

---



# Competitiveness

*Título* **Entregable 4**

*Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del cluster*

*Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor*

*Producto 4: Benchmarking*

*Producto 5: Documento de Estrategia*

**Nombre de** COL INN RIS Ruta IREC – Iniciativa Risaralda

**Ruta** Eventos y Convenciones

**Departamento** Risaralda

---

# Índice

<b>Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del cluster.....</b>	<b>4</b>
1.    Identificación de actores con información actualizada ....	4
2.    Determinar el tamaño y características del cluster: .....	5
3.    Entender el funcionamiento del cluster: .....	6
<b>Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor.....</b>	<b>10</b>
1.    Caracterización de la industria .....	10
2.    Análisis de las cinco fuerzas .....	13
3.    Análisis de la cadena de valor .....	15
4.    Tendencias de la industria .....	17
5.    Análisis del Diamante de Porter para la región .....	19
<b>Producto 4: Benchmarking .....</b>	<b>22</b>
1.    Objetivo del viaje de referencia .....	22
2.    Variables relevantes a comparar .....	22
3.    Comparación de las brechas entre nuestro cluster y 3 ejemplos de referencia .....	24
4.    Información sobre el cluster a visitar .....	24
<b>Producto 5: Documento de estrategia .....</b>	<b>30</b>
1.    Resultado de la segmentación estratégica.....	30
2.    Resultados del análisis de las 5 fuerzas para cada segmento estratégico .....	30
3.    Criterios de Compra Avanzados para cada segmento ...	36

**Entregable 2**

**IREC**

4.	Factores claves de éxito.....	37
5.	Definición de la cadena de valor ideal .....	39
6.	Áreas de mejora a nivel de empresas y cluster. ....	40

## Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del cluster

### 1. Identificación de actores con información actualizada

El sector de la industria de eventos y convenciones de acuerdo con la base de datos elaborada, se encuentra conformado aproximadamente por **794 empresas** discriminadas de la siguiente manera: 59 empresas e instituciones con espacios para eventos y servicios complementarios (salones, fincas y hoteles), 15 operadores turísticos, 71 agencias de viajes, 7 operadores de ferias y congresos, 418 empresas de alojamiento, 38 empresas de servicios de gastronomía, 65 empresas de transporte y renta de vehículos, 85 guías turísticos y 36 oficinas de representación. Es importante señalar que las empresas del rubro gastronómico son muchas más, pero esas 38 corresponden sólo a las que están incorporadas en el registro de turismo.

A continuación se presenta un mapa del departamento de Risaralda con la ubicación de los distintos actores ya mencionados:



## 2. Determinar el tamaño y características del cluster:

Las empresas que hacen parte del clúster se encuentran localizadas en lo que se denomina la conurbación del Área Metropolitana centro Occidente conformado por Pereira como núcleo principal, y Dosquebradas y La Virginia como municipios satélites. Tiene 691,581 habitantes y 846 Km<sup>2</sup>. Adicional al área metropolitana se incluye Santa Rosa de Cabal que posee una extensión de 486 Km<sup>2</sup>. Existen algunos actores puntuales que se extienden al departamento de Risaralda como los servicios complementarios y las instituciones de apoyo al sector.



Si bien no se tiene una cifra del aporte directo de esta industria a la economía regional, se toma como referente el aporte del sector hoteles, restaurantes y bares al PIB departamental que

para el año 2011 fue del 3,8%. Igualmente, este sector aporta en un 32% del total de personas ocupadas en el departamento<sup>1</sup>.

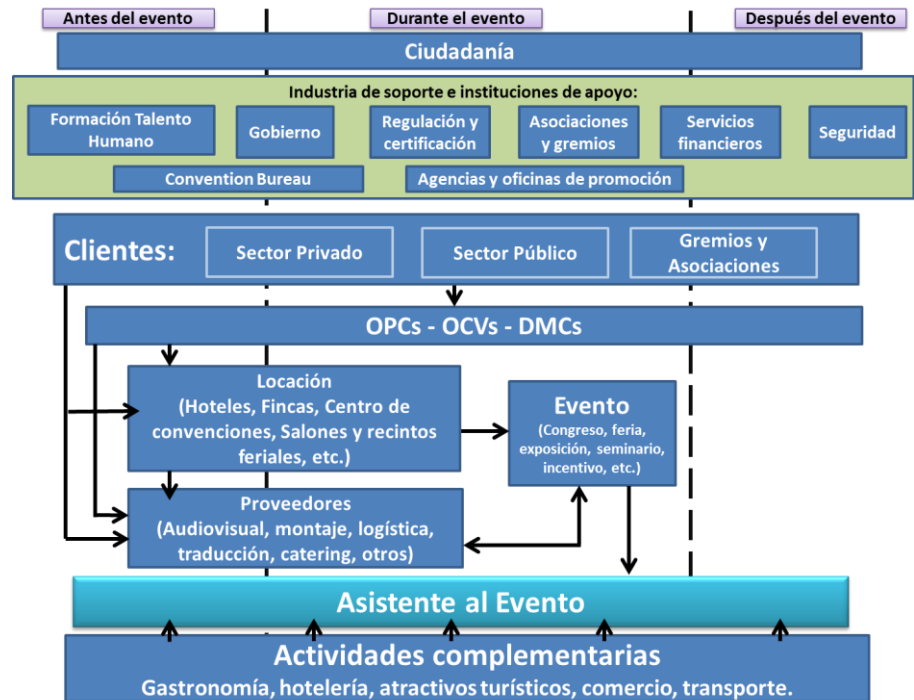
No se poseen datos de exportaciones relacionadas con la industria de eventos y convenciones para el departamento o el municipio.

### **3. Entender el funcionamiento del cluster:**

La industria de eventos y convenciones se puede explicar desde la cadena de relacionamiento, la cual está conformada por dos aspectos relevantes: una línea de tiempo antes – durante y después del evento, y los actores del clúster que generan relaciones en esa línea de tiempo con el fin de ofrecer un servicio de calidad. Estos actores son: los clientes; Organizadores profesionales de congresos (OPC); proveedores de productos y servicios técnicos, tecnológicos y/o logísticos; los proveedores de locaciones; el asistente al evento; la industria de soporte; las instituciones de apoyo; y los prestadores de servicios complementarios. A continuación se presenta dicha red de relacionamiento:

---

<sup>1</sup>DANE. Encuesta Nacional de Hogares. Colombia, 2012.



Los clientes son las compañías del sector público, privado, asociaciones o gremios de índole nacional e internacional que toman la decisión sobre el tipo de evento a realizar, cómo realizarlo y en dónde realizarlo, son los que tienen el poder sobre la decisión a tomar, que dependiendo el tipo de institución puede ser tomada por una persona o por un colectivo. Ejemplos de clientes del sector privado podrían ser: Microsoft, Claro, EPM, Intel, Avianca, Bayer etc. De Organismos internacionales se podrían mencionar: PNUD, ONU, FAO, etc. Y de asociaciones y gremios del nivel nacional: ANIF, FENALCO, ACOPI, ANDI, Fendipetróleo, etc.

Este cliente tiene la posibilidad de solicitar los servicios para la organización del evento mediante varias vías: a través de hoteles (algunos de ellos son el Abadía Plaza, Movich, Soratama, Castilla Real, etc.) quienes poseen la capacidad para prestar el servicio desde lo físico y lo logístico, y que en la mayoría de los casos, prestan los servicios de locaciones, catering y subcontratan los servicios y equipos técnicos. También existen otros recintos que no son necesariamente un

Hotel como Expofuturo, centro Cultural Lucy tejada, teatro Santiago Londoño, Conmfamiliar Risaralda, entre otros.

En otros casos el cliente de acuerdo a lo que requiera, se puede surtir de proveedores específicos para que les preste un servicio o producto puntual para el desarrollo del evento como video mapping, uso de alta tecnología de sonido, alquiler de equipos traductores inalámbricos, entre otros. Algunas empresas presentes en el territorio que se encuentran en este eslabón son: Staff logística y eventos, AJ eventos, visual sonido, Dbuffet, videobeamshop, Eventos San Patrick, Tecnos, Tarimas eventos y Sound Factory.

