



**UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**De las Formas Organizacionales a los Modos de Gobernanza: Cadena de Valor
Global del Turismo en la Ciudad de Medellín – Colombia**

TESIS

Para obtener el grado de

DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Presenta

MARIA LEIVY MEJÍA ALZATE

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Pedro Constantino Solís Pérez

México CDMX, septiembre de 2018

A mi Padre Celestial

A mi amado e incondicional esposo

A mis hijos

Tabla de Contenido

DE LAS FORMAS ORGANIZACIONALES A LOS MODOS DE GOBERNANZA: CADENA DE VALOR GLOBAL DEL TURISMO EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN - COLOMBIA	8
1 INTRODUCCIÓN	8
1.1 Justificación de la Investigación	8
1.1.1 Relevancia socioeconómica.	8
1.1.2 Pertinencia académica para los estudios organizacionales.	10
1.2 Planteamiento del Problema	13
1.3 Preguntas de investigación.....	15
1.4 Objetivos	16
1.4.1 Objetivo General.....	16
1.4.2 Objetivos específicos.....	16
1.5 Perspectiva Teórica.....	17
2 MARCO TEÓRICO: LAS FORMAS ORGANIZACIONALES Y LOS MODOS DE GOBERNANZA DE LA CADENA DE VALOR GLOBAL	19
2.1 Análisis Interorganizacional para el Desarrollo Económico.	19
2.1.1 Las ciencias de la complejidad para el análisis interorganizacional	19
2.1.1 Capital Social y Desarrollo Económico.....	24
2.1.2 El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Interorganizacional.	30
2.1.3 Redes Interorganizacionales y su Clasificación.....	36
2.2 Análisis de Redes Sociales	47
2.2.1 Definición de red social y su análisis	47
2.2.2 Caracterización del análisis de redes sociales.....	48
2.3 Gobernanza	53
2.3.1 Definición de gobernanza.....	53
2.3.2 Gobernabilidad y gobernanza.....	55
2.4 Cadena de Valor Global - CVG.....	62
2.4.1 Definición de cadena de valor global	62

2.4.2	Antecedentes de la Cadena de Valor Global - CVG.	65
2.4.3	Metodología de la CVG.	66
2.5	Conclusión del Marco Teórico: La Cadena de Valor Global del Turismo	73
2.5.1	La Cadena de Valor Global del Turismo de Ocio.	76
2.5.2	La Cadena de Valor Global del Turismo de Negocios.....	80
3	MARCO METODOLÓGICO	84
3.1	La investigación cualitativa.....	84
3.1.1	Validez y confiabilidad en la investigación cualitativa.	85
3.2	Fuentes de información.....	88
3.3	Técnicas o estrategias de investigación	90
3.3.1	Observaciones.....	90
3.3.2	Entrevistas.....	91
3.4	El análisis de los datos.....	92
3.4.1	Análisis cualitativo de datos.....	92
3.4.2	El análisis de redes sociales.....	93
3.5	La metodología de la Cadena de Valor Global del turismo en la Ciudad de Medellín – Colombia.....	99
3.5.1	Descripción General de la Cadena de Valor Global del Turismo.....	100
3.5.2	Upgrading de la Cadena de Valor Global del Turismo.....	103
3.5.3	Contexto Institucional de la Cadena de Valor Global del Turismo.....	106
4	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: CADENA DE VALOR GLOBAL DEL TURISMO EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN – COLOMBIA.....	112
4.1	Descripción General de la Cadena de Valor Global del Turismo	113
4.1.1	Alcance geográfico.....	113
4.1.2	Estructura de entrada – salida.....	118
4.1.3	Gobernanza en la Cadena de Valor Global del Turismo.....	151
4.2	Upgrading de la Cadena de Valor Global del Turismo.....	165
4.3	Contexto Institucional de la Cadena de Valor Global del Turismo	170
4.3.1	Análisis de Stakeholders	170
4.3.2	Contexto Institucional Local	184

4.4	PYMES turísticas de Medellín en la gobernanza territorial local	203
5	CONCLUSIONES	231
6	BIBLIOGRAFIA.....	236
7	ANEXOS.....	246
7.1	Cuestionario para integrantes de la Mesa de Competitividad	246
7.2	Guión de entrevista para actores estratégicos.....	249
7.3	Extractos de Entrevistas Realizadas como Soporte del Análisis de Stakeholders	
	251	

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Campo en las ciencias de la complejidad	22
Ilustración 2. La Cadena de Valor Global del Turismo.....	74
Ilustración 3. La Cadena de Valor Global del Turismo de Ocio	77
Ilustración 4. Esquema Marco Teórico.....	83
Ilustración 5. Dimensiones y Niveles de Análisis de la CVGT	112
Ilustración 6. Evolución de la contribución de los viajes y el turismo al PIB mundial	113
Ilustración 7. Evolución de la contribución directa de los viajes y el turismo al empleo mundial	114
Ilustración 8. Ingreso de divisas por turismo.....	115
Ilustración 9. Variación del PIB y de la participación comercio, restaurantes y hoteles.	116
Ilustración 10. Visión general del rendimiento del turismo en Colombia del Foro Económico Mundial.....	117
Ilustración 11. Tendencias en tipos de turismo internacional 2014-2030.....	118
Ilustración 12. Identificación del sector turístico de Medellín en la CVGT	121
Ilustración 13. La Cadena de Valor Global del Turismo para la ciudad de Medellín.....	133
Ilustración 14. Estructura Empresarial del Cluster Turismo de Negocios según el tamaño	136
Ilustración 15. Estructura Empresarial del Cluster Turismo de Negocios, según eslabón.	137
Ilustración 16. CVGT de Medellín como Sistema Complejo Adaptativo.....	150
Ilustración 17. Algunos Organismos Multilaterales participantes en la Gobernanza Global	152
Ilustración 18. Esquema de Redes Organizacionales del Sector Turístico de la ciudad de Medellín	171
Ilustración 19. Redes organizacionales de la Gobernanza Turística de la Ciudad de Medellín	180
Ilustración 20. Modelo para la Inclusión Sostenible de Pequeñas y Medianas Empresas en la Cadena de Valor Global.....	197

Indice de Tablas

Tabla 1. Clasificación de las empresas según la ley colombiana 905 de 2004	13
Tabla 2. Definición de capital social para diferentes autores	25
Tabla 3. Definición, propiedades y efectos de una red.....	37
Tabla 4. Formas Organizacionales	41
Tabla 5. Comparación de las Variedades de Capitalismo y Redes de Producción Globales.	62
Tabla 6. Requisitos para establecer confiabilidad y validez de la información cualitativa	86
Tabla 7. Fuentes de Información Secundaria	88
Tabla 8. Tipos de Observación.....	90
Tabla 9. Tipos de entrevista	92
Tabla 10. Conceptos fundamentales del ARS	96
Tabla 11. Clasificación de los datos de redes sociales	97
Tabla 12. Etapas de la Investigación	98
Tabla 13. Características del Modelo para la Inclusión Sostenible de Pequeñas y Medianas Empresas en la Cadena de Valor Global	109
Tabla 14. Ingreso de divisas por turismo	115
Tabla 15. Variación del PIB y de la participación comercio, restaurantes y hoteles	116
Tabla 16. Multinacionales y/o Intermediarios de Distribución para la CVGT de Medellín	124
Tabla 17. Listado de algunos intermediarios de distribución de la ciudad de Medellín...	128
Tabla 18. Porcentaje de las estrategias dirigidas a los productos turísticos de la ciudad de Medellín.....	130
Tabla 19. Prestadores de servicios turísticos de la ciudad de Medellín	138
Tabla 20. Agrupaciones en la CVGT de la ciudad de Medellín	140
Tabla 21. Algunos Organismos Multilaterales que participan en la Gobernanza Global.	153
Tabla 22. Upgrading económico de la CVGT en la Ciudad de Medellín	168
Tabla 23. Extractos de actas y entrevistas sobre la contribución de ciertos actores para el desarrollo turístico de la ciudad de Medellín y su relacionamiento.	173
Tabla 24. Grado de centralidad	181
Tabla 25. Estadísticas descriptivas del grado de centralidad de la red	183
Tabla 26. Grado de centralización de la red.....	183
Tabla 27. Normatividad Pública Turismo en Medellín.....	185
Tabla 28. Principales Elementos de la Política Pública de Desarrollo Económico del Municipio de Medellín relacionados con la CVGT local	187
Tabla 29. Principales Elementos de la Política Pública de Turismo del Municipio de Medellín	189
Tabla 30. Miembros de la Mesa de Competitividad Turística del Municipio de Medellín .	192
Tabla 31. Extractos de actas y entrevistas sobre la gobernanza turística en Medellín	204
Tabla 32. Espacios formales de la Gobernanza Turística en la Ciudad de Medellín	212
Tabla 33. Extractos de Actas de Reunión de la Mesa de Competitividad Turística de Medellín	214
Tabla 34. Extractos de entrevistas sobre cómo los actores intervienen y presentan sus posiciones.....	216

Tabla 35. Extractos de entrevistas sobre quienes son los representantes de las PYMES	
.....	220
Tabla 36. Beneficios para la organización por participar en los espacios formales e informales de la Gobernanza Turística Local	
.....	223
Tabla 37. Extractos de entrevistas sobre cómo se seleccionan integrantes de las agrupaciones y programas	
.....	226

**DE LAS FORMAS ORGANIZACIONALES A LOS MODOS DE GOBERNANZA:
CADENA DE VALOR GLOBAL DEL TURISMO EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN -
COLOMBIA**

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación de la Investigación

1.1.1 Relevancia socioeconómica.

El turismo es reconocido como un sector que tiene un impacto positivo sobre el crecimiento y desarrollo económico (Brida, Rodríguez Brindis, Mejía Alzate, & Zapata Aguirre, 2017). Es una actividad cuya participación en el PIB mundial ha ido creciendo en las últimas décadas. En 2017, el sector de los viajes y el turismo produjo US \$ 8,272 billones de dólares (10,4% del PIB mundial) y 313 millones de puestos de trabajo (WTTC - World Travel & Tourism Council, 2018).

Colombia no ha sido ajena a la dinámica global; en el 2017 recibió 6.531.226 visitantes, US \$ 5.788 millones de divisas y 28.240.697 llegadas por vía aérea (Oficina de Estudios Económicos - MinCit, 2018). Su porcentaje de ocupación hotelera nacional fue de 56,3% siendo el más alto en toda la serie desde el 2004; los ingresos reales de los hoteles no presentaron variación y el personal ocupado se incrementó en 0,9% con relación a 2016 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2018).

En Colombia, el *Plan Sectorial de Turismo 2014-2018* considera el turismo como una herramienta para el crecimiento del país que por su naturaleza aporta de manera directa a cinco de los once ejes de competitividad fijados por el gobierno nacional

(Ministerio de Comercio, Industria y Turismo & Departamento Nacional de Planeación de Colombia, 2016).

Así mismo, por su importancia para el desarrollo de la ciudad, desde septiembre de 2015 existe la *Política Pública de Turismo para el Municipio de Medellín* que busca “atender de manera innovadora, sostenible responsable y universalmente accesible la actividad turística y las implicaciones, impactos y desarrollos” de los diferentes tipos de turismo, mediante la implementación y desarrollo la cultura turística con programas y estrategias concertadas con los diferentes grupos de interés (Gaceta Oficial No.4330, 2015). En este mismo sentido, el *Plan de Desarrollo 2016-2019: Medellín Cuenta con Vos*, tiene contemplado en su reto: *Medellín Innovadora*, un programa de turismo que busca impulsar este sector identificándolo como “un poderoso generador económico, que impulsa las dinámicas y vocaciones del territorio, agregando valor a las actividades económicas, culturales, paisajísticas, educativas y ambientales, que se dan al interior de la Ciudad” (Acuerdo No. 003 de 2016. Plan de Desarrollo “Medellín cuenta con vos 2016-2019,” 2016).

El sector turístico está conformado por un diverso conjunto de establecimientos donde un alto porcentaje de ellos son clasificados por la ley colombiana 905 de 2004 como pequeñas y medianas empresas – PYMES que generan gran cantidad de empleos en la economía. Al respecto, se dice que en Colombia el 96,4% de la estructura empresarial es micro, pequeña y mediana empresa – MIPYME los cuales generan aproximadamente el 81% de los empleos formales y un 40% del PIB del país (Jiménez Hernández, Palencia Hernández, González Quintero, & Gantiva Parada, 2018).

Sin embargo, a pesar de que la pequeña empresa turística es mencionada en las políticas públicas, ellos consideran que no están siendo atendidos por estas políticas llevando a sugerir que en la gobernanza del sector debe haber una mayor participación coordinada de las PYMES para influir en las políticas públicas y el intercambio de mejores prácticas.

1.1.2 Pertinencia académica para los estudios organizacionales.

Los Estudios Organizacionales pueden considerarse como un campo de batalla donde confluyen diversas disciplinas para analizar y comprender la complejidad de las organizaciones. El estar enriquecido por tantas disciplinas facilita el entendimiento de temas complejos en las organizaciones y su contexto. Dice Gonzales-Miranda (2014) que por la historia, surgimiento y dimensiones epistemológicas y metodológicas de los Estudios Organizacionales, ellos son un campo donde la pluridisciplinariedad complementa y promueve la comprensión de los fenómenos organizacionales estudiados. Esto lo hace muy interesante para acercarse al sector turístico, estudio que se puede abordar desde diferentes disciplinas al surgir como una forma alternativa, agregando nuevos elementos, recuperando realidades organizacionales locales, particulares, utilizando lenguajes y discursos propios. Se asocian con una postura analítica y de comprensión de la realidad y no a una postura pragmática y de prescripción de la realidad.

Según (De la Rosa Albuquerque, Montoya Flores, & Pomar Fernández, 2009), desde la década de 1990, el sector gubernamental y académico se ha interesado fuertemente en las MIPYMES por su importancia en cuanto al número de establecimientos que representa, su aporte al producto interno bruto, la generación de

empleos y en general a su potencial como actor económico. Los académicos dedicados a este tipo de organizaciones se han centrado en conocer cómo han sido exitosas o cómo han fracasado desde una perspectiva principalmente económica donde los estudios son numéricos – cuantitativos y “sólo dan cuenta del estado y tendencias económicas, pero no permiten conocer, en detalle, el porqué de dicho estado y sus tendencias” (p.24).

(Soto-Maciel, 2014) considera que las pequeñas y medianas empresas podrían ser las estructuras productivas más vulnerables frente a los cambios en el mercado, siendo un fenómeno preocupante por su significativa contribución a las economías nacionales. Presentando a las redes interorganizacionales como una estrategia para salvaguardar esas estructuras productivas y justificando el porque los gobiernos han incentivado la creación de diferentes redes interorganizacionales con el fin de incrementar los beneficios económicos.

Los Estudios Organizacionales son otra opción para estudiar y analizar el subsector de la pequeña y mediana empresa: sus particularidades, normatividad, la incidencia de las políticas públicas para promover el turismo en este conjunto de organizaciones; redes y alianzas en que se encuentran inmersas, entre otras.

El sector turístico de Medellín puede ser tomado como campo organizacional donde lo importante será describir, explicar, conocer sus organizaciones y/o lo organizado de tal conjunto.

Según (DiMaggio & Powell, 1999), un campo organizacional está conformado por el conjunto de organizaciones que constituyen un área reconocida de la vida institucional: proveedores, consumidores, agencias reguladoras y otras organizaciones que ofrecen

servicios o productos similares. Esta unidad de análisis considera no sólo a los competidores, sino también a las redes organizacionales y a la totalidad de los actores importantes; abarcando la importancia de la conexión como la equivalencia estructural.

“Desde la perspectiva organizacional, las organizaciones son espacios difusos, cambiantes, estructurados y estructurantes, en donde los individuos realizan diversos procesos con mayor o menor grado de ambigüedad e incertidumbre, que se relacionan o no con objetivos diversos y ambiguos, tanto personales como organizacionales, en el contexto de la acción organizada, la cual, a su vez, es restringida de múltiples formas por marcos institucionales internos y externos y cruzada por lógicas de acción económica, instrumental, tecnológica, política, social, sentimental, cultural, simbólica, sicológica, discursiva y metafórica” (De la Rosa et al., 2009, p.32).

La perspectiva organizacional del conjunto de PYMES pertenecientes al sector turístico permitirá reconocer y analizar el contexto de este tipo de organizaciones que debido a su tamaño y lógica de acción se identifican como muy diferentes de las grandes empresas profundizando no sólo en el análisis casuístico de los estudios organizacionales.

Los estudios organizacionales en el sector turístico son pocos y en especial lo concerniente a PYMES turísticas son casi que nulos, por tanto existe una amplia agenda de investigación desde la perspectiva organizacional. Abordar este estudio construirá un marco de referencia básico para quienes participan en él.

Con este proyecto se podrá vincular el estudio del sector turístico a partir del papel que juega en el desarrollo económico y en el análisis de las políticas públicas que lo promueven con el fin de identificarlo como un sector relevante y con una fuerte diversidad organizacional. Además, se reconocerá la cooperación entre las empresas turísticas para aumentar las capacidades organizacionales a través de modelos de gobernanza que faciliten la participación en los modelos de desarrollo del sector turístico.

1.2 Planteamiento del Problema

Retomando lo escrito en la sección anterior, el turismo es un sector clave para el crecimiento y desarrollo económico. Tiene varios tipos de empresas, diversidad que dificulta su caracterización e integración ya que las particularidades y necesidades de cada prestador de servicios son muy diferentes entre ellos; estas diferencias dificultan su unificación, cooperación o asociatividad con el fin de resolver problemas comunes.

En Colombia, las empresas son clasificadas de la siguiente manera según la ley 905 de 2004 (Congreso de la República de Colombia, 2004):

Tabla 1. Clasificación de las empresas según la ley colombiana 905 de 2004

Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa
Caracterizada por una planta de personal entre planta de personal menor a once (11) y cincuenta y once (11) trabajadores y activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios	Planta de personal entre once (11) y cincuenta y cinco (50) trabajadores y activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios	Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores. Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes

mínimos mensuales legales vigentes	mínimos mensuales legales vigentes.
------------------------------------	-------------------------------------

Fuente: Ley colombiana 905 de 2004 (Congreso de la República de Colombia, 2004) .

Para aquellas empresas que sólo poseen una de las características para la clasificación, prevalece el valor de los activos totales. Es decir, si una empresa posee nueve trabajadores, pero tiene 600 salarios mínimos como activos totales, esta empresa sería clasificada como pequeña empresa y no como microempresa.

A diciembre 31 de 2017, existían en Colombia 27.206 prestadores de servicios turísticos activos con Registro Nacional de Turismo – RNT; de los cuáles el 0,4% eran grandes empresas, 4,7% medianas y el 94,8% pequeñas (Economía, 2018)

Según la (Confederación de la Industria Turística de Colombia - CONFETUR, 2017) el 80% de los prestadores de servicios turísticos del país son micro, pequeñas y medianas empresas - MIPYMES los cuales no son reconocidos en los espacios para definir presupuestos destinados al desarrollo del turismo y a la concertación de la política pública. Esto lleva a que las MIPYMES turísticas no puedan aprovechar las campañas de promoción, tengan que enfrentarse a certificaciones de calidad para las cuales no poseen los recursos necesarios y en general, deben enfrentarse a políticas, lineamientos y programas gubernamentales para los cuales no se encuentran preparados ya que sus particularidades no son tenidas en cuenta.

CONFETUR reconoce que si se desea desarrollar sosteniblemente el turismo, son indispensables “las alianzas y los procesos de complementación en materia de infraestructura, accesibilidad, conectividad, dotación de servicios, seguridad, calidad de servicios empresariales e institucionales”, requerimientos difíciles en un sector tan

diverso donde “La Asociatividad Empresarial, la Gestión de Redes Productivas y el Desarrollo de Paquetes Turísticos concertados entre los diversos actores empresariales”, son necesarios para articular el sector turístico con el fin de que las políticas y programas turísticos gubernamentales sean eficaces y eficientes para todo el sector incluyendo las MIPYMES; es decir, donde éstas también se vean identificadas.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO (2005), plantea que en toda organización social hay una trama de redes donde los individuos tienen relaciones privilegiadas. La sociedad en red es una forma específica de la estructura social característica de la era de la información entendiendo como estructura social las disposiciones organizativas de los seres humanos en las relaciones de producción/consumo, la experiencia, y el poder; expresadas en la interacción significativa enmarcada por la cultura.

1.3 Preguntas de investigación

Considerando al sector turístico como un conjunto de redes organizacionales donde existen formas de cooperación y participación para resolver problemas comunes, surgen los siguientes interrogantes:

- a) ¿Cuáles son las formas organizacionales y los modos de gobernanza que se encuentran presentes en la Cadena de Valor Global de Turismo – CVGT en la Ciudad de Medellín?
- b) ¿Qué capacidades diferenciadas tienen los actores implicados en las redes del sector turístico de Medellín para influir en las políticas públicas y en los criterios de desarrollo del sector?

- c) ¿Cuáles son las capacidades y las limitaciones de las redes sociales de las PYMES del sector turístico de Medellín para posicionarse en la CVGT y mejorar su influencia en las políticas públicas y en los criterios de desarrollo económico?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Estudiar las características organizacionales y de gobernanza de la CVGT a nivel global y a nivel local de la Ciudad de Medellín, particularmente el caso de las MIPYMES.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Analizar la CVGT a nivel global a través de las dimensiones de: alcance geográfico, estructura de entrada y salida como cadena de valor; y estructura de gobernanza (empresas líderes y organización de la industria).
- b) Analizar la CVGT a nivel local a través de las dimensiones de: desarrollo y actualización para mejorar calidad y estándares (*upgrading*), actores del sector turístico (*stakeholders*) y contexto institucional local (gobernanza territorial local).
- c) Analizar las capacidades y limitaciones de las redes sociales de las PYMES del sector turístico de Medellín para influir en las políticas públicas y en los criterios de desarrollo.

1.5 Perspectiva Teórica

Teniendo en cuenta la importancia del subsector de las PYMES para la economía, el interés de la política pública por promover el turismo como fuente de desarrollo económico y por otro lado, las características del conjunto de PYMES, su diversidad y tipologías así como la forma de interactuar; esta investigación busca conocer cómo se pueden aumentar las capacidades del subsector de las PYMES en procesos de cooperación y gobernanza para influir en las políticas públicas y en los criterios de desarrollo del sector.

Las organizaciones del sector turístico son muy diversas, sin embargo, es posible encontrar modos de cooperación entre ellas. Las PYMES son un alto porcentaje del sector turístico colombiano, pero no están bien representados en el diseño de las políticas públicas lo que puede limitar el desarrollo económico del turismo; por tanto, es necesario identificar y desarrollar modelos de gobernanza que le permitan a las PYMES mejorar el desempeño de sus actividades al mismo tiempo que las posibilidades de influir en las políticas públicas. Con el fin de comprobar estos supuestos, la corriente o enfoque epistemológico de la presente investigación es el Nuevo Institucionalismo buscando transitar desde la economía (análisis de sectores económicos y políticas públicas) hacia la perspectiva organizacional de un estudio sectorial.

Según De la Rosa (2002), el Nuevo Institucionalismo representa diversos enfoques entre institución y organización o entre instituciones y organizaciones que están basados en conceptos como individuo, actor, roles, identidades, comportamientos, regulaciones, estructuras, racionalidad, costos, entre otros. Existen tres enfoques básicos del nuevo institucionalismo: el económico, el sociológico y el político. El nuevo institucionalismo

económico plantea que el estudio de las instituciones es importante porque ellas determinan el desempeño de la economía; el nuevo institucionalismo sociológico identifica los efectos ambientales sobre la estructura organizacional, así como los procesos de institucionalización a través de las relaciones interpersonales dentro de un contexto sociocultural, de esta manera se pasa de ambientes técnicos a ambientes socioculturales. Por último, el nuevo institucionalismo político se pregunta sobre la regulación del comportamiento de los individuos en un ambiente organizacional concluyendo que la regla es el fundamento de la institución la cual es construida socialmente.

En esta investigación se toma como referente la metodología basada en cadenas globales de valor desarrollada por el Centro en Globalización, Gobernanza y Competitividad- CGGC, centro afiliado al Instituto de Investigación de Ciencias Sociales de la Universidad de Duke en los Estados Unidos. El CGGC trabaja con redes de investigadores y académicos de diversas partes del mundo que estudian los efectos de la globalización en gobiernos, empresas y diferentes instituciones con la finalidad de vincular lo global con lo local (Fernández-Stark & Gereffi, 2011).

El marco teórico de la presente investigación se titula “Las Formas Organizacionales y los Modos de Gobernanza de la Cadena de Valor Global” el cual consta de cinco partes: análisis interorganizacional para el desarrollo económico, análisis de redes sociales, gobernanza, cadena de valor global; concluyendo esta primera parte con la cadena de valor global del turismo.

2 MARCO TEÓRICO: LAS FORMAS ORGANIZACIONALES Y LOS MODOS DE GOBERNANZA DE LA CADENA DE VALOR GLOBAL

2.1 Análisis Interorganizacional para el Desarrollo Económico.

Hoy en día es evidente la importancia de las relaciones entre las empresas y las de ellas con otros agentes debido a su contribución al desarrollo socioeconómico regional y empresarial, especialmente en el desempeño competitivo de las pequeñas y medianas empresas haciendo que se conviertan en un factor que influye positivamente en la competitividad de las naciones (Becerra Rodríguez, Serna Gómez, & Naranjo Valencia, 2013); (Soto-Maciel, 2014). Por esta razón, se considera que una manera de impulsar el desarrollo económico en los territorios es a través de la participación concertada de los agentes y actores locales, con el fin de gestionar mancomunadamente intereses en común (Obando Uzcátegui & Delgado Barrios, 2007).

El análisis interorganizacional implica aceptar un enfoque metodológico basado en el estudio de sistemas socioeconómicos cuyos componentes son las relaciones mantenidas entre los actores que hacen parte del sistema. En esos sistemas, las relaciones entre los agentes (empresas, instituciones, individuos) se convierten en la base de los intercambios, mercantiles o de otro tipo (información, conocimiento, etc.) (Semitiel García & Noguera Mendez, 2004).

2.1.1 Las ciencias de la complejidad para el análisis interorganizacional

El estudio de sistemas socio – económicos se puede abordar desde las ciencias de la complejidad.

Según (De la Rosa Alburquerque, Hernández Magallón, & Ramírez Martínez, 2017), las ciencias de la complejidad son:

“un enfoque que busca entender las dinámicas de los sistemas complejos, el caos y la catástrofe. Los conceptos, las categorías y las teorías al respecto incorporan elementos característicos de las ciencias duras, que como en el pasado, en el caso de la teoría general de sistemas, se pretende que sean de utilidad para diversos ámbitos de conocimiento, entre ellos, el de las organizaciones” p.397

Son categorías clave de las ciencias de la complejidad conceptos como Sistemas Complejos, Sistemas Complejos Adaptativos y Campos.

Para (Maguire, Mckelvey, Mirabeau, & Öztas, 2017), un sistema complejo es un todo integrado por un número de partes, cada parte se comporta de acuerdo a reglas o fuerzas que las relacionan interactivamente con otras. Las interacciones de las partes pueden ser energéticas/materiales o de información y se caracterizan por la no linealidad. Es un sistema abierto que se identifica como alejado del equilibrio donde la constante interacción de sus partes se mantiene por la importación de energía – materia e información provenientes del ambiente. Por esta razón, diferenciar un sistema complejo de su ambiente no es sencillo; delimitar sus fronteras es una elección analítica, determinada por la perspectiva, posición y propósito de que intenta describirlo.

En algunos sistemas complejos, sus partes no son sistemas complejos, simplemente son agentes gobernados por reglas inamovibles. En otros sistemas complejos, sus partes son sistemas complejos que aprenden, es decir, que están

gobernadas por reglas que pueden evolucionar; cuando esto último ocurre, las partes del sistema se identifican como agentes de adaptación guiados por esquemas o modelos internos cuyas interacciones dan lugar al llamado sistema complejo adaptativo (Maguire et al., 2017).

Según (Castaingts Teillery, 2015), un sistema complejo adaptativo – SCA es una colección de diversos elementos interdependientes y conectados entre sí, cuyas relaciones están determinadas por reglas que son modificadas a medida que el sistema se adapta a los cambios de su entorno generando nuevos fenómenos denominados emergencias.

Para (Castaingts Teillery, 2015), otras características de los SCA son: sus partes se relacionan entre sí, tienden a adaptarse al medio en que se encuentra y están sujetas a reglas; la suma total de las partes es diferente al todo. Los SCA tienden a la adaptación, pero no son predecibles debido a la complejidad de sus relaciones. El sistema es resultado de una evolución socioeconómica y política caracterizada por la diversidad de sus componentes; allí, la acción de un actor depende de lo que él espera de la acción de los otros agentes ocasionando una causalidad recíproca donde una pequeña perturbación en alguno de sus puntos puede ocasionar graves trastornos al sistema. Finalmente, en los SCA, sobrevive el más apto y no el más fuerte ni el más inteligente.

Existe también el concepto de sistema turístico complejo adaptable. Este concepto identifica al sector turístico como un SCA compuesto por diversos sistemas complejos adaptables, organizados jerárquicamente por medio de interacciones no lineales entre sus diversos componentes donde “pequeños cambios en variables críticas pueden

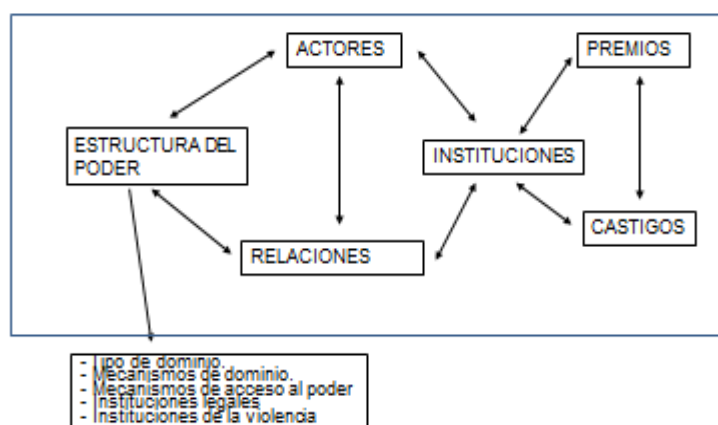
producir transformaciones importantes en todo el sistema, aunque cambios en otro tipo de variables puedan no tener la mínima importancia” (Pulido Fernández & Palomo Pérez, 2006).

Un campo es un espacio social, político y económico en el que se encuentran involucrados actores, relaciones y reglas donde concurren diversas fuerzas que establecen relaciones de poder (Castaingts Teillery, 2015).

Este concepto lo presenta gráficamente de la siguiente manera:

Ilustración 1. Campo en las ciencias de la complejidad

EL CAMPO: ESPACIO DE DISPUTA REGLAMENTADO



Fuente: (Castaingts Teillery, 2015)

En el campo se encuentran diversidad de actores jerarquizados con relaciones de autoridad y poder. El campo es concebido como un espacio de disputa reglamentado porque integra un espacio social y simbólico donde existen cooperación, confrontaciones y contradicciones donde las reglas y árbitros que impongan premios o castigos son indispensables (Castaingts Teillery, 2015).

Según (Castaingts Teillery, 2015), los actores son personas o grupos de interés económico y político con diversas capacidades que acuden a un espacio buscando premios o beneficios. Quienes poseen mayores capacidades pueden lograr beneficios mientras que los menos capaces tienden a ser marginados y los incapaces tienden a ser excluidos.

“Las relaciones son aquellas en las que los diversos actores entran en juego para lograr sus beneficios o premios; estas relaciones pueden ser políticas (de poder) o de tipo mercantil (búsqueda de una ganancia por medio de relaciones productivas y mercantiles) o bien de tipo social (búsqueda de prestigio, reconocimiento, etc.)” P. 211 (Castaingts Teillery, 2015).

Es de resaltar que las relaciones entre actores de un campo se encuentran reglamentadas, sólo se pueden establecer en un espacio social institucionalizado donde las instituciones acogen a los actores, hacen posible el juego, vigilan el cumplimiento de las reglas y castigan a sus infractores (Castaingts Teillery, 2015).

La Cadena de Valor Global del Turismo - CVGT es la unidad de análisis socioeconómico y político que será abordado como un sistema complejo adaptativo. Esta CVGT está integrada por un cúmulo de *formas organizacionales* interrelacionadas en redes y por *modos de gobernanza* entre actores jerarquizados (*stakeholders*) en espacios de cooperación, confrontación y contradicción. En los modos de gobernanza los actores tienen capacidades diferenciadas para obtener beneficios o para ser marginados.

Las MIPYMES son un conjunto de organizaciones que cuentan con menos recursos y menos capacidades para posicionar sus intereses en las redes de la CVGT, por lo que requieren de formas específicas de cooperación para participar también de los beneficios del desarrollo alcanzado en el sector turístico de Medellín.

En el siguiente apartado se presentan los marcos conceptuales que permiten comprender las características de la cooperación en términos de la importancia del capital social para alcanzar un desarrollo económico.

2.1.1 Capital Social y Desarrollo Económico.

Durante la historia, la ciencia económica se ha interesado en explicar las causas del desarrollo económico poniendo énfasis en distintos factores: recursos naturales, capital humano, cantidad de mano de obra, cantidad de capital o el nivel tecnológico. En las últimas décadas, ha surgido una corriente de pensamiento que se centra en el capital social como factor explicativo del desarrollo. Esta corriente resalta la importancia de las estructuras en red para la vida socioeconómica (Rodríguez-Modroño, 2012).

Para (Rodríguez-Modroño, 2012), el desarrollo y actual influencia del término Capital Social en la ciencia social se debe mayormente a los trabajos de los sociólogos o politólogos Pierre Bourdieu (1979, 1984, 1986), Francis Fukuyama (1995, 1999, 2000) y, especialmente, de James Coleman (1987, 1988, 1990) y Robert Putnam (1993, 1995, 2000).

Según (Putnam, 1993), el Capital Social se refiere a las características de la organización social: redes, normas y confianza; las cuales facilitan la coordinación y la cooperación para alcanzar un beneficio mutuo. Para (Coleman, 1990), el Capital Social es constituido por el conjunto de relaciones disponibles permanentemente por parte de

sujetos individuales o colectivos lo que convierte a las relaciones sociales en la base del Capital Social.

Una sencilla definición es la dada por (Woolcock & Narayan, 2000) cuando se refiere a Capital Social como las normas y redes que permiten o facilitan a las personas el actuar colectivamente.

A continuación, una síntesis sobre qué es el capital social para diferentes autores:

Tabla 2. Definición de capital social para diferentes autores

Autor	Elementos Generadores	Consecuencias
Bourdieu (1985)	Redes permanentes y pertenencia a un grupo	Aseguran a sus miembros un conjunto de recursos actuales o potenciales
Coleman (1988)	Aspectos de la estructura social	Facilitan ciertas acciones comunes de los agentes dentro de la estructura
Putman (1993)	Aspectos de las organizaciones sociales, tales como las redes, las normas y la confianza	Permiten la acción y la cooperación para el beneficio mutuo
Banco Mundial (1998)	Las instituciones, relaciones y normas.	Conforman la calidad y la cantidad de las interacciones sociales de una sociedad.
OCDE (2001)	Las redes junto con normas, valores y opiniones compartidas.	Facilitan la cooperación dentro y entre los grupos.

SCGI (Social Capital Interest Group) (1998)	Los beneficios potenciales, ventajas y trato preferente resultantes de la compasión y sentido de la obligación de una persona o grupo hacia otra persona o grupo	El capital social también incluye los beneficios potenciales, ventaja y trato preferente que tiene sus orígenes en la compasión de una persona y su sentido de obligación hacia su propia idealización.
CEPAL (2001)	Conjunto de normas, instituciones y organizaciones	Promueven la confianza y la cooperación entre las personas, las comunidades y cooperación entre las personas, las comunidades y la sociedad en su conjunto.

Fuente: Tomado textualmente de (Portela & Neira, 2002) página 27

Estas definiciones comparten el identificar el concepto de capital social como el conjunto de organizaciones y normas sociales que facilitan la cooperación de los agentes para lograr una meta común, generando impacto en la eficiencia y eficacia de una comunidad (Rodríguez-Modroño, 2012), es decir, capital social es “la capacidad que poseen los miembros de una sociedad para interrelacionarse entre ellos y con las instituciones, basado en elementos de confianza, reciprocidad y cooperación” P. 3 (Obando Uzcátegui & Delgado Barrios, 2007).

Es así como tanto factores estructurales (organizaciones y redes) como factores culturales (valores y normas) son fuentes generadoras de capital social que facilitan la confianza y cooperación para conseguir determinados fines (Garrido Fuego, 2015).

Según (Rodríguez-Modroño, 2012), el concepto de capital social se ha incorporado en el centro de los debates sobre el desarrollo como un factor determinante, introduciendo el análisis de la lógica de las interrelaciones y encadenamientos entre las diversas dimensiones del desarrollo debido a que:

“el marco institucional (político, social, económico, cultural) dentro del cual actúan los individuos influye de manera importante sobre su comportamiento y, a su vez, el modo, cómo se comportan los individuos, influye en este marco y en su capacidad de sufrir transformaciones y adaptarse.” p.2.

De esta manera, para llevar a cabo el desarrollo económico local en un territorio, es necesario la participación concertada de agentes y actores pertenecientes a la localidad: empresas y emprendedores locales, gobierno nacional y municipal, universidades y centros de investigación, la sociedad civil organizada, entre otras. (Obando Uzcátegui & Delgado Barrios, 2007) y por esta razón se han desarrollado políticas públicas y programas dirigidos a incentivar la articulación productiva por medio del crecimiento del capital social con el fin de mejorar la competitividad (Matta, 2012)(Rodríguez-Modroño, 2012) (Becerra Rodríguez et al., 2013) (Matta, 2012) (Castillo Aguilera & Sámano Castillo, 2015).

