sup>2</sup> representado un incremento de 10.5% frente al año anterior. En cuanto a las licencias aprobadas para construcción en 2015, se generó un incremento de 390.5% en Cundinamarca y Bogotá, después de Antioquia con 763%, destinado así a lo largo del país la suma de \$500.305 millones para la realización de 152 proyectos. En Bogotá, se encuentra uno de los más importantes de estos proyectos en proceso, con un costo total de \$245.688 mil millones; actualmente se construye un centro de convenciones Ágora Bogotá con un área de 63.000 m<sup>2</sup> y capacidad para 3.100 personas, tal como lo asegura Mincit (2016).

Por otro lado, la tecnología y su uso al interior de la IDC Turismo de Negocios y Eventos ha sido determinante en los últimos años. Las aplicaciones, la implementación de Big Data, Strategic Meetings Management, y Eventos híbridos, han logrado mayor flujo de información, acceso a datos relevantes tanto para el turismo como para los evento, facilidades y opciones diversas al alcance de todos los interesados o directamente relacionados. Por otro lado, se han creado empresas como TurisTic, la cual busca cerrar la brecha digital en el sector turístico al tiempo que crea soluciones digitales para las empresas, capacita colaboradores, realiza estudio de mercados e investigación en tecnología para el sector. Adicional a esto, en 2013 nació TravelCamp Colombia, el primer evento abierto de tecnología para la industria del turismo, el cual busca convertir a Colombia en Potencia de turismo tanto en lo físico como en contenidos digitales y online tal como lo afirma Turismo y Tecnología (2013).

La financiación a la que pueda acceder el sector es de vital importancia para el desarrollo de proyectos productivos. Por lo anterior, entidades como Bancoldex y PROCOLOMBIA han generado líneas de crédito especiales. Los hoteles, por ejemplo, cuentan con una línea especial para los proyectos que optimiza el consumo de energía eléctrica o térmica, a la vez mejorando su productividad.

En complemento, la ciudad de Bogotá hace parte de la red mundial de infraestructura verde, lo cual ha permitido el reconocimiento a la capital como destino turístico de eventos y de sostenibilidad en Latinoamérica y pese a que la CCB no resalta dentro de su portal estrategias que fomenten el cuidado del medio ambiente por parte de los actores de la iniciativa, según el DANE ((d) 2016), el sector de Turismo de Negocios y Eventos invierte en el cuidado, preservación y recuperación del medio ambiente un total de \$393.276 millones anuales, lo anterior en 2014 teniendo una variación positiva de 183% respecto al año 2013, de dicho monto \$204.146 millones han sido destinados al manejo y tratamiento de aguas residuales. Indicando lo anterior que el sector ha presentado un importante aumento en la preocupación y recursos destinados al medio ambiente.

### **1.3. Condiciones de la demanda.**

El ingreso de turistas a Colombia en el año 2015 fue de 4.447.004, presentando un aumento de 6.1% respecto al año anterior. Lo anterior, generó un ingreso anual de 4.887,2 millones de dólares por concepto de divisas. Dentro de estos extranjeros en Colombia las principales nacionalidades son Estados Unidos con participación de 38.3%, Panamá 11.1%, México 10.1%, seguido por países como Ecuador y España. Por otro lado, la ciudad que mayor número de viajeros acoge es Bogotá, con un total de 1.146.405 y una participación de 44.8%, seguido por Antioquia y Bolívar con participación de 14.6% y 13.5% respectivamente. Se espera que el crecimiento de entrada de extranjeros no residentes para enero 2016 es 216.378, esto implica una caída de 5,8% respecto al mes anterior.

Por otro lado, se evidencia que la realización de negocios es el tercer motivo de visita de viajeros a la ciudad tanto nacionales como internacionales con una participación de 6.6%. En complemento, el tema trabajo se convierte en el cuarto motivo de viaje con una participación de 1.0%. Así mismo, la capital cada día conecta diferentes actividades asociadas al turismo y los eventos, generando nuevos productos turísticos que integren herramientas digitales, disminuyen la intermediación y agregan más beneficios a los clientes, un ejemplo es la consolidación de los 11 circuitos turísticos entre la sabana de Bogotá y la capital; que busca que personas que están de visita ya sea por negocio o por ocio, en un espacio libre puedan disfrutar del turismo ecológico en los municipios aledaños a la capital. CCB ((b) 2016)

Es importante destacar que en la ciudad los segmentos que más vacacionan son la clase media y las personas entre 18 y 35 años, los principales lugares de alojamiento para quienes viajan a Bogotá son la casa de familia (58%) y los hoteles (32%), el turista al llegar a Bogotá valora de los hoteles principalmente el aseo de las instalaciones, la tranquilidad del lugar, la dotación de las habitaciones y la vigilancia / seguridad del hotel. El 45% de los turistas de Bogotá que llegan a la ciudad lo hacen en transporte público terrestre, el 38% en avión y el 18% en carro particular; cuando organizan el viaje, únicamente un 8% utiliza los planes especiales de las agencias de viajes, la reserva directa la hace un 24% y el 68% llega de forma esporádica sin ningún motivo en particular; así mismo, el turista en Bogotá le gusta visitar los sitios turísticos (36%), los parques de diversión (28%) y los parques (20%) lo anterior conforme a información proporcionada por el Instituto Distrital de Turismo ((d) 2015).

#### **1.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.**

La forma en la cual las empresas se relacionan entre sí, las facilidades que genere el gobierno a nivel normativo para dicho fin, y los planes de acción a emprender tanto a nivel gubernamental como privado, define las estrategias que las empresas pueden implementar a nivel estructural, con el fin de obtener competitividad por medio de la innovación, modernización de procesos, eficiencia y reducción de costos.