O también, acude a organizadores profesionales de congresos quienes son los encargados de estructurarle al cliente desde su integralidad el desarrollo del evento en la línea de tiempo antes – durante y después del evento. La OPC se convierte en este caso en el articulador y coordinador de todos los requerimientos del cliente. Algunos ejemplos de empresas que ejercen el rol de una OPC en el territorio son: AMV Representaciones, G2, SADETUR, Expo panel Colombia, Aventiva Eventos y Organización Profesional de Congresos – Adielia Montoya. Es importante señalar que muchas veces este rol de articulador es desarrollado directamente por el proveedor de locación debido a la poca oferta de OPCs.

Otro actor fundamental dentro de la cadena de valor, es el participante al evento, quien tiene un interés demarcado sobre el evento, y en la medida de sus posibilidades e intereses, toma servicios complementarios asociados al territorio en donde se desarrolla el evento. Los servicios complementarios pueden ser: gastronomía, transporte, diversión y/o entretenimiento, servicios financieros, alojamiento y hospedaje, compras, etc.

A su vez, existe una industria de soporte caracterizada por instituciones de formación del talento humano, entidades certificadoras de servicios, entidades asesoras en temas especializados de servicio y eventos, etc. Algunos ejemplos son: Universidad Tecnológica de Pereira, SENA seccional Risaralda, Fundación Universitaria del Área Andina, Universidad Libre



Seccional Pereira, Universidad Católica de Pereira y Universidad Cooperativa.

También las instituciones de apoyo, quienes a través del diseño e implementación de políticas dinamizan el sector: gobierno, agencias de promoción del territorio, agencias de promoción de la seguridad, entidades financieras de apoyo al sector, asociaciones y gremios, etc.

Dentro de los actores en donde puede existir la posibilidad de emprendimientos dinámicos están:

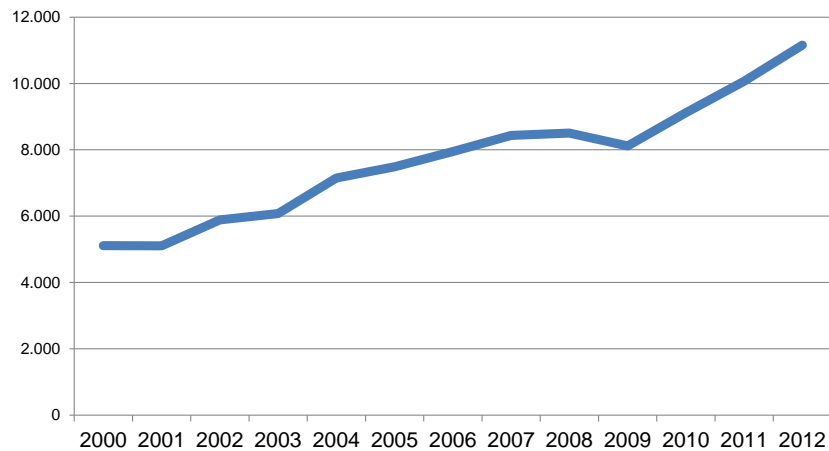
- Fortalecimiento del sector de hoteles y establecimientos que ofrecen servicios para el desarrollo de eventos mediante la especialización e innovación en la prestación de servicios.
- Emprendimientos para la creación y promoción de empresas OPC con servicios especializados.
- Emprendimientos orientados a la proveeduría de servicios asociados a tecnologías de la información para la coordinación, gestión y desarrollo de contenidos necesarios para hacer más eficiente un evento.

## Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor

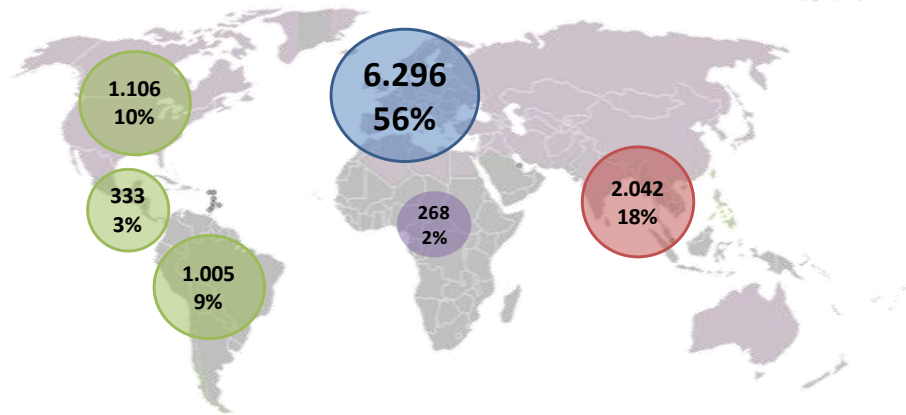
### 1. Caracterización de la industria

De acuerdo con el ICCA (International Congress and Convention Association), durante el año 2012 se realizaron 11.156 eventos en el mundo (estos son eventos ICCA, es decir, de miembros que realizan eventos todos los años, por lo menos una vez y que rotan los destinos). Es importante destacar que el sector ha tenido un crecimiento sostenido durante los últimos años, el cual representa el 118% entre el 2000 y el 2012.

**Total de Eventos en el Mundo**



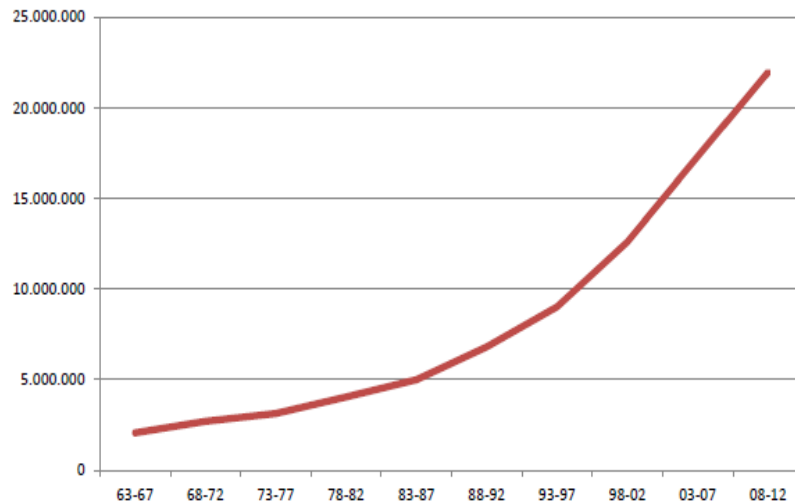
Europa es el continente que mayor participación de mercado tiene dentro de la industria. En la siguiente figura se puede apreciar la participación de mercado por continente para el año 2012.



Es importante destacar que Suramérica es la región que más crece en términos relativos: un 228% entre el 2000 y el 2012.

El número total de participantes a eventos ha crecido sostenidamente en el tiempo durante todo el período que ICCA ha levantado información. El comportamiento del total de participantes a nivel mundial en el tiempo se puede apreciar a continuación:

### Número total de participantes



Para el período de cuatro años comprendidos entre el 2008 y el 2012, el número de participantes total se elevó a 22

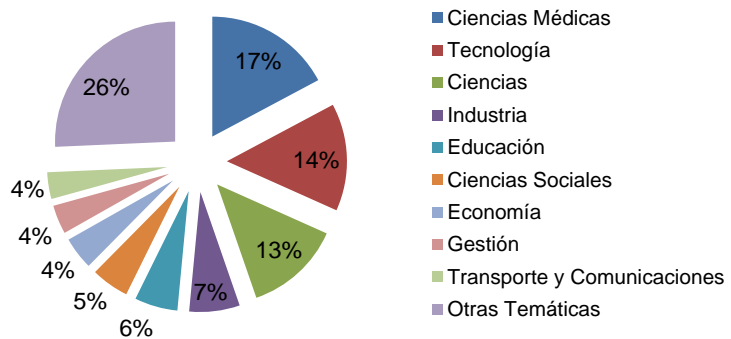
millones de personas, esto significa 5,5 millones de personas al año.