El estudio de las estructuras de la red ha tomado gran importancia en los últimos años (Castillo Aguilera & Sámano Castillo, 2015) (Rodríguez-Modroño, 2012) (Becerra Rodríguez et al., 2013) ya que se convirtió en un tópico esencial para comprender el funcionamiento de las economías y diseñar estrategias de crecimiento y desarrollo donde la dimensión territorial es clave porque la estructura relacional que conforma los sistemas socioeconómicos son localizados en espacios geográficos concretos donde

fluyen conocimiento, información e innovación y además se desarrollan relaciones basadas en la confianza (Semitiel García & Noguera Mendez, 2004).

En la última década de 1990, el problema del desarrollo económico se ha replanteado ya que está incluyendo la importancia de factores culturales que inciden en el crecimiento económico y en los modelos de desarrollo, por esta razón se considera que el término capital social es el medio para tener en cuenta el papel de los valores y las normas en la vida económica (Molina Figueroa, 2006).

Resumiendo, las diferentes conceptualizaciones sobre capital social se caracterizan por: defender la validez del concepto, alinearse con los neo-institucionalistas y los enfoques de las grandes instituciones internacionales, evolucionar desde la discusión conceptual al esfuerzo de medida y a la búsqueda de evidencias empíricas. Se centran en las redes y organizaciones sociales, haciendo énfasis en la cooperación y consenso para facilitar herramientas y capacidades a los más desfavorecidos, al mismo tiempo que minimizan el conflicto y tienden a considerar sólo los efectos positivos (Garrido Fuego, 2015).

Según (Woolcock & Narayan, 2000), existen cuatro perspectivas para el análisis del capital social para el desarrollo: la visión comunitaria, la visión de redes, la visión institucional y la visión sinérgica.

La perspectiva comunitaria equipara el capital social con las organizaciones locales como clubes, asociaciones y grupos cívicos. Los comunitaristas, que miran el número y la densidad de estos grupos en una comunidad dada, sostienen que el capital social es bueno, que más es mejor, y que su presencia siempre tiene un efecto positivo en el bienestar de la comunidad (Woolcock & Narayan, 2000).

La visión de redes resalta la importancia de las relaciones tanto verticales como horizontales entre las personas así como las relaciones dentro y entre las entidades organizativas, grupos comunitarios y empresas (Woolcock & Narayan, 2000). Desde esta visión, el desarrollo es producido cuando las organizaciones aprovechan las redes sociales más cercanas y al mismo tiempo participan en redes más amplias (Garrido Fuego, 2015).

La visión institucional argumenta que la vitalidad de las redes comunitarias y de la sociedad civil es en gran parte producto del ambiente político, legal e institucional. Cuando las visiones comunitarias y de redes tratan en gran medida el capital social como una variable independiente que da lugar a resultados positivos, la visión institucional identifica al capital social como un variable dependiente (Woolcock & Narayan, 2000).

La visión sinérgica recoge la complejidad de la relación entre los diferentes espacios e incorpora numerosas variables haciéndola útil para identificar aspectos de la relación entre las instituciones formales del Estado, el capital social y las relaciones entre distintos grupos sociales. Sugiere que el impacto de las empresas, del Estado y de la sociedad civil en el desarrollo es variable; por lo tanto, es indispensable promover un desarrollo de amplio alcance donde exista complementariedad y asociación entre actores similares y diferentes; ya que ninguno de ellos tendría los recursos y la capacidad para llevarlo a cabo si los realiza por sí mismo.

En el análisis de la CVGT se deben incluir las dinámicas locales donde se encuentran involucrados los actores (*stakeholders*) locales del sector turismo. En el mapeo de los actores generalmente están presentes las corporaciones, las asociaciones empresariales, trabajadores, instituciones educativas o agencias gubernamentales. La

necesidad de conocer la forma en que los actores están incrustados en las CVGT radica en el conocimiento de cuales son los actores claves, su nivel de relevancia en las redes de actores su grado de influencia en las decisiones y las características de la gobernanza territorial local. El capital social posibilita la construcción de redes eficaces y eficientes que impulsen el desarrollo económico.

Por otra parte, el contexto institucional local identifica la forma en que las condiciones y las políticas internacionales dan forma a la participación local en cada uno de los eslabones y las fases de la cadena de valor global. La CVGT está incrustada al interior de las dinámicas económicas, políticas y sociales locales. Un capital social sólido también incrementa las capacidades locales para alcanzar un desarrollo donde las empresas, los países o las regiones se orientan hacia actividades de mayor valor agregado para incrementar los beneficios, la seguridad, las ganancias y las capacidades de participación en las cadenas de valor globales.

En el caso de las MIPYMES el capital social es factor relevante en la construcción de redes sociales que posibiliten la cooperación y la realización de actividades consensadas para mejorar su posicionamiento y participación en los beneficios obtenidos en las CVGT.

En el siguiente apartado se analiza la importancia de los contextos institucionales en la construcción de la CVGT.

2.1.2 El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Interorganizacional.

Las perspectivas de análisis del capital social para el desarrollo conducen a lo que se conoce o identifica como Nuevo Institucionalismo. Según (De la Rosa Albuquerque, 2002), el Nuevo Institucionalismo representa diversos enfoques entre institución y

organización o entre instituciones y organizaciones que están basados en conceptos como individuo, actor, roles, identidades, comportamientos, regulaciones, estructuras, racionalidad, costos, entre otros. Existen tres enfoques básicos del nuevo institucionalismo: el económico, el sociológico y el político. El nuevo institucionalismo económico plantea que el estudio de las instituciones es importante porque ellas determinan el desempeño de la economía; el nuevo institucionalismo sociológico identifica los efectos ambientales sobre la estructura organizacional así como los procesos de institucionalización a través de las relaciones interpersonales dentro de un contexto sociocultural, de esta manera se pasa de ambientes técnicos a ambientes socioculturales. Por último, el nuevo institucionalismo político se pregunta sobre la regulación del comportamiento de los individuos en un ambiente organizacional concluyendo que la regla es el fundamento de la institución la cual es construida socialmente.

Escritos como (DiMaggio & Powell, 1999) (Meyer & Rowan, 1999), (Zucker, 1999), y (Granovetter, 1985) presentan importantes aportes del nuevo institucionalismo para el análisis de las redes sociales en la gobernanza turística donde concepciones como Campo Organizacional, Isomorfismo y sus implicaciones, redes organizacionales, entre otros, son claves para este tipo de análisis.

Un campo organizacional está conformado por el conjunto de organizaciones que constituyen un área reconocida de la vida institucional: proveedores, consumidores, agencias reguladoras y otras organizaciones que ofrecen servicios o productos similares. Esta unidad de análisis considera no sólo a los competidores, sino también a las redes organizacionales y a la totalidad de los actores importantes; abarcando la importancia

tanto de la conexión (existencia de transacciones entre varias organizaciones ya sea como resultado de relaciones formales o informales) como la equivalencia estructural (similitud de posición dentro de una estructura de red) (DiMaggio & Powell, 1999).

La estructuración del campo organizacional se da por la homogenización de las organizaciones donde la forma más común es la burocracia. Así mismo, “los campos organizacionales altamente estructurados proporcionan un contexto en que los esfuerzos individuales por tratar racionalmente con la incertidumbre y las limitaciones a menudo conducen, en conjunto, a la homogeneidad de estructura, cultura y producción.” (DiMaggio & Powell, 1999). Es así como las organizaciones son llevadas a incorporar prácticas y procedimientos definidos previamente por conceptos racionales e institucionalizados en la sociedad incrementado su legitimidad y perspectivas de supervivencia; independiente de la eficacia inmediata de las prácticas y procedimientos adquiridos (Meyer & Rowan, 1999)

Inicialmente, el campo organizacional presenta gran diversidad en formas y enfoques; sin embargo, a medida que se consolida la estructuración del campo, se tiende a la homogenización como producto de las actividades realizadas por el diverso conjunto de organizaciones.

Esa estructuración, “Una vez que las organizaciones dispares en la misma línea de empresas se estructuran en un campo real, surgen fuerzas poderosas que las hacen cada vez más similares” (DiMaggio & Powell, 1999); pero a largo plazo la habilidad de los actores para cambios adicionales es limitada. Inicialmente se adoptan las innovaciones para mejorar el desempeño, pero en el largo plazo la adopción de la innovación proporciona legitimidad más que mejoras en el desempeño. A pesar de que

las organizaciones constantemente están tratando de cambiar, después de cierto punto de la estructuración, los efectos de los cambios individuales sólo reducen el grado de diversidad en el campo. De esta manera, para referirse al proceso de homogenización, mencionan el concepto de isomorfismo de Hawley describiéndolo como “un proceso limitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales.” (DiMaggio & Powell, 1999).

Para Meyer y Fennell (como fueron citados en DiMaggio & Powell, 1999) existen dos tipos de isomorfismo: el institucional y el competitivo. El isomorfismo institucional se presenta de tres formas: isomorfismo coercitivo (es la respuesta a las influencias políticas y a los problemas de legitimidad), isomorfismo mimético (como resultado de las respuestas a la incertidumbre) y el isomorfismo normativo (la cual se encuentra asociado a la profesionalización).

“El isomorfismo coercitivo resulta de presiones tanto formales como informales que sobre unas organizaciones ejercen otras de las que dependen y que ejercen también las expectativas culturales en la sociedad dentro de la cual funcionan las organizaciones. Esas presiones se pueden sentir como una fuerza, persuasión o invitación a coludirse. En algunas circunstancias, el cambio organizacional es la respuesta directa a un mandato del gobierno” (DiMaggio & Powell, 1999).

Un ejemplo del isomorfismo coercitivo es lo generado por la obligatoriedad de las Normas Técnicas Sectoriales de Turismo Sostenible - NTS TS para el sector turístico colombiano. Actualmente el sector turístico colombiano debe crear en sus organizaciones unos sistemas de gestión de calidad con la finalidad de dar cumplimiento

a los requisitos de las normas técnicas sectoriales donde existen varios procesos comunes para los diferentes prestadores de servicios. “La existencia de un ambiente legal común afecta muchos aspectos de la conducta y estructura de una organización” (DiMaggio & Powell, 1999, p.110) y eso se puede evidenciar en la evolución del sector turístico de Medellín a partir de las últimas reglamentaciones tanto locales como nacionales a las que se han encontrado sujetas.

Pfeffer y Salancik (1978) (como son citados en (DiMaggio & Powell, 1999), se refirieron a cómo las organizaciones enfrentadas a una interdependencia no manejable, tratan de utilizar al máximo el poder y gobierno del sistema social más grande para satisfacer necesidades o eliminar dificultades; esto se puede evidenciar con la búsqueda por crear asociaciones que logren representar el subsector de las Pymes. Al respecto, (Meyer & Rowan, 1999), argumentan que las estructuras organizacionales reflejan en mayor medida las reglas legitimadas e institucionalizadas por y dentro del Estado cuando las grandes organizaciones y los Estados racionalizados acrecientan su dominio sobre más escenarios de la vida social haciendo que las organizaciones vayan siendo más homogéneas dentro de ciertos dominios y que cada vez más estén organizadas alrededor de rituales de adaptación a instituciones más amplias.

El isomorfismo mimético se presenta cuando las organizaciones se construyen a partir del modelo de otras organizaciones como respuesta a la incertidumbre. La organización u organizaciones modelo en algunas ocasiones no es consciente de su papel o simplemente no le interesa ser copiada, es una fuente de prácticas que las otras organizaciones toman prestadas y que posiblemente puedan usar ((DiMaggio & Powell, 1999).

“Los modelos pueden difundirse involuntariamente o indirectamente mediante transferencia o rotación de empleados, o explícitamente mediante organizaciones como las empresas consultoras o las confederaciones industriales” ((DiMaggio & Powell, 1999), p.112). Entre un pequeño conjunto de importantes empresas consultoras, las grandes organizaciones realizan su elección y de esta manera se difunden los modelos organizacionales por todas partes. Son modelos poderosos porque evidencian los cambios estructurales cuando los cambios en la estrategia y la política no se muestran fácilmente (DiMaggio & Powell, 1999). Se debe tener en cuenta que en la difusión involuntaria o indirecta, “las organizaciones tienden a modelarse a sí mismas siguiendo organizaciones similares en su campo, las cuales les parecen más legítimas o exitosas” (DiMaggio & Powell, 1999).

Aquí surge la inquietud sobre ¿cuáles han sido las organizaciones “modelo” para las PYMES turísticas de la ciudad de Medellín? ¿Cuáles son esas organizaciones dominantes? ¿Realmente hay homogenización? Según (DiMaggio & Powell, 1999), las organizaciones centrales sirven como modelos pasivos y activos donde sus estructuras y políticas pueden ser copiadas en todos sus campos. Su posición central se fortalece cuando los empleados de la misma industria tratan de vincularse a dichas organizaciones con el fin de promover sus propias carreras. “Las organizaciones en un campo pueden ser muy diversas en algunas dimensiones y no obstante ser muy homogéneas en otras” (DiMaggio & Powell, 1999).

Finalmente el isomorfismo normativo es el relacionado con la profesionalización, donde se interpreta a la profesionalización como “la lucha colectiva de los miembros de

una ocupación por definir las condiciones y métodos de su trabajo” (DiMaggio & Powell, 1999), estableciendo una base de conocimientos y legitimidad de su ocupación.

Algunas implicaciones del concepto de isomorfismo son: la teoría social considera que la sociedad está compuesta por instituciones vinculadas racional y estrechamente, el sistema social está dirigido y controlado por élites clave a través del dominio de posiciones decisivas, el isomorfismo institucional ayuda a explicar la homogenización de las organizaciones pertenecientes a un campo organizacional así como el entendimiento sobre la supervivencia y lucha política por el poder organizacional (DiMaggio & Powell, 1999).

Esto debido a que las instituciones inevitablemente envuelven obligaciones normativas que frecuentemente entran en la vida social como factores que deben ser tenidos en cuenta por los actores; de esta manera, institucionalización abarca los procesos en los cuales las actividades sociales, obligaciones o actualidades llegan a tomar un estatus reglamentario en los pensamientos y acciones sociales (Meyer & Rowan, 1999).

2.1.3 Redes Interorganizacionales y su Clasificación.

El enfoque de redes hace alusión a diferentes nociones como clúster, distrito industrial, sistema productivo local, sistema regional de innovación, alianzas estratégicas, entre otros. (Becerra Rodríguez et al., 2013) (Rodríguez-Modroño, 2012) (Bravo, Marín González, & Carrera, 2013) (Junior, Gonçalo, & Brandão, 2012).

(Molina Figueroa, 2006) define red como una estructura social donde los individuos interactúan promoviendo la confianza, cooperación y ayuda recíproca.

Según (Miles & Snow, 1986), una red es una nueva forma de organización donde se combinan estrategia, estructura y procesos de gestión. Esta nueva forma es a la vez causa y resultado del entorno competitivo. Numerosos autores se han referido al surgimiento de las organizaciones en red y su “prevalencia sobre otros principios organizativos como los mercados y las jerarquías (Granovetter, 1973; Powell, 1990; Podolny & Page, 1998) citados por (Forni, 2014)

Tabla 3. Definición, propiedades y efectos de una red.

Definición de red	Propiedades	Efectos
Organización en la que un número de sujetos mantiene relaciones de intercambio entre sí en forma reiterada y duradera y, simultáneamente, carece de autoridad organizacional legítima (Podolny & Page, 1998)	– Alto nivel de confianza entre las partes. – Posee una norma de reciprocidad que obliga a cada miembro a comprometerse con el otro sin sacar ventaja de la confianza establecida. (Powell, 1990; Perrow, 1993; Podolny & Page, 1998)	– Aumento significativo de los ingresos y beneficios económicos para las organizaciones que las integran. – Favorecen el aprendizaje al posibilitar novedosas síntesis de la información que promueven su rápida transmisión. – Progresivo desarrollo de tendencias isomórficas entre las organizaciones que la conforman. Los procesos de aprendizaje permiten adoptar procedimientos y estructuras comunes por parte de las organizaciones miembros. (DiMaggio & Powell, 1991; Scott, 1995).

Fuente: Elaboración propia a partir de (Forni, 2014)

Es entonces importante ver a las organizaciones individuales y su interacción con sus respectivas industrias a fin de ilustrar la competencia de la red y discutir sus contribuciones en la comprensión de las formas organizativas; de esta manera se visualiza simultáneamente la red desde la perspectiva de sus componentes individuales y la red en su conjunto. Esto facilita la identificación de cada componente de la red como complemento, permitiendo la creación de redes diseñadas para manejar situaciones complejas que no pueden ser realizados por una sola organización. Además facilita un ajuste rápido a las condiciones cambiantes de la competencia. (Miles & Snow, 1986).

Messner (2001) dice que el movimiento de capital, mercancías, informaciones, ideas, conocimientos de los individuos, se dan en redes mundiales interdependientes globalmente donde temas como el empleo, la seguridad social, la educación, la comunicación, entre otros, “reciben cada vez más la influencia de los procesos económicos, sociales, políticos y culturales que no se detienen ante las fronteras” (p.49). Debido a esta concentrada globalización, “las diferentes estructuras y redes universales influyen unas en otras, se compenetran, y surgen efectos en cadena que también pueden desembocar en riesgos sistémicos globales” (p.49).

(Miles & Snow, 1986) dice que existe simetría entre las características y operaciones de la red dinámica y las características y comportamiento de las empresas dentro de una industria (o segmento de la industria principal). En cierta medida, cada industria requiere la presencia de buscadores, defensores y analizadores. Los prospectores generan las innovaciones tecnológicas y de producto que impulsan a la industria, los analizadores racionalizan algunas de estas innovaciones para comercializar y facilitar la fabricación, y los defensores bajan los costos al mínimo en ciertas áreas del

producto para facilitar el consumo masivo. De una manera análoga a la complementariedad de la forma de red, cada uno de estos tipos de estrategias requiere la presencia de los otros para desempeñar su propio papel al máximo. A su vez, el rendimiento agregado a largo plazo de la industria es mejor de lo que de otra forma sería si alguna de las estrategias competitivas genéricas falta.

(Berasategi & Castellano, 2013) citando a Jarillo, J.C. 1988 define red interorganizacional como una forma de organización entre empresas independientes con diversos modos de gestión que de manera voluntaria establecen vínculos flexibles y comparten activos colectivos para reforzar o mantener su posición competitiva.

Según (Torralba Torres, 2015), una red interorganizacional es un sistema compuesto por organizaciones que definen una estructura y dinámica con el fin de lograr un objetivo común; yendo más allá de las relaciones de cooperación al estar formalizada una estructura y una metodología.

Según Marchesnay (1992) citado por (Soto-Maciel, 2014), red interorganizacional es “un conjunto de empresas que establecen entre ellas un sistema de prestaciones, de intercambios de bienes y/o de servicios, en principio dentro de un espacio geográfico delimitado” (Marchesnay, 1992: 777). Así mismo, para Butera (1991) y Fréry (1997) citados por (Soto-Maciel, 2014), una red interorganizacional es un modo de organización conformado por un sistema de relaciones estructuradas entre empresas.

Una de las principales características de la red interorganizacional es su capacidad de relacionar actores independientes tanto jurídico como financieramente, en una misma cadena de valor. Sus objetivos fundamentales son: complementariedad de recursos

(compartir capacidades de producción, conocimientos y otros recursos), interdependencia y resolución de problemas relacionados con la información y la incertidumbre. Todo ello favorece los intercambios a largo plazo, la reducción de costos de transacción y la realización de economías de escala así como el acceso a nuevas herramientas que permiten la conservación y desarrollo de sus posiciones competitivas. (Soto-Maciel, 2014).

Para (Soto-Maciel, 2014), es importante la valoración de la perspectiva socioeconómica de los intercambios realizados al interior de las redes interorganizacionales entre los empresarios debido a que además de intercambiar bienes y servicios se intercambian simultáneamente dones y favores. De esta manera, la acción económica es una acción social donde las motivaciones pueden ser o no utilitaristas e influenciadas por instituciones sociales (la reciprocidad) y políticas (la redistribución) y no solamente por las características del mercado.

2.1.3.1 Clasificación de las redes interorganizacionales.

Para (Torralba Torres, 2015), las redes organizacionales son estructuras fundamentadas en las interacciones de dos o más organizaciones con el fin de lograr beneficios mutuos a través de acuerdos colaborativos de tipo comercial, estratégico, económico, para obtener competitividad, posicionamiento, innovación, entre otros beneficios. Esas interrelaciones se pueden presentar de diversas formas: outsourcing, sistemas JIT, cadenas de valor extendidas, joint ventures ó alianzas estratégicas. Es así

como los sistemas inter organizacionales facilitan tales estructuras flexibles, las cuales pueden detectar y reaccionar rápidamente ante los cambios del entorno.

A continuación, se presenta una síntesis de la clasificación ó tipos de redes Interorganizacionales; es decir, de diferentes formas organizacionales.

Tabla 4. Formas Organizacionales

Tipo de Red	Definición
Alianzas estratégicas	Son relaciones de cooperación entre grandes empresas, generalmente se caracterizan por su posicionamiento en el mercado, volumen de producción o económico, nivel de desarrollo e innovación o por otras cualidades que las definen, entre muchas. En estos casos, la alianza se realiza con un fin específico aprovechando el factor diferenciador y generando grandes impactos en términos estratégicos. Una característica distintiva de las alianzas estratégicas es que la relación entre las organizaciones termina una vez obtenido el objetivo del acuerdo. Algunas de las características de las alianzas estratégicas están en la absorción y aprendizaje de conocimiento entre las empresas involucradas y por el tiempo de colaboración, las empresas aliadas comparten hasta cierto punto un propósito común y son de tipo flexible.
Colaboración ad-hoc	Este tipo de relaciones entre empresas consiste en el aspecto puntual de la colaboración en proyectos definidos a

	fin de aprovechar oportunidades concretas. Estas relaciones surgen y desaparecen según las necesidades específicas del momento dando respuesta a un proyecto específico. Se presentan por la falta de recursos y capacidades que a partir de la colaboración se obtienen de manera eficaz y eficiente.
Clúster	Son un tipo de agrupación o integración entre organizaciones que tienen una finalidad marcada; caracterizada por tener ciertos parámetros que definen el clúster. Dado las características de relación entre las organizaciones como ubicación, tipo de relación entre las empresas sea por mercado o sector o por cadena de suministro, se busca un objetivo concreto que generalmente es integrarse con las empresas para lograr competitividad en el mercado y alcanzar mayores capacidades tanto económicas como productivas. De esta manera, este tipo de integraciones se convierte en una estrategia o herramienta de competitividad para generar mayores impactos.
Joint Ventures	Acuerdo de cooperación empresarial entre dos o más empresas que finaliza con la puesta en marcha de una empresa independiente, creada para llevar a cabo las actividades objeto del acuerdo. De esta manera surge una nueva compañía, propiedad de dos o más compañías independientes. En las Joint Venture, a pesar de que comparten un propósito, pueden divergir las estrategias de las empresas matrices; así mismo, tienen límites de carácter legal y se caracterizan por aprovechar y capitalizar determinado conocimiento de las empresas matrices para generar nuevo conocimiento.

Distritos industriales	Conformación de relaciones entre empresas pertenecientes a una misma sociedad o ubicación geográfica y a un mismo medio. Esas relaciones se despliegan por tener similitudes entre las empresas, especialmente cuando sus producciones son iguales: arroceros, cafeteros, ganaderos, entre otros. Generalmente cuentan con apoyos gubernamentales y son impulsadas con el fin de impactar positivamente la economía geográfica de la comunidad. Algunos de sus objetivos de relación pueden ser: creación de iniciativas de marketing, esfuerzos tecnológicos, favorecer el sector, crecimiento regional, departamental, estatal, entre otros.
------------------------	--

Redes horizontales	Están constituidas por organizaciones competidoras que ofrecen el mismo servicio, operación o producto final, donde desarrollan relaciones de coopetición. La competición versus la cooperación facilita que organizaciones rivales acuerden estrategias, estructuras y operaciones específicas, preservando su independencia e identidad propia.
--------------------	---

Redes verticales	Están constituidas por organizaciones que actúan de forma complementaria en una cadena de valor, ofreciendo una parte del servicio, operación o producto final.
------------------	---

Redes laterales	Son similares a las redes horizontales y verticales, están basadas en la colaboración entre agentes cuyas actividades económicas no están vinculadas de forma permanente porque pertenecen a cadenas de valor, de industria o sector económico distintos.
-----------------	---

Organizaciones virtuales	Estructura en red de firmas medianas y pequeñas que colaboran para realizar proyectos posibles que sin cooperación no pueden ser posibles. Los miembros desean trabajar con esta “medida virtual”, manteniendo la flexibilidad de las firmas pequeñas. Estas estructuras están basadas en la confianza, cada socio se concentra en sus competencias y conocimientos, sus servicios suelen ser personalizados, la red se constituye “ad-hoc” siguiendo la orden de trabajo, la red se descompone al finalizar el trabajo y se presenta un ambiente dinámico.
--------------------------	--

Acuerdos de colaboración	Son procesos interactivos donde las organizaciones involucradas transmiten y adquieren conocimiento al desarrollar actividades en conjunto. Uno de sus objetivos es el aprendizaje interorganizacional, ya que a partir de la combinación de recursos que aporta cada organización se genera conocimiento interorganizacional significativo para el desarrollo propio de las empresas. Los acuerdos de colaboración permiten una estructura sinérgica entre las organizaciones sustituyendo la cadena de valor clásica individual y lineal en una conformación tipo red de valor entre empresas participantes.
--------------------------	---

Redes de compromiso social o Redes sociales	Es el resultado final de una serie de relaciones interorganizacionales en las cuales participan agentes y actores de una determinada localidad, con el objetivo de mejorar su nivel de vida apoyándose en las fortalezas y oportunidades que los intervinientes de la red poseen y contrarrestando las debilidades y amenazas mutuas que impiden el desarrollo económico local. Las redes sociales
---	---

son estructuradas alrededor de la solidaridad y la cooperación.

Son instituciones que responden a las necesidades de la sociedad, en la cual se fijan pautas de intercambio y comunicación, vertical y horizontal, con énfasis en el nivel horizontal. Buscan vincular organizaciones estableciendo una relación-interacción entre sus representantes. En este tipo de red existe una dependencia recíproca entre los participantes, ninguno tiene por si solo todos los recursos necesarios, información, recursos financieros, implementación legal, para resolver un problema y dependen de la cooperación de los demás.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Torralba Torres, 2015) (Louffat, 2004) (Obando Uzcátegui & Delgado Barrios, 2007) (Berasategi & Castellano, 2013)

En las diferentes clasificaciones de redes interorganizacionales se encuentran las redes sociales, las cuales evidencian lo planteado por Granovetter (1985) al referirse al grado en el que se incluye la acción económica en las estructuras de las relaciones sociales. Granovetter considera que la acción económica debe comprenderse como una acción social porque está influenciada por las expectativas de los comportamientos de otras personas, es decir, esta visión se interesa en la influencia de las estructuras sociales, políticas o religiosas, sobre los comportamientos económicos de los individuos (Soto-Maciel, 2014). Esto es lo que se identifica como el paso del nuevo institucionalismo económico al nuevo institucionalismo sociológico, teorías base del análisis de redes sociales – ARS; una de las tipologías del análisis interorganizacional.

(Granovetter, 1985), resalta el papel de las relaciones personales concretas y las estructuras o redes de tales relaciones para generar confianza y desalentar la

incompetencia. Argumenta que las relaciones sociales son la estructura que cumple la función de mantener el orden. Sin embargo, la estructura de las relaciones sociales puede presentar dos riesgos, uno de ellos es reconocer qué como solución al problema del orden, la posición de incrustación es menos ambigua que cualquier argumento alternativo ya que las redes de relaciones sociales penetran irregularmente y en grados diferentes en los diversos sectores de la vida económica, permitiendo la desconfianza, el oportunismo y el desorden. El segundo, si bien las relaciones sociales pueden ser frecuentemente una condición necesaria para la confianza y la conducta de confianza, no son suficientes para garantizar que éstas y otras puedan proporcionar ocasión y medios para malversación y conflicto a una escala mayor que en su ausencia.

(Granovetter, 1985) plantea que las pequeñas empresas en un entorno de mercado pueden persistir en su lugar porque una densa red de relaciones sociales se superpone a las relaciones de negocios que conectan a estas empresas y reduce las presiones para la integración. Considera que el embeddedness argument tiene una aplicabilidad muy general y demuestra no sólo que hay un lugar para los sociólogos en el estudio de la vida económica, sino que su perspectiva es urgentemente necesaria allí.

Al respecto, (Junior et al., 2012) plantea que la persecución de objetivos económicos siempre está acompañada de otros objetivos de naturaleza no económica, tales como la sociabilidad, la aprobación, el status social o el poder; por tanto, la acción económica no puede ser explicada a través de movimientos individuales, ya que depende de relaciones personales que los individuos mantienen entre sí. Así mismo, las instituciones económicas, como cualquier institución, no están automáticamente determinadas por circunstancias externas, sino que son socialmente construidas.

Es por todo lo anterior que se vuelve relevante el análisis de redes sociales – ARS para el estudio de la CVGT desde las corrientes o enfoques epistemológicos del Nuevo Institucionalismo Sociológico y la Perspectiva Organizacional de un estudio sectorial.

2.2 Análisis de Redes Sociales

2.2.1 Definición de red social y su análisis

(Garrido Fuego, 2015) define el concepto de red como una variedad de relaciones, procesos, mecanismos de coordinación y cooperación entre todo tipo de instituciones públicas y/o privadas que actúan en lo local, y que pueden también incluir grupos más o menos informales y/o individuos. Además, citando a Requena (1998), dice que la red social son *vínculos entre actores que ocupan diferentes posiciones sociales*. De esta manera, una red involucra un proceso de construcción de relaciones permanentemente tanto a nivel individual como colectivo.

Para Emirbayer y Goodwin (1994) citado por (Junior et al., 2012), las redes sociales son un conjunto de organizaciones o personas conectadas por relaciones sociales que se encuentran motivadas por temas de trabajo, amistad o intercambio de información; es así como la estructura social se construye y reconstruye por medio de esas conexiones.

(Matta, 2012) define redes sociales como “conjuntos de relaciones (denominados lazos) entre agentes sociales individuales o colectivos (denominados nodos), que configuran una estructura dada por la cantidad y la calidad de los vínculos que la conforman”

Para Hanneman (2001) citado por (Junior et al., 2012) una red es un conjunto de relaciones o vínculos entre actores o puntos donde pueden existir una o varias relaciones entre ellos.

Según (Matta, 2012), identificar las redes interorganizacionales como redes sociales permite intercambiar conocimiento e integrar lazos y estructuras. La integración de lazos “se refiere al comportamiento de las empresas bajo el impacto de las relaciones sociales directas” (Matta, 2012). La integración de estructuras “se refiere al comportamiento de las empresas sujetas a la influencia de la relación más indirecta” (Matta, 2012). De esta manera, las redes entre empresas se convierten en el medio para actualizar conocimientos y lograr aprendizaje organizacional.

Las redes sociales son importantes porque facilitan la actuación frente a “retos imposibles de abordar para una organización por sí sola” (Garrido Fuego, 2015). Además, sirven para estudiar desde diversas perspectivas la caracterización de un fenómeno (Matta, 2012); donde el análisis de redes sociales (ARS) se convierte en un acercamiento intelectual amplio para identificar las estructuras sociales que emergen de las diversas formas de relaciones, pero también un conjunto específico de métodos y técnicas (Junior et al., 2012) interesantes para el estudio del capital social (Galaso, Goinheix, Rodríguez Miranda, Beder, & Franco, 2015) y por tanto un método pertinente para el análisis de fenómenos interorganizacionales (Pina-Stranger, 2012).

2.2.2 Caracterización del análisis de redes sociales.

Según (Bravo, Marín González, & Carrera, 2012), las cualidades de las redes sociales se dividen en dos grupos; procesos de interacción y estructura y morfología.

Posición de actores, anclaje, densidad, accesibilidad, rango, definen las funciones de la red las cuales se encuentran en la estructura y morfología de la red (Bravo et al., 2012).

Frecuencia, intensidad, duración, direccionalidad, contenido, son los que definen la naturaleza de los lazos al interior de la red o procesos de interacción (Bravo et al., 2012).

El Análisis de Redes Sociales – ARS - permite analizar las relaciones desde la perspectiva de la confianza considerando como elementos constituyentes las características de las personas, los aspectos institucionales y la continuidad de los procesos (Junior et al., 2012). Estos análisis van desde lo general a lo particular cuando se identifican las estructuras sociales y la forma como afectan a los individuos; pero también van desde lo particular a lo general al comprender el modo como se asocian los comportamientos individuales con los comportamientos colectivos (Galaso et al., 2015).

Según (Pina-Stranger, 2012) los trabajos sobre capital social de Coleman (1988) y de imbricación o embeddedness de Granovetter (1985) evidencian que no todas las conexiones que evidencian las interdependencias de las organizaciones son de origen económico. Identidades, experiencias, status sociales o valores, son recursos que se articulan a los económicos y que circulan entre los actores. A través de la identificación de las redes sociales y sus lazos en actividades grupales, actos sociales, reuniones informales y relaciones familiares, el capital se vuelve operativo (Ramírez Gómez, 2013).

Para identificar el capital social, no existe una única estructura de red óptima pero diversos estudios han evidenciado algunas características o formas de red que pueden

potenciar los rendimientos de sus miembros y por tanto impulsar el desarrollo económico (Galaso et al., 2015).

Marsh y Rhodes (1992) citados por (Porrás Martínez, 2001), hablan de dos tipos de redes: la comunidad política y la red temática.

La comunidad política se caracteriza por tener un número restringido de participantes dentro de un marco formalmente institucionalizado, donde intercambian información y recursos de manera frecuente e intensa con un amplio grado de consenso sobre las normas que articulan la intermediación de intereses entre los actores involucrados; todos ellos alrededor de un interés compartido. Es de resaltar su grado de impermeabilidad a la interferencia de otros intereses considerados ajenos a la red. Sectores o subsectores que combinan estructuras organizativas comunes con alto grado de integración de los intereses privados son característicos de este tipo de red permitiéndoles monopolizar la representación y facilitar la “acción centralizada y de amplio alcance por parte del Estado” (Porrás Martínez, 2001)

La red temática está compuesta por un extenso número de participantes que mantienen relaciones fluctuantes y amplia gama de intereses. La ausencia de consenso y presencia del conflicto son favorecidos por los bajos niveles de cohesión que hay entre los actores. El papel del estado se reduce a garantizar las reglas formales, abstractas y universales que cada actor debe respetar al mismo tiempo que persigue sus propios fines. Escenarios en los que los intereses privados privilegian la acción individual sobre la colectiva se caracterizan por poseer este tipo de red (Porrás Martínez, 2001).

(Junior et al., 2012) define el Análisis de Redes Sociales - ARS como un conjunto de técnicas de análisis para el estudio formal de las relaciones entre actores y para analizar las estructuras sociales que surgen como consecuencia de esas relaciones o de la ocurrencia de determinados eventos; de manera que el acceso a recursos de cualquier tipo, parece estar fuertemente asociado a la forma de las redes sociales. Así mismo, (Molina, 2001) citado por (Galaso et al., 2015) dice que el análisis de redes sociales es un instrumento que permite estudiar las relaciones específicas entre una serie de elementos donde el centro exclusivo del análisis son las relaciones y no los atributos de los componentes.

Según (Wasserman & Faust, 2014), los principios básicos del análisis de redes sociales son:

- a) Interdependencia tanto entre los agentes como en sus acciones
- b) Los flujos de recursos son transmitidos a través de los vínculos entre agentes los cuales se consideran canales
- c) Restricciones y oportunidades para la acción de los individuos son proporcionados por la estructura de la red
- d) Serie de patrones duraderos en las relaciones entre individuos son los que componen o conforman la estructura de la red.

Para Tichy, Tushman y Frombrun citados por (Brand Monsalve & Gómez, 2006), las redes pueden caracterizarse por diversas dimensiones:

- *Contenido Transaccional*; qué tipos de intercambio se presentan en la red: información, recursos, expresiones de afecto, influencia, de bienes y servicios.

- *Naturaleza de los nexos*: Intensidad (Fuerza de la relación), Reciprocidad (grado en que la relación es percibida por todas las partes relacionadas), Claridad de las expectativas (grado de expectativas claramente definidas), Multiplicidad (grado en que los individuos se vinculan por relaciones múltiples).
- *Dimensiones*:
 - I. Tamaño: Número de personas en la red.
 - II. Densidad o conectividad: Número de nexos reales en la red como proporción de los nexos totales posibles.
 - III. Agrupamiento: número de regiones densas o de conglomerados en la red.
 - IV. Centralidad: Grado de jerarquía y restricción a la comunicación en la red.
 - V. Estabilidad: Grado en que el patrón de la red cambia en el tiempo.
 - VI. Accesibilidad: Número promedio de nexos entre dos individuos cualesquiera en la red.
 - VII. Apertura: Número de nexos externos reales como proporción de los nexos externos totales posibles.
 - VIII. Estrella: Individuo con el número más alto de nombramientos.
 - IX. Puente: Individuo miembro de múltiples enracimados en una red.
 - X. Arbitro: Estrella que vincula también la red con redes externas.
 - XI. Aislado: Individuo con pocos (o nulos) nexos con otros en la red.