Primero, se tienen los planes de acción asumidos a nivel gubernamental, es posible evidenciar que la CCB en el año 2012 formalizó la creación de la IDC Turismo de Negocios y Eventos, esto con el fin de mejorar la competitividad del sector. En esta iniciativa, se tuvo en cuenta para su creación, empresas relacionadas con la promoción del turismo de negocios, tales como hotelería, restaurantes, agencias de viajes, transporte terrestre y aéreo, organizadores profesionales de congresos y eventos y recintos feriales.

Según la CCB ((d)2016) cada estrategia debe ir de acuerdo con tres aspectos fundamentales, Competitividad, entorno amigable y estrategia de promoción, los cuales no sólo guían la forma en cómo las empresas dentro de la iniciativa deben relacionarse, sino que también enmarcan las siete líneas estratégicas de la CCB, dentro de las cuales se encuentran: atracción de nuevos eventos a la ciudad, posicionamiento de Bogotá en eventos internacionales, ejecución de Fam Trips especializados para turismo de negocios y eventos, alineación de mensajes y generación de

contenidos, diseño de producto turístico, promoción de eventos de ciudad y campañas de apropiación de ciudad. Planes a los que se les busca dar cumplimiento y seguimiento por medio de las mesas de Marketing.

De la misma forma, es posible distinguir el trabajo conjunto que se realiza entre empresarios, instituciones y entidades de apoyo del sector. Por un lado, están las empresas Core, integradas por hoteles, recintos feriales y de eventos, BTL y casas de incentivos, empresas de apoyo logístico y Catering. Las cuales, son apoyadas por las empresas proveedoras de productos y servicios dentro de las cuales se encuentran los terminales de transporte aéreo y terrestre, agencias de viajes y restaurantes. De esta forma y gracias a su intercomunicación, los actores de la IDC buscan generar capacidad y adaptación de Bogotá para captar y atender turistas y grandes eventos.

Así mismo, se destaca el apoyo constante de entidades como PROCOLOMBIA, en Instituto Distrital de Turismo y el Consejo Privado de Competitividad como instituciones que también coordinan proyectos que fortalecen el turismo de negocios y eventos o alguna actividad que se entrelaza con la cadena productiva turística para la capital.

### **1.5. Instituciones conexas y de apoyo.**

La IDC Turismo de Negocios y Eventos cuenta con el apoyo de una serie de instituciones, las cuales se dedican a diversas actividades. En primer lugar, es posible visualizar aquellas entidades gubernamentales, como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el cual desde el 2012 ha fortalecido a través de asignación de recursos y la implementación de programas especiales, las estrategias de asociatividad en diferentes regiones del país. De igual forma y siendo un ente derivado de la institución mencionada, se encuentra el Viceministerio de Turismo, cuyo objetivo es ejecutar la política turística, así como los planes y programas de esta, buscando de esta forma, mejorar la competitividad y sostenibilidad del sector. PROCOLOMBIA hace parte también de este grupo de entidades, y tiene como actividades clave la realización de actividades de promoción, proyectos de gestión, seminarios de entrenamiento para los empresarios y la participación en ferias internacionales.

En segunda instancia se encuentran las entidades distritales en cabeza de estas, se encuentra la CCB cuyos esfuerzos en la creación de estrategias asociativas están enmarcados por su principio fundamental de que las empresas bogotanas sean sostenibles, generen valor compartido y logren



la construcción de una ciudad próspera. El Instituto Distrital de Turismo por su parte, es un ente adscrito a la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, y tiene como objetivo poner en marcha las políticas y planes para la promoción del turismo y el posicionamiento de Bogotá como destino turístico sostenible.

Por otra parte, se encuentran las entidades privadas, tales como Greater Bogotá, la cual se encarga de la promoción a Bogotá como destino de congresos, viajes de incentivos y convenciones, por medio de la articulación público-privada. Cotelco se destaca como agremiación que representa los intereses del sector hotelero y brinda soluciones para sus colaboradores. También como agremiación está Anato la cual reúne y defiende los intereses de las agencias de turismo y negocios. Del mismo modo Atac siendo la asociación del transporte aéreo en Colombia y Acoltes la asociación de transporte terrestre para el país, se destacan como agremiaciones importantes para la IDC.

En Consecuencia, se encuentran las entidades dedicadas a brindar el servicio de educación, capacitación e investigación desde la academia. El más importante a nivel nacional es el SENA, por medio del cual es estado invierte en desarrollo social, brindando formación técnica y tecnológica a los colombianos, con el fin de incorporarse en actividades productivas. En segunda instancia se encuentran las universidades, en especial algunas con énfasis especial en el turismo y los eventos, por ejemplo, la Universidad Externado de Colombia, la cual fue designada por Mincit desde 2005 como ente coordinador de la Unidad Sectorial de Normalización en Turismo Sostenible, y Unicafam, la cual es actual miembro de la Organización Mundial del Turismo, conllevándola a incentivar la investigación en materia de turismo, lo anterior como lo menciona la CCB ((c) 2016).

Finalmente, es importante resaltar que la mayoría de proyectos investigativos o estadísticas sobre la IDC y el sector Turismo de negocios que permitan recolectar información se encuentran desactualizadas, por ende, para identificar cómo los actores de la iniciativa aplican el concepto valor compartido en la segunda parte de este capítulo se recurre a las entrevistas semiestructuradas, como estrategia de recolección de información a partir de fuentes primarias.