A nivel mundial, las principales locaciones donde se realizan los eventos son los hoteles (42%), Centros de Convenciones (30%) y las Universidades (19%).

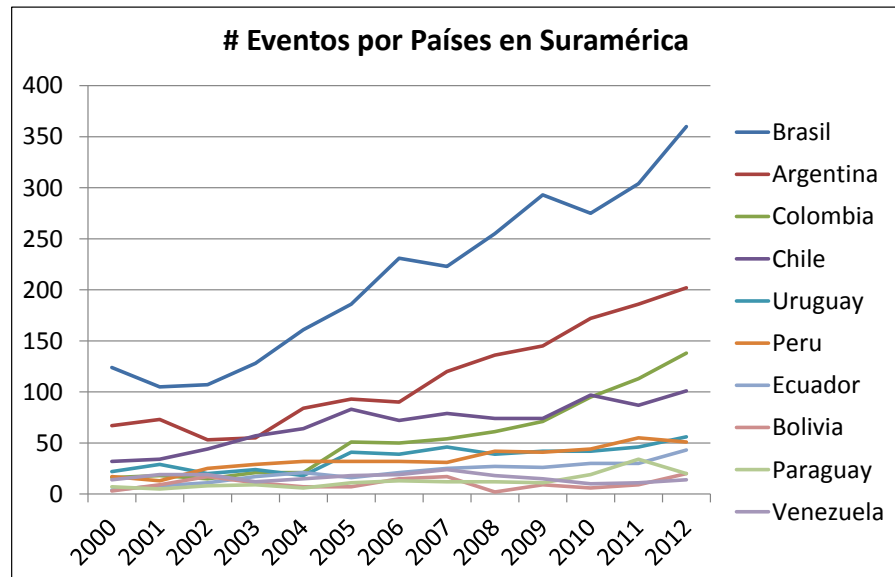


Por último, dentro de las principales temáticas de los eventos realizados en el período comprendido entre los años 2008 y 2012 a nivel mundial se destacan las ciencias médicas, tecnología, ciencias e industria. Sin embargo, se destaca la alta diversidad y multiplicidad de temáticas.

**Principales Temáticas de los Eventos entre los años 2008 - 2012**



En Suramérica los países líderes en organización de eventos son Brasil y Argentina. A continuación se puede apreciar la distribución por países:



Al año 2012, Colombia aparece en tercer lugar con 138 eventos organizados ICCA.

## 2. Análisis de las cinco fuerzas

Tal como se explica en el capítulo sobre “Documento de Estrategia” las cinco fuerzas para el segmento estratégico actual del cluster son las siguientes:

**Segmento Estratégico B2:** Servicios básicos y asociados al territorio para eventos donde una (o pocas) persona (s) toma (n) la decisión.

### Barreras de entrada

Barreras de media a baja, teniendo como principal barrera el conocimiento de la logística interna y de los actores, sin embargo la información y las redes son cada vez más abiertas facilitando el acceso de nuevos competidores.

### **Sustitutos**

Altos nivel de sustitutos que se encuentran en aumento debido al uso de nuevas tecnologías como skype, webex, hangout, sumado a tendencias de concientización de la huella de carbono.

### **Proveedores**

Los proveedores cuentan con un poder de negociación medio, teniendo en cuenta que al requerirse una amplia gama de proveeduría, se pueden encontrar servicios con muchos proveedores, lo que disminuye su poder de negociación. Pero a su vez hay servicios especializados donde debido a la baja oferta y a las especificaciones el proveedor cuenta con alto poder de negociación.

### **Clientes**

Al tenerse una decisión centralizada el poder de los clientes es alto, pues se tiende a la toma de decisiones más antojadiza, y se cuenta con una gran variedad de opciones a nivel mundial.

### **Competidores**

Debido al bajo nivel de barreras del sector, se cuenta con una cantidad considerable de prestadores.

Conclusión: La **atractividad de este segmento es baja** debido al ingreso de nuevas tecnologías, el incremento en la promoción de los territorios y las bajas barreras de entrada.

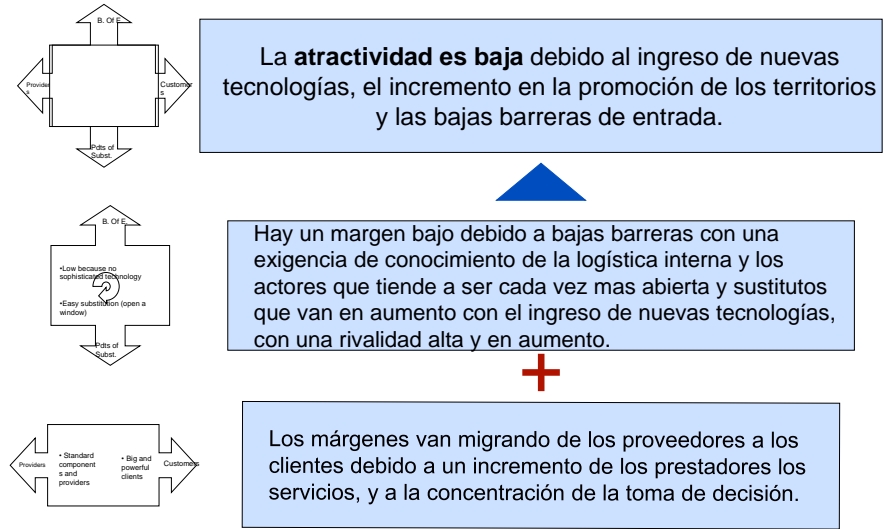
El segmento se caracteriza principalmente por:

- Barreras de entrada medio bajas
- Altos sustitutos
- Medio poder de negociación de los proveedores
- Alto poder de los clientes
- Alta rivalidad

A continuación se presenta una figura que sintetiza el análisis realizado para este segmento:

**Segmento B2**  
 Servicios básicos y asociados al territorio para eventos con decisión centralizada

### Paso 3: Atractividad de los Segmentos



7 24/09/2013

### 3. Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor simplificada de la industria es la siguiente:



El eslabón de proveedores hace referencia a aquellas empresas que proveen insumos técnicos necesarios para la preparar la realización del evento: iluminación, tarimas y carpas, stand, diseño de espacios, sonido, equipos audiovisuales, etc.

La localización hace referencia al lugar en donde se desarrolla el evento. Dependiendo de la capacidad puede ser: recinto de

ferias, auditorio, sala de reuniones, centro de convenciones y congresos, teatros, etc.

El eslabón de desarrollo del evento corresponde a todas aquellas empresas que concurren en el momento preciso de la realización del mismo, acá se encuentran: traducciones simultáneas, animación, coordinación de personal, catering, entre otras.

Las actividades complementarias son aquellos productos y/o servicios que se ponen a disposición del participante a eventos y que están asociados al territorio donde se desarrolla. Entre estas actividades se encuentran: transporte, alojamiento, gastronomía, diversión y entretenimiento, servicios financieros, atractivos turísticos, etc.

La gestión de clientes hace referencia a las compañías encargadas de la coordinación de todos los procesos anteriormente descritos, acá las empresas más representativas son las OPCs (Operadores Profesionales de Congresos). Empresas que pueden operar en el territorio físicamente o moverse al lugar de la locación en el caso ser necesario.

La industria de soporte hace referencia a aquellas instituciones que proveen capacidades al sector. Por ejemplo la formación del talento humano (a través de institutos o universidades), certificaciones en calidad o servicio, asistencia profesional para el desarrollo de eventos y convenciones, etc.