2.3 Gobernanza

2.3.1 Definición de gobernanza

El término gobernanza tiene multiplicidad de significados (Kooiman, 2005) (Natera Peral, 2005) (Arcarons i Simón, 2010) (Miralbell Izard, Arcarons i Simon, Capella i Hereu, González Reverté, & Pallas i de Pineda, 2010), su uso generalizado en diferentes ámbitos sectoriales y territoriales ha introducido dificultades a la hora de utilizarlo (Cerrillo i Martínez, 2005)

Según (Mayntz, 2005), la teoría de la gobernanza inició interesándose en cómo las acciones directivas de las autoridades políticas trataban de formar procesos socioeconómicos y estructuras. Su primer paradigma se ocupó del desarrollo e implementación de políticas, posteriormente se concentró en las formas cooperativas y horizontales de elaboración de políticas y autorregulación de la sociedad.

Gobernanza es un modo de gobernar más cooperativo en el que actores estatales y no estatales participan en redes mixtas público – privadas (Mayntz, 2005); la gobernanza busca mejorar la capacidad del gobierno creando coaliciones interorganizaciones estratégicas con actores del entorno exterior (Peters & Pierre, 2005).

(Prats i Catalá, 2005), define gobernanza como “la estructura o pauta que emerge en un sistema sociopolítico como resultado común de los esfuerzos de interacción de todos los actores involucrados” p.161.

(Prats, 2003) define gobernanza como los procesos de interacción entre actores estratégicos, es decir, actores con poder para influir en las reglas o toma de decisiones sobre determinada política.

Para (Rhodes, 2005) la gobernanza se caracteriza por la interacción de diversos actores, relaciones horizontales, búsqueda del equilibrio entre poder público y la sociedad civil.

Existen varios usos del término gobernanza: estado mínimo, gobernanza corporativa, nueva gestión pública, “buena gobernanza”, sistema sociocibernético, redes autoorganizadas; todos estos usos se caracterizan por la interdependencia entre organizaciones, intercambio de recursos y negociación de objetivos compartidos, interacciones arraigadas en la confianza y reguladas por normas de juego acordadas por los participantes de la red y un grado significativo de autonomía del Estado (Rhodes, 2005).

La gobernanza posee diferentes niveles: local, nacional, internacional y global (Arredondo, Orozco, Wallace, & Rodríguez, 2010); además, es un término utilizado en diferentes contextos como gobernanza corporativa y gobernanza turística (Miralbell Izard et al., 2010).

Según (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016), el análisis de la gobernanza permite comprender cómo se controla y coordina una cadena cuando ciertos actores tienen más poder que otros. Gereffi (1994) citado por (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016) define gobernanza como las relaciones de autoridad y poder que determinan la asignación y flujo de los recursos financieros, materiales y humanos dentro de una cadena generando

las cadenas "impulsadas por el comprador "o "impulsadas por el productor". El análisis de las cadenas impulsadas por compradores destaca el poderoso papel de los grandes minoristas, así como los comerciantes de marca con gran éxito, al dictar la forma en que operan las cadenas exigiendo que los proveedores cumplan con ciertos estándares y protocolos (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016). Por el contrario, las cadenas impulsadas por los productores están más verticalmente integradas en todos los segmentos de la cadena de suministro y aprovechan las ventajas tecnológicas o de escala de los proveedores integrados (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

Para (Miralbell Izard et al., 2010), la gobernanza turística son los procesos de decisión público – privados que tienen como objetivo mejorar la gestión de los conflictos ocasionados por las actividades turísticas en el destino.

Según (Pulido Fernández, 2014), la gobernanza turística es el proceso mediante el cual las partes interesadas en el desarrollo turístico de un territorio intervienen, adoptan decisiones, establecen estrategias y cauces con el fin de resolver conflictos ocasionados por el turismo.

2.3.2 Gobernabilidad y gobernanza

(Prats, 2003), define gobernabilidad como “la capacidad de las instituciones públicas de hacer frente a los desafíos que confronta” (p.241). Se deriva de alinear efectivamente las necesidades y las capacidades de un sistema sociopolítico a través de las instituciones (o reglas del juego) determinando su nivel o grado, reflejándose en el tipo de políticas públicas o regulaciones implementadas; “por tanto, más gobernabilidad

no sólo alineará mejor necesidades con capacidades conferidas institucionalmente, sino también necesidades y políticas.”

Así mismo, (Prats, 2003) citando a Strom y Muller (1999) y Granovetter (1985), define gobernanza como los procesos de interacción entre actores estratégicos los cuales se encuentran inmersos en estructuras sociopolíticas con instituciones formales e informales que restringen el comportamiento de los actores, cumpliendo las funciones de solucionar dilemas distributivos y problemas de información bajo contextos diferenciados. En este esquema, el institucionalismo establece las bases bajo las cuales se puede entender la gobernanza y analizar la gobernabilidad.

Los niveles de gobernabilidad se ven reflejados en el tipo de políticas públicas o regulaciones implementadas. Por tanto, la gobernabilidad alinea las necesidades con las capacidades institucionales, es decir, las necesidades y políticas. Por su parte, la gobernanza determina la capacidad del gobierno para transformar necesidades en políticas y establecer patrones de interacción entre actores estratégicos no sesgados hacia grupos de interés que permitan la formulación e implementación de las políticas con el menor tiempo y esfuerzo posible (Prats, 2003).

Para Prats (2003), contemplar la implementación de las políticas permite:

- Observar cómo la gobernabilidad se desenvuelve en un contexto multinivel donde intervienen nuevos actores no presentes en la formulación.
- Evidenciar la necesidad de estudios sectoriales de gobernabilidad que midan el impacto de las variables institucionales sobre políticas públicas concretas

- Observar la formulación e implementación de políticas como un proceso dinámico de interacción entre múltiples actores estratégicos con diferentes capacidades y preferencias.

De esta manera, para Prats (2003) surge la pregunta desde la gobernabilidad: ¿cuáles son los determinantes institucionales de la capacidad de formulación e implementación de políticas públicas de un gobierno? Dando respuesta, busca profundizar “en el alineamiento entre las reglas del juego (instituciones), la interacción de actores estratégicos (gobernanza) y la capacidad del sistema para reforzarse a sí mismo; es decir, de traducir las demandas o preferencias ciudadanas en políticas efectivas.” (p.260).

Según (Prats, 2003), el concepto de gobernabilidad ha sido manejado por varios autores donde cada uno de ellos le da un significado que en algunas ocasiones no es compatible generando un concepto ambiguo, manipulable y difuso. El concepto inicialmente se entendió como la habilidad de las instituciones públicas para satisfacer las demandas sociales. Luego fue complementado con el doble papel que posee la gobernabilidad; por un lado evitar la autocracia y por otro, expandir los derechos y oportunidades de las personas, es decir, ausencia de ingobernabilidad o estabilidad política. La tercera corriente es la liderada por los organismos multilaterales que utilizan el término gobernabilidad como sinónimo de “governance” o gobernanza. Esta definición se refiere a los procesos y reglas mediante los cuales son elegidos, mantenidos y reemplazados los gobiernos, a su capacidad para gestionar recursos e implementar políticas y al respeto y reconocimiento de las instituciones que gobiernan sus interacciones socio-económicas. Para él, esta definición combina reglas de juego,

eficiencia y eficacia en la implementación de regulaciones y políticas públicas así como la legitimidad de las instituciones pero su problema es que no diferencia gobernanza de gobernabilidad donde la gobernabilidad es una variable dependiente y la gobernanza es independiente. Finalmente, la cuarta corriente clave sobre el concepto de gobernabilidad es la surgida en el proceso de construcción europea. Esta corriente define gobernabilidad como la “estructura de toma de decisiones a través de redes multinivel de actores gubernamentales y no gubernamentales”.

(Prats, 2003), “propone una forma de entender la gobernabilidad fundamentada en el institucionalismo” donde se evidencia los vínculos entre el institucionalismo y la teoría de la gobernabilidad. Prats dice que “desde el institucionalismo sociológico (March y Olsen, 1989; Granovetter, 1985), histórico (North y Thomas 1973), o de la elección racional (Riker, 1986; North, 1990, 1997) se ha abordado el concepto de gobernanza con diferentes implicaciones metodológicas, pero siempre referido a los patrones de interacción entre los actores”. Así mismo, plantea que “la institucionalidad afecta al carácter de las políticas que, a su vez, también establecen reglas o marcos institucionales bajo los que tendrá lugar la toma de decisiones colectivas.” A pesar de que la gobernabilidad depende de las capacidades dadas por las reglas del juego, “estas mismas capacidades actúan sobre los niveles inferiores en forma de políticas, forjando una nueva gobernanza bajo la que interactuarán otro tipo de actores.” Por eso, para él, la gobernanza es una herramienta analítica y descriptiva para entender los procesos de interacción entre actores estratégicos, es decir, son actores con poder para influir en las reglas o toma de decisiones sobre determinada política. El poder de los actores puede proceder del control de información e ideas, del control de factores de producción, del

control de cargos o funciones públicas, de la posibilidad de producir movilizaciones sociales, entre otros.

Finalmente, (Prats, 2003) concluye que si gobernanza es la interacción entre actores estratégicos generada por la institucionalidad, gobernabilidad es la capacidad de “que dicha interacción proporciona al sistema sociopolítico para reforzarse a sí mismo; es decir, de transformar sus necesidades o preferencias en políticas efectivas.”

En esta misma corriente de la gobernabilidad y gobernanza, (Wilde, Narang, Laberge, & Moretto, 2008), en la Guía del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, usa el término “local governance” para referirse a las cuestiones de gobierno que existen a nivel local, incluyendo la descentralización de las políticas y procesos, las funciones y las interrelaciones de los diferentes actores e instituciones, la democracia local y el desempeño del gobierno local.

Según la guía, Governance se refiere a los procesos mediante los cuales se toman e implementan decisiones de política pública. Es el resultado de las interacciones, relaciones y redes entre los diferentes sectores (gobierno, sector público, sector privado y sociedad civil) e implica decisiones, negociación y diversas relaciones de poder entre las partes interesadas para determinar quién obtiene qué, cuándo y cómo. Las relaciones entre el gobierno y los diferentes sectores de la sociedad determinan cómo se hacen las cosas, y cómo se prestan los servicios. Governance es por lo tanto mucho más que un gobierno o “buen gobierno” y da forma a la manera en que un servicio o conjunto de servicios se han previsto, administrado y regulado dentro de un conjunto de sistemas políticos sociales y económicos.

(Wilde, et al., 2008) plantean que un indicador de la governance es una medida que muestra el grado de alineación entre el estado actual de la governance en una línea de base y su estado deseado (objetivo). Por lo tanto, cada evaluación de la governance se basa en ciertas suposiciones acerca de lo que es bueno y qué es malo; y para cada herramienta de evaluación existe una descripción de los actores y sus funciones.

Según (Arredondo et al., 2010), la gobernanza es una herramienta analítica para comprender la dinámica de los procesos, los factores involucrados en la interacción de actores, las reglas del juego (informales y formales), “con las cuales una sociedad toma e implementa sus decisiones”; por tanto, “gobernanza es la capacidad de un sistema socio político para llevar adelante una política o programa”. Para ellos, la gobernanza posee diferentes niveles: local, nacional, internacional y global; concluyendo que el grado de gobernanza depende del desempeño de los actores, programas, estrategias y políticas involucradas donde la construcción de las reglas son el centro ya que son la consecuencia de la interacción de los actores. Es así como la institucionalidad se explica en los arreglos conformados por normas formales e informales. Reconoce que existen actores visibles, quienes poseen representación en las instancias decisoras; como los actores invisibles, que no están representados en las instancias decisoras, pero tienen influencia. (Arredondo et al., 2010).

(Jorquera Beas, 2011), presenta la diferencia entre gobernabilidad y gobernanza planteando que de acuerdo con la literatura especializada sobre Administración Pública y Ciencia Política, la gobernabilidad depende de la gobernanza siendo la gobernanza una variable independiente de la gobernabilidad. Gobernabilidad se refiere a las adaptaciones y procesos del Estado y la administración pública con el fin de mejorar la

relación (vertical) con la ciudadanía y el proceso de toma de decisiones. Es “la capacidad del gobierno para cumplir con sus funciones, ejercer su autoridad y controlar las acciones de sus gobernados. Al mismo tiempo, dice que la gobernanza, busca mejorar la relación (horizontal) entre los actores públicos y privados con el fin de mejorar la toma de decisiones, la gestión y el desarrollo de lo público y lo colectivo, con una marcada intensión de integración y de interdependencia.

Los actores públicos y privados son comunes en diferentes definiciones de gobernanza: representantes de los gobiernos locales, representantes del gobierno central, asociaciones de gobiernos locales, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones de base comunitaria, líderes/instituciones tradicionales, las empresas locales, y ciudadanos comunes ((Jorquera Beas, 2011), (Wilde, et al., 2008))

Según (Jorquera Beas, 2011), además de los actores públicos y privados, otros aspectos comunes en distintas definiciones de gobernanza son: asuntos colectivos y la coordinación de ellos, relaciones formales (institucionales) e informales (interinstitucionales), concebir la gobernanza como resultado de la acción de diferentes actores con intereses comunes, que permite la sustentabilidad de los proyectos e iniciativas, genera capacidad para enfrentar cambios complejos, que recurre al dominio público incluyendo al Estado, pero también abarca un espacio público civil y ciudadano. Así mismo, que es una nueva forma de legitimización procedimental, una relación especial entre gobernantes y gobernados, sustentada en la participación y con la idea de disminuir las brechas entre las demandas y las ofertas; además es una manera moderna de asegurar el control social y la transparencia de la gestión pública.

Los hallazgos de Uzzi (1996), indican los actos de confianza como mecanismo de gobernanza de las relaciones enraizadas, que facilitaría el intercambio de recursos e informaciones, cruciales para la eficiencia de las organizaciones. Para el autor, la confianza es el único mecanismo de gobernanza en el que se consigue voluntariamente intercambios sin obligaciones, tanto de productos, como de servicios entre las empresas. Además, sería importante porque permitiría el acceso a recursos y la capacidad de adaptación frente a problemas no previstos. (Junior et al., 2012)

En la construcción social de la confianza, (Zucker, 1999) identifica la confianza como un mecanismo para coordinar las expectativas de los actores sociales. Para la autora, los actores sociales no son ni totalmente egoístas ni totalmente altruistas. Su concepto de confianza se basa en la noción de un intercambio colectivo de significados y conocimientos implícitos. (Junior et al., 2012)

2.4 Cadena de Valor Global - CVG

2.4.1 Definición de cadena de valor global

El concepto de cadena de valor global viene de lo que (Gereffi, 2005) denominó “the global production networks paradigm” o perspectiva de las redes de producción globales cuyas principales dimensiones son:

Tabla 5. Comparación de las Variedades de Capitalismo y Redes de Producción Globales.

Dimensión	Variedades de Capitalismo	Redes de Producción Globales
------------------	----------------------------------	-------------------------------------

Orientación Teórica	Análisis Institucional	Análisis Organizacional
Unidad de Análisis	Naciones	Redes inter-Firmas
Foco Empírico	Economías Industriales Avanzadas/Democracias capitalistas	Enlaces entre países desarrollados y países en desarrollo
Preferencia Metodológica	Actor Racional; Análisis Ultivariable	Análisis Histórico/Comparativo a través de las industrias, firmas y naciones
Estilo de Investigación	Cuantitativo, transnacional; estudio de caso de países	Internacional, Investigación de campo basado en la industria; interpretaciones de economía política
Tipos Ideales	Economías liberales coordinadas por el mercado	Dirigidas por Productores y Dirigidas por compradores
Principales retos/ Problemas de acción colectiva	Problemas de Coordinación en los países desarrollados	Mejora Industrial en desarrollo
Conceptos Clave	Complementariedades Institucionales	Firmas Líderes; rentas económicas; Aprendizaje a través de redes

Fuente: Adaptada de Gary Gereffi (2005:169)

La cadena de valor describe la gama completa de actividades que realizan las empresas y sus trabajadores para llevar un producto desde su concepción hasta el uso final; incluyendo actividades como investigación y desarrollo (I+D), diseño, producción,

comercialización, distribución y apoyo al consumidor final, entre otras donde las actividades pueden dividirse en diferentes empresas o realizarse en una sola empresa (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016) (Daly & Gereffi, 2017).

En el contexto de la globalización, las actividades que constituyen una cadena de valor generalmente se llevan a cabo en redes interorganizacionales a escala global (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

Según (Daly & Gereffi, 2017), el marco de las Cadenas de Valor Global ha sido desarrollado en las últimas dos décadas por investigadores de diversas disciplinas para entender cómo la globalización ha cambiado una variedad de industrias como son Barrientos et al., 2011; Gereffi 1999, 2005; Gereffi et al., 2005; Humphrey y Schmitz 2002; Kaplinsky, 2004, 2010.

El análisis de cadena de valor global -CVG se centra principalmente en cuestiones de (re) organización, coordinación, gobernanza y poder de la industria en la cadena (Humphrey y Schmitz 2001 citados por Gereffi (2005).

Su preocupación es comprender la naturaleza y las consecuencias de la fragmentación organizacional en las industrias globales. El enfoque CVG ofrece la posibilidad de comprender cómo se relacionan las empresas en la economía global, pero también reconoce el contexto institucional más amplio de estos vínculos, incluida la política comercial, la regulación y las normas. En términos más generales, el paradigma de redes de producción global se ha utilizado para unir la investigación académica sobre globalización con las preocupaciones tanto de los políticos como de los activistas sociales, que intentan aprovechar los beneficios potenciales de la globalización para las

preocupaciones pragmáticas de países específicos y grupos sociales que se sienten cada vez más marginados en el ámbito económico internacional (Gereffi, 2005).

Al centrarse en las secuencias de actividades de valor agregado tangibles e intangibles, desde la concepción y la producción hasta el uso final, el análisis de CVG proporciona una visión holística de las industrias globales, ambas de arriba hacia abajo (por ejemplo, examina cómo las empresas líderes "gobiernan" sus redes de afiliados y proveedores a escala global) y de abajo hacia arriba (por ejemplo, preguntando cómo estas decisiones comerciales afectan la trayectoria de "actualización" o "degradación" económica y social en países y regiones específicos) (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

2.4.2 Antecedentes de la Cadena de Valor Global - CVG.

El concepto de CVG se remonta a finales de la década de 1970 con algunos trabajos sobre la "cadena de productos básicos" que buscaban rastrear todos los conjuntos de entradas y transformaciones que conducen a un "último consumible" y describir un conjunto de procesos vinculados que culminan en este elemento (Hopkins y Wallerstein, 1977 citado por (De Backer & Miroudot, 2013)).

Posteriormente, el concepto de "cadena mundial de productos básicos" se introdujo más tarde en el trabajo de Gary Gereffi (1994), donde describe la cadena de productos de indumentaria, desde las materias primas (como algodón, lana o fibras sintéticas) hasta los productos finales (prendas de vestir) (De Backer & Miroudot, 2013)

A partir del año 2000, hubo un cambio en la terminología de la "cadena mundial de productos básicos" a la "cadena de valor global" (De Backer & Miroudot, 2013).

2.4.3 Metodología de la CVG.

Para (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016), la metodología de la CVG posee seis dimensiones divididas en los elementos globales (análisis de arriba hacia abajo o top-down) y los elementos locales (análisis de abajo hacia arriba o bottom-up). El análisis top – down se refiere a elementos internacionales, determinados por la dinámica de la industria a nivel global; el análisis bottom – up explica cómo los países individuales participan en las CVG.

Según (Fernández-Stark & Gereffi, 2011), el análisis de las seis dimensiones se realiza en tres etapas: la primera donde se busca entender la industria seleccionada a nivel global y local; la segunda etapa consiste en estudiar el contexto institucional en que se desenvuelve la cadena productiva localmente y la etapa final se concentra en el upgrading, escalamiento o mejoramiento en la cual se identifica hacia donde puede avanzar el sector. El upgrading puede referirse a agregar mayor valor a productos y servicios ya existentes o a incorporarse en la cadena nacional o internacional.

Las seis dimensiones mencionas por (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016) son:

- I. Estructura de entrada-salida: describe el proceso de transformación de las materias primas en productos finales.
- II. Alcance geográfico: explica cómo la industria está dispersa globalmente y en qué países se llevan a cabo las diferentes actividades de la CVG.
- III. Gobernanza o estructura de gobierno: explica cómo la cadena de valor es controlada por las empresas.
- IV. Upgrading, Escalamiento o Mejoramiento: describe el movimiento dinámico

dentro de la cadena de valor al examinar cómo los productores cambian entre las diferentes etapas de la cadena para mejorar su posición y captar mayor valor.

- V. Contexto institucional local: conformada por los elementos económicos y sociales locales.
- VI. Análisis de Stakeholders o Partes interesadas de la industria: describe cómo los diferentes actores locales de la cadena de valor interactúan para lograr la actualización de la industria.

En la estructura de entrada-salida se identifican las principales actividades y/o segmentos de la cadena de valor global y la dinámica y estructura de las empresas en cada segmento de la cadena de valor (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

El alcance geográfico se basa en el análisis de la oferta y la demanda mundiales. Eso se hace analizando los flujos comerciales en cada etapa de la cadena de valor usando bases de datos de estadísticas de comercio internacional como las de las Naciones Unidas e información compilada utilizando fuentes secundarias de datos de la empresa, publicaciones de la industria y entrevistas con expertos de la industria (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

El análisis de la gobernanza requiere la identificación de las empresas líderes en el sector, su ubicación, cómo interactúan con su base de suministro y su fuente de influencia y poder sobre ellas (por ejemplo, cumplimiento de normas); identificando cinco tipologías de gobernanza: gobernanza de mercado, gobernanza modular, gobernanza

relacional, gobernanza cautiva y gobernanza jerarquizada (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

La gobernanza de mercado se refiere a transacciones que son relativamente simples. La información sobre las especificaciones del producto se transmite fácilmente y los proveedores pueden fabricar productos con un aporte mínimo de los compradores. Estos intercambios de largo alcance requieren poca o ninguna cooperación formal entre los actores y el costo de cambiar a nuevos socios es bajo para los productores y compradores. El mecanismo central de gobierno es el precio en lugar de una poderosa empresa líder (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

La gobernanza modular se produce cuando las transacciones complejas son relativamente fáciles de codificar; generalmente los proveedores de cadenas modulares fabrican productos según las especificaciones del cliente y asumen la plena responsabilidad de la tecnología de proceso utilizando maquinaria genérica que distribuye las inversiones entre una amplia base de clientes manteniendo bajos los costos y limitando las inversiones específicas de la transacción, a pesar de que las interacciones comprador-proveedor pueden ser muy complejas (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016). Los enlaces (o relaciones) son más sustanciales que en mercados simples debido al alto volumen de información que fluye a través del enlace entre empresas donde la tecnología de la información y las normas para el intercambio de información son fundamentales para el funcionamiento de este tipo de gobernanza (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

Para (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016), la gobernanza relacional ocurre cuando compradores y vendedores confían en información compleja que no se transmite o aprende fácilmente dando como resultado interacciones frecuentes y el intercambio de conocimientos entre las partes. Tales vínculos requieren confianza y generan confianza mutua, que se regulan a través de la reputación, la proximidad social y espacial, los lazos familiares y étnicos, entre otros (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

A pesar de la dependencia mutua, las empresas líderes especifican lo que se necesita y, por lo tanto, tienen la capacidad de ejercer cierto nivel de control sobre los proveedores; así mismo, los productores en las cadenas relacionales tienen más probabilidades de suministrar productos diferenciados basados en la calidad, el origen geográfico u otras características únicas (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

En la gobernanza cautiva, los pequeños proveedores dependen de uno o pocos compradores que a menudo ejercen una gran cantidad de poder; dichas redes presentan un alto grado de supervisión y control por parte de la empresa líder donde la asimetría de poder en las redes cautivas obliga a los proveedores a vincularse con su comprador en las condiciones establecidas por ese comprador en particular y, a menudo, de forma específica, lo que lleva a lazos fuertes y altos costos de cambio para ambas partes (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

Finalmente, la gobernanza jerárquica describe las cadenas caracterizadas por la integración vertical y el control gerencial dentro de las empresas líderes que desarrollan y fabrican productos en la empresa. Esto generalmente ocurre cuando las especificaciones del producto no se pueden codificar, los productos son complejos o no

se pueden encontrar proveedores altamente competentes (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

El upgrading o escalamiento presenta cómo empresas, países o regiones adoptan actividades de mayor valor en las cadenas de valor mundial con el fin de aumentar los beneficios de participar en la producción mundial (Gereffi, 2005b citado por (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

(Fernández-Stark & Gereffi, 2011) dice que existen tres tipos de upgrading: el económico, el social y el medioambiental.

El upgrading medioambiental es la “Mejora del desempeño medioambiental a través de cambios en las tecnologías de producto y proceso, sistemas de gestión, tratamiento de desechos y emisiones, etc” p.63 (Fernández-Stark & Gereffi, 2011)

El upgrading social es el “Proceso de mejorar los derechos de los trabajadores como actores sociales y la calidad de su empleo” p.63 (Fernández-Stark & Gereffi, 2011)

Finalmente el upgrading económico es el “Proceso en que unidades económicas entran y/o se mueven a actividades de mayor valor agregado en la cadena productiva y mejoran su situación” p.63 (Fernández-Stark & Gereffi, 2011).

Humphrey y Schmitz (2002) citados por (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016) identificaron cuatro tipos de upgrading económico: de proceso, de producto, funcional y de cadena o intersectorial.

El upgrading de proceso: transformación más eficiente de insumos en productos, reorganizando el sistema de producción o introduciendo tecnología superior.

El upgrading de producto o movimiento entre líneas de productos más avanzados.

El upgrading funcional: consiste en adquirir nuevas funciones superiores en la cadena (o el abandono de funciones existentes de bajo valor agregado) para concentrarse en actividades de mayor valor agregado.

El upgrading intersectorial: donde las empresas se trasladan a industrias nuevas pero a menudo relacionadas aplicando la competencia adquirida en una función particular para desplazarse a otro sector productivo.

Además, Fernández Stark et al. (2014) citado por (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016) identificaron otros tipos adicionales de upgrading económico:

- Upgrading de entrada en la cadena de valor: donde las empresas participan por primera vez en cadenas de valor nacionales, regionales o globales; siendo la primera y una de las trayectorias de upgrading más desafiantes;
- Upgrading de reorientación de los vínculos hacia atrás, donde las empresas locales (nacionales o extranjeras) en una industria comienzan a suministrar insumos y/o servicios a empresas -normalmente multinacionales- que se encuentran en el país y ya están insertadas en una CVG separada;
- Upgrading de mejora del mercado final, que puede incluir el cambio a mercados más sofisticados que requieren el cumplimiento de estándares nuevos y más

rigurosos o en mercados más grandes que requieren producción a mayor escala y accesibilidad a los precios.

Los patrones de upgrading difieren según la industria y el país, según la estructura de entrada y salida de la cadena de valor y el contexto institucional de cada país; el desafío del upgrading en las cadenas de valor mundiales es identificar las condiciones bajo las cuales los países en desarrollo y las empresas pueden "escalar la cadena de valor" de las actividades de ensamblaje básico utilizando mano de obra barata y no calificada a formas más avanzadas de suministro (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

El contexto institucional local identifica cómo las condiciones y políticas locales, nacionales e internacionales moldean la participación de un país en cada etapa de la cadena de valor (Gereffi, 1995) citado por (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016). Las CVG están integradas en las dinámicas económicas, sociales e institucionales locales. Las condiciones económicas incluyen la disponibilidad de insumos clave: costos laborales, infraestructura disponible y acceso a otros recursos como las finanzas; el contexto social rige la disponibilidad de mano de obra y su nivel de habilidades, como la participación femenina en la fuerza de trabajo y el acceso a la educación; y, finalmente, las instituciones incluyen la regulación tributaria y laboral, los subsidios y la política de educación e innovación que pueden promover u obstaculizar el crecimiento y el desarrollo de la industria (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

El contexto institucional permite llevar a cabo un análisis comparativo más sistemático (transnacional e interregional) para identificar el impacto de las diferentes características en los aspectos económicos y los resultados sociales (Gereffi &

Fernandez-Stark, 2016).

La última dimensión de la CVG, el análisis de los stakeholders o partes interesadas de la industria identifica a los actores clave de la cadena de valor, cómo se rigen sus relaciones y qué instituciones están en posición de impulsar el cambio lo que puede ser importante para presentar las recomendaciones de mejora y el desarrollo de una estrategia de crecimiento en la que cada parte interesada desempeña un papel para contribuir en el desarrollo del sector (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

2.5 Conclusión del Marco Teórico: La Cadena de Valor Global del Turismo

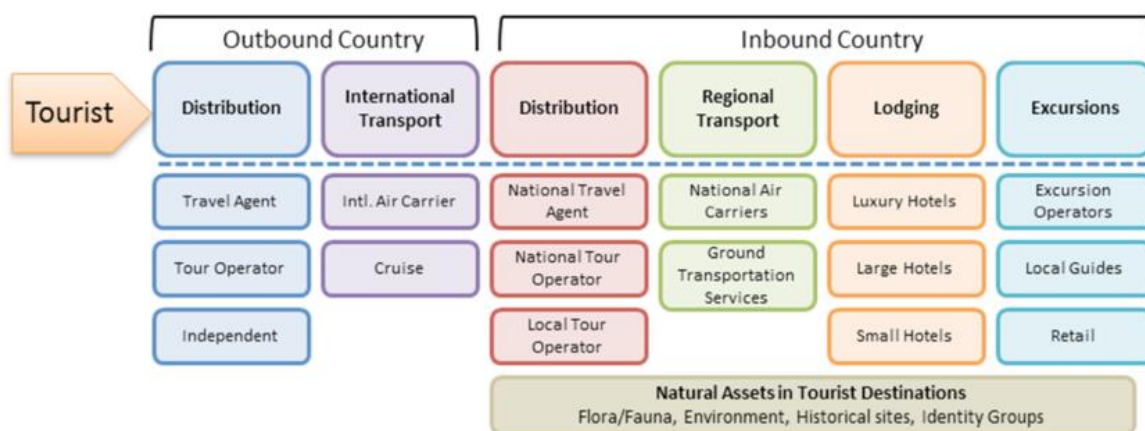
La Cadena de Valor Global del Turismo – CVGT, es el concepto que engloba todo el marco teórico desarrollado hasta el momento. Este concepto tiene en cuenta la importancia de las redes organizacionales y su análisis, el desarrollo económico de un territorio, la gobernanza, entre otros.

La metodología de la CVG ha sido utilizada para analizar la industria del turismo en diversas regiones del mundo describiendo diferentes tipos de turismo (Daly & Gereffi, 2017).

Según (Christian, Fernandez-Stark, Ahmed, & Gereffi, 2011), la CVGT se centra en el turista internacional presentando los pasos y empresas con las que interactúa el turista desde el momento en que decide viajar hasta la finalización del mismo; de esta manera, el situar a los turistas en el centro de la cadena reconoce cómo el consumo y la producción tienen lugar simultáneamente. El turista consume un conjunto de productos y servicios al mismo tiempo en que disfruta de una experiencia creando sensaciones

originadas en el consumo del valor turístico consumido en otro territorio resultado de las articulaciones entre la oferta y la demanda (Alvarado, Oddone, & Gil, 2016).

Ilustración 2. La Cadena de Valor Global del Turismo



Fuente: (Christian, 2010)

Para (Christian et al., 2011), el primer eslabón de la CVGT es la distribución; lo primero que hacen los turistas es decidir cómo comprarán sus productos turísticos o las partes de su viaje. Los agentes de viajes y los operadores turísticos son los principales intermediarios de distribución. Generalmente, las agencias de viajes actúan como el punto de venta minorista de productos turísticos (transporte, alojamiento y excursiones), y los operadores turísticos son mayoristas. Los operadores turísticos compran bloques de asientos de aerolíneas, habitaciones de hotel y actividades de excursiones y agrupan estos segmentos en varios paquetes. El producto empaquetado se vende a través de un agente de viajes o directamente. Los turistas pueden evitar intermediarios y reservar sus componentes de viaje de manera directa.

Siguiendo con (Christian et al., 2011), la siguiente etapa es el transporte internacional cuyo modo más común es el de las compañías aéreas internacionales; además de otras opciones como los servicios de cruceros y transporte ferroviario. La distribución internacional y el transporte se basan en los países emisores, pero existen segmentos regionales de distribución y transporte basados en el país receptor. Los países receptores tienen sus propios actores de distribución y a menudo trabajan directamente con empresas de distribución internacional. Por ejemplo, los operadores turísticos nacionales organizan y ejecutan los componentes de destino de una gira de paquetes de un operador turístico global. Cuando este es el caso, los operadores turísticos nacionales se reúnen con los turistas en el aeropuerto y los acompañan a sus actividades de destino (Christian et al., 2011).

Una vez que el turista ha llegado al país de destino, participan en diferentes actividades que incluyen transporte local (aéreo o terrestre), alojamiento y excursiones. Las opciones de alojamiento varían en la escala de lujo y tamaño. Las excursiones son las actividades locales representativas del producto turístico y los atractivos naturales del destino: snorkel, surf, visitas guiadas por museos, rutas del vino, entre otros, que dependen del tipo de turismo que se esté realizando. Algunas excursiones son vendidas por operadores y ejecutadas por guías locales que asumen el rol de expertos de área (Christian et al., 2011).

La mayoría de los segmentos de la cadena de valor turística se caracterizan por una gran variedad de estructuras empresariales, organizacionales, de propiedad y operacionales donde las grandes corporaciones coexisten con micro, pequeñas y medianas empresas (Christian et al., 2011).

Para (Christian et al., 2011), el turismo internacional exige un nivel sofisticado de coordinación y comercialización que llegue a los turistas en numerosos países y regiones donde las empresas que más valor tienen son las que poseen capacidades de coordinación y destreza de comercialización.

(Daly & Gereffi, 2017) a partir de las diferentes publicaciones de Michelle Christian sobre la Cadena de Valor Global para el turismo (Christian 2013, 2015; Christian and Nathan 2013; Christian et al. 2011), presentan la CVGT para dos tipologías de turismo: turismo de ocio y turismo de negocios.

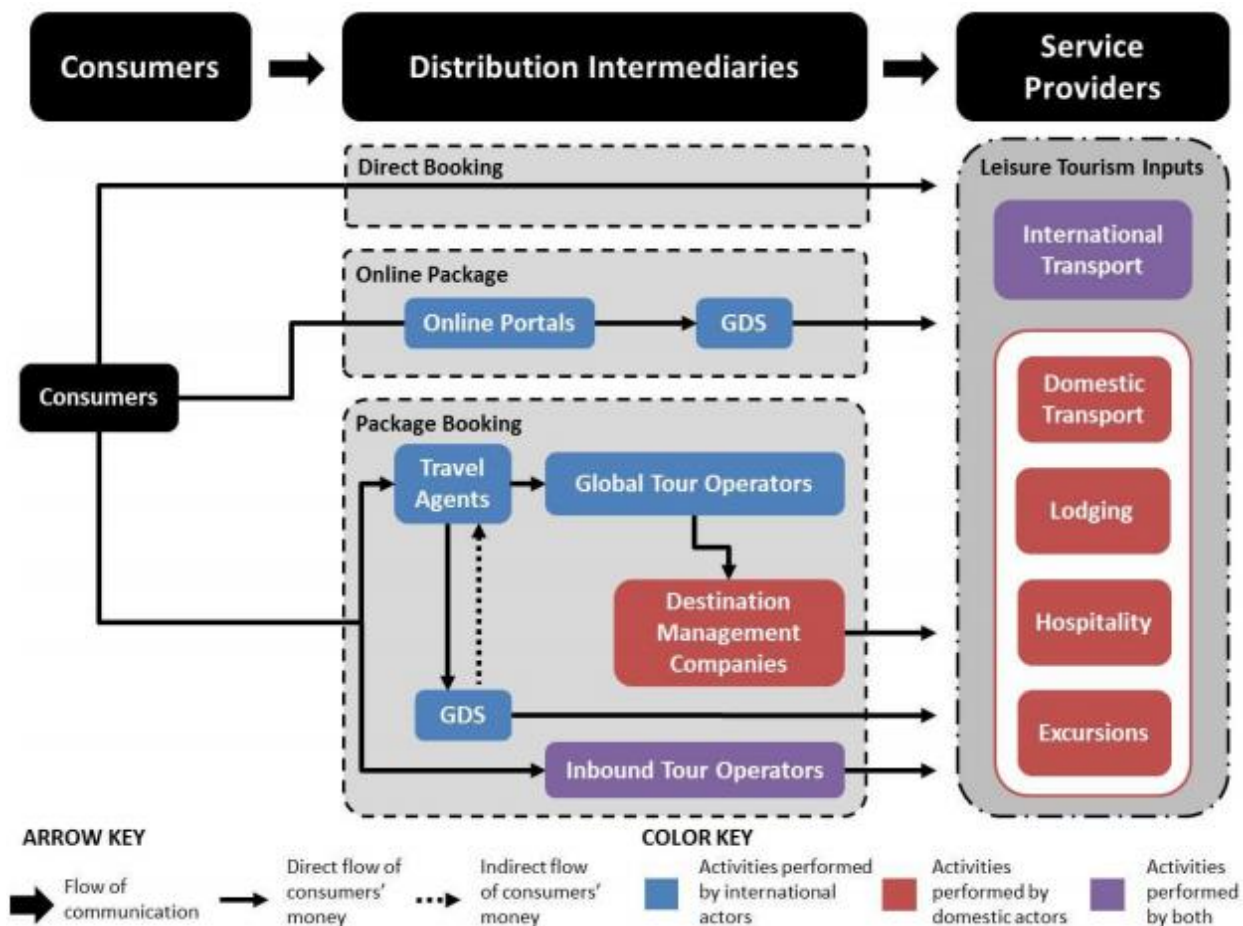
El turismo de ocio se puede definir como cualquier viaje internacional cuyo propósito es la recreación. Aunque hay muchos tipos de turismo de ocio (sol, arena y surf, ecológico o ecoturístico, aventura, cultural, etc.), el término no describe el viaje para visitar a amigos o parientes (Daly & Gereffi, 2017).