## 2. Entrevistas semiestructuradas

Debido a que las fuentes oficiales de información secundaria no cuentan con la totalidad de los datos necesarios para responder la pregunta de investigación planteada y aprovechando las ventajas que brindan la ejecución entrevistas semiestructuradas frente a la recolección de información de primera mano con los actores más representativos de la IDC Turismo de Negocios y Eventos, se encontró:

### 2.1.Resultados de entrevistas

**Tabla 6.** Resultados de entrevistas realizadas a empresarios

Preguntas / Actor	Táctica Estratégica Sr. Guiovan Parada C Gerente de Mercadeo <sup>2</sup>	Vía Colombia Sr. Sebastián Ramírez Partnerships Manager <sup>3</sup>	Asociación Colombiana de Chefs Sr. Mauricio Londoño Director <sup>4</sup>
1. ¿Cómo son sus relaciones con los demás empresarios del sector? ¿Existe dialogo entre ustedes, acerca de temas comerciales o preocupaciones empresariales?	Existe apoyamos entre competidores, pese a que hay egoísmos las relaciones son buenas.	Son buenas pero distantes, les interesa mantener buenas relaciones, pero no depender de sus competidores	Son relaciones basadas en el trabajo colaborativo, fruto de su filosofía como asociación.
2. ¿Existe una relación entre su empresa y alguna institución como la CCB, el MinCIT, el CPC, Red Cluster Colombia o alguna otra no mencionada anteriormente? ¿Describa la relación?	Conocen de la CCB y la Iniciativa, pero no a fondo, sin embargo, asisten a los talleres, charlas que pueden	Tienen una relación muy fuerte con PROCOLOMBIA, al ser los extranjeros su mercado objetivo, la CCB hace charlas y talleres, pero ellos sienten que las temáticas que abordan no funcionan para su empresa.	Si, con la CCB, el MinTIC y el Instituto Distrital de Turismo, una relación buena, pese a que reiteran que la iniciativa de la CCB es muy nueva
3. ¿Se considera un miembro activo de los planes o estrategias de las instituciones en mención? ¿Con qué frecuencia	Asiste cada vez que puede y el trabajo lo permite, se comunican vía mail y	Con PROCOLOMBIA se relaciona mucho para asistir a ferias y ruedas de negocios, se comunican vía mail y no	Asiste cada vez que puede a los eventos de la CCB, son

<sup>2</sup> Para mayor información ver Anexo 1.

<sup>3</sup> Para mayor información ver Anexo 6.

<sup>4</sup> Para mayor información ver Anexo 2.

asiste, cómo se comunican, y cuál es su rol al interior de la misma?	frecuentemente está informado, ha participado en capacitaciones de	es muy recurrente la comunicación con la CCB	temas interesantes, pero aun no tangibles en el sector
4. Entre los años 2013 y 2015 ¿ha evidenciado algún tipo de desarrollo o innovación tecnológica aplicable a las necesidades de su empresa y las empresas del sector?	Se dificulta la innovación ya que lo egoísmos entre competidores aún priman en algunos escenarios, sin embargo, los ha escuchado, pero no visto	Los ha escuchado, y le interesa mucho el desarrollo de Apps, pero considera que Colombia está aún muy rezagada en el tema, tampoco ha visto proyectos tangenciales respecto al tema	Ha escuchado que están trabajado en un App, pero no es claro aún
5. De 2013 a la actualidad, ¿su empresa ha evidenciado beneficios económicos, operacionales o de otro tipo fruto de la implementación de la IDC?	Beneficios a nivel organizacional, sin embargo, se evidencia en la CCB un interés por tratar con gerentes y no con empleados	Beneficios, pero del actuar de ellos mismos y de la alianza con PROCOLOMBIA, pero no de la IDC	Beneficios a nivel estructural y organizacional, manifiesta que tiene esperanza en este tipo de proyectos, pero comparte que aún no son tangibles
6. ¿Cuentan las empresas con procesos o políticas internas para promover el bienestar de sus stakeholders? ¿Han sido estas influenciadas por las CCB?	Apoyo económico según resultados, pero no han evidenciado una iniciativa por parte de la CCB	Sí, pero son procesos internos. Comparan salarios con los del mercado y de acuerdo a esto fijan salarios más altos que los de la competencia además generan prácticas solidarias al interior de la misma	Sí, celebran el hecho que desde la CCB se integren diferentes actores más allá de las empresas, sin embargo, no son claros estos procesos
7. ¿Conoce y aplica planes de acción para la disminución del impacto negativo en el medio ambiente y utilización eficiente de recursos, liderados por la CCB?	No, es un tema preocupante porque en el sector de eventos hay mucho desperdicio de recursos	Son planes internos, consideran el tema como tema de moda, pero no han visto un real interés por mejorar procesos que impacten positivamente a los actores desde la CCB, dicen que seguramente deben existir pero que igual dependen de cada uno	Sí, pero internamente, cuentan con proyectos de cultivos de compost, pero son liderados por ellos mismos, dice que se aborda, pero como un tema general y que depende de cada uno

Preguntas / Empresas	Táctica Estratégica Sr. Guiovan Parada C Gerente de Mercadeo	Vía Colombia Sr. Sebastián Ramírez Partnerships Manager	Asociación Colombiana de Chefs Sr. Mauricio Londoño Director
8. ¿Existen iniciativas que permitan generar beneficios sociales para las comunidades por medio de los procesos y la actividad de la empresa?	Considera que la mejora de condiciones laborales es una de ellas, que quisieran liderar proyectos sociales, pero que su capacidad económica no alcanza	Si, por medio de nuevos empleos	Si, por planes de alimentación más sanos y gastronomía típica
9. ¿Conforme a lo anterior, existe acompañamiento de la CCB para el desarrollo de dichas estrategias o iniciativas?	No, es algo que se gestiona internamente	No, consideran que hasta el momento es un interés personal el que motiva estas prácticas	Sienten que la CCB no integra la empresa directamente por tanto este tipo de temas no son tan tocados, piensa que probablemente en un futuro
10. ¿Considera que el accionar de las empresas ha logrado impactar o generar cambios en las tendencias de turismo y eventos de la capital?	Están en la búsqueda de ventajas competitivas que permitan impactar el mercado, y esperan no hacerlo negativamente atentando las costumbres o tradiciones.	Esperan que en un futuro so, esperan hacerlo siendo ejemplo de buenas prácticas medio ambientales y de gestión de procesos sostenibles.	Si, las nuevas tendencias de salud han articulado al sector hábitos más saludables de consumo de alimentos
11. ¿Considera que las empresas del sector conocen la estrategia de la CCB de IDC?	Posiblemente	Lo comunican y posiblemente pero no se cree que se conozca a cabalidad	Posiblemente no, pero cree que es una estrategia dinamizadora que, está en estructuramiento, y tiene esperanza que al ejecutar sus proyectos todos conocerán la IDC