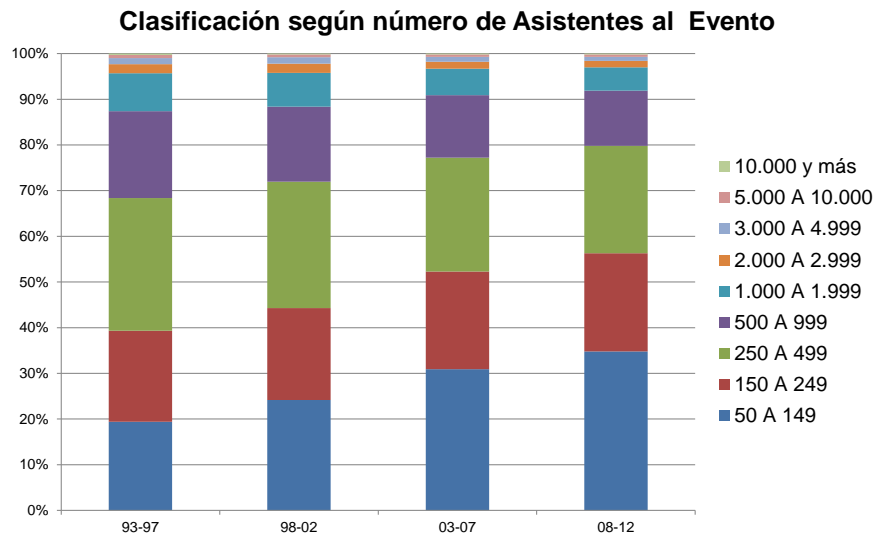
Las entidades de apoyo se definen como aquellas entidades del nivel gubernamental, privado o gremial, quienes a través del diseño e implementación de políticas de competitividad dinamizan y financian los diferentes sectores de la economía.



### 4. Tendencias de la industria

#### Eventos cada vez más pequeños en cantidad de asistentes

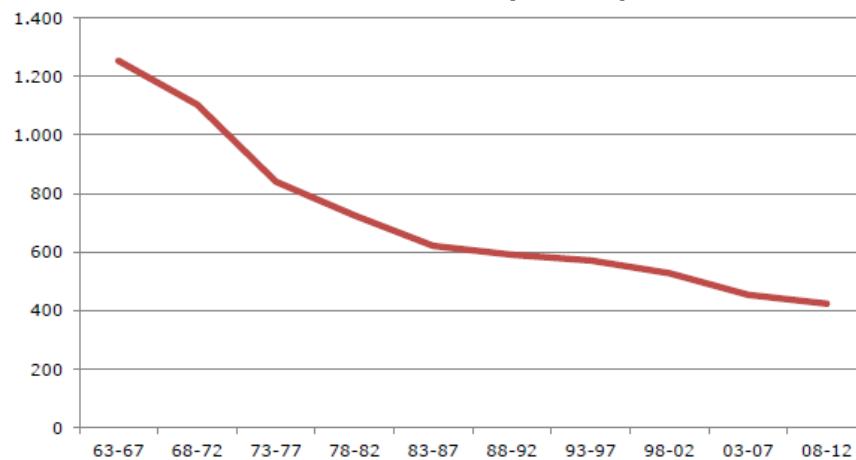
A continuación se presenta una gráfica que muestra la composición de los distintos eventos realizados desde el año 1993 en términos del tamaño de asistentes.



Al año 2012 el 79,8% de los eventos contó con menos de 500 asistentes.

A continuación se presenta la evolución del promedio de participantes por evento.

**Promedio Número de Participantes por Evento**

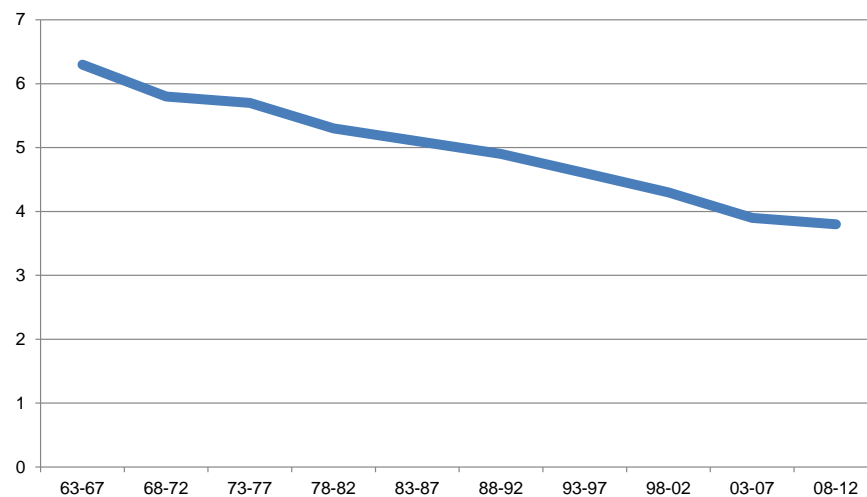


Hace 40 años el promedio de participantes superaba los 1.200, hace 20 bordeaba los 600 y actualmente llega a los 420. Se espera que este número siga descendiendo.

Disminución en la duración de los eventos

Durante los últimos años se ha apreciado una sostenida disminución en la duración promedio de un evento. Esta tendencia se puede apreciar en la siguiente gráfica.

**Promedio de Duración de los eventos (Días)**



De superar los seis días durante los años 60s, se pasó a 3,8 días promedio de duración en el período 2008 – 2012.

### Aumento en el grado de especialización de los eventos

Junto con la disminución en la cantidad de días de duración y la cantidad de asistentes a los mismos, se ha podido apreciar un aumento en el grado de especialización de los temas tratados en los eventos.

### Crecimiento de la importancia de factores como la Responsabilidad corporativa y evaluación de la huella de carbono

En los últimos años se ha evidenciado un crecimiento en el interés de instituciones y asociaciones por la incorporación de estas dos variables en el desarrollo de los eventos. Esto se manifiesta en la realización de actividades dentro del evento que contribuyan positivamente a la comunidad donde se realiza y el cálculo de la huella de carbono de la realización del evento (viajes, electricidad utilizada, etc.).

### Complementariedad de la participación presencial con la virtual

Respondiendo a las tendencias de que cada vez los eventos duran menos días y son más específicos, se están utilizando crecientemente más herramientas tecnológicas antes, durante e incluso después del evento para poder aumentar el grado de efectividad que éste tenga en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

## **5. Análisis del Diamante de Porter para la región**

### **Estrategia, estructura y rivalidad**

Se podría decir que este es un sector incipiente en el Departamento, que no cuenta con mayor rivalidad entre los prestadores de servicios, sin embargo la oferta se encuentra en un considerable ascenso generando un aumento de la competencia, y que creando la necesidad de moverse del desarrollo de eventos locales a la atracción y desarrollo de eventos nacionales. Lo cual requiere de una mayor coordinación y trabajo conjunto que se encuentra en desarrollo.

## **Industria de soporte**

En el momento se cuenta con un grupo de proveedores que pueden cubrir la demanda existente y que cuentan con una red de proveedores a lo largo del país con los cuales pueden complementar su oferta de acuerdo a los requerimientos del cliente. Sin embargo el hecho de que se encuentren poco organizados hace que se incrementen los costos y que el destino pierda competitividad.

Se cuenta con una facultad de turismo sostenible que incluye dentro de su pensum el tema de turismo de negocios, sin embargo no lo trabajan a profundidad.

Dentro de la industria soporte se tienen gremios como Cotelco y Anato que promueven la parte de fortalecimiento y capacitación, y realizan esfuerzos para la promoción del lugar, sin embargo estos no cuentan con los suficientes recursos para realmente dinamizar el sector.

El sector ha tomado importancia dentro de la agenda regional lo que ha llevado a que diferentes instituciones como las cámaras de comercio y las universidades se hayan interesado en hacer desarrollos o trabajos para el sector.

## **Condiciones de los Factores**

Debido a la baja oferta de formación que tiene el territorio para este sector no se cuenta con el capital humano calificado suficiente para cubrir las necesidades, sin embargo debido a las características de amabilidad y actitud al servicio, se puede contar con uno de los mejores servicios ofrecidos en el país.