El turismo de negocios implica viajar internacionalmente por razones profesionales; incluye visitas para ver clientes, viajes de exploración para posibles oportunidades de inversión y el turismo MICE (que incluye Reuniones, Incentivos, Conferencias y Exposiciones) (Daly & Gereffi, 2017).

2.5.1 La Cadena de Valor Global del Turismo de Ocio.

Según Christian y Nathan (2013) citados por (Daly & Gereffi, 2017), la CVG para el turismo de ocio se puede dividir en tres categorías de actores: consumidores (o mercados finales), intermediarios de distribución y proveedores de servicios. La identidad, el poder y los vínculos entre estos actores dependen de los canales de distribución que usan los consumidores para acceder al producto.

Ilustración 3. La Cadena de Valor Global del Turismo de Ocio



Fuente: (Daly & Gereffi, 2017)

La Ilustración presenta un esquema donde se trazan los flujos de comunicación y los gastos del consumidor a través de la cadena. Los tres cuadros sombreados en el centro del diagrama representan los principales canales de distribución. Los recuadros azul, morado y rojo debajo de los encabezados 'Intermediarios de distribución' y 'Proveedores de servicios' destacan a los actores que ayudan a producir experiencias turísticas. El recuadro sombreado debajo de 'Proveedores de servicios' incluye las entradas más comunes que ayudan a crear experiencias de consumidores de ocio. Si

bien hay diversos grados de integración vertical entre los segmentos de la cadena, la ilustración 3 busca ser un ejemplo representativo en el nivel más amplio (Daly y Gereffi, 2017).

Las empresas líderes de la CVG del turismo de ocio, reúnen y empaquetan servicios individuales en experiencias de viaje donde su poder se deriva de la capacidad de aprovechar las capacidades de redes de proveedores de servicios grandes y globales, y al mismo tiempo tener acceso directo a los consumidores o agentes de viajes (Christian, 2013 citado por (Daly & Gereffi, 2017).

En la mayoría de los casos, estos actores son los intermediarios de distribución que pueblan los canales de distribución "Paquete en línea" y "Reserva de paquetes", aunque en algunos casos, los proveedores de servicios individuales poderosos como aerolíneas internacionales y hoteles pueden actuar como empresas líderes agrupando y vendiendo productos turísticos. Los portales en línea, los operadores turísticos y las empresas de gestión de destinos (DMC) se encuentran entre las principales empresas líderes (Daly & Gereffi, 2017).

Canal de distribución de reserva directa: Los consumidores pueden elegir eludir a los intermediarios de distribución y reservar directamente con los proveedores de servicios (ver el canal "Reserva directa"). Los ejemplos incluyen turistas de placer que reservan sus vacaciones directamente a través de sitios web de proveedores de servicios (Delta o Marriott, por ejemplo) o excursiones de forma independiente. En estos casos, el flujo de dinero del consumidor procede directamente del cliente a las líneas aéreas

internacionales y empresas nacionales de transporte, alojamiento, hospitalidad y excursiones (Daly & Gereffi, 2017).

Canal de distribución de paquetes en línea: Según (Daly & Gereffi, 2017), el canal de distribución 'Paquete en línea' representa el crecimiento más dinámico de la industria en la última década. La industria global está fragmentada, con los diez intermediarios de distribución más grandes (medidos por los ingresos) que representan solo el 31 por ciento de lo que era una industria de US \$ 821 mil millones en 2014 (Euromonitor International 2015a, 2015b citados por (Daly & Gereffi, 2017)).

Canal de distribución de reserva de paquete: Según (Daly & Gereffi, 2017), el canal de distribución 'Package Booking' o reserva de paquete incluye una red de agentes de viajes, operadores turísticos globales, operadores turísticos locales y las DMCs - Destination Management Companies (Agencias Turísticas Integradoras Locales) donde es la capacidad para vender paquetes turísticos basados en itinerarios lo que las diferencia de las agencias en línea; más allá de las cuestiones de infraestructura física y comunicación en persona. Adicional, estos canales de distribución de reserva de paquete, dependiendo de su ubicación, se distinguen por ayudar con las solicitudes de visa y la adquisición de permisos específicos (Daly y Gereffi, 2017).

Los intermediarios en todos los canales de distribución confían en los proveedores de servicios para muchas de las experiencias que los viajeros asocian con los productos turísticos. Las categorías generales incluyen el transporte nacional e internacional, el alojamiento, y las excursiones. En términos de costos unitarios, los insumos más importantes son lo pagado a las aerolíneas y el alojamiento. El consumidor generalmente

se encuentra primero con el transporte nacional e internacional antes de contratar hoteles, restaurantes y otras atracciones específicas del destino. Los proveedores de servicios individuales tienen rangos de calidad y escala, así como diferentes grados de integración vertical y horizontal. Algunos productos y servicios se ajustan a múltiples segmentos y muchas experiencias de excursiones, se ofrecen a través de guías locales (Daly y Gereffi, 2017).

2.5.2 La Cadena de Valor Global del Turismo de Negocios

La CVC del turismo de negocios se puede dividir en las mismas categorías que la CVG del turismo de ocio: consumidores, intermediarios de distribución y proveedores de servicios. Hay una mayor superposición entre las dos cadenas, con muchos de los mismos proveedores de servicios y algunos intermediarios de distribución activos en ambos. También hay un efecto indirecto frecuente, con viajeros de negocios que extienden regularmente viajes para experimentar lugares de interés locales. (Daly y Gereffi, 2017)

Sin embargo, existen diferencias importantes en las propuestas de identidad, características y adición de valor de las empresas líderes tanto en las cadenas de valor de turismo de negocios como de ocio. El canal de distribución 'Online Package' se utiliza con menos frecuencia en el segmento de turismo de negocios en comparación con el ocio. Las principales firmas del turismo de negocios son Travel Management Companies (TMC), que ofrecen servicios de gestión de viajes y análisis diseñados para ayudar a los clientes a reducir los costos durante los viajes y la demanda general de viajes. Esto es parcialmente impulsado por las diferentes expectativas del consumidor. Mientras que los

turistas de ocio son personas que experimentan el producto y están interesadas en maximizar sus experiencias de viaje; los consumidores del turismo de negocios son empresas que compran productos de viaje en nombre de sus empleados y esperan minimizar los gastos. Comparado con el ocio, el mercado global está altamente consolidado, con cuatro TMC líderes medidos por los ingresos anuales: American Express Global Business Travel, Carlson Wagonlit Travel, BCD Travel y HRG Worldwide. En conjunto, estas cuatro empresas representan el 89 por ciento del negocio con las cuentas de viajes corporativas globales más grandes como clientes y generaron ingresos cercanos a los US \$ 100 mil millones en 2014 (Business Travel News 2014, Travel Weekly 2015) citados por (Daly y Gereffi, 2017).

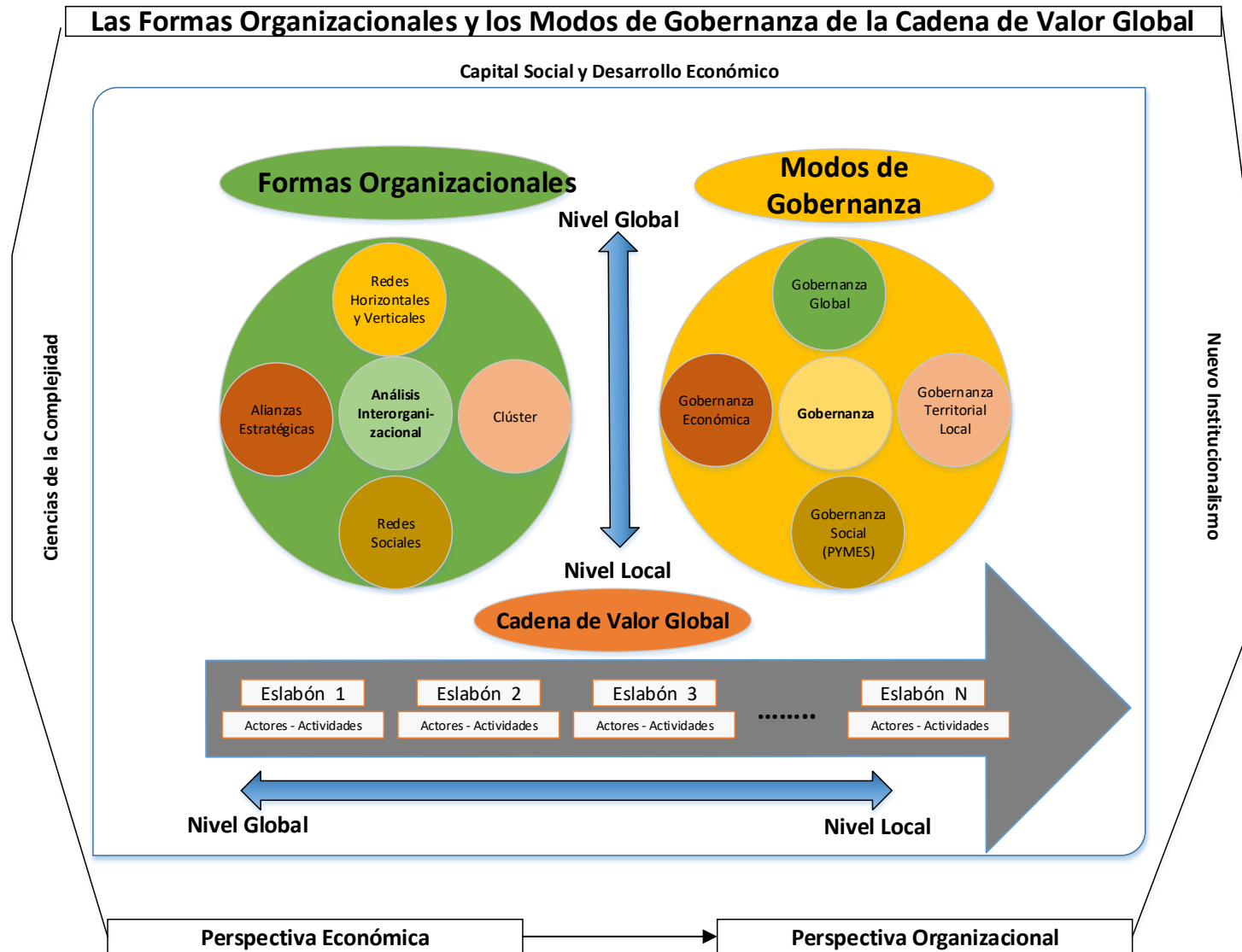
Dependiendo de la demanda de viajes a un destino, TMC abre subsidiarias de propiedad absoluta, empresas conjuntas o busca acuerdos de asociación en nuevos mercados para administrar los viajes de los clientes donde los acuerdos de asociación son los más comunes. Existen diferencias significativas en los conjuntos de habilidades y licencias que se requieren para que las firmas locales participen en la cadena de turismo de negocios. Para garantizar el cumplimiento de las pautas de viaje de la compañía, se espera que los afiliados a TMC recopilen diferentes tipos de información para la empresa matriz, gran parte de la cual requiere cierto nivel de capacitación. Además, la certificación de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) es un paso obligatorio para los socios de TMC (Daly & Gereffi, 2017).

Finalmente, el segmento MICE es un componente importante de la cadena de valor del turismo de negocios, brindando una oportunidad de alto valor agregado para aumentar las llegadas generales. Existen dos canales principales de distribución para

eventos de conferencias: (1) Las organizaciones anfitrionas pueden tener departamentos internos que ayudan con la planificación de reuniones de gran y mediana escala, lo que les permite realizar muchas de las preparaciones logísticas internamente; (2) Los consumidores pueden contratar especialistas de conferencias o agencias de convenciones para organizar eventos. Muchos de los principales TMC tienen divisiones MICE, aunque a menudo capturan pequeños porcentajes de los ingresos totales. Las oficinas de convenciones nacionales, regionales o locales también pueden ser útiles para buscar oportunidades de conferencias. Estos organismos a menudo dependen de organizaciones tales como la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA), la Sociedad de Ejecutivos de Viajes Internacionales (SITE), Meetings Professional International (MPI) y la Professional Conference Management Association (PCMA). A nivel mundial, ICCA es la asociación industrial más destacada, que brinda acceso a más de 1,000 actores del sector público y privado al mercado de eventos MICE en todo el mundo. ICCA reúne información sobre las reuniones que rotan entre al menos tres países y atraen a un mínimo de 50 participantes (Daly y Gereffi, 2017).

En el siguiente esquema se podrá observar el Marco Teórico trabajado hasta el momento.

Ilustración 4. Esquema Marco Teórico



3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 La investigación cualitativa

El proyecto se realizó a través de un método inductivo donde la observación es el punto de partida de la investigación. Se utilizó una metodología cualitativa que incluye múltiples factores influenciados mutuamente, tiene un diseño flexible e interactivo, donde se privilegia el análisis a profundidad y la relación con el contexto.

Según (Vieytes, 2004), la investigación cualitativa se caracteriza por buscar entender desde la perspectiva de los propios sujetos que producen y experimentan las normas, acciones, acontecimientos, valores, entre otros, donde

“a través del contacto directo con los actores y con los escenarios en los cuales tiene lugar la producción de significados sociales, culturales y personales, se pueden descubrir o reconocer los conflictos y fracturas, las divergencias y consensos, las diferencias y homogeneidades, que caracterizan la dinámica subyacente en la construcción de cualquier realidad humana que sea objeto de investigación.” P613

En el mismo sentido, (Galeano Marin, 2004) dice que la metodología cualitativa más que un conjunto de técnicas para la recolección de los datos, es una forma de “encarar el mundo de la interioridad de los sujetos sociales y de las relaciones que establecen con los contextos y con otros actores sociales.” P. 16

Estudios contextualizados y holísticos, datos recogidos por el mismo investigador, utilización de técnicas de recolección de datos abiertas, muestreo intencional, datos

analizados inductivamente, diseño emergente y criterios de confiabilidad propios; son características metodológicas de la investigación cualitativa (Vieytes, 2004).

Para (Galeano Marin, 2004) otras características de la investigación cualitativa son:

- Es un campo de estudio en sí misma porque cruza disciplinas, áreas de conocimiento y problemáticas.
- Es multimétodo; acude a usar variedad de materiales empíricos como el estudio de casos, experiencia personal, historias de vida, entrevista, observación, interacción, textos visuales, entre otros con los cuales se “describen visiones y monetos problemáticos y significativos en la vida individual.” P. 20
- Su objetivo no es necesariamente generalizar sus resultados sino que es profundizar en la problemática o situación.

3.1.1 Validez y confiabilidad en la investigación cualitativa.

La calidad de los datos, su medición e indicadores dependen de los criterios de validez y confiabilidad; la validez se refiere a la realidad de la medida y la fiabilidad a la constancia y consistencia en la medida (Ispizua Uribarri & Lavía Martínez, 2016).

Las investigaciones cualitativas se centran en la validez mientras que las cuantitativas hacen énfasis en la confiabilidad y reproductibilidad de la investigación (Galeano Marin, 2004).

Según (Ispizua Uribarri & Lavía Martínez, 2016), la validez tiene tres modalidades: validez de constructo, validez de contenido y validez de criterio. La validez de constructo es lo más importante y expresa que el indicador es adecuado con el constructo teórico. La validez de contenido se refiere al grado con que el indicador abarca el concepto en sus dimensiones y significados; finalmente, la validez de criterio indica que tan adecuado es el indicador comprobado por la coincidencia de resultados al aplicar otros indicadores previamente validados.

Es así como “la validez hace referencia al grado de coherencia lógica interna de los resultados y a la ausencia de contradicciones con resultados de otras investigaciones” p. 42 (Galeano Marin, 2004); y por tanto se encuentra asociada con la forma de recoger los datos.

Con el fin de establecer la confiabilidad y validez de la información cualitativa, (Vieytes, 2004) presenta los siguientes requisitos mínimos:

Tabla 6. Requisitos para establecer confiabilidad y validez de la información cualitativa

Requisitos mínimos	Definición
Participación prolongada o intensiva del equipo investigador en el campo	La duración del estudio depende de los recursos disponibles y de la familiaridad del equipo con la población estudiada; es necesario que el equipo se relacione con la población y minimice los prejuicios por no conocerla previamente. Cuando quienes trabajan en el campo conocen muy bien a la

	población de estudio, en poco tiempo se puede hacer una muy buena labor.
Triangulación de las fuentes, métodos e investigadores	La triangulación se refiere a utilizar dos o más estrategias en el desarrollo de la investigación buscando estudiar la conducta humana desde diferentes puntos de vista. El acercarse a los protagonistas mediante diferentes estrategias permite contrastar los testimonios relatados por ellos y cruzar diferentes versiones obteniendo información muy importante para interpretar los resultados.
Retroalimentación y discusión con la población	Compartir los hallazgos surgidos en el transcurso de la investigación con los sujetos que forman parte de ella ayuda a encontrar diversas interpretaciones de los resultados constituyendo una fuente más de confiabilidad de los datos.
Revisión por expertos	Cuando los revisores independientes o expertos verifican los resultados, pueden identificar áreas que necesiten mayor información o justificación con el fin de sustentar las conclusiones

Fuente: Elaboración propia con base en (Vieytes, 2004)

Para (Vieytes, 2004), el enfoque cualitativo posee un diseño de la investigación emergente ya que se va elaborando a medida que avanza la investigación. El problema de investigación es cuestionado y reformulado constantemente de acuerdo a los nuevos datos incorporados; este diseño facilita la adecuación a contextos específicos, a múltiples

realidades y a las interacciones entre contexto e investigador. Esta investigación permitirá evidenciar a nivel descriptivo la cadena de valor global del turismo para la ciudad de Medellín evidenciando sus redes inter organizacionales, mostrando la importancia de la articulación de actores como el gobierno, la academia, el mercado, los gremios, entre otros, en los procesos de planeación e implementación de la política turística para la ciudad de Medellín.

3.2 Fuentes de información

Con el fin de responder las preguntas de investigación, se recurre a información tanto primaria como secundaria.

En algunas ocasiones no existe información suficientemente válida y/o extensa para describir o interpretar una realidad, sin embargo, se puede encontrar que otros investigadores poseen información que permiten comprender, explicar e interpretar nuestro objeto de estudio, información denominada como secundaria (Ispizua Uribarri & Lavía Martínez, 2016)

Los principales tipos de fuentes de información secundaria son:

Tabla 7. Fuentes de Información Secundaria

Fuente de información	Definición
Registros internos	Conjunto de informaciones que una institución u organización genera como parte de su actividad

Registros externos	Informes de investigación que incluyen datos elaborados que sólo pueden ser consultados tal como se ofrecen Datos archivados y gestionados en bancos de datos de organizaciones especializadas como son las agencias nacionales e internacionales de producción estadística de datos así como instituciones dedicadas a la investigación científica.
Documentos de acceso público	Pueden ser textos publicados o fuentes bibliográficas, medios de comunicación y ciber-documentos Corresponden también a registros oficiales, informes y estadísticas.
Documentos privados	Se refiere a documentos personales privados como cartas, autobiografías, diarios, fotografías, entre otros.

Fuente: Elaboración propia con base en (Ispizua Uribarri & Lavía Martínez, 2016)

Por otro lado, la información primaria es la recolectada en forma directa por el investigador; son datos tomados de primera mano, originales y producto del trabajo en curso (Vieytes, 2004).

Para (Ispizua Uribarri & Lavía Martínez, 2016), existen diversas técnicas o estrategias para recoger los datos primarios, ejemplos de ellas son la encuesta, la sociometría y el análisis de redes sociales; el método delphi, entrevistas, observación, las metodologías participativas, entre otras.

3.3 Técnicas o estrategias de investigación

A continuación se presentará las técnicas o estrategias usadas en este proyecto.

3.3.1 Observaciones.

La observación es contemplar detenida y sistemáticamente cómo se desarrolla la vida social, sin modificarla ni manipularla (Ispizua Uribarri & Lavía Martínez, 2016).

Para que la observación sea científica debe cumplir los siguientes requisitos planteados por (Galtung, 1966) citado por (Ispizua Uribarri & Lavía Martínez, 2016):

- Fiabilidad o intrasubjetividad: asegurar que a partir de la repetida observación de los mismos hechos por un mismo investigador, se pueden extraer los mismos datos y resultados.
- Intersubjetividad: se puede obtener que la observación repetida de las mismas respuestas por diferentes observadores permite alcanzar los mismos datos.
- Validez: a partir de los hechos observados se pueden inferir conclusiones válidas, resultados e interpretaciones.

Tabla 8. Tipos de Observación

Tipos de observación	Definición
Observación participante	Los investigadores son parte de la situación investigada facilitando que al mismo tiempo se utilicen otras técnicas de recolección de datos como la entrevista y el análisis de documentos producidos por el grupo a estudiar.

Observación no participante	El investigador observa desde fuera sin ser parte de la realidad, es decir, sin tomar parte en la acción que se está desarrollando.
Observación indirecta	Consiste en analizar información secundaria, de documentos, fotografías, materiales fílmicos y otros, recogidos por otras personas concretas que nos los han elaborado expresamente para la realización de una investigación, equiparándose al análisis de documentos personales.
Observación directa	Es la realizada por el investigador de primera mano

Fuente: elaboración propia con base en (Ispizua Uribarri & Lavía Martínez, 2016)

En este proyecto se realizaron diferentes tipos de observaciones en las reuniones de la Mesa de Competitividad de la Ciudad de Medellín, Mesa Académica del Sector Turístico de la Ciudad de Medellín, elaboración del Plan Estratégico de Turismo para la ciudad así como en la discusión y aprobación de la Política Pública de Desarrollo Económico para la Ciudad de Medellín. Las observaciones se realizaron entre los meses de septiembre de 2017 y marzo de 2018

3.3.2 Entrevistas.

Conversaciones que buscan conseguir que un individuo transmita oralmente su modo de ver y entender las situaciones sociales para, a partir de ellas, obtener como resultado una interpretación de las mismas que se plasme en un relato final (Ispizua Uribarri & Lavía Martínez, 2016). Están fundamentadas en una guía o conjunto de preguntas donde cada pregunta está dirigida a una categoría diferente de información relacionada con el tema.

Tabla 9. Tipos de entrevista

Tipos de entrevista	Definición
Entrevistas estructuradas o dirigidas	Son las que siguen un esquema o guión fijo de preguntas preparadas previamente, son semejantes al cuestionario.
Entrevistas no estructuradas o no dirigidas	La persona entrevistada lleva la iniciativa de las conversación por lo que no existen un guión previo; simplemente el tema general.
Entrevistas semi-estructuradas	La conversación es guiada por la persona que realiza la entrevista, posee temas y preguntas concretas determinados previamente por el entrevistador.

Fuente: elaboración propia con base en (Ispizua Uribarri & Lavía Martínez, 2016)

Buscando de triangular los datos recolectados en las diferentes observaciones, se realizaron 19 entrevistas estructuradas, 13 entrevistas semiestructuradas, además de las entrevistas no estructuradas elaboradas durante las observaciones. Las entrevistas estructuradas y semiestructuradas se llevaron a cabo entre los meses de mayo y junio de 2018.

3.4 El análisis de los datos

Existen diversas técnicas de análisis cuya aplicación se encuentra condicionada al tipo de información y datos que se posean. Esta investigación utilizó técnicas de análisis cualitativo de datos y análisis de redes sociales.

3.4.1 Análisis cualitativo de datos.

A diferencia del análisis cuantitativo de datos que posee procesos de recolección y análisis de datos muy sistemáticos, el análisis cualitativo no posee normas comúnmente aceptadas (Ispizua Uribarri & Lavía Martínez, 2016)

Para (Ispizua Uribarri & Lavía Martínez, 2016), el proceso de análisis cualitativo posee los siguientes pasos:

- i. Organizar material original como grabaciones, transcripciones de entrevistas u observaciones, notas de campo, diarios, entre otros.
- ii. Codificar los datos
- iii. Buscar significados mediante análisis de temas
- iv. Interpretar significados
- v. Extraer conclusiones partiendo de los objetivos de investigación.

El análisis de contenido y el análisis interpretativo son dos de las técnicas de análisis cualitativo de datos que se basan en el análisis de textos.

El análisis de contenido es una técnica de investigación sistemática, objetiva y cuantitativa del contenido de una comunicación (Baez, 2007) que trabaja materiales cualitativos clasificándolos, ordenándolos y cuantificándolos en datos con el fin de analizar los mensajes de un modo científico (Ispizua Uribarri & Lavía Martínez, 2016).

El análisis interpretativo, a diferencia del de contenido, este análisis no se abstrae del contexto en el que se centra el fenómeno a analizar y con el fin de interpretar la información, tiene en cuenta hechos, factores y aspectos que de alguna manera puedan incidir o relacionarse con la información a interpretar.

Para el análisis cualitativo de los datos se utilizó el paquete MAXQDA el cual sirvió de apoyo en las diferentes fases de este proceso.

3.4.2 El análisis de redes sociales.

El Análisis de Redes Sociales – ARS- estudia que tan determinante es la estructura social sobre la acción humana, la cual se encuentra representada en un

sistema de relaciones que vinculan entidades sociales diferenciadas (individuos, grupos, organizaciones), allí las redes sociales se encuentran constituidas por los conjuntos de vínculos entre las entidades o nodos y su estructura se determina por las pautas en las formas de vinculación que emergen de los conjuntos relacionales analizados (Bravo et al., 2012).

Según (Matta, 2012), con el Análisis de Redes Sociales se puede comprender a nivel de la “red social” la situación en que se halla una trama de empresas, sus niveles de conocimiento, de comunicación, de acción colectiva, de existencia de conflictos u otros aspectos que afecten la sustentabilidad de la red. Así mismo, a nivel de “redes individuales” (ego networks), se podrá observar cómo son las relaciones y posiciones de cada una de las empresas, así como la existencia de subgrupos o empresas aisladas.

Para (Brand Monsalve & Gómez, 2006), el ARS busca analizar las formas de conexión o vinculación de individuos u organizaciones con el fin de determinar la estructura general de la red, sus grupos y la posición de los actores que en ella se encuentran.

El análisis de redes sociales se basa en la sociometría. (Ispizua Uribarri & Lavía Martínez, 2016) dice que la sociometría busca medir las relaciones interpersonales que se presentan al interior de grupos sociales pequeños con relaciones continuas y estables, estudiándolas en su propio contexto.

Los rasgos distintivos de la teoría y medición de redes según (Wasserman & Faust, 2014) son:

- I. Uso de información relacional o estructural para estudiar o poner a prueba teorías.
- II. Los datos de redes sociales requieren mediciones de los lazos entre las unidades sociales
- III. El ARS proporciona colección de procedimientos descriptivos para determinar cómo se comporta el sistema, y métodos estadísticos para poner a prueba el grado de idoneidad de las proposiciones.

Es así como la importancia del análisis de redes sociales radica en su precisa manera de definir conceptos sociales relevantes, en ser un marco para probar teorías sobre relaciones sociales estructuradas y en ser una alternativa teórica al supuesto de la independencia de los actores sociales (Wasserman & Faust, 2014).

(Ispizua Uribarri & Lavía Martínez, 2016) plantea la siguiente ruta para realizar un análisis de redes sociales:

- I. Identificar el grupo a estudiar
- II. Realizar un cuestionario a cada uno de los miembros del grupo donde se busca identificar las relaciones y redes personales existentes o potenciales.
- III. Plasmar en matrices sociométricas los resultados obtenidos del cuestionario.
- IV. A través de cálculos matemáticos, establecer el lugar que ocupa cada individuo en el grupo, al igual que las relaciones grupales que permiten definir el tipo de grupo que es.

- V. Finalmente, de manera opcional, se pueden hacer sociogramas con el fin de reflejar de un modo muy visual la estructura grupal: posición del individuo en el grupo, así como la propia configuración grupal.

Para (Wasserman & Faust, 2014), los siguientes conceptos son fundamentales en el ARS:

Tabla 10. Conceptos fundamentales del ARS

Concepto	Definición
Actor	Son unidades sociales discretas individuales, corporativas o colectivas
Lazo relacional	Característica que establece la vinculación entre un par de actores
Díada	Lazo establecido entre dos actores mediante un vínculo o relación entre ellos
Tríada	Subconjunto de tres actores y los posibles lazos entre ellos
Subgrupo	Subconjunto de actores y todos los lazos entre ellos
Grupo	Colección de todos los actores cuyos lazos deben medirse, conformada por razones empíricas, teóricas o conceptuales.
Relación	Colección de lazos de un tipo específico entre los miembros de un grupo
Red social	Conjunto o varios conjuntos finitos de actores y las relaciones definidas entre ellos.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Wasserman & Faust, 2014)

Los datos en el ARS se pueden clasificar como variables estructurales, variables de composición, modos y variables de afiliación. A continuación, una explicación de cada clasificación:

Tabla 11. Clasificación de los datos de redes sociales

Concepto	Definición
Variables estructurales	Miden los lazos de un determinado tipo entre pares de actores
Variables de composición	Son mediciones de atributos de los actores
Modos	Se refiere al conjunto distintivo de entidades sobre las que se miden variables estructurales. Cuando se miden para un único conjunto, generan una red unimodal donde todos los actores proceden de un mismo conjunto Cuando los datos reticulares están formado por dos conjuntos de actores, recibe el nombre de red bimodal.
Variables de afiliación	Tipo especial de red bimodal, un conjunto son los actores y el otro conjunto son los acontecimientos a los que pertenecen los actores.

Finalmente, (Brand Monsalve & Gómez, 2006) plantea las siguientes medidas de cohesión que permiten comprender y describir la posición de las organizaciones en la estructura:

- Rango: lazos directos entre las organizaciones entre ellas, y de estas con otras.
- Centralidad de intermediación: nodo u organización que permite el camino más corto entre dos vértices.

- Cercanía: organización o nodo que se halla más cerca de las demás, respecto a la red.
- Centralidad de grado: organización o nodo que posee mayor número de relaciones.

Esta investigación comenzó con un análisis documental del *Acuerdo 20 de 2015, Política Pública de Turismo para el Municipio de Medellín*, posteriormente, entre septiembre y diciembre de 2017 se realizaron observaciones participantes en diferentes reuniones de la Mesa de Competitividad de la Ciudad de Medellín, reuniones de la elaboración del Plan estratégico de turismo para la ciudad de Medellín y reuniones sobre la Discusión y aprobación de la Política Pública de Desarrollo Económico para la ciudad de Medellín. Luego se utilizó el análisis de redes sociales para la interpretación de los datos recolectados a través de las observaciones buscando hacer un mapeo inicial de la red interorganizacional del sector turístico. Posteriormente se realizaron las entrevistas estructuradas y semiestructuradas con el fin de triangular la información recolectada y al mismo tiempo se procesaron los diferentes documentos y entrevistas transcritas en el software MAXQDA con el fin de analizar cualitativamente los datos.

Tabla 12. Etapas de la Investigación

Etapas	Técnica	¿Qué se pretende?
1. Análisis documental de las políticas públicas del sector turístico para Medellín	Revisión de literatura	Identificar los actores que intervinieron en su elaboración. Describir el contexto legal del sector turístico para la ciudad de Medellín

2. Selección de informantes clave	Revisión de literatura	Identificar a todos los actores turísticos
	Observaciones	Establecer tipología de actores
3. Identificación de las organizaciones involucradas y análisis de sus principales características	Entrevista semiestructurada a informantes clave	Determinar las características básicas y los componentes de naturaleza de los diferentes tipos de relaciones turísticas establecidas
4. Recolección de datos	Entrevista con cuestionario a los actores	Identificar características de las relaciones entre los actores turísticos
5. Análisis de la estructura de la red: Esquema, Densidad, Medidas de centralidad	Abordaje cuantitativo con el programa UCINET6	Identificar características de las relaciones entre los actores turísticos del territorio
6. Análisis de la Cadena de Valor Global del Turismo para la Ciudad de Medellín.	Abordaje cualitativo siguiendo el análisis de la CVG planteado en el Manual de (Fernández-Stark & Gereffi, 2011).	Presentar las características organizacionales y de gobernanza de la CVGT para la ciudad de Medellín.

Fuente: Elaboración propia

3.5 La metodología de la Cadena de Valor Global del turismo en la Ciudad de Medellín – Colombia.

En el capítulo anterior se mencionaron las seis dimensiones que según (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016) posee la Cadena de Valor Global: estructura de entrada-salida,

alcance geográfico, gobernanza o estructura de gobierno, upgrading o escalamiento, contexto institucional local y análisis de stakeholders o de las partes interesadas de la industria.

La Cadena de Valor Global del Turismo en la Ciudad de Medellín – Colombia presentará esas seis dimensiones en las tres partes planteadas por (Fernández-Stark & Gereffi, 2011): Descripción General de la Cadena de Valor Global del Turismo, Upgrading de la CVGT y Contexto Institucional de la CVGT.

3.5.1 Descripción General de la Cadena de Valor Global del Turismo.

De acuerdo con (Fernández-Stark & Gereffi, 2011), el propósito de este apartado es presentar una visión integral de la industria con el fin de vincular el ámbito global con el local buscando comprender la industria a nivel global y cómo fuerzas externas influyen la actividad en el territorio.

Esta etapa incluirá las siguientes tres dimensiones: alcance geográfico, estructura de entrada – salida y gobernanza de la cadena, las cuales se presentarán en las siguientes partes: descripción de la industria, estructura de la cadena, organización local del sector y gobernanza de la CVG.

3.5.1.1 Alcance geográfico.

3.5.1.1.1 Descripción de la industria.

La descripción de la industria presentará a partir de fuentes de información secundarias la importancia del sector a nivel global y local respondiendo a las preguntas

planteadas por (Fernández-Stark & Gereffi, 2011) : importancia de la industria a nivel global en términos de ventas y empleo, importancia de la industria a nivel local en términos de ventas y empleo, entre otras.

3.5.1.2 Estructura de entrada – salida.

3.5.1.2.1 Estructura de la cadena.

La estructura de la cadena presentará la Cadena de Valor Global del Turismo de (Daly y Gereffi, 2017) para la Ciudad de Medellín respondiendo a los siguientes ítems planteados por (Fernández-Stark & Gereffi, 2011): identificación de los segmentos en los que el territorio está desarrollando sus actividades e ilustración de la cadena.

3.5.1.2.2 Organización local del sector.

La organización local del sector presentará cifras sobre las empresas turísticas de la ciudad de Medellín respondiendo a algunas preguntas de (Fernández-Stark & Gereffi, 2011) como: ¿Cuál es la naturaleza de las empresas en el sector? (Grandes, medianas, pequeñas. ¿Están agrupadas?) ¿Existe una asociación industrial efectiva que colabora y coordina las empresas en el sector (formal o informal)? ¿Hay alguna organización de naturaleza pública-privada que haya asumido el rol de coordinación?

Estas preguntas se responden desde fuentes secundarias y entrevistas a algunos actores del sector turístico de la ciudad de Medellín.

3.5.1.3 Gobernanza de la Cadena de Valor Global del Turismo.

(Garry & Martínez, 2016) a partir de la aplicación que hace de la metodología de la CVG en el turismo de El Salvador, define gobernanza como:

“relaciones entre los compradores, vendedores, proveedores de servicios y las instituciones reguladoras que operan dentro o influyen en la gama de actividades necesarias para llevar un producto o servicio turístico desde su inicio hasta su uso final. La gobernanza se refiere al poder y a la capacidad de ejercer control a lo largo de la cadena y/o en cualquier eslabón o relación entre las actividades desarrolladas en su interior... de su análisis se desprende que alguna empresa, organización o institución, puede desempeñar un papel dominante en la construcción de parámetros de operaciones, bajo los cuales otros actores clave de la cadena operan”

En esta investigación se trabajará con esta definición donde de acuerdo con (Fernández-Stark & Gereffi, 2011) se identificará algunas regulaciones y estándares que afectan a la cadena productiva y se da respuesta a preguntas como: ¿Cuáles son las empresas globales líderes del sector que deciden qué y cómo se produce? ¿Pueden las empresas locales cumplir con los requisitos de las empresas compradoras? Estas empresas compradoras pueden ser analizadas en el contexto global o nacional. ¿Qué medidas y programas se están creando para acceder a los mercados de acuerdo a los requerimientos nacionales y/o globales?

Para (Garry & Martínez, 2016), la gobernanza de la cadena se refiere a los siguientes aspectos: a) ¿Qué se va a producir? (Incluye el diseño y las especificaciones del producto

o servicio turístico. Guarda relación con la escala de la cadena y sus eslabones integrantes, y también con el desarrollo e incorporación de nuevos productos, servicios y actores en la cadena turística). b) ¿Cómo se va a producir? (Definición de los procesos de producción, en los que se incluyen elementos como tecnología, sistemas de calidad, normas laborales y códigos de protección para el medio ambiente). c) ¿Cuánto se va a producir y cuándo? (Programación de la producción de la actividad o servicio y la logística de trasladar el servicio y/o producto turístico al consumidor final, es decir, al turista).

3.5.2 Upgrading de la Cadena de Valor Global del Turismo.

Esta etapa comprende el upgrading, escalamiento o mejoramiento. Debido a que el turismo compone numerosos y diversos nichos, no existe una sola trayectoria o patrón para el upgrading; la naturaleza multisectorial del turismo permite que se sigan caminos múltiples con un tipo de upgrading simultáneamente con otro (Christian et al., 2011).