Preguntas / Actor	Táctica Estratégica Sr. Guiovan Parada C Gerente de Mercadeo <sup>5</sup>	Vía Colombia Sr. Sebastián Ramírez Partnerships Manager <sup>6</sup>	Asociación Colombiana de Chefs Sr. Mauricio Londoño Director <sup>7</sup>
12. ¿Considera que desde el 2013 a la fecha ha existido alguna preparación de la CCB con las empresas para potencializar las estrategias de asociatividad?	Hay visitas e invitaciones, pero no exactamente una preparación	No, de pronto con avances del Instituto Distrital de Turismo, sin embargo, tiene una percepción de corrupción en este actor	En un futuro, cuando todos vean que la ejecución los beneficiará a todos, todos estarán preparados

**Fuente:** Elaboración propia.

<sup>5</sup> Para mayor información ver Anexo 1.

<sup>6</sup> Para mayor información ver Anexo 6.

<sup>7</sup> Para mayor información ver Anexo 2.

**Tabla 7. Resultados de entrevistas realizadas a instituciones**

Preguntas / Actores	Cámara de Comercio de Bogotá Sr. Juan David Castaño Director Iniciativas de <i>Cluster</i> <sup>8</sup>	Cámara de Comercio de Bogotá Sr. Henry Quintero Director IDC Turismo de Negocios y Eventos <sup>9</sup>	Universidad de La Salle Sr. Jaime Alberto Rendón A Director Programa de Economía Referente de Desarrollo Económico Local <sup>10</sup>
1. ¿Cómo son sus relaciones entre los actores del sector Turismo de Negocios y Eventos? ¿Existe dialogo, entre las instituciones y la academia?	Son buenas, están dispuestas para todos los actores que estén interesados en participar y se basan en la institucionalidad	Son buenas, cada vez mejores y enfocadas al trabajo colaborativo que genera valor en los procesos de la cadena productiva del turismo y los eventos	No trabaja directamente con la IDC, sin embargo, que las relaciones generalmente son distantes y desarticuladas entre los actores que pertenecen a algún eslabón de la cadena productiva
2. De acuerdo con la pregunta anterior ¿Describa la relación? ¿Las Instituciones y la academia son un miembro activo de los planes o estrategias de fortalecimiento empresarial como las IDC?	Sí, la convocatoria está siempre abierta y se informa a todos los actores para que hagan parte de los eventos, los consejos ampliados, lo comités ejecutivos y las mesas de trabajo	La academia juega un rol fundamental. es proveedor de mano de obra especializada, es fuente de investigación y formación continua	La academia se encuentra inmersa en un escenario de competencia entre las mismas instituciones de educación superior, lo que no permite una conexión eficiente con las necesidades productivas de la industria
3. ¿Cuál es el rol de su Institución o Universidad dentro del sector de Turismo de Negocios y Eventos? ¿Con qué frecuencia y cómo se comunican?	El SENA es un actor importante de formación, las puertas están abiertas a las iniciativas para que todas las universidades o instituciones participen	Importantes, y fundamentales las Universidades, no sólo con carreras profesionales sino como proveedores de conocimiento que impacten la cadena de valor y brinden cada vez más una mejor experiencia a quienes vienen para un evento o una experiencia turística	Es importante la academia porque generan valor agregado a los procesos y nuevas ideas, mano de obra cada vez más especializada y una constante reflexión sobre lo que verdaderamente es un <i>cluster</i>
4. Entre los años 2013 y 2015 ¿ha evidenciado algún tipo de desarrollo o innovación	Se fomentan escenarios donde se tocan estos temas y en las mesas de trabajo se abordan	Si, existen ejemplos claros de Apps que disminuyen la intermediación, disminuyen	No es claro, existe, pero aún estamos muy atrasados con respecto a países del primer

<sup>8</sup> Para mayor información ver Anexo 4.<sup>9</sup> Para mayor información ver Anexo 3.<sup>10</sup> Para mayor información ver Anexo 5.