La ciudad capital cuenta con una buena ubicación respecto de los principales centros urbanos del país, ya que se encuentra ubicada de manera equidistante (200 Km lineales) de las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali

(56% de la población). Adicionalmente el territorio cuenta con un aeropuerto internacional que ofrece rutas aéreas adecuadas, y se encuentra en remodelación para ampliar su capacidad.

### **Condiciones de la Demanda**

Dentro de la demanda local para esta industria se encuentra poca sofisticación en los requerimientos dado que los eventos se desarrollan basados principalmente en el control de costos.

Se ha generado una presión para el desarrollo de eventos más especializados y con mejor tecnología, generado principalmente por los eventos desarrollados por el gobierno nacional, así como las grandes asociaciones.

A nivel mundial se encuentra la ICCA (Asociación Internacional de Congresos y Convenciones) quienes estipulan los parámetros para el desarrollo de eventos, sin embargo no se cuenta con una regulación específica para esto.

### **Rol del Gobierno**

Desde el Gobierno central se ha destacado la importancia de la promoción del turismo a nivel nacional y se tienen desarrolladas estrategias para la financiación del sector, como es el FONTUR, fondo autónomo que ofrece recursos a través de la presentación de proyectos para el turismo. Sin embargo se le ha dado mayor relevancia al tema de turismo en salud y turismo de naturaleza dentro de los programas de transformación productiva.

De manera local el sector a pesar de ser una apuesta de desarrollo, no cuenta con los recursos suficientes para desarrollar proyectos de alto impacto.

## Producto 4: Benchmarking

### 1. Objetivo del viaje de referencia

Los principales objetivos que se persiguen con el viaje de referencia son:

- Entender los elementos fundamentales de la cadena de valor de la industria de eventos y convenciones y los factores clave de éxito, teniendo como referente internacional la ciudad de Barcelona – España, como ciudad en donde su industria posee elementos de una cadena de valor ideal para atender este mercado.
- Entender las principales tendencias y criterios de compra de los clientes sofisticados en el país de referencia.
- Validar las hipótesis planteadas, con el fin de identificar los desafíos a los que se debe enfrentar el subsector de la industria de eventos, convenciones y congresos en Risaralda.

### 2. Variables relevantes a comparar

Se establecieron las siguientes hipótesis, las cuales se consideran desafíos relevantes a comparar con empresas que se visitarán en el viaje de referencia:

- *La principal actividad de los organizadores profesionales de congresos y convenciones se delimita mucho más hacia la atención de eventos pequeños que de eventos grandes*

A través de esta hipótesis, se desea contrastar si los OPC se especializan cada vez más en atender públicos más focalizados y con servicios más especializados.

- *El cliente de los eventos y convenciones, cada vez más buscan operadores que le brinden la posibilidad de organizar sus eventos en la totalidad, sin tener que entenderse con múltiples proveedores al tiempo.*

A través de esta hipótesis se desea contrastar si el criterio de elección del cliente a su OPC se basa fundamentalmente en la posibilidad de gestionarle el evento en su integralidad.

- *Los participantes en eventos y congresos tienden a reducir su tiempo de estadía, lo que hace que tome cada vez menos los servicios turísticos asociados al territorio.*

A través de esta hipótesis se desea contrastar si la tendencia del cliente es más demarcada hacia la búsqueda del beneficio directo brindado por la temática del evento, y se concentra cada vez menos en conocer los servicios complementarios en el territorio.

- *El cliente de los eventos y congresos busca interconectar la experiencia física con la virtual con el fin de mejorar la experiencia de los asistentes y lograr mayor especialización y calidad.*

A través de esta hipótesis se desea conocer si los organizadores de eventos se encuentran interesados en desarrollar los eventos de una manera incluyente.

- *El desarrollo de eventos especializados requiere del desarrollo de investigación y especialización por parte del territorio*

A través de esta hipótesis se pretende comprender cuál es el nivel de especialización que requiere el territorio con el fin de ser competitivo en el desarrollo de eventos focalizados

### **3. Comparación de las brechas entre nuestro cluster y 3 ejemplos de referencia**

Teniendo en cuenta los desafíos a los cuales se enfrenta el sector, en particular nos interesa conocer la respuesta a las siguientes preguntas estratégicas:

1. ¿Cómo se pueden hacer los procesos de articulación de actores para la prestación de servicios de alta calidad?
2. ¿Cuál es el soporte que debe prestar el territorio y su institucionalidad para el adecuado desarrollo de la industria?
3. ¿Qué nivel de especialización requieren los eventos y hasta qué punto los organizadores se encuentran dispuestos a ceder la gestión de comunidades?
4. ¿Qué tan desterritorializada se encuentra la industria y basado en qué criterios se toma la decisión de contratar una OPC de fuera del territorio?
5. ¿En qué porcentaje la selección de sede de los eventos se hace de acuerdo a la especialización sectorial del destino o a las condiciones propias del territorio?

### **4. Información sobre el cluster a visitar**

Barcelona, con una población al año 2012 de 1.620.943 habitantes, está distribuida territorialmente en diez distritos: Ciutat Vella, Eixample, Sants-Montjuïc, Les Corts, Sarrià-SantGervasi, Gràcia, Horta-Guinardó, NouBarris, Sant Andreu y Sant Martí. Esta división se basa en razones históricas de la ciudad. Al mismo tiempo, cada distrito está formado por diversos barrios que tienen una marcada personalidad y una tradición histórica.

Barcelona es la capital de Cataluña y es el núcleo central de una región metropolitana que se acerca a los 5 millones de



habitantes y representa el 63,4% y el 10,1% de las poblaciones catalana y española respectivamente<sup>2</sup>.



Fuente: <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Espa%C3%B1aLoc.svg>

Tiene una superficie de 192,2 kilómetros cuadrados y está situada a 166 kilómetros de la frontera con Francia y a 120 kilómetros del sur de los Pirineos, está delimitada por dos ríos: el Llobregat por el sur y el Besòs por el norte., forma parte de la comarca de El Barcelonès, junto con Santa Coloma de Gramenet, Badalona y Sant Adrià, en el norte, y L'Hospitalet de Llobregat, en la frontera sur de la ciudad.

El clima de Barcelona es de tipo mediterráneo, con veranos cálidos y húmedos, e inviernos con un frío moderado, con más precipitaciones hacia el otoño y la primavera. La temperatura media anual según el Observatorio de Can Bruixa del año 2011 ha sido de 18,3 grados.

El producto interior bruto (PIB) de la ciudad de Barcelona en 2008 alcanzó los 64.521,3 millones de euros, con un PIB por habitante de 39,9 miles de euros, por su parte, en 2011 Cataluña generó un PIB de 210.150 millones de euros, lo que representa

---

<sup>2</sup> AYUNTAMIENTO DE BARCELONA. Barcelona en Cifras 2012. Área de economía, empresa y ocupación. Octubre de 2012

cerca del 20% del total español. El PIB per cápita del Principado supera en un 17,2% al de la Unión Europea. Al año 2012 poseía 171.796 empresas, de las cuales el 66,44% son del sector servicios (114.157).

**PRODUCTO INTERIOR BRUTO A PRECIOS DE MERCADO**  
(precios corrientes) millones €

	CATALUÑA	ESPAÑA	% S/ESPAÑA
2009	204.129	1.047.831	19,5
2010	205.555	1.051.342	19,6
2011	210.150	1.073.383	19,6

Fuente: IDESCAT i INE

En el año 2011, Barcelona fue catalogada entre las seis mejores ciudades europeas para los negocios, según el European Cities Monitor, de Cushman & Wakefield, de manera que durante toda la década 2001-2011 se ha mantenido entre los seis primeros puestos. Además, mantiene la primera posición como ciudad con mayor calidad de vida para los trabajadores, y destaca como la segunda ciudad europea que mejor se promueve como centro de negocios y la tercera más conocida por los ejecutivos europeos.