Algunos tipos de upgrading son más accesibles en función de la disposición global del sector y las capacidades locales: políticas nacionales, acceso a los mercados internacionales a través de operadores turísticos y agentes de viajes, capital humano y una sólida imagen internacional, son factores que determinan el éxito del turismo en los países en desarrollo (Christian et al., 2011)

Existen diferentes tipos de upgrading, pero esta investigación se centrará en el upgrading económico: upgrading de entrada a la CVG, upgrading de proceso, upgrading de producto y upgrading funcional trabajados por (Christian et al., 2011) para la CVGT para países en vía de desarrollo:

Upgrading de Entrada a la CVG: se presenta cuando ocurre alguna o algunas de las siguientes situaciones: los países se convierten en un destino para los turistas internacionales, las empresas o individuos de otra industria cambian al turismo, las empresas que se dedican al turismo interno agregan turismo internacional. Esto es comúnmente encabezado por firmas globales tales como compañías aéreas, operadores turísticos y hoteles que coordinan y controlan las experiencias del turista mediante la organización y ejecución de viajes, y/o como proveedores de servicios en el destino. La participación permite que firmas o individuos que no estaban previamente en la industria se unan. Por ejemplo, un vendedor local de alimentos puede servir comida para turistas internacionales o una empresa que vendió un producto a una clientela no turística ahora puede convertirse en un proveedor de un hotel turístico.

Upgrading dentro del segmento del operador turístico (upgrading funcional): Las empresas se mueven a lo largo del segmento de operadores turísticos; el segmento de menor valor agregado es como guía turístico; el upgrading se daría cuando se convierte en un operador de excursión, arreglista local o arreglista nacional para un agente entrante. La actualización a través del segmento de operador turístico es el mejor ejemplo de actualización funcional en la industria. Esta actualización ocurre cuando los operadores turísticos realizan operaciones cada vez más complejas. En la etapa más baja de los operadores turísticos, hay guías locales que generalmente trabajan como contratistas independientes. Los operadores de excursiones incluyen un guía local, pero también tienen la capacidad de abrir un negocio para una actividad turística en particular, como alquiler de bicicletas o excursiones de safari. Los operadores de excursiones se actualizan para convertirse en organizadores locales cuando comienzan a (1) vender los

tours de otros operadores de excursiones y (2) organizan viajes regionales para sus clientes de excursiones. Las dos últimas etapas se producen cuando las empresas de turismo adquieren capacidades nacionales de coordinación y acuerdo. Como resultado, las empresas de turismo pueden trabajar directamente como agentes de distribución del país emisor u operadores terrestres para los operadores turísticos mundiales, y luego convertirse en un operador turístico "global" mediante la creación y ejecución de paquetes turísticos a otros países. Los dos últimos segmentos generalmente solo ocurren para empresas en ciudades urbanas o capitales (Christian et al., 2011).

Upgrading dentro del segmento del hotel (upgrading del producto): Los países ofrecen hoteles de mayor y mayor calidad. La actualización en el segmento hotelero ocurre cuando los hoteles pasan a un nivel más alto de servicio, lujo o tamaño. Esta forma de actualización del producto puede asumir características funcionales si los hoteles que anteriormente no tenían la capacidad de proporcionar servicios de alimentos o transporte adquieren estas capacidades. El segmento hotelero en los países en desarrollo es el más bifurcado en términos de propiedad y alcance. Algunos países en desarrollo ingresan en la etapa más alta de actualización hotelera a través de marcas hoteleras multinacionales que construyen, adquieren o se hacen cargo de la gestión de una propiedad hotelera local. La propiedad local generalmente implica un presupuesto o pequeños alojamientos. Algunos países en desarrollo, como India, sin embargo, han podido desarrollar marcas hoteleras de lujo de propiedad y administración local.

Agregar tipos de turismo (actualización de productos): Los países amplían las ofertas desarrollando el turismo en diferentes regiones o cultivando un producto turístico en particular, como el "turismo de mar, arena y sol" o "médico". La adición de uno o más

tipos de turismo, como aventuras, eventos o turismo médico, es una forma común de actualización de productos en la industria. Muchos países intentan desarrollar múltiples tipos de turismo, pero una forma a menudo se desarrolla más rápido o más fuerte que otra.

Adoptando ICT (Actualización de Procesos): Las empresas y las juntas de comercialización de los países adoptan las tecnologías de la información, como el diseño de sitios web y los sistemas de reserva de computadoras. Las empresas de turismo que adoptan funciones comerciales de TI son una estrategia de mejora de procesos para los países en desarrollo. TI permite a las empresas comercializar directamente sus servicios, eliminar intermediarios globales y manejar de manera eficiente sus propias reservas. La creación de un sitio web de Internet es una ruta común para las empresas de los países en desarrollo que no cuentan con capacidades de reserva informatizadas.

3.5.3 Contexto Institucional de la Cadena de Valor Global del Turismo.

Esta etapa comprende las siguientes dos dimensiones; análisis de stakeholders y contexto institucional local.

3.5.3.1 *Análisis de Stakeholders.*

El análisis de los stakeholders se realiza con el análisis de redes sociales previamente presentado en este capítulo con el fin de identificar los actores clave, su nivel de relevancia y su grado de influencia.

3.5.3.2 Contexto Institucional Local.

De acuerdo con (Fernández-Stark & Gereffi, 2011), el contexto institucional establece cómo las condiciones y políticas modelan cada segmento de la cadena donde son los aspectos económicos, sociales e institucionales los factores que permiten desarrollar determinado sector económico.

En la presente investigación se identifican los aspectos institucionales, económicos y sociales de la CVGT de Medellín.

3.5.3.2.1 Aspectos institucionales.

Se dará respuesta a las siguientes preguntas planteadas por (Fernández-Stark & Gereffi, 2011): ¿Existe una política industrial para promover la industria?, describa sus elementos principales e identifique las organizaciones relacionadas con ella. ¿Cuáles son las políticas públicas más importantes que afectan directamente a la industria? ¿Hay una agencia o política industrial que promueva la industria? ¿Qué instituciones son consideradas críticas para el desarrollo y expansión del sector? (universidades, gobierno, grupos gremiales, etc.) ¿Hay una asociación empresarial u otra organización que promueva los intereses del sector?

3.5.3.2.2 Aspectos económicos.

Las preguntas y puntos a desarrollar según el manual de (Fernández-Stark & Gereffi, 2011) son: ¿cuáles son los recursos naturales más importantes para la industria?, ¿en qué estado se encuentra la infraestructura relevante para la cadena: transporte, energía, telecomunicaciones, etc.?, entre otras.

3.5.3.2.3 Aspectos sociales.

Se centrará en dos ítems, el desarrollo de capital humano y la inclusión en la cadena productiva.

El desarrollo de capital humano dará respuesta a las siguientes preguntas: ¿Los contenidos enseñados en el sistema educativo están alineados con las necesidades de la industria? ¿Existe coordinación entre el sector privado y las instituciones educativas y de capacitación?

La inclusión en la cadena productiva dará respuesta a las siguientes preguntas: ¿Están los micro, pequeños y medianos empresarios incluidos en la cadena estudiada? ¿Existen oportunidades sustentables para emprender y vender productos y/o servicios a la cadena productiva? ¿Cuáles son los riesgos de la inclusión? ¿Cuáles son las estrategias para incluir a los micro, pequeños y medianos empresarios en la cadena estudiada?, las empresas líderes ¿trabajan con proveedores pequeños? ¿Cuáles son los principales desafíos de participación de las empresas pequeñas en la cadena productiva?, la inclusión del micro, pequeña y mediana empresa en la cadena ¿es sustentable y/o competitiva?

Para responder estas preguntas, se utilizará el enfoque holístico del Modelo para la Inclusión Sostenible de Pequeñas y Medianas Empresas en la Cadena de Valor Global trabajada por (Fernandez-Stark, Bamber, & Gereffi, 2012). Este modelo tiene como objetivo contribuir a la comprensión de cómo las intervenciones pueden diseñarse de manera más efectiva para garantizar la inclusión sostenible de las pequeñas y medianas empresas en los diferentes sectores económicos (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

Con base a investigaciones en fuentes primarias y secundarias, centrándose en las iniciativas del Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID-FOMIN) en América Latina, identificaron cuatro limitaciones principales que coartan la competitividad de las pequeñas y medianas empresas y su sostenibilidad en la entrada a las cadenas de valor global: acceso a los mercados, acceso a la capacitación, construcción de coordinación y colaboración y acceso a financiamiento (Fernandez-Stark et al., 2012)(Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

Según (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016), este modelo es aplicable a todos los niveles de desarrollo, se elaboró para la cadena de valor global agrícola pero puede ser usado por otras industrias ya que las pymes de diferentes sectores enfrentan desafíos similares.

Tabla 13. Características del Modelo para la Inclusión Sostenible de Pequeñas y Medianas Empresas en la Cadena de Valor Global

Partes	Características
Acceso a Mercados	Presencia de vínculos en la cadena de valor global entre productores y compradores y cómo pueden establecerse tales vínculos.
Acceso a Capacitación	Capacitación específica para mejorar la productividad y la calidad, introducir nuevas tecnologías y variedades y otros requisitos de certificación que rigen la entrada en las cadenas internacionales de valor. La capacitación debe abarcar elementos como: conciencia de la necesidad de capacitación, capacitación técnica relacionada, el emprendimiento o la capacitación en habilidades empresariales; y finalmente el entrenamiento de habilidades interpersonales o sociales. Este enfoque proporciona al empresario pyme las

	habilidades y capacidades para realizar y comercializar productos y servicios que satisfagan las demandas de su mercado objetivo.
--	---

Acceso a financiamiento	La entrada a la cadena de valor requiere ciertas inversiones para cubrir la infraestructura, el equipamiento y la obtención de certificaciones. Sin embargo, los empresarios pymes frecuentemente enfrentan limitaciones de liquidez y crédito y no tienen acceso a canales financieros formales lo que puede limitar su potencial para realizar las inversiones requeridas. Las intervenciones pueden facilitar el acceso a las finanzas a través de varios modelos que incluyen financiamiento directo de compradores y contratos de compradores como garantía para la provisión de préstamos de los bancos.
-------------------------	--

Construcción de coordinación y colaboración	Ocurre en dos niveles, horizontal y vertical. La coordinación horizontal facilita la formación de grupos o asociaciones de empresarios no solo para alcanzar las economías de escala necesarias, sino también para brindar oportunidades de agregar valor a sus productos y servicios (upgrading o escalamiento). La coordinación vertical implica interacciones con otros actores de la cadena para establecer vínculos, encontrar sinergias y compartir información a fin de mejorar el desempeño de la cadena como un todo. La coordinación y colaboración entre las partes interesadas de la cadena es crucial para el desempeño y la actualización de la cadena (Gereffi, Fernandez-Stark, Bamber, et al., 2011). Las partes interesadas de la cadena incluyen a todos los actores que desempeñan un papel en el desarrollo de la industria: productores, proveedores de insumos, intermediarios, compradores, asociaciones industriales, instituciones de capacitación, proveedores de servicios industriales, instituciones financieras, agencias gubernamentales enfocadas en el desarrollo industrial, promoción de exportaciones agencias e instituciones reguladoras. Promover el diálogo y las alianzas públicas y privadas ha sido beneficioso no solo para resolver las asimetrías de información para los pequeños empresarios, sino también para
---	--

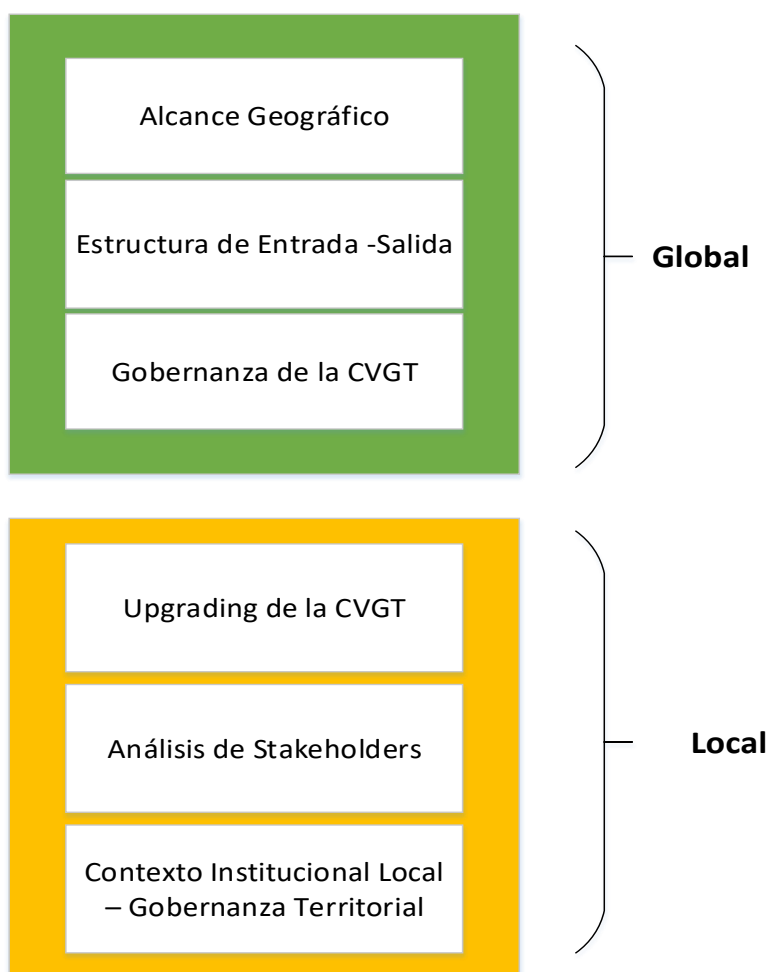
el avance de la industria tanto local como nacional. Estas alianzas proporcionan información sobre los desafíos y las oportunidades que enfrenta el sector con el objetivo final de coordinar y definir una estrategia de desarrollo común.

Fuente: Elaborado a partir de (Fernandez-Stark et al., 2012)(Gereffi & Fernandez-Stark, 2016)

4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: CADENA DE VALOR GLOBAL DEL TURISMO EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN – COLOMBIA

Antes de presentar los resultados de la investigación, es importante retomar lo planteado en el marco teórico y metodológico resaltando que la presentación y análisis de las dimensiones de la CVGT se está realizando en dos niveles: Nivel Global y Nivel Local.

Ilustración 5. Dimensiones y Niveles de Análisis de la CVGT



Fuente: Adaptado de (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016)

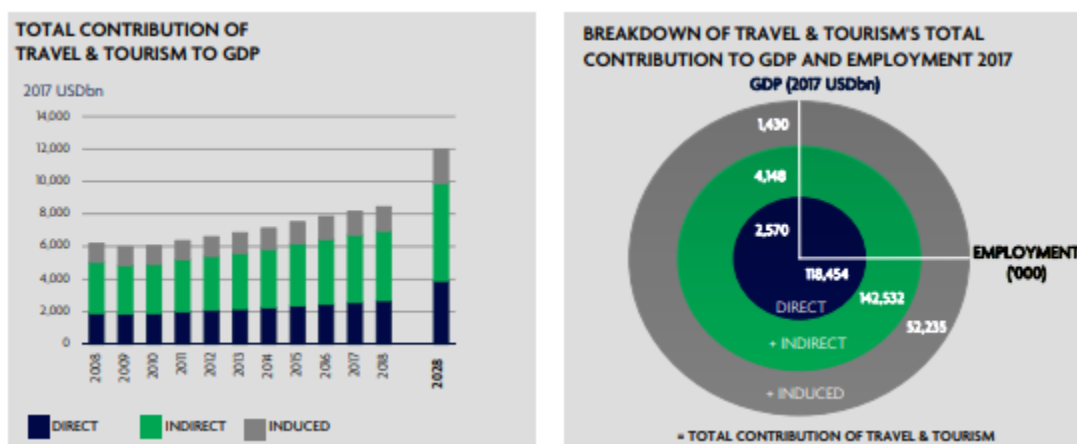
4.1 Descripción General de la Cadena de Valor Global del Turismo

4.1.1 Alcance geográfico.

4.1.1.1 Descripción de la industria.

Según (WTTC - World Travel & Tourism Council, 2018), en el año 2017 el sector de los viajes y el turismo contribuyó al PIB mundial con USD 8,272.3 bn, es decir, con el 10,4% del PIB mundial; generó 313'221.000 empleos tanto directos como indirectos equivalente al 9.9% de los empleos globales.

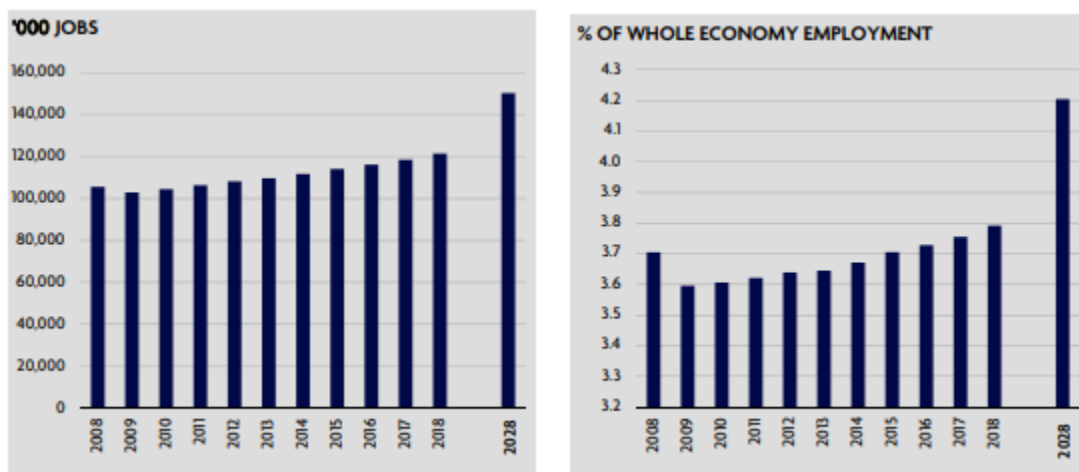
Ilustración 6. Evolución de la contribución de los viajes y el turismo al PIB mundial



Fuente: (WTTC - World Travel & Tourism Council, 2018) Página 5

En la gráfica se evidencia como la participación ha ido creciendo año tras año lo que lleva a que (WTTC - World Travel & Tourism Council, 2018) proyecte que para el año 2028, la participación total será del 11,7% del PIB mundial.

Ilustración 7. Evolución de la contribución directa de los viajes y el turismo al empleo mundial



Fuente: Fuente: (WTTC - World Travel & Tourism Council, 2018) Página 8

Los viajes y el turismo generaron 118.454.000 empleos directos en el año 2017 (3.8% del empleo total); se pronostica un crecimiento para el 2018 de 2.4% equivalente a 121,356,000 empleos y para el 2028, 150.139.000 empleos directos lo que significa un incremento de 2.2% anual durante los próximos diez años (WTTC - World Travel & Tourism Council, 2018).

En Colombia, (Oficina de Estudios Económicos - MinCit, 2018) estima que la producción de los viajes y el turismo en el año 2017 fue de COP 53,430.6 bn (USD 18,075.5 mn) es decir, contribuyó en un 5,8% al PIB nacional y generó el 5,8% del empleo nacional (1.311.000 empleos directos e indirectos).

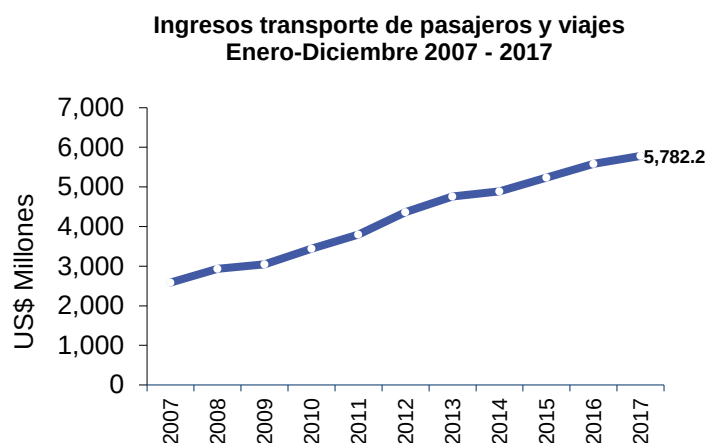
En la siguiente tabla e ilustración, se puede observar cómo ha sido el comportamiento anual de los ingresos de divisas por turismo en Colombia donde

sobresale la variación positiva de estos ingresos durante los últimos 10 años pasando de unos ingresos de divisas de \$2.585,6 millones USD en el año 2007 a \$5.782,2 millones USD en el 2017.

Tabla 14. Ingreso de divisas por turismo

Ilustración 8. Ingreso de divisas por turismo

Período	Total	Var. %
2007	2.585,6	
2008	2.935,9	13,5%
2009	3.049,7	3,9%
2010	3.440,2	12,8%
2011	3.801,4	10,5%
2012	4.363,5	14,8%
2013	4.758,3	9,0%
2014	4.887,2	2,7%
2015	5.235,8	7,1%
2016	5.584,7	2,7%
2017	5.782,2	10,4%



Fuente:(MinCIT, 2018)

La participación del comercio, restaurantes y hoteles en el PIB colombiano ha mostrado una tendencia al alza en el periodo 2001 - 2015, pasando de 2.9% en el año 2001 al 4.1% en el año 2015. La siguiente tabla e ilustración muestra la variación anual porcentual del Producto Interno Bruto Colombiano y de las actividades correspondientes a comercio, restaurantes y hoteles.

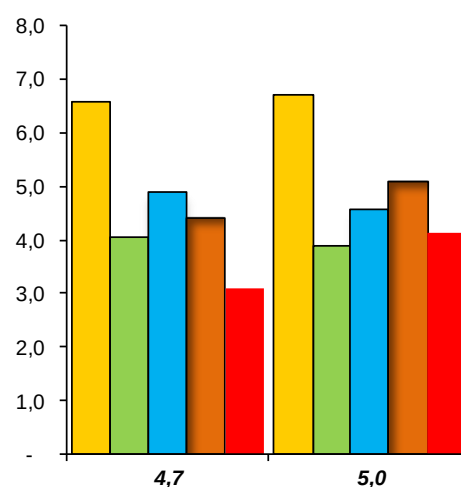
Tabla 15. Variación del PIB y de la participación comercio, restaurantes y hoteles

Ilustración 9. Variación del PIB y de la participación comercio, restaurantes y hoteles.

Anual	PIB TOTAL	Comercio Restaurantes y hoteles
2001	1,7	2,9
2002	2,5	1,5
2003	3,9	3,7
2004	5,3	7,1
2005	4,7	5,0
2006	6,7	7,9
2007	6,9	8,3
2008	3,5	3,1
2009	1,7	-0,3
2010	4,0	5,2
2011	6,6	6,7
2012	4,0	3,9
2013	4,9	4,5
2014*	4,4	5,1
2015*	3,1	4,1

Fuente: DANE

*Provisional 2014/2015



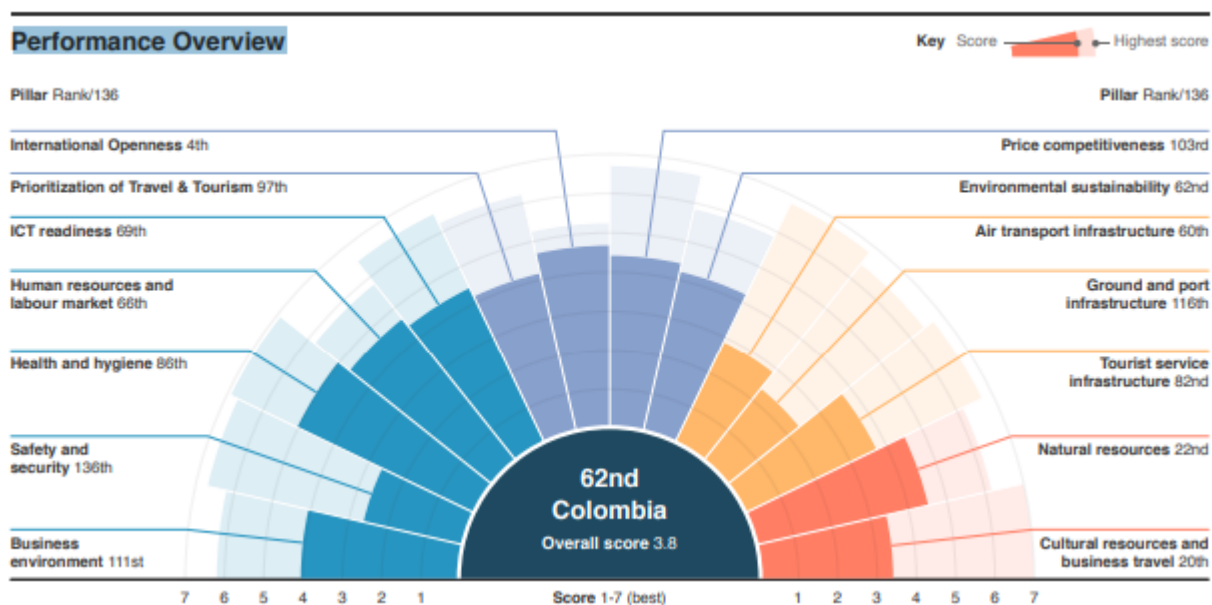
■ 2011 ■ 2012 ■ 2013 ■ 2014* ■ 2015*

Nota: Pesos constantes de 2005, serie desestacionalizada año completo, variación anual porcentual

Fuente:(MinCIT, 2018)

A continuación un gráfico de la visión general que posee el Foro Económico Mundial sobre el sector de los viajes y el el turismo en Colombia.

Ilustración 10. Visión general del rendimiento del turismo en Colombia del Foro Económico Mundial



Fuente: (World Economic Forum, 2017) página 146

Para el (World Economic Forum, 2017) Colombia ocupa el lugar 62 entre 136 países a nivel mundial con un aumento de 6 puestos en el 2017 para una calificación total de 3.8; aumento explicado principalmente en el progreso de sus ventajas competitivas: recursos culturales (Puesto 20), recursos naturales (Puesto 22) y apertura internacional (Puesto 4).

Particularmente, los recursos culturales actualmente están siendo mejor apalancados por el creciente interés en la línea de actividades culturales y de entretenimiento; adicional, el turismo y los viajes en Colombia posee una infraestructura de transporte aéreo relativamente eficiente (Puesto 60) (World Economic Forum, 2017).

Concluyendo con esta dimensión, el turismo es una actividad económica relevante tanto a nivel mundial como nacional que ha tenido un gran crecimiento en la última década. Su importancia económica radica en la capacidad que posee de aportar al PIB, crear empleos e impulsar exportaciones.

4.1.2 Estructura de entrada – salida

Como se mencionó en el marco teórico y metodológico, esta segunda dimensión posee dos partes: la ilustración de la cadena de valor local (estructura de la cadena) y la organización local del sector.

4.1.2.1 Estructura de la cadena

El Plan Estratégico de Turismo de Medellín 2018-2024 presenta las siguientes tendencias en tipos de turismo internacional:

Ilustración 11. Tendencias en tipos de turismo internacional 2014-2030



Fuente: OMT citado por (Municipio de Medellín, 2018)

Desde el año 2013, se definió que la vocación turística de la ciudad estaba dada por el turismo de negocios, ferias y convenciones convirtiendo a los otros tipos de turismo como oferta turística complementaria a su vocación; lineamientos que se reafirmaron en la recién aprobada *Política Pública de Desarrollo Económico para el Municipio de Medellín* en cuyo artículo 11 dice: “Medellín es una ciudad con vocación de Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones que dinamiza los otros tipos de turismo.” (Concejo de Medellín, 2017b).

A continuación se presentan algunos extractos del *Plan Estratégico de Turismo de Medellín 2018-2024*, donde se habla sobre los diferentes tipos de turismo para la ciudad:

“Medellín se ha venido posicionando como destino de turismo de negocios, consolidándose así en los anteriores planes de desarrollo, sin embargo, no puede dejar de reconocerse que la ciudad cuenta con recursos y productos turísticos muy valiosos que le han permitido posicionarse como destino vacacional ideal. Su oferta cultural es muy importante”

“El turismo MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions) localmente denominado turismo de negocios, es un segmento de la oferta de un destino turístico que se define por el hecho de que el cliente son las empresas.”

“Medellín ha logrado posicionarse como uno de los principales destinos para realizar eventos y reuniones en Colombia”

“Turismo de negocios (MICE): este producto está muy consolidado en la ciudad de Medellín, se convierte en una gran oportunidad para que los turistas asistentes a eventos en la ciudad consuman otros productos turísticos y ayuden a su potenciación en esta etapa de desarrollo y consolidación de los mismos. Contar con un segmento MICE consolidado es una excelente oportunidad para expandir el discurso del destino y aumentar la promoción entre los asistentes a los eventos que se pueden convertir en replicadores”

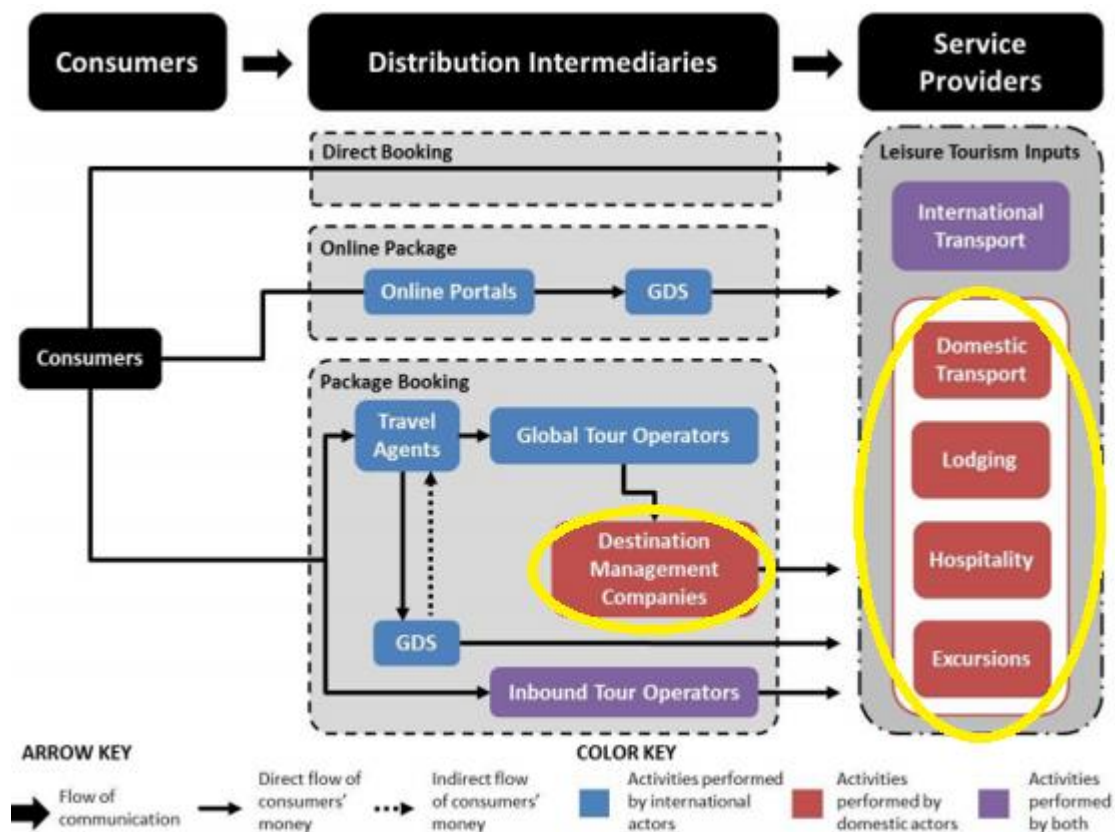
“El turismo de negocios (MICE), el turismo cultural y de salud, son los tres segmentos de producto turístico más desarrollados en el destino. Por su parte, la naturaleza y la gastronomía cuentan con un desarrollo bajo, mientras que las compras es un recurso que deberá comenzarse a desarrollar a nivel de producto”

“El producto faro atrae la atención de los turistas potenciales al destino, para el caso de Medellín el producto cultural es el faro, ya que es el más desarrollado en la actualidad y cuenta con manifestaciones y reconocimientos de talla mundial tales como las obras del Maestro Fernando Botero, la cultura silleterera y la transformación social. Por otra parte, el producto prioritario deberá seguir siendo el turismo de negocios (MICE), debido a su alto impacto económico en el territorio y la generación de conocimiento a los sectores económicos de la ciudad. Gracias a la potenciación del producto naturaleza, el turismo de negocios (MICE) tendrá una base sobre la cual se podrá desarrollar con éxito los incentivos.”

En las anteriores citas textuales se muestra la importancia que tiene el turismo de negocios para el desarrollo turístico de la ciudad, sin embargo, se quiere promocionar en mayor medida el turismo de ocio como productos complementarios a la oferta MICE.

(Daly y Gereffi, 2017) dice que la cadena de valor global del turismo está conformada por los consumidores, los intermediarios de distribución y los proveedores de servicios. Los eslabones de la cadena son los mismos tanto para el turismo de negocios como para el turismo de ocio: Consumidores, Intermediarios de distribución y Proveedores de servicios.

Ilustración 12. Identificación del sector turístico de Medellín en la CVGT



Fuente: (Daly & Gereffi, 2017)

En esta gráfica se encuentran resaltados con una línea amarilla los prestadores de servicios correspondientes al país de destino donde gran parte del sector turístico de la ciudad de Medellín está concentrado como proveedores de servicios.

Sobre el turismo MICE, el *Plan Estratégico de Turismo de Medellín 2018-2024*, dice que:

“Los viajes MICE, siendo el cliente la empresa, se caracterizan porque el proceso de toma de decisión sobre el destino depende de muy pocas personas, a veces de una sola, y reporta viajes de grupo, a veces muy numerosos y con alto poder adquisitivo. El segmento MICE no cuenta con un componente único de trabajo o formativo, también suele contar a veces con componentes de ocio, y como es el caso de los incentivos, el ocio es el componente principal.”

“Las reuniones, los incentivos y las convenciones se captan a través de las empresas, asociaciones y gremios; y las ferias por su parte, son captadas a través de los organizadores de las mismas (nacionales o internacionales) o incluso impulsadas a través de actores especializados del propio destino. En cualquiera de los cuatro componentes los factores que influyen en la toma de decisión son:

1. El posicionamiento del destino.
2. La conectividad.
3. La disponibilidad de infraestructuras para reuniones.
4. La relación calidad-precio de plazas hoteleras y la cantidad en el caso de grandes eventos.

5. La oferta complementaria de ocio.

El peso de cada uno de estos cinco factores varía según el objeto del viaje, por ejemplo: mientras un incentivo busca un fuerte posicionamiento del destino y una excelente oferta complementaria, un congreso internacional necesita de una excelente conectividad, una gran cantidad de plazas hoteleras y una adecuada infraestructura para reuniones.

El turismo MICE es altamente competitivo a nivel internacional, en este sentido es clave conocer las tendencias de este tipo de turismo“

Según (Daly & Gereffi, 2017), las principales firmas del turismo de negocios son las Travel Management Companies – TMC siendo las cuatro principales: American Express Global Business Travel, Carlson Wagonlit Travel, BCD Travel y HRG Worlwide.

De acuerdo a información tomada de diferentes páginas web se encontró que la ciudad de Medellín posee subsidiarias, empresas conjuntas o acuerdos de asociación de algunas de estas multinacionales: Carlson Wagonlit y BCD Travel. Así mismo, conversaciones espontáneas con empresarios turísticos indicaban que los principales portales en línea por el que llegan las reservas de los servicios son: Booking, Airbandb, Orbitz y Hoteles.com siendo los dos últimos parte del Grupo Expedia.