tecnológica aplicable a las necesidades de su empresa y las empresas del sector?	según las necesidades de cada sector, es un aspecto fundamental en todas las iniciativas	costos y le brindan una excelente experiencia al turista, aunque se está trabajando en ello, en complemento conjunto con otras iniciativas se trabaja articuladamente para generar procesos de innovación tecnológica	mundo que usan la tecnología como articulador de eslabones en la cadena productiva.
5. De 2013 a la actualidad, ¿qué beneficios en el corto, mediano y largo plazo generan este tipo de IDC?	Debido a que la iniciativa se fundamenta en la generación de riqueza, desde su creación se ha trabajado por brindar ambientes para la generación de nuevos negocios y mejores condiciones en los procesos de cada empresa.	Actualmente es más fácil trabajar colaborativamente, encadenar mejor los procesos, conectar actores y sobre todo aprovechar los beneficios de la globalización	Es poco probable encontrar beneficios, ni en Bogotá, ni en Medellín es claro que beneficios dan este tipo de iniciativas
6. ¿Considera que existen procesos o políticas internas que promuevan el bienestar de sus stakeholders? ¿lo anterior sido estas influenciadas por las CCB?	En la medida que se genera riqueza, todos ganan. Es un proceso que no es filantrópico, depende de la generación de la riqueza	Sí, el bienestar es importante, detrás de los empleados hay familias que dependen de un trabajo, cada vez se buscan estrategias de fomento de empleo y de condiciones dignas de trabajo, sin embargo, no todos pueden aplicarlo de la misma forma	No es claro el panorama de las empresas, tal vez cada una trabaja y tiene sus propias políticas entorno a las condiciones y bienestar de los stakeholders
7. ¿En el sector Turismo de Negocios y Eventos, existen desde la CCB aportes para el mejoramiento de las condiciones empresariales tanto al interior de las organizaciones como con su entorno?	Se dan desde que se genere riqueza, a la iniciativa como tal no le preocupa porque la iniciativa está creada es para la generación de riqueza que como consecuencia mejore el ambiente y la sociedad	Sí, pero no es sencillo, se busca identificar las fallas de mercado y emprender un plan de acción donde se privilegie la calidad de vida de las personas y la mejora de proceso	No sabe / no responde
8. ¿Conoce y aplica planes de acción para la disminución del impacto negativo en el medio ambiente y	Se da si se genera riqueza, como consecuencia de ello	Desafortunadamente aun dependen exclusivamente del actuar de cada empresa, hay	No es tan relevante el tema medio ambiental, aun no tenemos niveles de contaminación altos y los lugares más contaminados

utilización eficiente de recursos, liderados por la CCB?		ejemplos, pero es iniciativa propia	quedan lejos de los sitios turísticos
Preguntas / Actores	Cámara de Comercio de Bogotá Sr. Juan David Castaño Director Iniciativas de <i>Cluster</i>	Cámara de Comercio de Bogotá Sr. Henry Quintero Director IDC Turismo de Negocios y Eventos	Universidad de La Salle Sr. Jaime Alberto Rendón A Director Programa de Economía Referente de Desarrollo Económico Local
9. ¿Existen iniciativas que permitan generar beneficios sociales para las comunidades producto de este tipo de iniciativas?	Se da si se genera riqueza, como consecuencia de ello	Sí, pero se dan por ejemplos particulares	No sabe / no responde
10. ¿Conforme a lo anterior, existe acompañamiento de la CCB para el desarrollo de dichas estrategias o iniciativas?	No aplica	La CCB está dispuesta para lo que necesiten y sea abordado desde las mesas de trabajo	No sabe / no responde
11. ¿Considera que el accionar de las empresas ha logrado impactar o generar cambios en las tendencias de turismo y eventos de la capital?	Se da si se genera riqueza, como consecuencia de ello	Si, pese a que hay fallas de mercado, asimetría de información y demás se busca premiar una cultura de trabajo colaborativo y ello incide en estas dinámicas, además de aprovechar la riqueza cultural de la ciudad	Se ha mejorado, sin embargo, existe una desarticulación fuerte entre los eslabones mismos de la cadena
12. ¿Considera que todas las empresas del sector conocen la estrategia de la CCB de IDC?	Si, a todas se convocan	Se hace el esfuerzo para que todas la conozcan y se beneficien de ella	Probablemente no



Preguntas / Actores	Cámara de Comercio de Bogotá Sr. Juan David Castaño Director Iniciativas de <i>Cluster</i>	Cámara de Comercio de Bogotá Sr. Henry Quintero Director IDC Turismo de Negocios y Eventos	Universidad de La Salle Sr. Jaime Alberto Rendón A Director Programa de Economía Referente de Desarrollo Económico Local
13. ¿Considera que desde el 2013 a la fecha ha existido algún tipo de preparación de la CCB con las empresas para potencializar dicha estrategia de asociatividad?	Sí, aunque lo realmente importante no es el impacto, el escenario existe para que todos hagan parte, no es importante si a todos los actores se impacte	Se trabaja para que estén preparados.	Se informa o difunde, pero no se prepara o incluye de forma asertiva

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3. Contraste entre la caracterización y entrevistas semiestructuradas

Una vez desarrollados las dos herramientas de investigación expuestas de forma previa, fue posible obtener una visión global acerca de los aspectos influyentes en el funcionamiento y crecimiento de la IDC Turismo de Negocios y Eventos, teniendo en cuenta los diversos puntos de vista expuestos.

Inicialmente, fue posible evidenciar que pese al crecimiento que ha tenido el país entre el año 2013 y 2015 en cuanto a PIB, y específicamente en Bogotá, crecimiento de la ramas de actividad de comercio, reparación, restaurantes y hoteles, la industria inmersa en la realización de eventos ha registrado grandes decrecimientos en la actividad productiva como lo afirma Giovan Parada<sup>11</sup>, (Comunicación personal, 10 de noviembre de 2016), quien indica que el número de eventos realizados se han disminuido en más de 50% respecto al 2015. Siendo el anterior una disminución significativa, impactando el actor en mención y el sector, teniendo en cuenta la gran interconexión de su empresa con otras compañías inmersas en la misma actividad económica.

En el mismo sentido, el comportamiento de la tendencia de la rama de comercio, reparación, restaurantes y hoteles en Bogotá, está en gran parte explicada por el aumento en la infraestructura hotelera, y construcción de recintos para eventos, lo que a su vez es generador de empleo y mayor ocupación de mano de obra en este sector, sin embargo, en muchos casos, esta no satisface las necesidades reales, pues existe desconexión entre lo instruido por las instituciones educativas, y lo requerido por el sector real, como lo afirma Jaime Rendón<sup>12</sup> (Comunicación personal, 11 de noviembre de 2016), quien también menciona que hacen falta programas concretos de aprendizaje, dado a que en su mayoría, el conocimiento es adquirido de forma empírica. Por su parte, el señor Henry Quintero<sup>13</sup> (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2016), es partidario también de la anterior idea, al mencionar que, a pesar del importante rol de la academia en la capacitación del talento humano, en Colombia “muchos se quedaron enseñando el pasado”.