Como un aspecto relevante en el tema de congresos y convenciones, después de su elección por el GSMA, asociación que organiza el Mobile WorldCongress, como capital mundial del móvil en el período 2012-2018, Barcelona está impulsando un proyecto basado en cuatro pilares de actuación: Mobile WorldCongress, Mobile WorldHub —centrados en los ámbitos industrial y empresarial—, Mobile World Centre y Mobile World Festival —de gran incidencia social y ciudadana.

La ciudad cierra el año 2011 con una evolución positiva en todos los indicadores turísticos y alcanza cuatro máximos históricos al superar los 15,5 millones de pernoctaciones hoteleras, 2,6 millones de pasajeros de cruceros, 7,3 millones de turistas y 1.900 millones de euros de gasto de los turistas con tarjeta de crédito.

**TURISTAS Y PERNOCTACIONES EN BARCELONA**

	2010	2011	VARIACIÓN (%) 2010/11
Turistas*	7.133.524	7.390.777	3,6%
Pernoctaciones	14.047.396	15.529.218	10,5%
Gastos con tarjeta de crédito	1.602.959.207	1.901.562.192	18,6%

\* Turistas alojados en establecimientos hoteleros

Fuente: Turisme de Barcelona

**INDICADORES DE OFERTA HOTELERA**

	2010	2011	VARIACIÓN (%) 2010/11
Hoteles	328	339	3,4%
Habitaciones	31.776	32.447	2,1%
Plazas (camas)	61.942	63.528	2,6%

Fuente: Turisme de Barcelona

Fuente: Ayuntamiento de Barcelona, 2012

Igualmente, ocupa la tercera posición en el ranking mundial de organización de acontecimientos feriales y congresuales —detrás de Viena y París—, es el cuarto destino europeo en número de pernoctaciones hoteleras de turismo internacional, precedida solo de Londres, París y Roma, y también el de mayor crecimiento de este indicador. Asimismo, según el MastercardIndex of Global DestinationCities de 2012, Barcelona se sitúa entre las 20 primeras ciudades del mundo en cuanto a número de visitantes y gasto del turismo internacional.

Al año 2012 Barcelona fue la quinta ciudad con mayor cantidad de eventos en el mundo de acuerdo con el ranking de International Congress and Convention Association (ICCA), detrás de Viena, París, Berlín y Madrid.

## Country & city rankings 2012

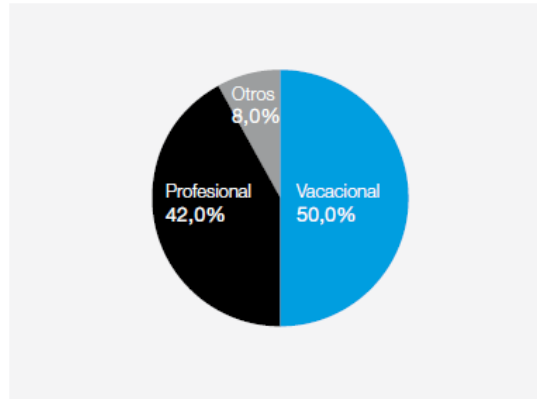
### Worldwide rankings: Number of meetings per city

Rank	City	#Meetings	Sponsored Hyperlinks
1	Vienna	195	
2	Paris	181	
3	Berlin	172	
4	Madrid	164	
5	Barcelona	154	
6	London	150	here!
	Singapore	150	
8	Copenhagen	137	
9	Istanbul	128	
10	Amsterdam	122	

Fuente: ICCA, 2013

Con relación al motivo de visita a Barcelona, quienes visitaron la ciudad el 42% lo hizo por motivos profesionales frente a un 50% que viajó por motivo de vacaciones.

### DISTRIBUCIÓN DE LOS TURISTAS SEGÚN EL MOTIVO DEL VIAJE, 2011



Fuente: Turisme de Barcelona

Fuente: Ayuntamiento de Barcelona, 2012

En cuanto al tipo de eventos que se realizan, la ciudad presentó un incremento en el número de eventos del 6,78% entre los años 2010 y 2011, pasando de 2.138 a 2283 eventos respectivamente. Igualmente para el mismo período se observó una tendencia a la baja en la realización de congresos (-17,7%) y un aumento significativo en la realización de jornadas, cursos y simposios (67,3%). Durante el año 2012 la mayor cantidad de

eventos fueron de carácter internacional (68,6%), mientras que el 30,1% fueron de carácter nacional.

#### INDICADORES DE LA ACTIVIDAD CONGRESUAL

	2010	2011	VARIACIÓN (%) 2010/11
Total reuniones	2.138	2.283	6,8%
Congresos	310	255	-17,7%
Jornadas, simposios, cursos	226	378	67,3%
Convenciones e incentivos	1.602	1.650	3,0%
Total de delegados	616.833	647.693	5,0%

Fuente: Turisme de Barcelona y Departamento de Estadística del Ayuntamiento de Barcelona

Fuente: Ayuntamiento de Barcelona, 2012

Así mismo, se nota un incremento significativo de participantes a eventos en las últimas dos décadas, sin embargo entre los años 2011 y 2012 se nota un decrecimiento en congresos, jornadas y cursos, mientras que las convenciones e incentivos mostraron mayor participación. Durante el año 2012, el 78,8% de los participantes fueron internacionales frente a un 20,6% de nacionales.

#### Nombre de delegats

#### Número de delegados

#### Number of delegates

	1990	2000	2010	2011	2012
Congressos	72.385	74.946	302.561	291.307	<b>208.271</b>
Jornades i cursos	22.675	58.811	43.120	64.612	<b>27.954</b>
Convencions i incentius	10.364	135.751	271.152	291.774	<b>361.385</b>
<b>Total delegats</b>	<b>105.424</b>	<b>269.508</b>	<b>616.833</b>	<b>647.693</b>	<b>597.610</b>

Fuente: Barcelona Turisme, 2013.

Dentro de los principales salones de ferias de Barcelona y que son referentes en Europa se encuentran: GSMA WorldCongress, Alimentaria, HISPACK + BTA, EIBTM, CARBON EXPO, PISCINA BCN, CONSTRUMAT, Salón Internacional del Automovil, Smart City Expo WorldCongress, entre otros.

## Producto 5: Documento de estrategia

### 1. Resultado de la segmentación estratégica

A continuación se presenta el resultado de la segmentación estratégica para la Industria de Eventos y Convenciones:

Productos /Servicios	Decision centralizada	Decision no centralizada
Servicios básicos + Servicios asociados al territorio	<b>B2</b>	<b>B4</b>
Servicios básicos + Servicios asociados al territorio + gestión de comunidades		<b>C4</b>

La descripción de los segmentos estratégicos identificados se puede encontrar a continuación:

**SEGMENTO B2:** Servicios básicos y asociados al territorio para eventos donde una (o pocas) persona (s) toma (n) la decisión

**SEGMENTO B4:** Servicios básicos y asociados al territorio para eventos donde un colectivo toma la decisión.

**SEGMENTO C4:** Servicios básicos y asociados al territorio con gestión de comunidades donde un colectivo toma la decisión.

### 2. Resultados del análisis de las 5 fuerzas para cada segmento estratégico

El primer análisis de las cinco fuerzas corresponde al **Segmento Estratégico B2:** Servicios básicos y asociados al territorio para eventos donde una (o pocas) persona (s) toma (n) la decisión.

#### Barreras de entrada

Barreras de media a baja, teniendo como principal barrera el conocimiento de la logística interna y de los actores, sin

embargo la información y las redes son cada vez más abiertas facilitando el acceso de nuevos competidores.

### **Sustitutos**

Altos nivel de sustitutos que se encuentran en aumento debido al uso de nuevas tecnologías como skype, webex, hangout, sumado a tendencias de concientización de la huella de carbono.