A continuación, se presenta una tabla con información de multinacionales presentes en Medellín y Colombia las cuales son importantes como intermediarios de distribución en la CVGT:

Tabla 16. Multinacionales y/o Intermediarios de Distribución para la CVGT de Medellín

Empresa	Descripción	Fuente de la información
Orbitz	Sitio web de viajes que forma parte del grupo Expedia. Posee una fuerte presencia en el mercado norteamericano y se considera una de las mayores OTA, debido a la diversidad de sus productos y servicios. Es una marca fuerte, especialmente en el mercado del ocio turístico. Ofrece a los viajeros la posibilidad de crear y reservar paquetes dinámicos que reúnen vuelos y alojamiento; también promueve soluciones específicas para mejorar las ventas en la industria del ocio.	(Orbitz, 2018)
Hoteles.com	Líder mundial en hospedaje en hoteles que ofrece servicios de reservación mediante su propia red de sitios web localizados y centros de atención telefónica. Proporciona a sus clientes amplias opciones de hospedaje en línea con más de cientos de miles establecimientos en todo el mundo, incluidos hoteles independientes, grandes cadenas hoteleras y apart-hoteles. Hoteles.com hace parte del grupo de empresas de viajes EXPEDIA GROUP, su sede central se encuentra en Dallas, Texas, EE. UU.	(Hoteles.com, 2018)

Grupo Expedia	Plataforma de viajes del mundo, con una amplia cartera de marcas que incluye algunas de las marcas de viajes en línea líderes en el mundo. (Expedia, 2018) De manera colectiva, las marcas de Expedia Group cubren casi todos los aspectos de investigación, planificación y reserva de viajes, desde elegir el asiento de avión, leer reseñas de viajes personales de hoteles, hasta planificar qué hacer en un destino una vez que llegue. El portafolio de Expedia Group sirve tanto a viajeros de negocios como de placer. Las marcas que hacen parte del grupo son: Expedia.com, Hotels.com, Expedia Group Partner Solutions, Egencia, HomeAway, Trivago, Orbitz, Travelocity, Hotwire, Wot if, Expedia Group Media Solutions, Expedia Local Expert, CarRentals.com, Expedia Cruise Ship Centers, Classic Vacations, Trivago, Silver Rail.
Grupo Booking Holdings	Establecida en Ámsterdam, proporciona un servicio de reservas de alojamientos online y es propietaria, administradora y gestora de la página web www.booking.com. Booking.com recibe el apoyo de varias empresas locales de todo el mundo que se encargan de proporcionar apoyo a Booking.com dentro del mismo país y, en algunos casos, también ofrecen servicio de atención al cliente. Las empresas filiales no proporcionan un servicio de reservas online ni poseen, controlan, administran, gestionan o mantienen la página web de Booking.com (o cualquier otra página web). Booking.com solo está domiciliada en su oficina registrada en Ámsterdam y no en las oficinas de sus

	filiales internacionales. Las empresas filiales no están autorizadas para actuar como agente de proceso o servicio de Booking.com. Booking posee oficina en Bogotá - Colombia.	
BCD Travel	BCD Travel es una organización multinacional con presencia en 109 países y con más de 20 años de experiencia en Colombia. Su especialidad es la gerencia de políticas de viajes de los clientes corporativos. Ofrecen servicios que incluyen pasajes aéreos, alojamiento, organización profesional de reuniones, eventos, convenciones y viajes de incentivo. BCD Travel es la tercera empresa en el mercado de los viajes empresariales en Colombia, poseen 486 colaboradores comprometidos con ayudar a las empresas y a las personas a viajar de manera inteligente y lograr más. Posee oficinas en la ciudad de Medellín	(BCD Travel, 2018)
Carlson Wagonlit Travel	Líder global especializado en la gestión de viajes, reuniones y eventos a través de tres líneas: Gestión de viajes, Atención al viajero y Reuniones & Eventos. Todo ello lo hace a través de la combinancia de personas y tecnologías con su estrategia CWT 3.0. CWT posee tres unidades de negocio: CWT Meetings & Events; CWT Energy, Resources & Marine; CWT Solutions Group. Tiene su oficina principal en Francia pero además posee oficinas en cerca de 150 países y territorios: 46 oficinas en propiedad y/o joint ventures y /o holdings minoritarios; y 101 asociados en todo el mundo. En Colombia se encuentra desde 1948, posee 179 clientes en portafolio con un promedio de US\$85	(economista america.com, 2017) (Carlson Wagonlit Travel, 2018)

millones en ventas y procesamiento de 450.000 transacciones anuales. Tiene su mayor centro de negocio concentrado en Bogotá con 68 % y en Medellín con 28 %. A partir de 2018 se abre en Bogotá el Centro de Consolidación Global de Carlson Wagonlit Travel, operación propia que con su nueva sede generará 300 nuevos empleos. Colombia es el quinto centro global, después de Filipinas (Asia), Polonia (Europa) y Costa Rica (Centroamérica).

Posee sede en Medellín.

American Express Global Business Travel (GBT)	Es una de las redes de agencias de viajes más grandes del mundo, con experiencia por más de 90 años en el manejo de viajes de negocios. Desde el año 2000, posee una franquicia en Bogotá - Colombia y a partir del año 2017 abre su primera oficina también en Bogotá - Colombia, 100% propiedad de la compañía después de las delegaciones propias que posee en Ciudad de México y Buenos Aires. No posee sede en Medellín	(Expreso Viajes y Turismo, 2016; R.R, 2016)
---	--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de las páginas web arriba citadas

En la anterior tabla se evidencian las diferentes formas organizacionales que se pueden presentar en la CVGT: alianzas estratégicas, joint ventures, redes verticales, redes horizontales, entre otras.

Según la Asociación Empresarial 2, algunos de los prestadores de servicios turísticos de la ciudad de Medellín que actúan como intermediarios son:

Tabla 17. Listado de algunos intermediarios de distribución de la ciudad de Medellín.

DMC's Medellín - Colombia	Operadores de Turismo Receptivo
• Travel Solutions DMC • Destino Colombia • Gema Tours • Tucaya DMC • Macondo DMC • Swiss Andina • Colombia 57	• Viajes de Pueblo en Pueblo • Casa de Colombia • Toucan Café & Tours/ Toucan Spanish School • Agatha Representaciones • Colombia Travel Operator • Fly Colombia City Tor • Golden Travel • Destino Antioquia • Over Comfenalco • Papayote Travel • Turibus • Turismo en Medellín • Aviatur • Vista Medellín.Travel • Palenque Tours • Platform • Destino Santa Elena • Kagumu Adventures • Colombia Conexión

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada en entrevista.

Con los programas desarrollados por ProColombia, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Viceministerio de Industria, Comercio y Turismo, entre otros, se ha buscado estrechar las relaciones entre los intermediarios y los proveedores de servicios. Un ejemplo de este tipo de programas es el ProColombia Travel Mart.

El ProColombia Travel Mart es un evento anual organizado por el Gobierno de Colombia en cabeza de ProColombia y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo donde se reúnen cerca de 300 compradores internacionales de turismo vacacional y de reuniones de los principales mercados emisores de viajeros a Colombia; quienes participan en el encuentro de negocios deben pertenecer a una de estas categorías: Aerolínea, Casas de incentivos, Centros de convenciones, DMC, Entidad de promoción, Hotel, Mayorista, Operador Hotelero, Operador receptivo, Recintos feriales, Wedding planners (ProColombia, 2018).

En las entrevistas, se presentaba que los actuales estudiantes de turismo o futuros empresarios turísticos de la ciudad de Medellín debían conformar operadoras de turismo receptivo especializadas lo que haría que tuvieran un factor diferenciador y competitivo para el turismo de la ciudad.

A continuación se presentan algunas respuestas de los entrevistados cuando se les preguntaba sobre el porcentaje de las estrategias o acciones realizadas en la organización dirigidas a los diferentes productos turísticos de la ciudad de Medellín.

Tabla 18. Porcentaje de las estrategias dirigidas a los productos turísticos de la ciudad de Medellín.

Entrevistado	Respuesta textual
Entidad Gubernamental 5	“primero va turismo MICE trayendo gente, validadores que vienen a la ciudad que posiblemente vienen y recompran y vienen y se quedan a hacer turismo de naturaleza y turismo de cultura.” “La ciudad siempre fue planeada por turismo Mice; primero se arregló el palacio de exposiciones, se hizo Plaza mayor, en el dos mil por allá se hizo el Medellín convention Bureau, luego siguió el clúster de turismo de negocios, entonces mira que siempre fue negocios, negocios y negocios se trajeron grandes eventos a la ciudad, validadores y de eso comenzaron a salir una serie de productos como productos de naturaleza”
Gremio 6	“el turismo MICE tiene que tener mínimo entre el 70 y 80 %” “todo eso está enfocado a turismo de negocios”
Asociación Empresarial 4	“yo diría que al turismo de negocios por ahí un 5% ... el turismo de salud va aumentando, el turismo de negocios ha aumentado, lo que pasa es que este 5% es mirándolo como red”
Gremio 3	“Medellín se vende por MICE, o sea por eventos o por vacacional; entonces en los eventos yo pongo todos los negocios, porque vienen todos los empresarios, en vacacional pondría turismo cultural, de naturaleza, gastronomía y de ocio y yo pienso que en ese orden de ideas el turismo de negocios es más fuerte que el vacacional, en un 60-40”
Asociación Empresarial 3	“Cómo hoteles ellos están enfocados a MICE pero la corporación ha trabajado también el tema de gastronomía y de ocio, porque el público objetivo es más ejecutivo” “La zona se enfoca más en ese tipo de turismo, por la cercanía a Plaza mayor”

Asociación Empresarial 2	“Nuestra principal vocación en turismo es turismo de negocios, que está definido por la política pública de turismo, por el plan estratégico eso no quiere decir que solo nos dediquemos a turismo de reuniones, porque primero que todo, las personas que vienen por turismo de reuniones o vienen a un evento, necesariamente van a consumir de la ciudad van a buscar, van a transportarse, van a estar en hoteles, y lo más seguro es que van a querer conocer, pues nadie va a llegar a un evento desde muy lejos para devolverse, por lo general tratan de sacar el rato; que es lo que decimos nosotros. Claro nuestra principal vocación es turismo de reuniones y tenemos que trabajar por el turismo de reuniones pero siempre la oferta de turismo vacacional es el complemento a turismo de reuniones”
Asociación Empresarial 1	“El turismo MICE o el turismo de reuniones es la columna vertebral; y alrededor de ese turismo de reuniones también se desarrolla el turismo vacacional y de ocio como oferta complementaria al turismo MICE. Así es como nosotros lo vemos, entonces en este momento si me pregunta yo podría decir que es un 60-40, 60 MICE y ocio un 40%; y obviamente esos dos tienen que tener temas de cultura y naturaleza”.
Entidad gubernamental 1	“Turismo de reuniones para nosotros es el plus, digamos que es el mayor desarrollo que tenemos en el sector. Cultura, con naturaleza y salud, a hoy se convierten en complementarios.”

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por los entrevistados.

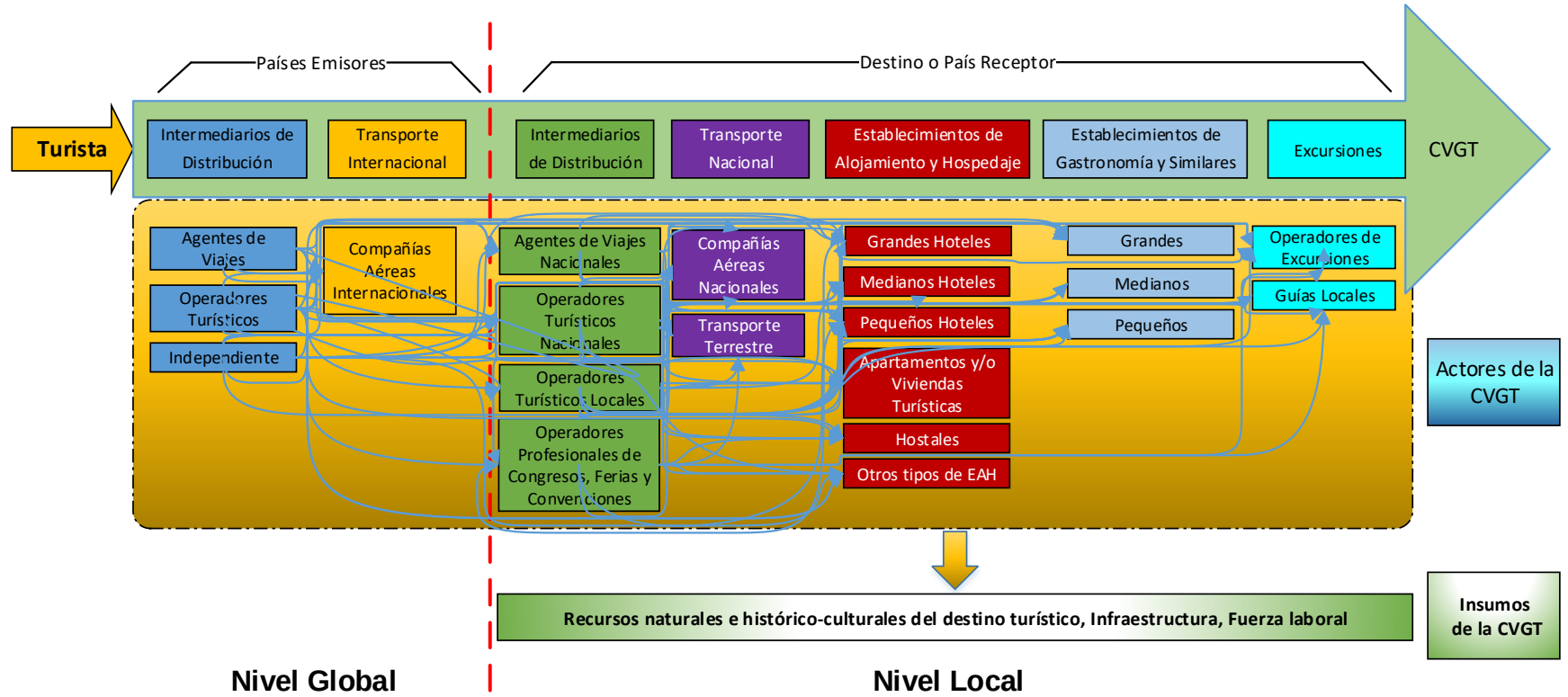
Es de resaltar que todos los entrevistados a excepción de una asociación empresarial destacaron que el tipo de turismo con el que trabajaban principalmente es el turismo de negocios y como complemento, el turismo de ocio. Esto evidencia que el

discurso de los actores de la CVGT coincide con los lineamientos dados en la política pública para el desarrollo turístico de la ciudad; todos están de acuerdo en lo mismo.

La CVGT para la ciudad de Medellín se puede ilustrar así:

Ilustración 13. La Cadena de Valor Global del Turismo para la ciudad de Medellín

Cadena de Valor Global del Turismo para la Ciudad de Medellín



Fuente: Elaboración propia a partir de (Christian et al., 2011)

En esta CVGT se encuentran inmersas grandes empresas como las multinacionales, así como las MIPYMES que hacen parte de diversas formas organizacionales todas relacionadas. Al respecto, el Gremio 6 decía, “la cadena del turismo tiene muchos actores, y eso se va desgranando desde arriba desde lo que hacen”. Así mismo la Asociación Empresarial 2 decía: “en turismo de reuniones también caben los organizadores de eventos que puede que sean pequeñas empresas y medianas empresas que hacen eventos, muchas veces hay un operador nacional o internacional que contrata a un operador local para hacer el evento, o muchas veces el evento contrata con un operador local”.

En algún momento se les preguntaba a los entrevistados si el turismo de negocios se podría relacionar con la gran empresa y el turismo vacacional con la PYME. Dos de las respuestas obtenidas son las siguientes:

Asociación Empresarial 1:

“las PYMES son el 90% de las empresas que trabajan con nosotros, es que si nosotros miramos quien se sale de las PYMES, se saldrán las aerolíneas, 3 o 4 cadenas de hoteles y eso que ellos llegan aquí como representaciones; entonces tampoco son las grandes empresas ni los grandes capitales, acá son realmente medianas, no pequeñas, pero si todos esos son contados con los dedos de las manos. Si tú miras en promedio cuanto pueden tener las agencias receptoras, si tiene mucho, en promedio tienen 2 personas fijas, entonces eso es una PYME; o una empresa que desarrolla tecnología para la industria del turismo, son 2 o 3

empresarios, 2 o 3 personas componen la empresa que son los mismos dueños y hacen contratos outsourcing.”

Asociación Empresarial 2:

“también intervienen muchas pequeñas empresas en turismo de reuniones además porque uno tiene que tener en cuenta como esos proveedores directos, pero también hay muchos proveedores indirectos, entonces para un evento por ejemplo contratan el catering, toda la alimentación, los refrigerios y también hay pequeñas empresas ahí, puede que en un evento no se vaya a buscar a los hoteles pequeños, hostales no, pequeños hoteles no, buscan por lo general hoteles más grandes, pero pues ahí también llegaran hoteles pequeños; pero muchos indirectos también son pequeños”

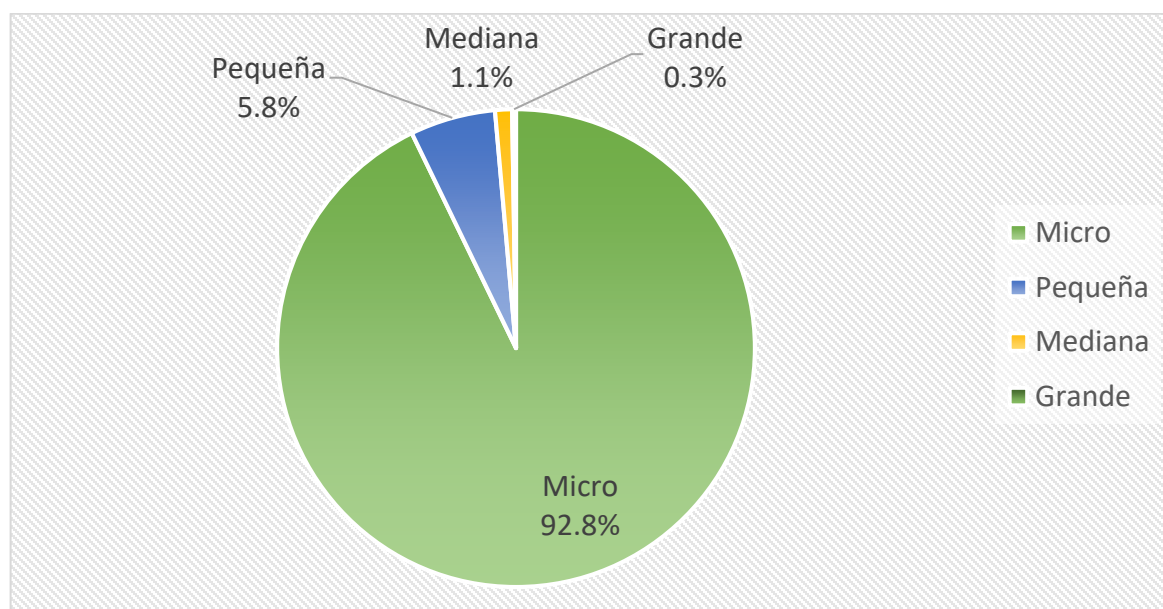
Estas dos respuestas muestran que la afirmación: “turismo de negocios es la gran empresa y turismo vacacional son PYMES” es falsa; tanto en el turismo de negocios como en el turismo de ocio la mayoría de los prestadores de servicios turísticos son PYMES que deben relacionarse dentro de la CVGT con grandes empresas. De esta manera se comprueba el supuesto de esta investigación: las organizaciones del sector turístico son muy diversas, sin embargo, es posible encontrar relaciones entre ellas siendo las PYMES un alto porcentaje de dichas organizaciones.

4.1.2.2 Organización local del sector

Según (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016), a diciembre 31 de 2016, existían en Medellín 7.320 empresas en actividades relacionadas al Cluster Turismo de Negocios con activos por cerca de USD 1.183 millones.

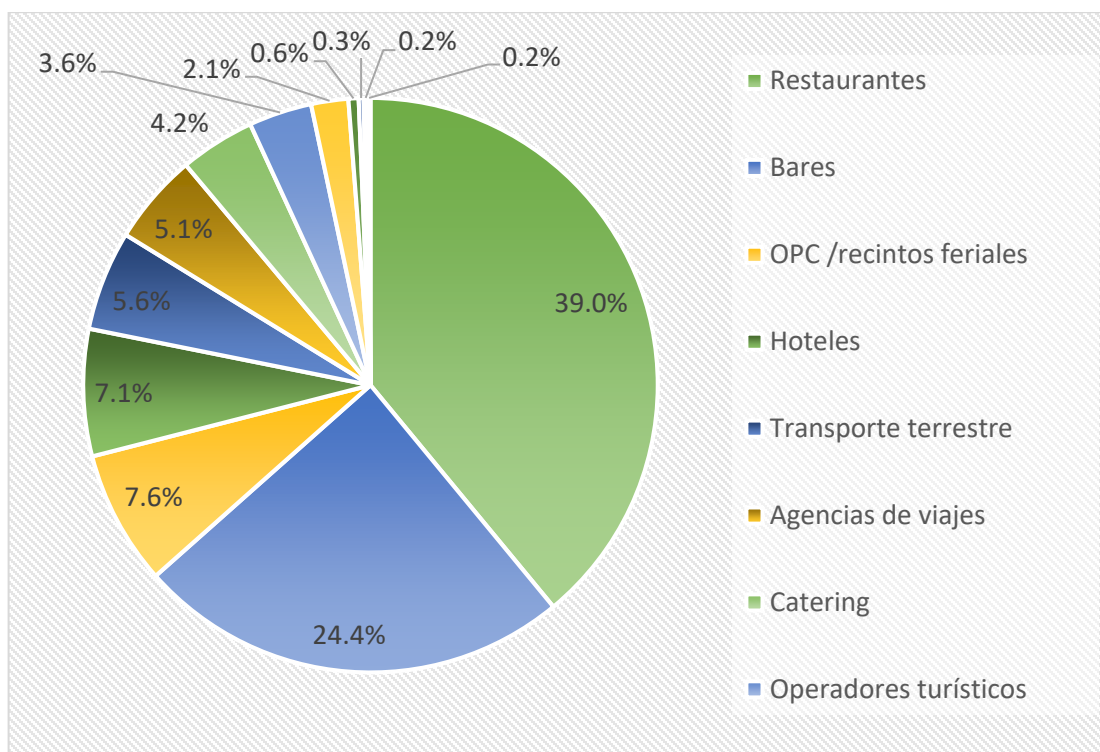
Para la misma fecha, la estructura empresarial del Cluster Turismo de Negocios según el tamaño y según el eslabón estaba conformada de la siguiente manera:

Ilustración 14. Estructura Empresarial del Cluster Turismo de Negocios según el tamaño



Fuente: (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016)

Ilustración 15. Estructura Empresarial del Cluster Turismo de Negocios, según eslabón.



Fuente: (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016)

Las anteriores gráficas ilustran claramente como más del 95% de las empresas relacionadas con el Clúster Turismo de Negocios son MIPYMES donde los prestadores turísticos directos son aproximadamente un 37% de la estructura empresarial.

Según el Sistema de Indicadores Turísticos Medellín – Antioquia – SITUR, el sector turístico de la ciudad de Medellín a agosto 30 de 2017 contaba con 1525 prestadores de servicios turísticos caracterizados de la siguiente manera:

Tabla 19. Prestadores de servicios turísticos de la ciudad de Medellín

Tipo de prestador	Cantidad
Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje	592
Agencia de Viajes	568
Guía de Turismo	106
Operadores Profesionales de Congresos, Ferias y Convenciones	84
Oficina de Representación Turística	71
Empresa de Transporte Terrestre Automotor	45
Establecimiento de Gastronomía y Similares	32
Arrendadores de Vehículos para Turismo Nacional e Internacional	19
Empresas Captadoras de Ahorro para Viajes y de Servicios Turísticos	5
Empresa de Tiempo Compartido y Multipropiedad	2
Concesionarios de Servicios Turísticos en Parque	1
Total General	1525

Fuente: (Sistema de Indicadores Turísticos Medellín - Antioquia (SITUR), 2017)

Según (ACI Medellín, 2018), en Medellín se encuentran las siguientes cadenas hoteleras: Decameron, Hilton, Travelers, Wyndham, Atton, Viaggio, Quinta Inn, Marriott, Metro Hotel, City Express, Click Clack y Blue Doors para atender de manera adecuada la recepción de turistas nacionales y extranjeros; algunos de estos hoteles se encuentran en proceso de construcción y otros están recién inaugurados.

En el sistema turístico local, algunos de los prestadores de servicios turísticos pertenecen a gremios, asociaciones o programas gubernamentales que representan sus intereses ante diferentes entidades, todas esas agrupaciones se encuentran relacionadas. A continuación, se presenta un resumen de las principales características correspondientes a agrupaciones identificadas en la CVGT de la ciudad de Medellín.

Tabla 20. Agrupaciones en la CVGT de la ciudad de Medellín

Agrupación	Qué hacen	Quienes la conforman	Existencia de la organización
Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de Antioquia – ACOPI Antioquia	Gremio que representa, fomenta y promueve el crecimiento y sostenibilidad empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas antioqueñas, contribuyendo al desarrollo económico y social de la región	MIPYMES de diferentes sectores productivos.	56 años
Federación Nacional de Comerciantes – FENALCO seccional Antioquia	Gremio empresarial antioqueño que representa y defiende los intereses del comercio formal. Promueve iniciativas y soluciones empresariales de alto valor dirigidas al desarrollo de sus afiliados buscando su fortalecimiento y sostenibilidad.	4926 Comerciantes de los sectores Alimentos, Textil y Moda, Servicios, Turismo, Transporte, Salud y Construcción.	71 años

Asociación Colombiana de Agencias de Viaje y Turismo - ANATO Capítulo Antioquia- Chocó	Gremio que representa, defiende y promociona los intereses generales del turismo y de las Agencias de Viajes en Colombia. Representa a sus asociados ante los distintos niveles del Estado, propendiendo por la profesionalización de los Agentes de Viajes, fomentando una relación justa con los proveedores, facilitando la implementación de tecnologías para el desarrollo del sector, manteniendo un buen ambiente de negocios para incrementar la confianza de los consumidores ante las Agencias de Viajes, apoyados en su representación regional.	106 organizaciones entre Agencias de Viajes y Turismo, Operadoras, Mayoristas, Operadores Profesionales de Congresos Eventos y Convenciones y Oficinas de Representación Turística	25 años
Asociación Hotelera y Turística de Colombia – COTELCO Capítulo Antioquia	Gremio que agrega y representa a los empresarios de alojamiento y hospedaje del departamento de Antioquia, uniendo esfuerzos que contribuyan a la competitividad y sostenibilidad de esta región del país. Posee la vocería del subsector hotelero ante los distintos estados	112 Establecimientos de alojamiento y hospedaje	26 años

gubernamentales, gremiales y privados, para velar por los intereses de sus afiliados y obtener beneficios que contribuyan a su crecimiento y desarrollo.

Asociación de Operadores y Proveedores de Eventos - Asoeventos	Busca ejercer la representación gremial de los operadores y proveedores de eventos y generar espacios para la profesionalización, crecimiento y desarrollo de la industria de los eventos en Colombia.	Operadores y proveedores de eventos	3 años
Asociación de Guías de Turismo de Antioquia - ASOGUIAN	Asociación que representa a los guías profesionales de turismo ante diferentes entidades	Entre 40 y 60 Guías profesionales de turismo	22 años
Corporación Turística Laureles - Estadio	Alianza hotelera del sector Laureles - Estadio que busca mayor posicionamiento para convertirse en un grupo de interés frente a terceros: Estado, Otros gremios, Alianzas Público-Privadas, Comunidad en General. Está direccionada al mercado turístico, familiar y de negocios,	10 Hoteles	8 años

a través de la aplicación de mejores prácticas, la implementación de estrategias y el logro de objetivos comunes. Buscan llegar a ser un modelo líder en asociatividad y la primera opción de alojamiento y servicios complementarios de Medellín.

Corporación Tour Gastronómico	Agrupación que orienta, capacita y representa al sector gastronómico de Medellín y sus alrededores.	147	Establecimientos gastronómicos	
Red de Hostels Medellín - Antioquia	Grupo de empresarios comprometidos con el sector hostales en Antioquia que desarrolla acciones conjuntas en favor del fortalecimiento y el crecimiento del turismo en Colombia. Buscan ser reconocidos como una red de empresas con un alto estándar en calidad turística.	26 Hostales		3 años
Greater Medellín Convention & Visitors Bureau	Fundación privada, sin ánimo de lucro, encargada de promocionar a Medellín y Antioquia en el mercado nacional e internacional.	195	Organizaciones relacionadas directa o indirectamente con el	20 años

		sector turístico de Medellín	
Comité Intergremial de Antioquia	Busca liderar la conversación colectiva acerca de temas que afectan transversalmente la competitividad de las entidades privadas que representa. El Intergremial actúa como un gremio de gremios. Agrupar a los principales representantes de los sectores gremiales y Cámaras de Comercio de la región, para trabajar mancomunadamente por el desarrollo económico y social del departamento de Antioquia y por el desarrollo de los entes que lo conforman.	37 gremios de Antioquia	
Clúster Turismo de Negocios	Estrategia de ciudad - región operada por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Facilita el trabajo colaborativo y la sinergia entre la industria del turismo y la creativa con las demás industrias del país, buscando	Organizaciones relacionadas directa o indirectamente con el sector turístico y la	20 años

	contribuir al desarrollo del territorio y generar acciones que permitan posicionar la región como un territorio innovador, que se fortalece desde aspectos tecnológicos, asegura el desarrollo sostenible, es accesible para todos y facilita la interacción e integración del visitante con el entorno, incrementando la calidad de su experiencia y mejorando las condiciones de vida de quien habita en el lugar.	industria creativa de Medellín y Antioquia.
Red de Turismo Receptivo	Proyecto enfocado en el diseño e implementación de productos turísticos que destaquen la cultura de la ciudad/región, y que sean llamativos para el turista nacional e internacional. Busca fortalecer la comercialización de la ciudad/región, apalancándose en mayoristas internacionales y sus canales de venta. Esta red de trabajo hace parte de la gestión del Cluster Turismo de Negocios y cuenta con el apoyo de la Red	2 años 39 Organizaciones de la CVGT

	Mayorista Turismo Total, a la cual pertenecen 25 agencias y 32 sucursales de carácter nacional, la Operadora receptiva Platform, y la Agencia de Comunicaciones Visualiza. Además, cuenta con el apoyo de empresas del sector gastronómico y cultural, como, La Chagra, San Carbón, Tres típicos, Café Velvet, Café Saramago, El Acontista, Hatoviejo, Ballet Folclórico de Antioquia, Salón Málaga, Son Havana y la Red de Museos de Antioquia.			
Red Académica de Turismo	Agrupación que busca fortalecer el turismo desde la educación y disminuir brechas entre la academia y los empresarios. Esta red de trabajo hace parte de la gestión del Cluster Turismo de Negocios.	9	instituciones de educación superior	7 años
Red Prestadores de Servicios Turísticos	Agrupación conformada por los presidentes de junta directiva de las siguientes asociaciones: Anato, Tour Gastronómico, Zona Rosa, Asoeventos, Asoguian y Cotelco. Busca alinear a estas instituciones y hacer	6	presidentes de asociaciones empresariales y/o gremios relacionados	1 año

consenso sobre un objetivo común, sensibilizándolos con la CVGT en sobre la responsabilidad que tiene cada una de esas Medellín asociaciones en sus decisiones, y el impacto que tiene en las empresas. Esta red de trabajo hace parte de la gestión del Cluster Turismo de Negocios

Red Empresarial

SETUP

Red empresarial conformada por empresarios que trabajan en la arquitectura de eventos, desde la investigación, creación, producción y aplicación de metodologías de co-creación para identificar 9 empresarios oportunidades de negocio. Busca posicionar a Medellín a relacionados con el través de los eventos especializados. En total han subsector de eventos. desarrollado cuatro eventos con temáticas especializadas y ruedas de negocio. Esta red de trabajo hace parte de la gestión del Cluster Turismo de Negocios

Fuente: Elaboración propia a partir de (ACOPÍ Antioquia, 2018; ANATO, 2018; Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2018a, 2018b; Cotelco, 2018; FENALCO Seccional Antioquia, 2018; Greater Medellín Convention & Visitors Bureau, 2018; Red de Hostels Medellín - Antioquia, 2016; Tour Gastronómico, 2016, 2017) (Intergremial Antioquia, 2018)

De la anterior tabla se puede inferir lo siguiente:

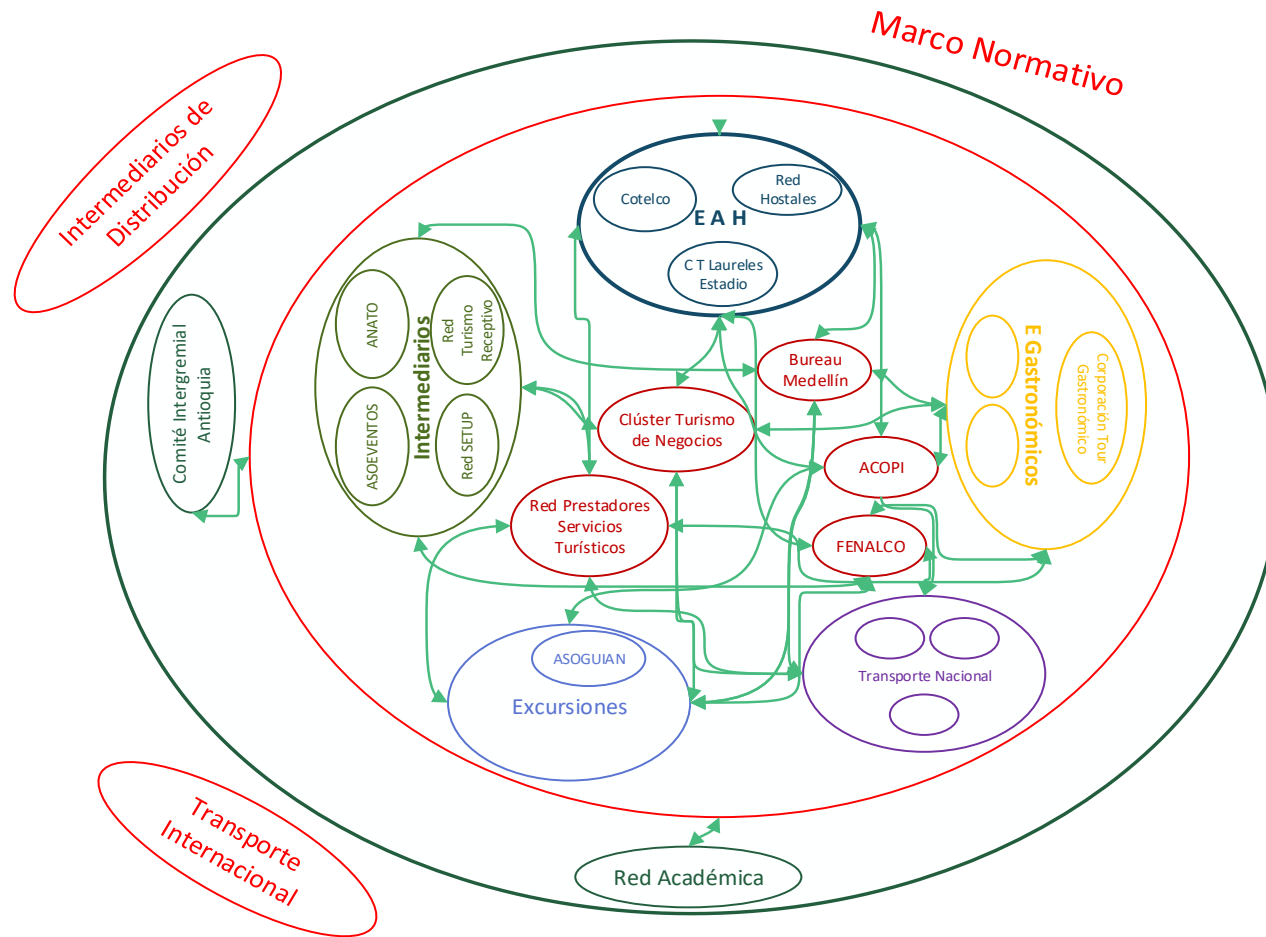
- Desde hace más de 70 años existen asociaciones de organizaciones en la ciudad de Medellín, pero las específicas para el sector turístico iniciaron 44 años después, entre los años 1990 y 2000.
- Es de resaltar que las asociaciones con mayor reconocimiento por parte del sector turístico son aquellas que tienen más años de constitución y cuyo ámbito de intervención no es sólo local sino también nacional.
- Para cada tipo de prestador de servicios turísticos existe una entidad que los representa: hoteles, hostales, operadores de eventos, intermediarios, establecimientos gastronómicos, guías turísticos, entre otros.
- A través de las observaciones y entrevistas realizadas se pudo identificar que el Greater Medellín Convention & Visitors Bureau es una organización que ha jugado un papel relevante en el desarrollo turístico de la ciudad de Medellín, ha logrado agrupar empresas tanto públicas como privadas recibiendo recursos de ambos tipos de organizaciones.
- El Clúster Turismo de Negocios es una organización clave en la articulación del sector, desde allí han surgido en los últimos años varias redes empresariales.
- Algunas organizaciones se encuentran afiliadas a varias asociaciones al mismo tiempo; por ejemplo, un hotel puede estar en Cotelco, Fenalco, Corporación Laureles- Estadio y Greater Medellín Convention & Visitors Bureau. De la misma forma, un establecimiento gastronómico puede

pertenecer a la vez a la Corporación Tour Gastronómico, Fenalco y al Greater Medellín Convention & Visitors Bureau.

- Existen organizaciones que agrupan a todos los gremios como es el Comité Intergremial de Antioquia, pero en el último año surgió una especie de intergremial para el sector turístico de Antioquia que es la Red Prestadores de Servicios Turísticos la cual se concentra en las necesidades específicas del sector.

De acuerdo con la información presentada en esta dimensión denominada Estructura de entrada - salida, se puede inferir que la CVGT de la ciudad de Medellín es un sistema complejo adaptativo compuesto por variedad de componentes clasificados según el objeto de la organización, según el tipo de prestador de servicios, según el tamaño, según sus relaciones. Es un sistema complejo adaptativo compuesto por diferentes sistemas todos ellos relacionados; es decir posee diferentes formas organizacionales que requieren diversos modos de gobernanza dentro de un marco normativo específico.