Lo anterior, afecta de forma directa la experiencia de los viajeros en Bogotá, no obstante, existen formas de contrarrestar dichos efectos negativos, y es por medio de la creación de nuevos productos turísticos como lo afirma desde el sector real Sebastián Rodríguez<sup>14</sup> (Comunicación personal, 30 de

---

<sup>11</sup> Para mayor información ver Anexo 1.

<sup>12</sup> Para mayor información ver Anexo 5.

<sup>13</sup> Para mayor información ver Anexo 3.

<sup>14</sup> Para mayor información ver Anexo 6.

noviembre de 2016), quien menciona que el desarrollo de nuevas ideas de negocio, en colaboración con PROCOLOMBIA, le han brindado a Vía Bogotá un gran segmento de mercado con grandes perspectivas de ampliación, esto, evidenciado también en el crecimiento que ha presentado el sector turístico de 2013 a 2015.

Por otro lado, otra de las estrategias aplicadas por el sector, es la implementación de diferentes herramientas tecnológicas, en función de que las empresas puedan mejorar sus procesos, en su mayoría, los actores de la IDC desconocen dichos esfuerzos, o no han implementado su uso por diversas razones, por ejemplo, Giovan Parada<sup>15</sup> (Comunicación personal, 10 de noviembre de 2016), asegura que para que su uso sea efectivo, primero debe comprenderse la estructura del negocio. Sin desconocer, por otro lado, el atractivo que se genera al promover ante el mundo prácticas medioambientales sostenibles, por eso, Bogotá no solo se ha preocupado por hacer parte de la red mundial de infraestructura verde, sino también, dialoga el tema en una de las mesas de trabajo en la CCB, por su parte, los empresarios y gremios, aportan de forma individual por medio de planes de acción propios, teniendo claro las limitaciones de su actuar, pues, como lo afirma Mauricio Londoño (Comunicación personal, 16 de noviembre de 2016) son esfuerzos individuales.

Dichos esfuerzos individuales no solo se han limitado a las estrategias por preservar el medio ambiente, dado a que a pesar de existir la IDC, en ocasiones como en el caso de Destino Bogotá, no existe relación directa entre empresa y CCB, más allá de pertenecer a su directorio, por eso las empresas deben buscar otras alternativas que le ayuden a mantenerse en el mercado con una oferta apropiada para el consumidor. Además, Todos los actores Entrevistados exceptuando los dos representantes de la CCB coinciden al afirmar que la estructura de la IDC no es clara, y sus valores o lineamientos no son expuestos como punto fundamental, razón por la cual, cada uno de los entrevistados genera crítica respecto a la comunicación y acercamiento al sector real.

Sn embargo, si es posible evidenciar, la gran fuerza tractora de algunas empresas como Destino Bogotá, o la influencia que tiene la asociación nacional de chefs, siendo esto beneficioso, dado a que pueden llegar a respaldar a pequeñas y medianas empresas, apoyándolas desde diferentes frentes de acción, por ejemplo, el chef Mauricio Londoño<sup>16</sup> (Comunicación personal, 16 de noviembre de

---

<sup>15</sup> Para mayor información ver Anexo 1.

<sup>16</sup> Para mayor información ver Anexo 2.

2016), comenta la influencia que tiene sobre algunas instituciones y jóvenes en formación. No obstante, puede generar un efecto contraproducente, el cual hace referencia a la visión que actualmente tiene la CCB, como lo afirma Juan David Castaño<sup>17</sup> (Comunicación personal, 23 de noviembre de 2016), buscan formar grupos de trabajo con las empresas más representativas del sector, esperando que estas impacten a las otras 2500 compañías, sin embargo no existe una forma clara de proceder para efectivamente cumplir con dicho impacto, tampoco un medidor de eficiencia o alcance, por lo que es probable que no se esté cumpliendo con el impacto esperado.

Por otro lado, al no existir relación fuerte con la CCB, algunas empresas han buscado otras opciones gubernamentales como Mincit o PROCOLOMBIA, como en el caso de Destino Bogotá, quienes han trabajado de forma conjunta por el mejoramiento de las estrategias comerciales de la ciudad. Del mismo modo, los gremios tales como Anato, Colteco y Acoltes, son fuertes dentro de los mismos asociados que representan o con otros gremios, pero no con las empresas, universidades o instituciones de financiamiento, siendo posible deducir de allí que su integración en el sector puede ser más fuerte y así obtener mayores beneficios, como los menciona Mauricio Londoño<sup>18</sup> (Comunicación personal, 10 de noviembre de 2016).

En cuanto a las instituciones educativas y de investigación, es posible evidenciar el gran rezago en la información, pues se encuentra en la mayoría de los casos obsoleta, dificultando la realización de análisis, como lo afirma Henry Quintero<sup>19</sup> (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2016) indicando que las bases de datos no permiten análisis veraces, y puede ser gran parte de la explicación de por qué la información recolectada por medio de la revisión documental y la conocida por medio de las entrevistas, presenta grandes diferencias.

---

<sup>17</sup> Para mayor información ver Anexo 4.

<sup>18</sup> Para mayor información ver Anexo 2.

<sup>19</sup> Para mayor información ver Anexo 3.

## Conclusiones

Los actores al interior de la IDC de Turismo de Negocios y Eventos aplican de forma diferente el concepto de valor compartido, debido a dos factores fundamentales; el primero, algunos no conocen o a profundidad el concepto y segundo, los actores realizan de forma independiente prácticas asociadas a alguna o algunas de las dimensiones descritas desde los postulados de valor compartido.