### **Proveedores**

Los proveedores cuentan con un poder de negociación medio, teniendo en cuenta que al requerirse una amplia gama de proveeduría, se pueden encontrar servicios con muchos proveedores, lo que disminuye su poder de negociación. Pero a su vez hay servicios especializados donde debido a la baja oferta y a las especificaciones el proveedor cuenta con alto poder de negociación.

### **Clientes**

Al tenerse una decisión centralizada el poder de los clientes es alto, pues se tiende a la toma de decisiones más antojadiza, y se cuenta con una gran variedad de opciones a nivel mundial.

### **Competidores**

Debido al bajo nivel de barreras del sector, se cuenta con una cantidad considerable de prestadores.

Conclusión: La **atractividad de este segmento es baja** debido al ingreso de nuevas tecnologías, el incremento en la promoción de los territorios y las bajas barreras de entrada.

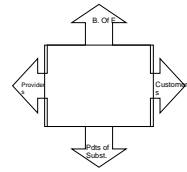
El segmento se caracteriza principalmente por:

- Barreras de entrada medio bajas
- Altos sustitutos
- Medio poder de negociación de los proveedores
- Alto poder de los clientes
- Alta rivalidad

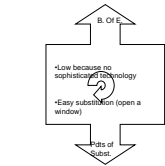
A continuación se presenta una figura que sintetiza el análisis realizado para este segmento:

**Segmento B2**  
 Servicios básicos y asociados  
 al territorio para eventos con  
 decisión centralizada

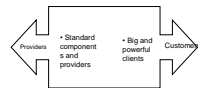
## Paso 3: Atractividad de los Segmentos



La **atractividad es baja** debido al ingreso de nuevas tecnologías, el incremento en la promoción de los territorios y las bajas barreras de entrada.



Hay un margen bajo debido a bajas barreras con una exigencia de conocimiento de la logística interna y los actores que tiende a ser cada vez mas abierta y sustitutos que van en aumento con el ingreso de nuevas tecnologías, con una rivalidad alta y en aumento.



Los márgenes van migrando de los proveedores a los clientes debido a un incremento de los prestadores los servicios, y a la concentración de la toma de decisión.

7 24/09/2013

El segundo análisis de las cinco fuerzas corresponde al **Segmento Estratégico B4: Servicios básicos y asociados al territorio para eventos** donde un colectivo toma la decisión.

### Barreras de entrada

En este segmento se cuenta con barreras de entrada medias, teniendo como principal barrera la gestión del cliente. Adicionalmente se requiere mayor networking, con un territorio ordenado y más atractivo.

### Sustitutos

Existe un nivel de sustitutos medio, dado que a pesar de que las nuevas tecnologías tienen difícil acceso a este tipo de segmento si se ha dado un aumento en la cantidad de destinos enfocados a éste.



### **Proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es medio debido a que por la amplia cantidad de servicios requeridos dentro de la industria se encuentran proveedores regulares y especializados, de acuerdo a lo cual varía su poder de negociación.

### **Clientes**

El poder de los clientes es medio dado que para el desarrollo de eventos dentro de las organizaciones se obliga a rotar de territorios, y se requiere de consenso entre los tomadores de decisión, sin embargo cuentan con una amplia oferta de destinos.

### **Competidores**

El nivel de competidores es media alta, dado que existe una cantidad considerable de prestadores pero no todos cuentan con la capacidad de gestión necesaria para gestionar el evento.

Conclusión: se tiene una **atractividad media** del segmento debido a la comoditización del servicio y al fácil ingreso o especialización de los nuevos competidores.

El segmento se caracteriza principalmente por:

Barreras de Entrada medias

Número de Sustitutos medio.

Medio poder de negociación de los Proveedores.

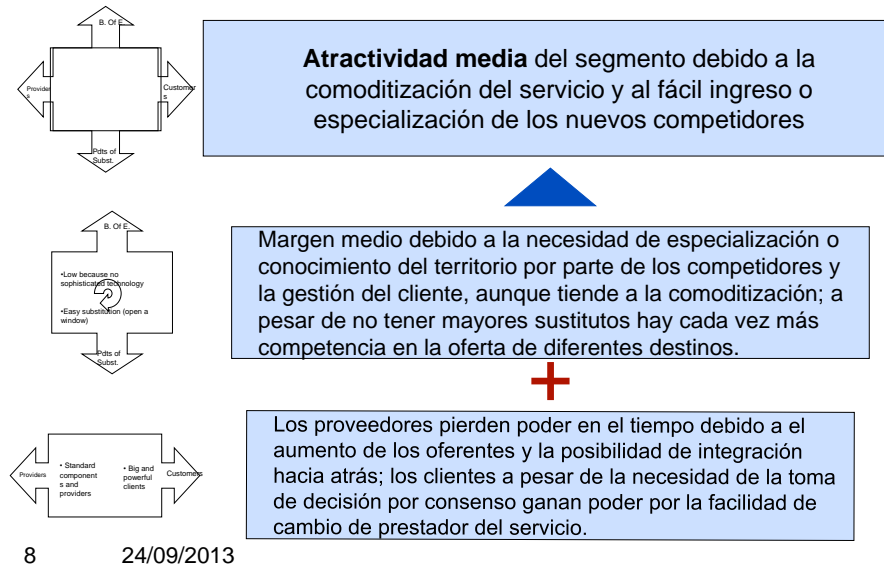
Medio poder de negociación de los Clientes (Procesadores).

Número medio alto de competidores.

A continuación se presenta una figura que sintetiza el análisis realizado para este segmento:

**Segmento B4**  
 Servicios básicos y asociados al territorio para eventos con decisión descentralizada

## Paso 3: Atractividad de los Segmentos



El tercer análisis de las cinco fuerzas corresponde al **SEGMENTO C4: Servicios básicos y asociados al territorio con gestión de comunidades** donde un colectivo toma la decisión.

### Barreras de entrada

El segmento cuenta con unas barreras de entrada muy altas, dado que requiere un mayor nivel de complejidad, la relación con el cliente es de largo plazo relativamente, con altos niveles de fidelización y de coordinación en la gestión de comunidades.

### Sustitutos

Los sustitutos son muy bajos dado que las empresas o grupos de empresas que podrían estar en capacidad de brindar este servicio, tienen poca capacidad de lograr la coordinación requerida para ofrecer un servicio de alta calidad.

### Poder de negociación Proveedores

Al ser pocos y especializados, los proveedores cuentan con un alto poder de negociación, adicionalmente al tratarse de

servicios especializados las relaciones son de largo plazo basados principalmente en la confianza.

### **Cientes**

El cliente cuenta con poder de negociación bajo, ya que se genera una alta dependencia del gestor de la comunidad al ser este quien ejecuta parte del core business del cliente. Adicionalmente al haber baja rivalidad y requerirse un alto nivel de confianza el cliente tiene mayores dificultades para cambiar de proveedor.

### **Rivalidad**

Existen muy pocos oferentes de este servicio a nivel mundial pues es un segmento que apenas está tomando fuerza, sin embargo debido a que se pierde la territorialidad del servicio

Conclusión: La **atractividad del segmento es media alta** representada principalmente por el difícil cambio de prestador del servicio por parte del cliente, la baja cantidad de sustitutos y el nivel de las barreras de entrada.

El segmento se caracteriza principalmente por:

- Altas Barreras de Entrada
- Bajo número de Sustitutos.
- Alto poder de negociación de los Proveedores.
- Bajo poder de negociación de los Clientes (Procesadores).
- Bajo número de competidores.

A continuación se presenta una figura que sintetiza el análisis realizado para este segmento:



### 3. Criterios de Compra Avanzados para cada segmento

Para los **Segmentos B2 y B4**: Servicios básicos y asociados al territorio para eventos (tanto de decisión centralizada como descentralizada), los criterios de compra son muy similares:

(De más a menos relevante)

- Calidad en el Servicio (Profesionalismo)
- Condiciones perfectas de la locación y servicios
- Maximización del tiempo (Máximo rendimiento)
- Múltiple oferta a disposición de los participantes
- Servicios complementarios coordinados con las actividades del Evento
- Uso de tecnología de punta
- Territorio amistoso con el visitante: seguridad, señalética, etc.