Ilustración 16. CVGT de Medellín como Sistema Complejo Adaptativo



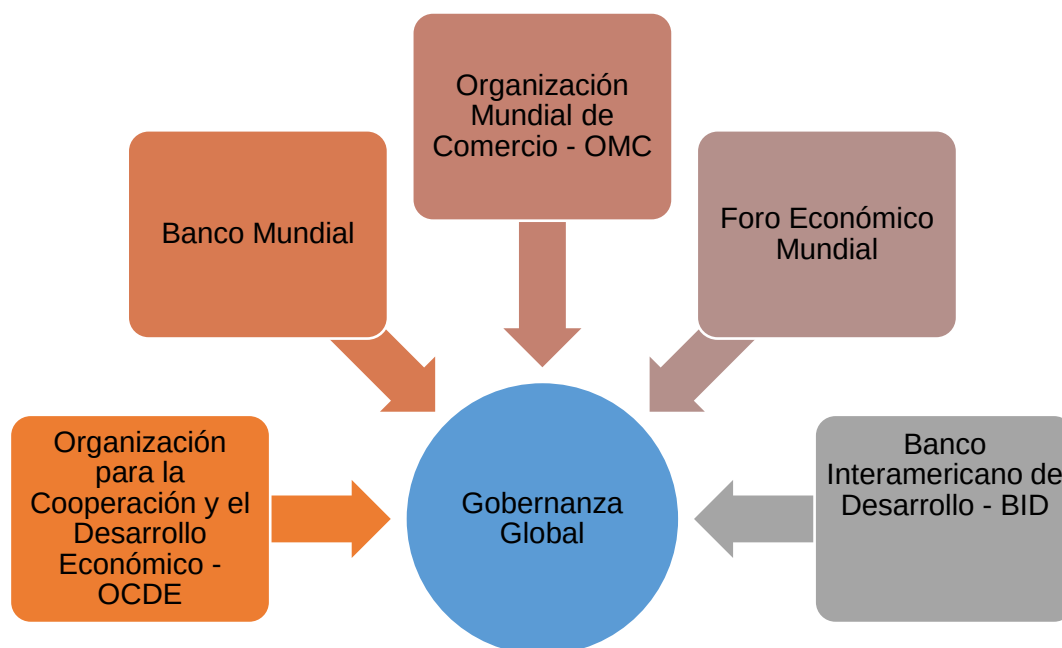
Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Gobernanza en la Cadena de Valor Global del Turismo

El término gobernanza tiene multiplicidad de significados y usos. Entendiendo gobernanza como los procesos de interacción entre actores en sistemas, en redes formales o informales; dentro de la CVGT se pueden identificar diversos modos de gobernanza como la presentada entre países y territorios en determinados escenarios, hasta la gobernanza en las relaciones de asociaciones, sistemas y entre organizaciones individuales. En esta investigación se tiene como punto de partida la gobernanza global para llegar a la gobernanza local. A continuación, se presentarán diferentes modos de gobernanza presentes en la CVGT.

La gobernanza global se refiere a la influencia que tienen los diferentes organismos multilaterales en los criterios de desarrollo de un territorio.

**Ilustración 17. Algunos Organismos Multilaterales participantes en la
Gobernanza Global**



Fuente: Elaboración propia

(Messner, 2001) plantea que la globalización no es sólo un fenómeno económico ya que las interdependencias sociales y ecológicas de las redes económicas pueden ocasionar reacciones políticas, lo que a su vez desencadena nuevos procesos sociales y económicos que trascienden fronteras. Teniendo en cuenta esto, los Estados encuadran las relaciones interestatales en los sistemas de negociación multilaterales o regímenes internacionales con el fin de conservar su soberanía externa. Pero en las condiciones de la globalización, la soberanía interna sólo puede asegurarse por la cooperación entre Estados –nación la cual se convierte en la capacidad para reproducir su soberanía interna y externa, su autonomía, su legitimación e identidad; capacidad de ejercicio individual que solo puede asegurarse colectivamente. La cooperación puede

fracasar, pero la dinámica de desarrollo de la globalización impone directamente un patrón de interacción cooperativo en la arquitectura de la gobernabilidad global cuya columna fundamental es el Estado – nación junto con otros pilares de apoyo interconectados con la economía y la sociedad mundial. Es así como los regímenes internacionales se convierten en un nuevo centro de gravedad en la teoría de las relaciones internacionales con instrumentos de regulación de problemas transfronterizos. Argumentando que la gobernabilidad global es la respuesta a los retos de la globalización y a los «riesgos globales».

En la siguiente tabla se presentan las características de algunos organismos multilaterales.

Tabla 21. Algunos Organismos Multilaterales que participan en la Gobernanza Global

Organismos Multilateral	Características
Banco Mundial	Su misión es reducir la pobreza, mejorar y promover un desarrollo sostenible e integral en sus países miembros en desarrollo. Para lograr sus objetivos, proporciona préstamos, financiamiento concesional, asistencia técnica y servicios de intercambio de conocimientos a los países miembros en desarrollo y a través de asociaciones con otras organizaciones.
Organización de Cooperación	Es una organización internacional e intergubernamental que comprende las principales economías de mercado industrializadas

Desarrollo Económico – OCDE	del mundo. Su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas en todo el mundo.
-----------------------------	--

Organización Mundial del Comercio - OMC	Es una organización internacional que se ocupa de las reglas globales del comercio entre países. Administra acuerdos, negociados y firmados por sus miembros, que proporcionan las bases legales para el comercio internacional. El propósito es ayudar a que el comercio fluya lo más libremente posible para el desarrollo económico y el bienestar social de los ciudadanos que pertenecen a los países miembros. La OMC brinda servicios a los gobiernos miembros, incluidos investigación, análisis e información estadística relacionada con el rol y desarrollos del comercio en la economía global.
---	---

Fuente: Elaborado a partir de (International Bank for Reconstruction and Development - The World Bank, 2017)

El Foro Económico Mundial es la Organización Internacional para la Cooperación Público-Privada que involucra a los principales líderes políticos, empresariales y otros líderes de la sociedad para dar forma a las agendas globales, regionales y de la industria. Fue establecida en 1971 como una fundación sin fines de lucro y tiene su sede en Ginebra, Suiza. La institución combina y equilibra muchos tipos de organizaciones, tanto del sector público como privado, organizaciones internacionales e instituciones académicas (Foro Económico Mundial, 2018).

El Banco Interamericano de Desarrollo – BID que busca mejorar la calidad de vida en América Latina y el Caribe a través del apoyo financiero y técnico a los países que trabajan para reducir la pobreza y la desigualdad. Inició en 1959 y hoy son la principal

fuelle de financiamiento para el desarrollo para América Latina y el Caribe. Ofrece préstamos, donaciones y asistencia técnica; además realiza amplias investigaciones. Mantenemos un firme compromiso con la consecución de resultados medibles y los más altos estándares de integridad, transparencia y rendición de cuentas (Banco Interamericano de Desarrollo, 2018).

Son muchos los organismos multilaterales que existen y desde donde se definen criterios de desarrollo para el territorio colombiano; sin embargo, sólo se presentaron aquellos que fueron los más mencionados en las entrevistas realizadas en la ciudad de Medellín durante esta investigación.

Un claro ejemplo de gobernabilidad global es todo lo realizado por los organismos como la Organización Mundial del Turismo – OMT. Su Secretario General, Taleb Rifai en la inauguración de la 50ª edición de la ITB de Berlín, habla sobre el turismo y la agenda 2030 para el desarrollo sostenible planteando cuatro prioridades para el turismo: promover viajes seguros y fluidos, potenciar el papel de la tecnología y la innovación en el turismo, adoptar la agenda de la sostenibilidad y construir políticas nacionales de turismo. En este sentido, hace los siguientes pronunciamientos:

- “Los retos globales exigen soluciones globales y el desarrollo turístico depende en gran medida de nuestra capacidad colectiva de promover la seguridad y facilitación de procesos en los viajes”
- “Necesitamos entender mejor el impacto de la tecnología en nuestro sector y maximizar las nuevas oportunidades que genera para mejorar la competitividad

de los destinos, hacer que los viajes sean más seguros y más fáciles, y gestionar nuestros recursos naturales de manera más eficaz”

- “La mitigación del cambio climático, la gestión eficaz de los recursos, la reducción de la pobreza y el crecimiento inclusivo han de ser los ejes del desarrollo turístico. Debemos dejar claro que el crecimiento económico y la sostenibilidad no están enfrentados”
- “La capacidad del turismo de apoyar de manera efectiva los fundamentos económicos, sociales y ambientales de muchas naciones hace necesario que el sector tenga una mayor implicación en el desarrollo nacional, (El turismo y la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: llamamiento a afrontar el desarrollo turístico desde un enfoque nacional, 2016)

En este pronunciamiento se evidencia como los procesos sociales y económicos pueden trascender fronteras, planteando acciones globales en temas tan específicos como el desarrollo del turismo a nivel mundial.

Con respecto a la gobernanza global, a continuación se presentan algunos extractos tomados de la revisión documental y de las entrevistas realizadas donde se muestra la incidencia de estos organismos multilaterales en la CVGT en Medellín:

"Fortalecer las instituciones públicas, como elemento fundamental para mejorar la competitividad local, de acuerdo con los lineamientos del Foro Económico Mundial" *Tomado textualmente de la Política Pública de Desarrollo Económico para el Municipio de Medellín.*

"La cadena del turismo tiene que estar formalizada de cara a la OCDE, a estándares internacionales, en normas técnicas sectoriales " *Tomado textualmente de la entrevista Gremio 6.*

"Colombia quiere entrar a la OCDE y eso es un requerimiento de los países ricos. Nosotros no somos un país rico, nosotros somos un país en desarrollo, pero el presidente Santos se enfocó en eso y obviamente los requisitos que nos van a poner son muchos; por esto la bancarización que tiene que estar casi que al 100%, todo el mundo bancarizado, todo el mundo con RUT, todo el mundo visible para la DIAN; los manejos de las empresas entonces hay una gobernanza empresarial con transparencia, con ética, entonces todo eso va es en dirección a ser aceptados en la OCDE. Eso tiene ventajas, pero como somos un país en vía de desarrollo la gente que está en la Base no va a entender inicialmente, no va a entender que eso es para bien, porque estamos en un punto, en el cual Colombia tiene , es un nación extractivista, por eso ya está cuestionada, con la sostenibilidad del planeta, con todo lo que está pasando con los páramos, entonces esto está replanteándolo en este momento, el extractivismo lo que eso tiene con las multinacionales, va pegado de los derechos humanos, de los tratados de libre comercio, es todo un círculo cierto, entonces como nosotros nos perfilamos para eso, entonces vamos a entrar en la OCDE. Vamos a tener primero que todo mucha sostenibilidad, vamos a tener profesionales realmente en cada área de la industria de los servicios, del turismo entonces vemos que hay una falencia y es el bilingüismo, entonces ya el gobierno nacional le está apostando mucho al

bilingüismo entonces por eso nos obsequia las becas y ya no solo inglés, ya se le está apostando a otras porque es que nos está llegando mucho, mucho turismo." *Tomado textualmente de la entrevista Gremio 6*

"con recursos del Banco Interamericano de Desarrollo y con recursos de..., una investigación, a una empresa que sabe realmente formular políticas públicas y que tiene referentes internacionales; ellos nos hicieron toda una investigación en ciudades del mundo, ciudades que se parecían más a nosotros en el desarrollo de MICE y desde ahí salió el borrador" *Tomado textualmente de la entrevista Asociación Empresarial 1*

Es así como se demuestra que las políticas públicas y programas para el sector turístico de la ciudad de Medellín responden a lineamientos definidos por organismos multilaterales.

Otra gobernanza en la CVG es la que explica como la cadena es controlada por empresas líderes, así como por regulaciones y estándares, este modo de gobernanza se denominará Gobernanza Económica. En el caso de la CVGT las empresas líderes que controlan a la cadena se encuentran en el eslabón de distribuidores de intermediación, predominando una gobernanza de mercado donde ellos definen las características de los servicios a ofrecer de acuerdo a los requerimientos de los consumidores. Son entonces los portales en línea, empresas de gestión de destinos y operadores turísticos quienes controlan la cadena.

Eso se comprobó en la elaboración del Plan Estratégico para la Ciudad de Medellín, donde hubo una sesión exclusiva con los promotores internacionales de Medellín y allí presentaban sus opiniones sobre cuál debía ser la oferta turística de la ciudad.

Otro ejemplo del poder de los intermediarios en la CVGT es el presentado en la entrevista a la Asociación Empresarial 1:

"es una **empresa mayorista** que a pesar de ser mayorista de aquí pero teniendo los contactos en el exterior está impulsando el producto región, es decir, el turismo de ciudad-región y la unimos a una red que tiene como 42 agencias de viajes y la unimos a una empresa receptiva local ... **ellos desarrollan los paquetes, los productos y paquetes que ellos consideran que son pertinentes** y nosotros los impulsamos con una investigación, para poder que los programas salieran de las necesidades o de la solicitud de unos turistas internacionales"

"nosotros buscamos un grupo independiente, apalancados en las relaciones que tienen las agencias y en las mías, esas que están ahí. Entonces por ejemplo tuvimos Alemania, creo que eran como 23 personas en su momento, un par de Alemanes, Brasil, Chile, Argentina, una japonesa que me descrestó, Dinamarca, Suiza, una israelita y con ellos y con una agencia que maneja temas de co-working...y **con ellos se validaron las necesidades que tenían y lo que ellos esperaban encontrar en la ciudad de Medellín y el lenguaje con el que nosotros íbamos a promocionar los productos para ser atractivos en mercados internacionales**"

Las empresas líderes deciden participar en diversas formas de desarrollo del proveedor, cuando los proveedores luchan para cumplir con sus parámetros (Fessehaie & Morris, 2018).

Los llamados estándares privados, aquellos establecidos y/o operados por compañías privadas, consorcios y/o organizaciones de la sociedad civil, se han convertido en un elemento constitutivo de transacciones comerciales internacionales, así como una herramienta poderosa y efectiva a la corriente principal ambiental, social y consideraciones de sostenibilidad económica en operaciones puramente económicas. (Meliado, 2017)

Dice (Redden, 2017) que uno de los principales desafíos contemporáneos frente a las empresas de los países en desarrollo, y especialmente pequeñas y medianas empresas, es el cada vez mayor número de regulaciones y los estándares de sostenibilidad requeridos de ellos si se van a integrar a nivel regional y global en las cadenas de valor.

El sector turístico colombiano posee unas normas técnicas sectoriales de turismo sostenible cuya implementación es obligatoria (mas no la certificación) para todos los prestadores de servicios turísticos formalizados, normas técnicas que responden a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

(Fessehaie & Morris, 2018) considera que el papel desempeñado por las políticas de comercio e inversión para avanzar en el desarrollo sostenible está explícitamente reconocido en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sustentable y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS los cuales son una oportunidad para integrar la inclusión y

estrategias de sostenibilidad en la agenda de transformación económica de los países en desarrollo.

Las regulaciones y estándares que determinan la entrada a los mercados de altos ingresos tienen un impacto demostrable y, a menudo positivo en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Kaplinsky & Morris, 2017).

En la ciudad de Medellín, su Política Pública de Desarrollo Económico:

“reconoce la importancia de contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible, velando por la confluencia de los factores sociales, económicos y ambientales, contemplados en la agenda internacional del desarrollo” (Concejo de Medellín, 2017b)

Así mismo, la Política Pública de Turismo para el Municipio de Medellín reconoce la importancia del turismo sostenible, responsable y libre de delitos que apunta al cumplimiento de los ODS:

"La Secretaría de Desarrollo Económico a través de la Subsecretaría de Turismo o la dependencia que haga sus veces, promoverá a Medellín como un destino turístico sostenible, responsable y libre de delitos, que contribuya a la calidad de vida de sus ciudadanos, minimizando sus impactos en la comunidad receptora y el medio natural, protegiendo a la población, especialmente, de delitos asociados al contexto viajes y turismo, preservando sus activos ambientales, culturales, patrimoniales y físicos, contribuyendo a la competitividad turística, con un gobierno local con capacidad fiscal y administrativa. De igual forma se generarán

mecanismos de promoción y divulgación, suscripción de pactos y acuerdos que propendan por el ejercicio del turismo responsable y libre de delitos, plasmado en el Código de Ética Mundial del Turismo, que propicien en los habitantes de la ciudad, en el empresariado turístico y en los viajeros, una actitud adecuada y responsable en relación con los lugares y las personas con las cuales hay interacción.” (Concejo de Medellín, 2017a)

La Política Pública de Turismo para el Municipio de Medellín define Turismo Responsable como:

“enfoque que busca el desarrollo del turismo dentro de un marco de respeto por los Derechos Humanos de los residentes del destino y turistas. Así mismo, establece la necesidad de ofrecer una oferta turística alejada de delitos” (Concejo de Medellín, 2017a)

A continuación, la opinión de dos asociaciones empresariales sobre la normatividad a la que debe enfrentarse la empresa turística; a pesar de todas las ventajas que puede traer la implementación de las normas técnicas sectoriales de turismo sostenible para el cumplimiento de los ODS:

"Me da una tristeza de que todo esto se esté dando es por la cosa de la Ode, porque no se vive así en el resto del mundo, están pidiendo unas exigencias, unas cosas para poder cumplir, pero no es realista porque no es fácil controlar eso, no es fácil" Asociación empresarial 4

"porque que más puede ser? para poder cumplirle a otro, porque estamos pidiendo unas cosas que son irrisorias para un país que está en vía de desarrollo, queremos ser como los grandes y no somos grandes, o sea no han podido entender que en un hostel , muchas veces el propietario es el que lava, es que lava los baños, el que tiende las camas, es el que atiende la recepción, es el que hace las reservas, pero entonces te exigen una cantidad de cosas que en cualquier otro hostel en cualquier parte del mundo no te exigirían; un hotel con estrellas, listo, hágale, pero un hostel que está dirigido a mochileros principalmente no puede." Asociación empresarial 4

"yo tengo un problema muy grande y es que ahora hay que tener un análisis de los vertimientos de todas las aguas" Asociación empresarial 3

"los organismos de control que fueron los que nos reunieron no nos dan ninguna solución porque esa es la ley, no hay nada que hacer... desde el 2010 está esa ley, pero no lo hemos hecho" Asociación empresarial 3

" es que la norma, es que usted tiene que cumplir la ley, nosotros no estamos cumpliendo con eso, este sí, y los que no tienen lavandería sí, los que tienen lavandería no, los que tienen lavandería tienen que hacer una caracterización de aguas que vale 8 o 10 millones de pesos, es caro caracterizar 80 ítems en los que hay mercurio, o sea nos están categorizando como si fuéramos Peldar" Asociación empresarial 3

Es así como la empresa se encuentra afectada por la gobernanza de la CVGT que no puede controlar y como le sea posible, debe sobrevivir a ello.

(Kaplinsky & Morris, 2017) concluyen sobre como las regulaciones y estándares pueden apoyar la dinámica social y ambiental en las cadenas de valor mundiales lo siguiente: las regulaciones que afectan la entrada al mercado son promulgadas por acuerdo de gobiernos e instituciones intergubernamentales; los estándares son establecidos por actores no estatales (las empresas líderes dominantes de la CVG usan estándares para enfocarse en ambos, una mejora en la competitividad de la cadena y la licencia social para operar en mercados globales); el cumplimiento de las normas promueve la inclusión en las CVG: los salarios han aumentado con frecuencia, las condiciones de trabajo mejoraron la salud y la seguridad, los resultados ambientales progresaron; por lo tanto existe una amplia evidencia documentada que cumplir con estándares y regulaciones promueve los ODS. Sin embargo, el cumplimiento de las normas también puede excluir a los productores marginales y desfavorecidos. Pequeños productores que habían participado en la CVG antes de que el cumplimiento de las normas se generalizara, se encuentran ellos mismos expulsados. O demandas de cumplimiento de estándares altos significan que los pequeños productores no pueden ingresar a la CVG.

La CVGT de Medellín no es ajena a estas conclusiones. El cumplimiento de la normatividad está asegurando un desarrollo económico sustentable pero la MIPYME turística se están viendo muy afectada por ello y sólo las que se encuentran en mejores condiciones son las que sobreviven a tal normatividad.

4.2 Upgrading de la Cadena de Valor Global del Turismo

Los tipos de upgrading económico en la CVGT son: de entrada, de proceso, de producto y el funcional. En este apartado se presentará la información recolectada al respecto en el análisis documental y en las entrevistas.

La Política Pública de Desarrollo Económico para el Municipio de Medellín hace énfasis en estimular la implementación de nuevos modelos de negocio apalancados en procesos de innovación y transformación tecnológica. Además, plantea estrategias para lograr la colaboración entre empresas y encadenamientos productivos que "deberán hacer énfasis en adopción y apropiación de tecnologías, generación de infraestructura de investigación y el fomento del talento humano, y apoyo a la investigación aplicada en sectores o tecnologías clave". Así mismo, plantea estrategias con el fin "de preparar el aparato productivo para el aprovechamiento de la innovación, elevando tanto la oferta como la demanda por servicios de transferencia de conocimiento y tecnologías" (Concejo de Medellín, 2017b).

La Política Pública de Turismo para el Municipio de Medellín dice que:

“la Secretaría de Desarrollo Económico a través de la Subsecretaría de Turismo o la dependencia que haga sus veces en articulación con la Subsecretaría de Tecnología y Gestión de la Información, desarrollarán acciones que partan de los diagnósticos desarrollados y que conviertan el uso de las herramientas tecnológicas de la información y las comunicaciones de mejores resultados para el destino y los prestadores de servicios turísticos, en particular, que permita la masificación de dicha tecnología para lograr un alto

grado de eficiencia empresarial, institucional y organizacional, la flexibilización y respuesta rápida hacia los clientes, el desarrollo de innovaciones, el mejoramiento de la calidad de los servicios así como el establecimiento de más acciones interactivas entre los actores privados, públicos y mixtos” (Concejo de Medellín, 2017a).

El *Plan Estratégico de Turismo de Medellín 2018-2024* dice que:

“las entidades de gestión del destino deben apoyar la digitalización de la industria para aumentar la competitividad empresarial, debido a que existen prestadores de servicios turísticos que apenas están incorporando herramientas tecnológicas en sus negocios, representando un gran retraso y aprovechamiento de oportunidades en materia de comunicación y mejoras en la gestión de sus servicios. Mientras tanto, existen otros prestadores tales como la hotelería o el transporte que ya han digitalizado sus procesos, apoyándose en la tecnología como instrumento de mercadeo y ventas” (Municipio de Medellín, 2018)

Se puede decir que desde las políticas públicas de la ciudad y sus planes de acción se evidencia la importancia de las tecnologías de la información para el desarrollo económico del territorio, es decir, al upgrading de procesos por medio de la adopción de las tecnologías de la información.

El *Plan Estratégico de Turismo de Medellín 2018-2024* considera que se debe fomentar la formalidad en la industria turística porque es indispensable para consolidar un destino competitivo esto apunta al upgrading de entrada a la CVGT.

En cuanto a la agregación de otros tipos de turismo, es decir, upgrading de productos, la ciudad de Medellín desea tener una oferta diversificada lo que se puede constatar en los siguientes extractos de las entrevistas:

“Para el caso de Medellín se debe pensar en un desarrollo de producto turístico que distribuya los flujos de turistas en distintos sectores, tanto urbanos, como rurales, aprovechando al máximo los dos diferenciadores principales detectados: la transformación social de la ciudad y la combinación entre lo urbano y rural. Por otra parte, y teniendo en cuenta las tendencias de oferta de los destinos urbanos, se deben potenciar tanto los aspectos tradicionales de la oferta de turismo urbano (MICE, negocios, cultura, compras, gastronomía) como los diferenciadores de Medellín que son la naturaleza y la transformación.” *Plan Estratégico de Turismo de Medellín 2018-2024*

"viene por turismo de reuniones o vienen a un evento, necesariamente van a consumir de la ciudad van a buscar, van a transportarse, van a estar en hoteles, y lo más seguro es que van a querer conocer, pues nadie va a llegar a un evento desde muy lejos para devolverse... nuestra principal vocación es turismo de reuniones y tenemos que trabajar por el turismo de reuniones pero siempre la oferta de turismo vacacional es el complemento a turismo de reuniones" Asociación Empresarial 2

"yo creo que ese comportamiento fuerte en turismo de reuniones siempre lo ha tenido, es como una vocación clara de Medellín, pero también es una

ciudad que va creciendo y se está consolidando mucho, para ver que atractivos tiene para ofrecerle a los visitantes, entonces cada vez la oferta cultural se está fortaleciendo más" Asociación Empresarial 2

"2017, se construye y entrega el primer producto de turismo religioso de Colombia, que es el de Madre Laura, que está sirviendo referente para Ipiales, para las Lajas y para el Divino Niño de Bogotá" Entidad Gubernamental 1

"cultura, con naturaleza y salud, que a hoy de convierten en complementarios" Entidad Gubernamental 1

Es así como la oferta turística no estará concentrada en turismo MICE ya que se ofrece también turismo cultural, turismo de salud, turismo de naturaleza, entre otros.

Finalmente, en la siguiente tabla se presenta el estado de los upgrading económicos para la CVGT en la ciudad de Medellín con los siguientes símbolos para indicar el estado de cada uno de ellos:

 Si se logró  En proceso  No iniciado

Tabla 22. Upgrading económico de la CVGT en la Ciudad de Medellín

Tipos de Upgrading Económico	Upgrading Económico en el Territorio	Justificación
Upgrading de Entrada a la CVGT		La evolución del sector turístico de la ciudad de Medellín muestra su

			consolidación como destino para el turismo internacional.
Upgrading dentro del segmento del operador turístico (upgrading funcional)		La ciudad de Medellín tiene un gran número de operadores turísticos que no son sólo guías locales sino que también ofrecen programas complementarios que incluyen operaciones más complejas. Es de resaltar que la ciudad posee unos pocos operadores turísticos “globales” que crean y ejecutan paquetes turísticos a otros países.	
Upgrading dentro del segmento del hotel (upgrading del producto)		La oferta hotelera de la ciudad es grande y variada, además desde el sector público se está trabajando para atraer más hotelería de lujo a la ya existente. La obligatoriedad de la implementación de las normas técnicas sectoriales ha llevado a que los alojamientos mejoren su calidad no sólo en infraestructura sino también en servicios.	
Agregar tipos de turismo (actualización de productos)		En el plan estretégico de turismo queda evidenciado las diferentes modalidades de productos turísticos a los que la ciudad debe apuntar.	
Adoptando ICT (Actualización de Procesos)		Desde el Viceministerio de Turismo se está incentivando el uso de las tecnologías de la información. En este estudio no se evidencia el impacto de estos programas a nivel local pero las condiciones existen	

para que las organizaciones turísticas trabajen en ello.

Adicional, es indiscutible la importancia dada al tema tanto en la Política Pública de Desarrollo Económico para el Municipio de Medellín como en la Política Pública y Plan Estratégico de Turismo para el Municipio de Medellín.

Fuente: Elaboración propia a partir de las observaciones y entrevistas realizadas.

4.3 Contexto Institucional de la Cadena de Valor Global del Turismo

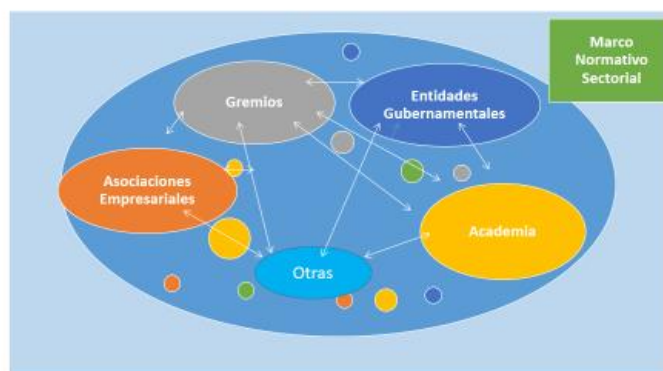
Este apartado integra dos dimensiones: análisis de stakeholders y contexto institucional local para finalmente presentar la gobernanza territorial local (gobernanza turística) en la ciudad de Medellín. El contexto institucional presenta los aspectos económicos, sociales e institucionales que influyen en la CVGT de la ciudad de Medellín

4.3.1 Análisis de Stakeholders

En la CVGT de Medellín se encuentran los stakeholders o actores jerarquizados (nodos), conectores, recursos, en espacios de cooperación, confrontación y contradicción.

Ilustración 18. Esquema de Redes Organizacionales del Sector Turístico de la ciudad de Medellín

Redes Organizacionales del Sistema Turístico de la Ciudad de Medellín



Fuente: Elaboración propia

Para (Castaingts Teillery, 2015) , “los nodos son los grupos de interés, los conectores son el conjunto de redes y los recursos, pueden ser relaciones de fuerza, mensajes o simplemente dinero. Hay también diversidad de grupos de interés, de relaciones y de mecanismos de adaptación.” P. 312

Las relaciones entre los stakeholders son importantes para el desarrollo socioeconómico regional y empresarial, por esta razón están incluidas en las políticas públicas y sus planes de acción. A continuación se presentan extractos de los documentos analizados que soportan esta afirmación:

- El artículo 12 de la *Política Pública de Desarrollo Económico para el Municipio de Medellín* plantea como objetivo:

"Fomentar y mejorar la articulación entre las empresas y la institucionalidad que compone los diferentes eslabones de los encadenamientos productivos y empresariales en el marco de las actividades prioritarias identificadas para que interactúen de acuerdo a sus capacidades y aumenten sus niveles de competitividad."

- La *Política Pública de Turismo para el Municipio de Medellín* menciona el principio de corresponsabilidad:

"El principio de corresponsabilidad invoca la concurrencia de actores del sector y actores anticolados a éste, para el logro de la complementariedad y la integración de fuerzas y voluntades, en torno al posicionamiento del destino. La creación de alianzas y el trabajo en red se materializan mediante acciones y procesos de coordinación, articulación e integración"

- El *Plan Estratégico de Turismo de Medellín 2018-2024* sobre las relaciones de los stakeholders dice que:

"Se ratifica, que sólo por medio de una gestión colaborativa por parte de todos los actores del sector, se generará la sinergia necesaria para que Medellín como destino turístico continúe su camino hacia la consolidación de forma inteligente y sostenible"

"es importante apoyarse en las oficinas de ProColombia para estructurar una agenda con actores clave que permita lograr que Medellín aumente la visibilidad de su oferta ante los tour operadores y agencias de viajes"

En todo lo anterior se justifica la necesidad de conocer cuáles son los actores clave, su nivel de relevancia en las redes de actores y su grado de influencia.

En las entrevistas y análisis documental se identificó el aporte que cada organización o stakeholder hace al desarrollo turístico de la ciudad, así como su manera de relacionarse con otras organizaciones. En la siguiente tabla, algunos de los datos recolectados al respecto.

Tabla 23. Extractos de actas y entrevistas sobre la contribución de ciertos actores para el desarrollo turístico de la ciudad de Medellín y su relacionamiento.

Organización	Contribución
Gremio 2	Nosotros buscamos propiciar siempre el trabajo en red, a través de la promoción de una red de información... propendemos por mantener actualizada la información y buscamos también poder articularnos y generar proyectos para nuestra Ciudad. También se hacen procesos de capacitación, y con la mano de la Alcaldía de Medellín se busca la promoción de ciudad. En este gremio el sector turístico está conformado por agencias de viajes y tour operadores en general, y la parte también de restaurantes (<i>Acta Segunda Mesa de Competitividad Junio 14- 2017</i>) A través de 50 mesas que tenemos activas, no solo en turismo si no esas otras transversales como transporte, centro comercial, todo ese comercio que se agrupa, se busca siempre articularlo a otras entidades en espacios como este, para que fortalezcamos entre todos la cadena turística abriendo las posibilidades con ese trabajo interinstitucional, identificando puntos comunes y oportunidades para la generación de

	cursos y proyectos que nos beneficien de manera colectiva (<i>Acta Segunda Mesa de Competitividad Junio 14- 2017</i>)
Asociación Empresarial 1	la primera de apunta a la formalización de la industria desde todos los prestadores de servicios turísticos o que están directamente relacionados con el turismo y también con empresas de otras industrias que trabajan de manera articulada con nosotros ; y también desde trabajar con los empresarios para agregar valor al desarrollo de productos y servicios que hay que tenerlo muy en cuenta cuando hablamos de competitividad turística (<i>Acta Segunda Mesa de Competitividad Junio 14- 2017</i>) nos articulamos a través de proyectos, nosotros en estos momentos tenemos 3 proyectos, uno es turismo y energía donde se trabajan temas de eficiencia energética con hoteles, hay 30 empresarios allí, 27 hoteles, 2 centros comerciales y un club y hemos desarrollado un proyecto que los ayuda a ellos a ser más eficientes de la energía, esto es un pacto positivo en los costos, el segundo proyecto es con construcción y se llama territorio sostenible y creativo; además con el clúster salud con el desarrollo de proveedores de servicios turísticos especializados (<i>Acta Segunda Mesa de Competitividad Junio 14- 2017</i>) son instituciones que trabajan con todas las industrias, entonces es más como de competitividad, trabajamos más el tema de competitividad (<i>Entrevistas</i>)
Gremio 6	El énfasis nuestro ha sido fundamentalmente motivar la formalización y profesionalización de los guías de turismo teniendo en cuenta del desarrollo que ha tenido la ciudad y el país en los últimos años (<i>Acta Segunda Mesa de Competitividad Junio 14- 2017</i>)

nos articulamos con los diferentes entidades de toda la cadena de valor turístico, fundamentalmente en la formalización con el SENA, y con el apoyo de los otros actores, en la formalización también hacemos actividades de la mano de la Policía de Turismo en cuanto a sensibilización al turista y se busca que se trabaje bajo la formalidad y la legalidad *Acta Segunda Mesa de Competitividad Junio 14- 2017)*

Academia 3

Nosotros como docentes en la institución estamos trabajando en investigaciones que sirvan tanto para la academia como para el sector productivo *Acta Segunda Mesa de Competitividad Junio 14- 2017)*

tenemos una estrategia de articulación motivada por Sapiensa y el Clúster que agrupa todas las universidades y donde tenemos el sector productivo actuando con nosotros, los estamos escuchando y esperamos dar respuesta a las necesidades del sector productivo *Acta Segunda Mesa de Competitividad Junio 14- 2017)*

Programa 2

Nosotros queremos a través de las delegaciones y empresarios hacer parte del tema de inversión, porque nosotros siempre tratamos de ser ese apoyo ofreciendo lo mejor de la ciudad, a través de las mismas costumbres, equipo de gente que tiene la ciudad para que cada uno de los empresarios se lleven lo más grato de Medellín. *Acta Segunda Mesa de Competitividad Junio 14- 2017)*

En cuanto a la articulación nosotros mantenemos siempre una comunicación permanente a través de vía Skype, correo electrónico, eventos, a través de las reuniones empresariales que realiza la ACI con las diferentes entidades para que cada uno de los empresarios se lleven una buena imagen de la ciudad *Acta Segunda Mesa de Competitividad Junio 14- 2017)*

¿Cuáles la relación del turismo con la ACI? Esa es una buena pregunta, la ACI atrae inversión extranjera y detrás de la inversión extranjera están los hoteles que son extranjeros. *(Entrevistas)*

Gremio 3

Para ser un destino competitivo nosotros estamos trabajando con la profesionalización de los agentes de viajes, esto es como apoyo al mejoramiento del servicio, de la experiencia, destino de esta manera se hace y aporta con esto a las empresas más productivas, formando un mejor destino de la ciudad Medellín. *Acta Segunda Mesa de Competitividad Junio 14- 2017)*

Nos articulamos con la academia, con las instituciones y con los mismos empresarios, ya que nuestra función principal es hacer parte activa de estos centros de trabajo. *Acta Segunda Mesa de Competitividad Junio 14- 2017)*

Gremio 1

Desarrollo y creación de redes empresariales *(Reporte de la Observaciones Participantes)*

Asociación
Empresarial 3

Estamos apoyando desde el alojamiento con toda la parte de legalidad, normatividad, capacitación a los empleados para que conozcan la ciudad, el destino *Acta Segunda Mesa de Competitividad Junio 14- 2017)*

como influenciadores de una zona, el destino como tal es Medellín, pero nosotros trabajamos por el posicionamiento de una zona que es Laureles-Estadio, entonces en estas actividades de Laureles-Estadio nosotros lo que buscamos es que en otras ciudades, en otros países identifiquen esta zona de la ciudad, pero adicional con vecinos, con otros actores del sector trabajamos para que la zona en verdad si sea turística , y no vaya a sufrir un revés por alguna situación que pueda pasar, entonces concretamente nuestro trabajo esta enfocado en la

zona de Laureles-Estadio (*Entrevistas*)

Entidad Gubernamental 5	Nuestros principales frentes de trabajo son 2, uno es el fortalecimiento en las empresas con agencias de viajes, operadores turísticos y hoteles que están buscando internacionalizarse, y el segundo proceso es muy importante porque se hace la exposición ante clientes internacionales para que puedan ofrecer sus planes, servicios y priorizar esos espacios, según los productos o servicios del segmento al que están apuntando <i>Acta Segunda Mesa de Competitividad Junio 14- 2017</i>) Nuestro principal aliado a nivel local es la Subsecretaria de turismo, y el Bureau quienes son los principales puntos con los cuales trabaja la ciudad <i>Acta Segunda Mesa de Competitividad Junio 14- 2017</i>)
Prestador Servicios Turísticos 3	trabajamos para hacer competitiva la ciudad de Medellín desde un destino de naturaleza como lo es el parque, el reto que nosotros teníamos era de poder hacer de esta reserva natural un destino turístico y en términos de competitividad hemos tenido que desarrollar muchas acciones para así lograrlo, hemos implementado acciones para convertirlo en un destino sostenible y que nos permita llegar a nuestros turistas, también como mucho de ustedes lo han mencionado, con un carácter de formalización siendo como una institución o una identidad sombrilla en el corregimiento de Santa Elena, esto lo logramos con la ayuda de muchas de las entidades presentes del sector público y privado; lo que buscamos es ser competitivos siendo un destino de naturaleza icono de la ciudad (<i>Acta Segunda Mesa de Competitividad Junio 14- 2017</i>)
Gremio 6	nosotros como gremio lo que hacemos es invitarlos a que se capaciten (<i>Entrevistas</i>)

Asociación Empresarial 2	somos un actor también en el fortalecimiento del destino, nosotros estamos siempre con sensibilizaciones, capacitaciones a los actores, por ejemplo hacemos reuniones con los miembros, con los operadores <i>(Entrevistas)</i> charlas o muy articulados por ejemplo con la subsecretaria de turismo, si van hacer cosas nos vamos de la mano y las hacemos; o con ProColombia pues ya con... o con universidades con el Colegio Mayor también hemos hecho cosas <i>(Entrevistas)</i> trabajamos bajo 3 pilares acá que son captación de eventos que tiene un trabajo como muy específico que es, postular la ciudad, hacer trabajo de candidatura, defender la candidatura y después como articular todos los entes locales para que el evento venga y sea exitoso <i>(Entrevistas)</i>
-----------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

En este apartado, estas redes organizacionales son presentadas y analizadas a través del ARS buscando identificar cómo los actores jerarquizados locales de la CVGT de Medellín, interactúan para lograr el desarrollo de la industria.