Así mismo, La CCB fundamenta el concepto de valor compartido entorno a la generación de riqueza de las empresas, es así como el impacto en la sociedad y el medio ambiente para ellos se forja como consecuencia de la riqueza generada por las empresas privadas. En complemento, La CCB expresa que su alcance solo está fundamentado en generar un entorno favorable de negocios y relacionamiento entre actores, que no garantiza un impacto sistémico a la totalidad de actores involucrados en el sector, pero, aun así, consideran que hace parte de la concepción de valor compartido.

Además, la CCB manifiesta que las puertas están abiertas a todas a las empresas que quieran ser parte de esta iniciativa, sin embargo, no es claro como la institución logra convocarlas, ya que en la mayoría de casos el contacto se establece vía mail y no garantiza un relacionamiento directo entre el empresario y la CCB, además los empresarios manifiestan que instituciones como el Consejo Privado de Competitividad, cuando envía un correo relacionado con temas de convocatoria hace un seguimiento telefónico y en caso dado de no poder asistir, preguntan las razones y las emplea como plan de retroalimentación continua.

Los empresarios manifiestan que la CCB establece relaciones jerárquicas en los espacios de reunión, lo cual dificulta la comunicación porque la información tiende a tener un tránsito vertical y no horizontal, de forma tal que, si un funcionario no directivo o gerencial asiste a los espacios de relacionamiento, manifiestan, existe un trato diferente.

En contraste, los empresarios comparten una alta preocupación por las condiciones internas de su empresa, en cuanto a calidad de vida de sus empleados y el impacto negativo al medio ambiente, resaltando que faltan en el sector procesos sostenibles que promuevan el uso eficiente de los recursos, sobre todo en los eventos BTL de publicidad.

Es de resaltar que los empresarios mencionan el trabajo colaborativo como factor fundamental en la búsqueda de beneficios comunes, sin embargo, reconocen que existen asimetrías en la información y hermetismo en el conocimiento fruto de egoísmos individuales que dificultan el fortalecimiento de vínculos asociativos.

Por otra parte, la academia como proveedor de mano de obra especializada, investigación y desarrollo en innovación, se encuentra desarticulada con las necesidades del sector, debido a que se busca formación de mano de obra operativa pero no es claro el interés por mano de obra especializada que mejore los procesos productivos generando valor. Así mismo, no existen procesos de educación continuada permitan actualización del factor humano, que propicien el mejoramiento de cada área específica inmersa en el actuar de los restaurantes, hoteles, agencias de viajes, agencias de transporte, Catering, y agencias BTL.

Finalmente, frente al desarrollo de estrategias para la competitividad es importante resaltar la diferencia entre competencia y competitividad tal como lo afirma Sölvell (2008), ya que se confunde estos dos términos y se piensa que la mera interacción con mi competencia es competitividad, lo cual privilegia egoísmos y hermetismos en el conocimiento y no la generación de ventajas competitivas.

## **Recomendaciones**

En primer lugar, es preciso indicar, que para el óptimo funcionamiento de la IDC, todos los actores que hacen parte de la misma, deben conocer no solo su estructura o la institucionalidad, sino también su finalidad y los conceptos fundamentadores que impulsan el desarrollo y crecimiento colectivo. Siendo responsable así la CCB de la difusión efectiva del concepto valor compartido. Aclarando cómo se genera, cuál es el impacto y cómo los actores pueden beneficiarse de esta estrategia de fortalecimiento de desarrollo local. Disminuyendo la brecha entre la teoría y la práctica.

Por otro lado, se recomienda definir una estrategia o plan que permita medir e identificar el impacto de la Iniciativa en los diferentes actores, incluyendo además de los empresarios, a la academia y las instituciones de apoyo. Permitiendo una retroalimentación continua y articulando las mesas de trabajo con necesidades más incluyentes dentro de todo el cúmulo de actores del sector Turismo de Negocios y Eventos.

Del mismo modo, se sugiere una articulación con la academia y estas estrategias de asociatividad en la capital, dado a que su conexión permite mejoras de procesos productivos, innovación y desarrollo permanente.

Finalmente, se debe resaltar la importancia que tiene la IDC Turismo de Negocios y Eventos, no solo por el crecimiento presentado en la capital, sino por las diferentes oportunidades de negocio, en donde los turistas, buscan disfrutar al máximo cada viaje o experiencia que no solo depende de las obligaciones laborales o académicas, sino que también propician momentos de esparcimiento y enriquecimiento cultural, posicionando a la ciudad como destino turístico por excelencia en Colombia

### Referencias bibliográficas

- Albuquerque, F (1999). Cambio estructural, desarrollo económico local y reforma de la gestión pública en Marsiglia (comp.). *Desarrollo local en la globalización*, Claeh, Uruguay
- AmericaEconomía. (2015). Colombia crece. Recuperado el 09 de abril de 2016 de [http://rankings.americaeconomia.com/mejores-ciudades-2015/?page\\_id=19](http://rankings.americaeconomia.com/mejores-ciudades-2015/?page_id=19)
- CCB (a). 2014. *Cluster Development Initiatives as a Mechanism to Generate Shared Value*. Bogotá.
- CCB (b). (2016). Circuitos turísticos buscan integrar 11 municipios de la Sabana de Bogotá. Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado el 24 de octubre de 2016 <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Turismo-de-Negocios-yEventos/Noticias/2016/Junio/Circuitos-turisticos-buscan-integrar-11-municipios-de-la-Sabana-de-Bogota>
- CCB (c). (2016) Directorio, *cluster* de turismo de negocios y eventos. Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado el 24 de febrero de 2016 de <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Turismo-de-Negocios-y-Eventos/Directorio>
- CCB (d). (2016) Iniciativas de desarrollo de *cluster*. Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado el 24 de marzo de 2016 de <http://www.ccb.org.co/Investigaciones-Bogota-yRegion/Desarrollo-Economico/Conocimiento-economico-y-social/Iniciativas-de-desarrollode-Clusters>
- CCB (e). (2016) Iniciativas de *cluster* y valor compartido. Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado el 24 de febrero de 2016 de <http://www.ccb.org.co/Preguntasfrecuentes/Iniciativas-de-Clusters-y-Valor-Compartido>.
- CCB (f). (2016). ¿Qué es la iniciativa de desarrollo de *cluster* de Turismo de negocios y eventos? Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado el 24 de febrero de 2016 de <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Turismo-de-Negocios-y-Eventos/Sobre-elCluster/Quienes-somos>



CCMA. (2015). Institucionalización y dinamización de iniciativas *cluster*. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Chivite & Enciso de Yzaguirre.