Para el **Segmento C4**: Servicios básicos y asociados al territorio con gestión de comunidades para eventos con decisión descentralizada, se identificaron los siguientes criterios de compra:

(De más a menos relevante). Todos los del Segmento B anteriormente presentados más:

- Servicio permanente (que se extiende mucho antes y después del evento mismo)
- Convertirse en socio estratégico de la operación de la Organización
- Gestión de contenidos
- Coordinación de actores (internos como externos a la organización)

#### 4. Factores claves de éxito

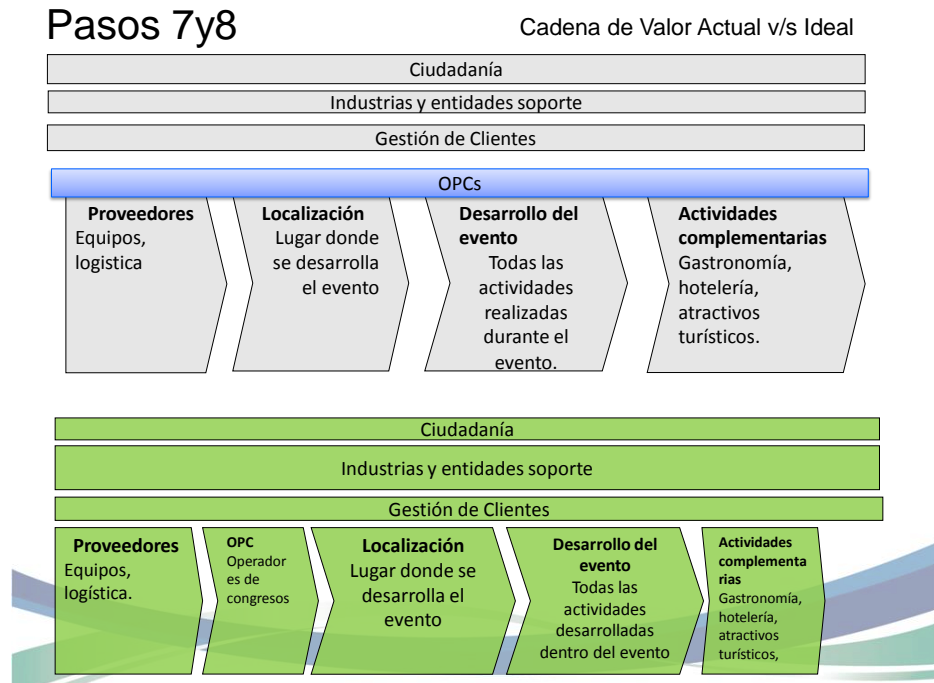
El segmento estratégico más atractivo y por ende, en el que se quiere competir es el **Segmento C4**: Servicios básicos y asociados al territorio con gestión de comunidades para eventos con decisión descentralizada. Los factores claves de éxito para competir en este negocio están determinados por la capacidad de especialización de los eventos y el manejo de contenidos especializados para la comunidad objetivo, para lo cual a continuación se describen algunos de los aspectos más importantes a tener en cuenta:

- **Altos estándares de calidad** en la prestación de los servicios de eventos y convenciones en el territorio.
  - Articulación de los actores
  - Tecnología de vanguardia
  - Seguimiento de las nuevas tendencias para eventos y convenciones
- **Especialización de los servicios** para el efectivo manejo de las comunidades participantes de eventos

- Investigación y seguimiento del comportamiento de los diferentes sectores a especializarse
- Conocimiento de las características de los participantes al evento para la efectiva gestión de comunidades
- **Ciudadanía preparada** para atender visitantes especializados
  - Capacidades generadas en el territorio para la atención de visitantes especializados
  - Preparación turística de actores de las industrias seleccionadas para la captación de eventos con el fin de ofrecer industria complementaria
- Capacidades generadas para **moverse del territorio** a otros destinos
  - Creación de redes para el desarrollo de eventos en otros territorios.

### 5. Definición de la cadena de valor ideal

A continuación se presenta una imagen donde se muestran la cadena de valor actual (en verde al inferior de la figura) y la cadena de valor ideal (en color gris, en la parte superior).



La cadena de valor ideal dentro de este sector se encuentra enfocada a hacer una adecuada gestión de la industria de eventos y convenciones comprendiendo esto en su sentido general, pasando de prestar servicios de desarrollo de eventos a ofrecer un servicio integral de desarrollo de eventos con oferta complementaria hasta llegar al manejo de comunidades.

Dentro del ajuste requerido dentro de la cadena de valor encontramos:

- Inclusión de la ciudadanía para la atención y recepción de visitantes especializados, para lo cual se requiere una amplia sensibilización de la comunidad.
- Fortalecimiento de la industria soporte, principalmente en el desarrollo de las capacidades humanas, así como en la

articulación de estas entidades para la atracción de eventos y mejoramiento de las condiciones locales como son la seguridad

- Desarrollo de conocimiento en la gestión de clientes, entendiendo que se pasa de prestar un servicio puntual durante el evento, a ofrecer un servicio sin estacionalidad que requiere de relaciones comerciales de largo plazo
- Fortalecimiento de las OPC a lo largo de la prestación de los servicios.
- Se presenta una ampliación de los proveedores, incursionando en la gestión de las comunidades y en la necesidad de conocimiento de los sectores en los cuales se desarrollan los eventos, lo que requiere una alta especialización de los proveedores.
- En la locación, el desarrollo del evento y las actividades complementarias disminuyen su importancia dentro de la cadena de valor, sin embargo se deben garantizar altos estándares de calidad.

## **6. Áreas de mejora a nivel de empresas y cluster.**

De acuerdo a lo anterior, las grandes áreas de mejora que se han identificado para trabajar y poder incursionar en el segmento estratégico más atractivo, que implican cambios estructurales en la cadena de valor para reforzar la actividad y competencia de las empresas son los siguientes:

1. **Articulación de los actores**, con el fin de ofrecer servicios completos competitivos.

El éxito dentro del segmento se basa en ofrecer servicios completos y especializados de alta calidad que solo se logran a través de la correcta interrelación de los actores, por lo cual se requiere que las OPCs, que pueden desarrollarse de manera física o virtual, tomen un papel preponderante dentro del desarrollo del sector, y que se generen espacios de comunicación y concertación de los proveedores, con el fin de lograr economías de escala y mejor logística que



permita ofrecer servicios especializados a precios competitivos.

- 2. Especialización de los servicios.** Identificando los sectores económicos en los cuales se enfocará el sector, y la adecuación de los servicios a dichos sectores.

La tendencia dentro del sector es a desarrollar eventos cada vez más especializados dentro de los diferentes sectores de la economía, por lo cual es importante hacer una revisión de los principales sectores y realizar una priorización o especialización del territorio. Una vez seleccionados los sectores se debe preparar el territorio para los eventos mediante dos acciones principales: 1. Preparación de los especialistas de cada sector para trabajar de manera coordinada con el sector de los eventos. 2. Preparar a la industria de eventos para trabajar de acuerdo a los parámetros y costumbres del sector en el que se va a trabajar.

### **3. Sofisticación de los proveedores**

Teniendo en cuenta que se habla de eventos más especializados de acuerdo al sector, y adicionalmente de la gestión de sus comunidades se requiere de la sofisticación de los proveedores en cuando al uso de nuevas tecnologías, al trabajo coordinado con la red de proveedores y a la continua vigilancia de nuevas tendencias y desarrollo de servicios innovadores que dinamicen el sector.

### **4. Estrategia de gestión de clientes**

Al pasar de ofrecer el desarrollo de un evento puntual a asumir el core business de una compañía se genera una relación de largo plazo con altos niveles de confianza. Este tipo de relaciones requiere de una gestión del cliente estructurada, que en la mayoría de los casos cuenta con el acompañamiento de organizaciones como agencias de promoción y el respaldo de los entes públicos.