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2012). *Institucionalización y Dinamización de iniciativas clusters*. Recuperado el 20 de agosto de 2016 de <http://redclustercolombia.com/assets/multimedia/Institucionalizaci-n-Iniciativas-Cluster--Caso-Medell-n.pdf>

DANE. (a) (2016). *Códigos CIUU por actividad económica*. Recuperado el 10 de agosto de 2016 de [www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIURev31AC.pdf](http://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIURev31AC.pdf)

DANE. (b) (2016). *Cuentas nacionales*. Recuperado el 15 de agosto de 2016 de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>

DANE. (c) (2016). *Encuesta Anual de Servicios*. Recuperado el 12 de agosto de 2016 de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-anual-de-servicios-eas>

DANE. (d) (2016). *Encuesta Ambiental Industrial*. Recuperado el 10 de octubre de 2016 de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/ambientales/encuesta-ambiental-industrial-eai>

El diario de Turismo (18 de septiembre de 2015). *Colombia se consolida como destino turístico con grandes inversiones extranjeras en infraestructura hotelera*. Recuperado el 13 de octubre de 2016 de <http://www.eldiariodeturismo.com.ar/2015/09/18/colombia-se-consolida-como-destino-turistico-con-grandes-inversiones-extranjeras-en-infraestructura-hotelera/>

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (s.f.). *Competitividad Sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política*. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 15 de Marzo de 2015 de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/lecturas/ConceptosSolucionProblemas/COMPETITIVIDAD.pdf>.

Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC).

GCG: Revista de Globalización, Competitividad & Gobernabilidad. sep-dic 2013, Vol. 7 Issue 3, p76-88.

Fernández, V. y Vigil, J. (2007). *Clusters y Desarrollo Territorial. Revisión teórica desafíos Metodológicos para América Latina*. México: El Colegio Mexiquense.

Florez & Zea (2015). Caracterización de los procesos de asociatividad empresarial tipo *cluster* mediante cuatro estudios de caso. Bogotá. Universidad de La Salle.

Hernandez, R., Fernandez, C., Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. Colombia: Mc GRAW- HILL

ICCAWorld (21 de enero de 2015). BestCities first South American partner - Bogotá. Recuperado el 09 de abril de 2016 de <http://www.iccaworld.com/newsarchives/archivedetails.cfm?id=4589>

Instituto Distrital del Turismo (a) (2016). *Agenda de ciudad*. Recuperado el 13 de octubre de 2016 de <http://bogotaturismo.gov.co/eventos/rueda-de-negocios-de-turismo-cultural-en-bogot>

Instituto Distrital del Turismo (b) (2016). *Ferías fiestas y eventos*. Recuperado el 25 de octubre de 2016 de <http://bogotaturismo.gov.co/ferias-fiestas-y-eventos>

Instituto Distrital del Turismo (c) (2016). *Gestión de destino*. Recuperado el 10 de octubre de 2016 de <http://www.bogotaturismo.gov.co/gesti-n-de-destino>

Instituto Distrital del Turismo (d) (2016). *Nuevas rutas turísticas por Bogotá*. Recuperado el 23 de octubre de 2016 de <http://www.bogotaturismo.gov.co/noticias/nuevas-rutas-tur-sticas-por-bogota>

Jiménez, P. y Junquera, B. (2012). *¿Qué es y qué no es un cluster?* Editorial Académica Española.

Markusen, Ann (1999), “Fuzzy Concepts, Scanty Evidence, Policy Distance: The Case for Rigor and Policy Relevance in Critical Regional Studies”, *Regional Studies*, 33 (9).

Meyer-Stamer, J. (2008). *Systemic Competitiveness and Local Economic Development*. Alemania.

- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nation*. Javier Vergara Editor.
- Porter, M. (1998). *Clusters and the New Economics of Competition*. Massachusetts. Harvard University, 75-90.
- Porter, M. (1999). *Ser competitivo. Nuevas Aportaciones y Conclusiones*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (2003). *SER COMPETITIVO nuevas aportaciones y conclusiones*. España: DEUSTO.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). “*Creating Shared value*”, Harvard Business Review, January-February pp.1-17
- Red Clúster Colombia (a). 2016. Mapa de *clusters*. Recuperado el 12 de febrero de 2016 de <http://www.redclustercolombia.com/clusters-en-colombia/mapa-de-clusters>
- Red Clúster Colombia (b). 2016. Tema central – programa rutas competitivas. Recuperado el 12 de febrero de 2016 de <http://www.redclustercolombia.com/noticias/entradas/tema-central-programa-rutascompetitivas/67>
- Ruiz Olabuénaga, J.I. e Ispizua, M. A. (1989) *La decodificación de la vida cotidiana: metodos de la investigación cualitativa*, Universidad de Deusto, Bilbao.
- Sölvell, Ö. (2008), *Clusters, Balancing Evolutionary and Constructive Forces*, Ivory Tower Publishers, Stockholm.
- VALLES, M. (1997) *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*, Síntesis, Madrid.