Existen diversas maneras de describir matemáticamente los datos de redes sociales: la notación de la teoría de grafos (grafo-teórica), la notación sociométrica y la notación algebraica; siendo la notación sociométrica la utilizada en esta investigación.

La notación sociométrica utiliza una matriz bidimensional llamada sociomatrix o matriz sociométrica donde sus filas y columnas se refieren a los actores que participan en la red; es así como la colección de actores, la información relacional de los pares de actores y los atributos de cada actor, constituyen la red social (Wasserman & Faust, 2014).

Se tomaron los 30 actores identificados en la Mesa de Competitividad y de acuerdo con las observaciones realizadas, a fuentes secundarias y a un cuestionario diligenciado por 19 organizaciones, cada actor se representó en una matriz cuadrada. Es cuadrada porque el número de filas y columnas de la matriz es igual al número de actores participantes de la Mesa de Competitividad. En esa sociomatrix se registró el número 1 para cada par de actores que poseen relación y con el número 0, sino la poseen. Las relaciones se dan por intercambios de información, realización de proyectos en conjunto, participación en redes, organización de eventos, ferias, consultorías o asesorías, entre otras. En el anexo 7.3 se puede leer sobre el tipo de relaciones que poseen los actores de la red.

Posteriormente, a partir de la sociomatrix se procede a graficar en el programa Netdraw de Ucinet 6, el grafo que corresponde a las redes interorganizacionales en la gobernanza turística de la ciudad de Medellín donde se pueden observar los vínculos entre los actores o nodos.

presenta que tan cerca está la red de comportarse como una red estrella, donde un actor juega un papel central que controla a toda la Red.

Tabla 24. Grado de centralidad

	Grado de entrada	Grado de entrada normalizado
Entidad Gubernamental 1	18.000	62.069
Asociación empresarial 1	18.000	62.069
Asociación empresarial 2	18.000	62.069
Entidad Gubernamental 2	17.000	58.621
Asociación empresarial 3	17.000	58.621
Academia 1	17.000	58.621
Gremio 2	17.000	58.621
Prestador serv. tcos. 4	17.000	58.621
Entidad Gubernamental 4	17.000	58.621
Programa 1	16.000	55.172
Academia 3	16.000	55.172
Gremio 4	16.000	55.172
Academia 4	15.000	51.724
Academia 6	15.000	51.724
Gremio 3	15.000	51.724
Entidad Gubernamental 3	15.000	51.724
Gremio 7	15.000	51.724
Gremio 1	15.000	51.724
Prestador serv. tcos 3	15.000	51.724
Academia 5	14.000	48.276
Academia 2	14.000	48.276
Asociación empresarial 4	14.000	48.276

Prestador serv. tcos 2	14.000	48.276
Gremio 6	13.000	44.828
Entidad Gubernamental 5	13.000	44.828
Otro 1	12.000	41.379
Programa 2	12.000	41.379
Prestador serv. tcos 1	11.000	37.931
Gremio 5	9.000	31.034
Otro 2	6.000	20.690

Fuente: Elaboración del autor a partir de la herramienta Ucinet de (Borgatti, S.P et al., 2002)

Los resultados de la tabla muestran el grado de entrada de todos los actores, es decir, el número de relaciones de cada actor tanto en valores absolutos como en porcentaje. Así mismo, se observa a los actores ordenados de mayor a menor según su grado de centralidad. Es aquí donde se hace explícito lo observado en la red. Los actores que poseen más relaciones de entrada son: la Entidad Gubernamental 1, la Asociación Empresarial 1 y la Asociación Empresarial 2. Y las organizaciones con menos relaciones en la red son la entidad Otro 2, el Gremio 5 y el Prestador de servicios turísticos 1. Esto significa que estos actores son los que poseen más recursos relacionales o capital social, son los que poseen mayor poder o capacidad de influenciar en la red donde la acción económica se encianeta embebida en las diferentes acciones o relaciones sociales.

Dentro del análisis de Grado de centralidad, existen unos indicadores generales de toda la red:

Tabla 25. Estadísticas descriptivas del grado de centralidad de la red

	Grado de entrada	Grado de entrada normalizado
Mean	14.700	50.690
Std Dev	2.673	9.216
Sum	441.000	1.520.690
Variance	7.143	84.939
SSQ	6697.000 1	79.631.391
MCSSQ	214.300	2.548.157
Euc Norm	81.835	282.190
Minimum	6.000	20.690
Maximum	18.000	62.069
N of Obs	30.000	30.000

Fuente: Elaboración del autor a partir de la herramienta Ucinet de (Borgatti, S.P et al., 2002)

En este caso, la media de las relaciones de entrada es de 14.700, es decir de un 50.69% lo que indica un alto número de relaciones. La desviación estándar del grado de entrada es de un 9,21%, es decir, la desviación estándar se encuentra lejos de la media lo que indica que existe baja dispersión. Finalmente, la suma total de las relaciones es de 441 donde el grado máximo de salida de un actor es de 18 relaciones y el mínimo de 6 relaciones.

Tabla 26. Grado de centralización de la red

Network Centralization (Indegree)	= 11.772%
-----------------------------------	-----------

Fuente: Elaboración del autor a partir de la herramienta Ucinet de (Borgatti, S.P et al., 2002)

El grado de centralización de la red interorganizacional del sector turístico de la ciudad de Medellín indica que tiene un 11.77% de probabilidad de comportarse como una red estrella donde un actor juega un papel central para controlar toda la red.

En este análisis de stakeholders se pudo identificar el capital social que permite la construcción de redes que impulsan el desarrollo económico del sector turístico; a continuación se presentará un análisis de su contexto institucional local.

4.3.2 Contexto Institucional Local

4.3.2.1 Aspectos institucionales

Desde septiembre de 2015 existe la *Política Pública de Turismo para el Municipio de Medellín* (Acuerdo 20 de 2015. Política Pública de Turismo para el Municipio de Medellín, 2015) la cual fue actualizada en el año 2017 (Concejo de Medellín, 2017a).

Según (Alcaldía de Medellín & Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia -CTA, 2015), en el año 2000 se construyó el primer Plan de Desarrollo Turístico para la ciudad de Medellín, allí se plantearon los primeros lineamientos en turismo, especialmente el de negocios permitiendo la creación del Medellín Convention and Visitors Bureau, Plaza Mayor en el 2006 y el Sistema de Información Turística en el 2007. Para el año 2008 se consolida la creación del Clúster de Turismo Negocios, Ferias y Convenciones como una estrategia para fortalecer y encadenar a las empresas de turismo dedicadas a eventos y negocios. En ese mismo año, se crea el Parque Arví como una apuesta de la ciudad en la línea de turismo de naturaleza.

En el año 2011 se construye el Plan de Desarrollo Turístico 2011-2016 cuyos principales resultados según (Municipio de Medellín, 2018) fueron:

- Determinar los ejes estratégicos: turismo de negocios, cultural, naturaleza y salud.

- Establecer el punto de partida para la creación de los Puntos de Información Turística.
- Facilitar la creación de la Mesa de Competitividad como escenario para la gobernanza turística.
- Permitir iniciar el proyecto de señalización turística para Medellín
- Conceptualizar las bases de la Política Pública de Turismo de Medellín.

A continuación, un resumen de la normatividad pública de turismo para la Ciudad de Medellín:

Tabla 27. Normatividad Pública Turismo en Medellín

Norma	Fecha	Objeto	Público
Decreto 0992 Consolidación de la Mesa de Competitividad Turística de Medellín	30 de Mayo de 2011	Consolidación de este espacio que reúne a todos los actores del sector turístico de la ciudad para discutir temas relacionados con competitividad, innovación, gestión del destino, gobernanza, planeación estratégica	Stakeholders del Sector Turístico de Medellín (Grupos de interés)
Decreto 1364 Estructura de la Administración Municipal (Creación de la Subsecretaría de Turismo)	9 de Septiembre de 2012	Adopción de la Estructura de la Administración Municipal en la cual se definen las funciones de sus organismos y dependencias, se crean y modifican unas entidades descentralizadas y se dictan otras disposiciones	Sector Turístico de Medellín

Grandes eventos y eventos de conocimientos en Medellín	11 de Diciembre de 2013	Dar respuesta sostenible a la actividad económica del turismo corporativo, y las implicaciones e impactos territoriales en sus ámbitos ambiental, social, cultural, empresarial y de relaciones funcionales.	Sector Turístico de Medellín (Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones)
Acuerdo 20 Política Pública de Turismo	4 de septiembre de 2015	Generar espacios de concertación en los ámbitos de turismo regional, nacional e internacional, potencializando la ciudad como destino turístico, generando desarrollo económico y contribuyendo al bienestar y la sostenibilidad social, ambiental, territorial y cultural.	Sector Turístico de Medellín.
Acuerdo 22 Política Pública Sector Audiovisual y Cinematográfico	13 de Octubre de 2015	Fortalecer la producción audiovisual de la ciudad para lograr una industria sostenible y viable en el tiempo que sirva como motor para dinamizar nuestra economía y generación de contenidos para cine, televisión y transmedia	Sector Audiovisual y Cinematográfico Medellín

Fuente: Tomado textualmente de (Alcaldía de Medellín & Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia -CTA, 2015), página 35

En la tabla anterior se puede observar que a pesar de que desde el año 2000 se comenzó a darle importancia al sector turístico como una fuente dinamizadora del

desarrollo socioeconómico y territorial de la ciudad, sólo a partir del año 2011 se publican decretos relacionados donde la consolidación de la Mesa de Competitividad Turística de Medellín juega un importante rol donde finalmente en septiembre de 2015 se crea la Política Pública que recoge todos los decretos relacionados con el turismo hasta ese momento.

El año 2017 es relevante para el sector turístico de la Ciudad de Medellín porque se crea, discute y actualiza sus principales lineamientos: Política Pública de Desarrollo Económico, Política Pública de Turismo y Plan Estratégico de Turismo de Medellín 2018-2024.

Actualmente la Política Pública de Desarrollo Económico para el Municipio de Medellín y la Política Pública de Turismo para el Municipio de Medellín son las principales políticas públicas de la ciudad relacionadas con la CVGT local.

Tabla 28. Principales Elementos de la Política Pública de Desarrollo Económico del Municipio de Medellín relacionados con la CVGT local

Elementos	Contenido
Nombre	Acuerdo 074 de 2017 “Por Medio del cual se Adopta e Integra la Política Pública de Desarrollo Económico para el Municipio de Medellín”
Fecha de sanción	Diciembre 11 de 2017
Algunos textos de la política	Esta política es : “conjunto de estrategias y acciones promovidas por el Gobierno local en alianza con otros agentes, con el propósito de mejorar, diversificar y ampliar la base económica local; mediante el fortalecimiento y mejor uso de las capacidades institucionales y

relacionadas con la CVGT	productivas actuales, la capitalización de potencialidades conexas, y la generación de un entorno de negocios confiable, atractivo, sostenible, productivo, competitivo e innovador”
-----------------------------	--

- Su objetivo es: “crear condiciones que mejoren las tasas de crecimiento de la productividad, posibilitando el desarrollo competitivo, sostenible e innovador de las empresas y la generación de empleo local; lo que permitirá la convergencia hacia niveles de ingreso y bienestar de una ciudad más próspera”
- La política pública identifica tres áreas priorizadas para la transformación productiva: especialización, oportunidad y fortalecimiento.
- Las áreas de especialización son el conjunto de actividades con alto potencial de absorción de nuevo conocimiento, “alrededor de las cuales existen capacidades instaladas en ciencia, tecnología e innovación; que apoyadas en tecnologías facilitadoras constituyen un elemento diferenciador para la ciudad.”
- Las áreas de oportunidad son las “industrias emergentes que muestran una rápida expansión en la ciudad, tanto en número de empresas, como en el portafolio de bienes y servicios ofrecidos; cuyo estado incipiente hace necesaria una intervención diferenciada. En este grupo se ubican las actividades culturales y creativas”
- Las áreas de fortalecimiento son: “sectores económicos tradicionales de la ciudad con un peso significativo tanto en el PIB como en empleo, en el que tienen presencia un amplio número de micro y pequeñas empresas, con espacios de mejoramiento en temas de formalización y fortalecimiento empresarial. En este grupo se identifican las actividades de comercio, agroindustria y turismo, entendiendo que Medellín es una ciudad con vocación de Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones que dinamiza los otros tipos de turismo.”

-
- En esta política es de resaltar el siguiente párrafo: "La Política Pública de Desarrollo Económico reconoce la importancia del turismo, especialmente el de negocios, ferias y convenciones como un eje transversal a las áreas de especialización"
-

Fuente: Elaboración propia a partir de (Concejo de Medellín, 2017b)

En la *Política Pública de Desarrollo Económico del Municipio de Medellín* se evidencia claramente la importancia de la actividad turística para el desarrollo económico de la ciudad, identificándolo como un sector con amplio número de MIPYMES que requieren mejoramiento en temas de formalización y fortalecimiento empresarial. Además se refieren a él como un sector transversal a las áreas de especialización.

Tabla 29. Principales Elementos de la Política Pública de Turismo del Municipio de Medellín

Elementos	Contenido
Nombre	Acuerdo 054 de 2017 "Por el cual se Modifica el Acuerdo 020 de 2015 Mediante el cual se Adoptó adopta la Política de Turismo para el Municipio de Medellín.
Fecha de sanción	Noviembre 9 de 2017
Algunos textos de la política relevantes para esta investigación.	Esta política se encuentra dividida en tres partes: Propósito y Definiciones, Del Direccionamiento Estratégico de la Política Pública y Disposiciones Finales. • La Política Pública de Turismo para el Municipio de Medellín es: "el escenario por el cual se promueve la adopción e implementación de la Política Pública de Turismo como una estrategia para el desarrollo socioeconómico y territorial de la ciudad de Medellín, mediante el fortalecimiento del sector, la

articulación entre las instituciones públicas y las organizaciones privadas, la construcción de estrategias que dinamicen la economía, el fortalecimiento del ecosistema empresarial, el mejoramiento de la infraestructura turística, para garantizar la competitividad del destino como base fundamental en el posicionamiento nacional e internacional de la ciudad como **destino turístico sostenible**”

- Los lineamientos de la Política son: Planificación y gestión del destino, Competitividad sectorial y del destino, Conectividad competitiva, Promoción y mercadeo del destino, Corresponsabilidad.
 - “El principio de corresponsabilidad invoca la concurrencia de actores del sector y actores articulados a éste, para el logro de la **complementariedad y la integración de fuerzas y voluntades, en torno al posicionamiento del destino. La creación de alianzas y el trabajo en red se materializan mediante acciones y procesos de coordinación, articulación e integración**”
 - “Objetivos Específicos.
 1. Implementar estrategias para la utilización del suelo y generar la oferta de servicios ecosistémicos, de manera que permitan y promuevan un uso sostenible del territorio del municipio de Medellín, promoviendo especialmente un turismo responsable y libre de delitos.
 2. Fortalecer las capacidades empresariales e institucionales del sector turístico para mejorar la posición competitiva de la ciudad de Medellín.
 3. Implementar la utilización de herramientas y proceso de inteligencia competitiva, **fundada en la gestión de la información y la generación de conocimiento que permita mejorar la conectividad, competitividad y movilidad del sector turismo.**
 4. Impulsar la promoción y mercadeo del destino a través del desarrollo de productos turísticos innovadores, conforme a los mercados, contribuyendo al posicionamiento y reconocimiento del municipio de Medellín a nivel nacional e internacional.”
 - “Gestión de la inversión y la cooperación. La Secretaría de Desarrollo Económico a través de la Subsecretaría de Turismo o la dependencia que haga sus veces en **articulación con**
-

entidades públicas y/o privadas de orden municipal o regional generarán estrategias que incentiven la inversión tanto nacional como extranjera, así como buscar alianza nacionales e internacionales con entidades multilaterales que destine recursos para impulsar el turismo como estrategia de desarrollo económico.”

- “Planificación. La Secretaría de Desarrollo Económico a través de la Subsecretaría de Turismo o la dependencia que haga sus veces en conjunto con Departamento Administrativo de Planeación, **impulsará la formulación de un Plan de Turismo o alguna herramienta de planificación para la ciudad de Medellín, que proyecte el destino en su desarrollo, gestión y promoción. El Plan deberá elaborarse de forma participativa** siguiendo los lineamientos de la Política Pública de Turismo de Medellín y atender las necesidades y dinámicas del sector. **Sobre dicho Plan se deberán alinear las acciones de las instituciones vinculadas al desarrollo de la actividad turística en la ciudad. Este trabajo se hará bajo la coordinación de la Secretaría de Desarrollo Económico.** Así mismo, de manera periódica **se formulará e implementará un plan de Acción de Turismo Responsable con la participación del Estado, instituciones privadas y demás actores estratégicos del sector** donde se establezcan actividades para la prevención, identificación y denuncia de los delitos en el contexto de viajes y turismo”.
-

Fuente: Elaboración propia a partir de (Concejo de Medellín, 2017a)

De acuerdo con lo resaltado en la tabla anterior, en la *Política Pública de Turismo del Municipio de Medellín*, se identifica al turismo como una estrategia de desarrollo socioeconómico para la ciudad de Medellín donde la articulación público privada es muy relevante para la planificación, gestión y posicionamiento de Medellín como un destino turístico sostenible. Esta política deja explícito la necesidad de un Plan de Turismo y un Plan de Acción de Turismo Responsable como herramientas para instrumentalizar la

política con el fin de alinear las acciones de las organizaciones vinculadas al desarrollo del turismo.

La Mesa de Competitividad Turística es un espacio conformado por la academia, asociaciones empresariales, entidades gubernamentales, gremios, prestadores de servicios turísticos, programas gubernamentales, invitados y la Subsecretaría de Turismo de la Alcaldía de Medellín, quien la preside.

Tabla 30. Miembros de la Mesa de Competitividad Turística del Municipio de Medellín

Clasificación	Integrantes
Academia	• Universidad de Medellín • Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid • Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia • Universidad San Buenaventura • CESDE • SENA
Asociaciones Empresariales	• Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia con el Clúster Turismo de Negocios • Greater Medellín Convention & Visitors Bureau, fundación privada encargada de promocionar a Medellín y Antioquia en el mercado nacional e internacional. • Corporación Turística Laureles Estadio • Red de Hostales

Entidades Gubernamentales	• Subsecretaría de Turismo de la Alcaldía de Medellín • Dirección de Turismo de la Gobernación de Antioquia • Policía de Turismo • Organismo de Promoción no Financiera de las Exportaciones de Colombia – PROCOLOMBIA.
Gremios	• Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas – ACOPI Antioquia • Federación Nacional de Comerciantes – FENALCO seccional Antioquia • Asociación Colombiana de Agencias de Viaje y Turismo - ANATO Capítulo Antioquia- Chocó • Asociación de Guías de Turismo de Antioquia – ASOGUIAN. • Corporación Tour Gastronómico • Asociación Hotelera y Turística de Colombia – COTELCO Capítulo Antioquia
Prestadores de Servicios Turísticos	• Airplan, empresa operadora de seis aeropuertos en Colombia entre los que están las terminales aéreas Olaya Herrera de Medellín y José María Córdova de Rionegro.} • Caja de Compensación Familiar – Comfenalco Antioquia • Corporación Parque Arví • Centro de Convenciones y Exposiciones Plaza Mayor Medellín.
Otras entidades presentes	• Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito – UNODC

-
- Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia – CTA
 - Sistema de Indicadores de Medellín - Antioquia – SITUR
 - Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana – ACI Medellín
 - Fundación Social, entidad civil sin ánimo de lucro que interviene en la sociedad a través de dos instrumentos: sus empresas y sus proyectos sociales directos.

Dependencias de
la Alcaldía de
Medellín
Invitadas

- Secretaría de Medio Ambiente
- Secretaría de Inclusión Social y Familia
- Secretaría de Educación
- Secretaría de Movilidad
- Secretaría de Cultura Ciudadana
- Departamento Administrativo de Planeación

Fuente: Elaboración propia a partir de (Alcaldía de Medellín & Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia -CTA, 2015)

La Mesa de Competitividad Turística es el escenario donde estas 30 organizaciones o actores interactúan con el fin de potenciar a la ciudad de Medellín como un destino turístico competitivo; se identifica como una red interorganizacional resultado de políticas y programas públicos que buscan consolidar el desarrollo del sector turístico de la ciudad de Medellín.

4.3.2.2 Aspectos económicos

Los factores económicos necesarios para desarrollar la CVGT en la ciudad de Medellín están identificados como recursos naturales e infraestructura.

A continuación se hará una breve descripción de cada uno de estos factores que posee el sector turístico de Medellín basados sólo en información tomada del *Plan Estratégico de Turismo 2018-2024*.

Recursos naturales: Sus comunas y barrios poseen atractivos de alto potencial, sin embargo, la actividad turística está concentrada en pocas zonas. Un importante atractivo de la ciudad es la transformación reciente de Medellín, transformación social reflejada en el territorio. La transformación social de Medellín y la imagen de ciudad innovadora, se está utilizando como recurso turístico sobre el cual se estructura una parte de la oferta del destino resaltando el papel del sistema de transporte masivo de Medellín en la evolución de aspectos físicos y sociales en la ciudad. Algunos atractivos de la ciudad son: la cultura silletera, las obras de arte del Maestro Fernando Botero, Medellín ciudad de moda y de desarrollo gastronómico. Posee espacios naturales como el Jardín Circunvalar, Parque Arví; Cerro El Volador y Cerro Nutibara, además de la proximidad y conectividad con espacios naturales de Antioquia.

Infraestructura: la ciudad posee servicios e infraestructura que permiten el desarrollo de la actividad turística, cuenta con 12 rutas directas de conectividad a destinos internacionales, distribuidos en 131 frecuencias semanales. Ciudad de Panamá (Panamá), Miami y Fort Lauderdale (Estados Unidos) y Madrid (España) son las principales ciudades internacionales con una conexión directa a Medellín. Es la ciudad de Colombia con el sistema de transporte masivo más avanzado compuesto por Metro, Metroplus, Metrocable, Tranvía y rutas alimentadoras.

4.3.2.3 Aspectos sociales

Los aspectos sociales del contexto institucional local se enfocan en el desarrollo del capital humano y en la inclusión de las PYMES y de nuevas empresas en la CVGT.

4.3.2.3.1 Desarrollo de Capital Humano

La ciudad de Medellín posee 37 Instituciones de Educación Superior, 4 de ellas entre las mejores 100 de Latinoamérica (ACI Medellín, 2017).

En cuanto al desarrollo del capital humano para la CVGT en Medellín, el *Cluster* Turismo de Negocios desde el año 2010 impulsó la creación y posterior consolidación de la Red Académica de Turismo. Participan en ella nueve instituciones de educación superior asociadas al turismo: CESDE, Colegiatura Colombiana, Colegio Mayor de Antioquia, Institución Universitaria Salazar y Herrera, Politécnico Jaime Isaza Cadavid, Universidad Autónoma de las Américas, Universidad de Antioquia, Universidad de Medellín y Universidad San Buenaventura (Velásquez & Cardona Vélez, 2018).

El objetivo de la Red Académica es “aunar voluntades para desarrollar acciones conjuntas que fortalezcan el turismo desde la educación y disminuir brechas entre la academia y los empresarios” (Velásquez & Cardona Vélez, 2018).

Con la Red Académica impulsada por el Clúster Turismo de Negocios, se evidencia la articulación entre el sector privado y las instituciones educativas buscando alinear los contenidos enseñados con las necesidades del sector productivo.

4.3.2.3.2 La inclusión de las MIPYMES en la CVGT

Ilustración 20. Modelo para la Inclusión Sostenible de Pequeñas y Medianas Empresas en la Cadena de Valor Global



Fuente: Elaborado a partir de (Fernandez-Stark et al., 2012)

Desde las observaciones, entrevistas y el análisis documental realizado, se presentan las diferentes estrategias y programas que posee la Ciudad de Medellín para facilitar la inclusión de las nuevas empresas y de las MIPYMES existentes en la CVGT.

Acceso a Mercados: La Alcaldía de Medellín es consciente de la importancia que poseen las MIPYMES para el desarrollo económico del territorio y por tanto del establecimiento de vínculos entre compradores y vendedores en la CVG. Esto se evidencia en las estrategias y objetivos planteados en la *Política Pública de Desarrollo Económico del Municipio de Medellín*:

- “se adoptan las siguientes estrategias para el fortalecimiento y la expansión empresarial, como:

1. Implementación de **programas de acompañamiento para el fortalecimiento empresarial, que reconozcan las distintas realidades de la base empresarial de la ciudad**, en función de: el tamaño de la empresa, el nivel de evolución, las dinámicas propias de la localización a través de las comunas de la ciudad, y la actividad económica ejercida; haciendo un énfasis especial en las empresas de las actividades económicas priorizadas.
2. **Fortalecer la capacidad productiva de pequeñas unidades de negocios, que permitan su vinculación a cadenas de valor locales**, tanto en la demanda de insumos como en la oferta de productos y servicios.
3. Implementación de **programas que permitan elevar la capacidad de gestión del tejido empresarial de Medellín, mediante esquemas de mentoría o padrinazgo en los cuales el conocimiento y experiencia de empresas exitosas pueda ser transferido a empresas de menor tamaño, con bajos niveles de productividad, o en edad temprana.**
4. Diseño de estrategias de mentorías o padrinazgo de profesionales a emprendedores y empresarios con potencial de crecimiento.
5. Configurar espacios de relacionamiento, entendimiento del mercado y el crecimiento de la base de clientes, **que profundicen la presencia en el mercado de los emprendedores y sus empresas.**
6. **Propiciar la participación de los emprendedores** apoyados por los programas de emprendimiento de la Administración Municipal en las ferias,

eventos y convenciones de ciudad que sean afines a la industria del emprendedor”

- “Artículo 29. Objetivo: **Promover la expansión y acceso a mercados locales e internacionales** y la diversificación de la canasta exportadora de bienes y servicios.”

Acceso a Capacitación: La Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia tienen un programa denominado “Crecer es posible”. Es una estrategia liderada desde la Secretaría de Desarrollo Económico y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia que busca fortalecer la base empresarial de Medellín a través de la inserción de las pequeñas unidades productivas a mercados formales con el fin de mejorar su competitividad y sostenibilidad; es un programa centrado en acciones pedagógicas en temas financieros, tributarios, comerciales, posicionamiento, entre otros (Alcaldía de Medellín & Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2017).

Uno de los eventos realizados por este programa fue el efectuado el pasado 24 de mayo de 2018 denominado “Jornada de Formalización para el Sector Turístico”. En dicho evento además de presentar el programa Crecer es posible, funcionarios de diversas entidades como el Viceministerio de Turismo, Fontur, Migración Colombia, Secretaría de Salud de Medellín, entre otros, dieron a los asistentes lineamientos de cómo cumplir con cada uno de los requisitos exigidos por ellos.

En la *Política Pública de Desarrollo Económico del Municipio de Medellín* también se tiene en cuenta el acceso a capacitación:

“Fortalecimiento del capital humano. Formación de personal idóneo para las áreas de gestión de internacionalización, interculturalidad y programas que promuevan la formación en lenguas extranjeras, entre otros”

“Fortalecimiento de las exportaciones de servicios, a través de programas de asesoría y acompañamiento al sector servicios en el desarrollo de estrategias de internacionalización y penetración de mercados y la promoción comercial del sector a nivel internacional”

Acceso a Financiamiento: existen en la *Política Pública de Desarrollo Económico del Municipio de Medellín* los siguientes lineamientos relacionados con el financiamiento:

“Artículo 31. Objetivo: Facilitar el acceso de las empresas a mecanismos de financiación; y promoción de mecanismos alternativos de financiación coherentes con el tamaño de las unidades productivas y su nivel de evolución”

“Desarrollo de instrumentos de apalancamiento financiero especializados para proyectos de exportación”

Acceso a Redes: la *Política Pública de Desarrollo Económico del Municipio de Medellín* contiene los siguientes apartados con el fin de facilitar la construcción de redes horizontales y verticales a las MIPYMES:

- “Fomentar la vinculación de la micro y pequeña empresa a las empresas medianas y grandes, como proveedoras de insumos y servicios; mediante

procesos que aumenten su eficiencia productiva, así como la calidad y pertinencia de los bienes y servicios desarrollados”

- “ARTÍCULO 13. ESTRATEGIAS: Para lograr la colaboración entre empresas y los encadenamientos productivos se implementarán las siguientes estrategias.
 1. Identificación y promoción de información en línea sobre registro de productores locales de bienes y servicios; así como el registro de empresas compradoras y sus necesidades de insumos y bienes y servicios intermedios.
 2. Realización de eventos de inversas, citas empresariales relacionamiento.
 3. Brindar asistencia técnica a empresas proveedoras o con potencial de ser proveedoras de acuerdo a las necesidades y brechas identificadas, frente a los requerimientos del mercado.
 4. Diseño de estrategias de asociatividad, almacenamiento, transformación y negociación con el fin de fortalecer las capacidades y cerrar brechas.
 5. Desarrollo de alianzas e iniciativas de colaboración entre empresarios y/o con instituciones alrededor de proyectos de interés común, de emparejamiento, ruedas de negocios y talleres, entre otros mecanismos que dan forma a la cultura de la asociatividad, la cooperación y la reciprocidad.”
- “Artículo 21. Objetivo. Fomentar y facilitar la creación y fortalecimiento de iniciativas productivas que den lugar a emprendimientos. Mediante el diseño de instrumentos diferenciados según la naturaleza y propósitos de la

iniciativa productiva, sea para la satisfacción de necesidades vitales (emprendimiento de subsistencia) o para el aprovechamiento de una oportunidad de inversión y generación de excedentes (emprendimiento por oportunidad y de alto impacto).

Todo lo anterior muestra que la ciudad de Medellín posee una política pública y/o marco normativo que vela por los intereses de las MIPYMES; sin embargo se debe recordar que es una nueva política que aún no cumple su primer año y por tanto es necesario la instrumentalización de la misma.

Finalmente, entidades públicas y privadas ofrecen planes y programas que apuntan a cada una de estas limitaciones, pero muchas veces el nuevo empresario o la MIPYME no se beneficia de ellos debido a diversas causas como lo es la falta de información.

A continuación, opiniones de los entrevistados sobre las limitaciones de la pequeña empresa:

“normalmente la pequeña empresa, mucha pequeña empresa dentro del sector productivo en el sector turístico no está formalizada al 100%, o sea, ellos cumplen con algunos requerimientos legales, pero no están formalizados, el sector turístico todavía un gran porcentaje es un sector informal digámoslo” *Academia 5*

“cuando se tratan de asociar, o cuando se trata digamos si de asociar a un gremio o una corporación o desde la misma alcaldía o desde la gobernación se pide que se formalice o se empiezan hacer reuniones, normalmente cuando se les solicita información, siempre asocian esto

con temas de impuesto, o sea que esa información que están dando les va a llegar a la Dian, eso les va a generar persecución contra ellos”

Academia 5

“hay muchos programas que valen 300 mil pesos; para afiliados no vale, pero a veces tampoco lo aprovechan... muchos ni se han dado cuenta”

Gremio 6

4.4 PYMES turísticas de Medellín en la gobernanza territorial local

Después de presentar el upgrading, el análisis de los stakeholders y el contexto institucional local, este apartado presenta la gobernanza territorial local y la gobernanza social (PYMES) de la CVGT de Medellín.

Según el apartado anterior, las principales limitaciones de las PYMES para mejorar su competitividad y ser incluidas en la CVGT son: acceso a los mercados, acceso a la capacitación, construcción de coordinación y colaboración y acceso a financiamiento. Se presentó lo que el gobierno local tiene estipulado para brindarle a las PYMES oportunidades de mejora en esos aspectos; la pregunta que surge es, ¿que está haciendo el empresario PYME en la gobernanza territorial para enfrentar cada una de esas limitaciones?

La gobernanza territorial local, se refiere a los procesos de interacción de los actores estratégicos (stakeholders) que influyen en la política pública y en los criterios de desarrollo de un territorio o sector productivo. Para el caso del sector turístico, nos referiremos a gobernanza turística.

El cómo se desarrolla la gobernanza turística de Medellín se puede inferir a partir de los siguientes datos:

Tabla 31. Extractos de actas y entrevistas sobre la gobernanza turística en Medellín

Acta Reunión Mesa Competitividad #1 Febrero 28- 2018	Se procede a explicar la elaboración del PET , la cual se realizó en cuatro fases , que iban desde el diagnóstico del sector turístico en la ciudad, pasando por el planteamiento de los elementos estratégicos para la planificación y gestión del destino para después definir las líneas estratégicas con sus respectivas estrategias, proyectos y acciones. Y por último, consolidar y difundir el PET para asegurar la apropiación por parte de los actores del sector, siendo ésta última fase en la que nos encontramos actualmente
Entidad Gubernamental 5	si bien trabajamos de la mano con las entidades locales 100%, no tenemos el poder de decisión de influir en una política pública, o decisiones locales, como decirle a la alcaldía que tiene que hacer o a la gobernación; porque nosotros trabajamos con los insumos o direccionamiento que la región le quiera dar al tema La entidad a diferencia de otras entidades digamos que tiene una ventaja por decirlo así es que tienen la mirada del país pero tiene 27 oficinas en el exterior, y que son los ojos de la demanda, y gracias a eso podemos activar una serie de actividades y digamos ir un paso más allá para juntar oferta con demanda, en ese sentido lo que se hace es que a través de un proceso de planeación estratégica, se define unos mercados, unos productos y unas acciones en esos mercados, para poder jalonar digamos a que el turista venga inicialmente a Colombia...

dependiendo de la materia prima que tenga la ciudad, la orientación y todo, entonces la entidad trae. Digamos Medellín es cultura y naturaleza, y esos son los productos que tiene la ciudad y empieza hacer un trabajo con las empresas y la materia prima que tienen las empresas, no es la función de la entidad decirle a una región usted tiene que especializarse en esto, si me entiendes, ni ser una directriz, porque eso **debe ser un proceso natural, una decisión de los entes locales, que tienen infraestructura, que tienen la gente para atender la infraestructura hotelera y que digan así si tengo** esto digamos que como entidad nacional tenemos que estar presentes donde podamos, pero tampoco nos podemos sumergir; y cada región jala, tiene sus ideas la gobernación de Antioquia también,, digamos que dentro de lo.. Decimos vengan no hagan por allá otra cosa, móntenlo aquí y aprenda de estos que ya hicieron, porque ya no damos abasto para estar en tanto, hay mucho eventico, mucha cosita chiquita por acá y todos son importantes todos son esfuerzos.

ellos ofrecen, entre ellos hablan y se complementan, este le compra a este, sigamos que hay una red buena.

aquí hay una muy buena, mejor dicho **cuando son temas de ciudad** por ejemplo estamos compitiendo por un congreso y entonces es un congreso, hágase de cuenta el Foro Económico Mundial, pues que Medellín va a quedar; **citan aquí a ver que vamos hacer, allá están (llegan todos) y eso no pasa en todas las regiones**, son como a no hágale que ustedes son los que saben, si alguna cosa me llama. Ustedes siempre son los que quedan bien; porque nosotros no nos podemos poner esa camiseta porque somos nacionales, pero siempre estamos ahí, si venga empujes, porque a nosotros también nos ayuda en los indicadores a que el

congreso se quede acá

(si se puede comparar y se ve que Medellín es diferente en eso) tiene un muy **buen nivel de articulación**

(y ese nivel de articulación esta es porque comparten intereses o que es lo que hace que trabajen tan articulados) yo creo que es algo inherente a la ciudad es el ADN de la ciudad, que la ciudad gane, que los taxistas ganen, un tema también regionalismo de vamos a quedar bien, vamos hacerlo mejor, que la gente hable bien de Medellín eso es inherente, no es que nos sentemos en la mesa y bueno vamos a... es porque tenemos que trabajar bien y dejar una buena imagen, tenemos que trabajar unidos

Gremio 6

estamos inmersos en toda la gobernanza del turismo de la ciudad, nosotros hacemos parte de la mesa de competitividad turística, de la mesa de seguridad turística (mesa de competitividad) mesa de seguridad turística, hacemos parte del Clúster de turismo de negocios

siempre **se convoca desde la institucionalidad** los dos primeros, las dos primeras mesas desde la institucionalidad, **siendo el primer actor la Alcaldía** en cabeza de la secretaria de desarrollo Maria Fernanda, pero a su vez se delega en la subsecretaria de turismo Juliana Cardona, y nosotros hicimos parte de todo el equipo de trabajo junto a la política pública de turismo y a la política pública de desarrollo económico, estuvimos en el consejo, tuvimos algunos logros porque pues nos escucharon y a fin de cuentas de la importancia que está teniendo el turismo es una buena cosa que ya se haya una política pública de turismo, que se salió por acuerdo municipal hace 2 años, el año antepasado salió y hasta ahora la están reglamentando

hacen parte de la gobernanza alcaldía en cabeza de la secretaria de desarrollo, subsecretaria de turismo, esta policía de turismo, esta (el comité de seguridad turística lo convoca la policía de turismo) la policía de turismo con la subsecretaria (y el del clúster), el clúster realmente es, somos los empresarios privados, el clúster es un asociación de empresarios que trabajan en bien del sector, pero aquí está muy bien articulado la alcaldía nos da mucho apoya en eso, pero las acciones del Clúster son completamente privadas, simplemente nosotros en el clúster hacemos parte de la red de operadores de servicios turísticos, red de operadores de servicios turísticos de Medellín

el clúster interactúa mucho con la academia, entonces en la academia están: el Colegio Mayor, la san buenaventura, el Salazar y Herrera, el Cesde, hay como 5 o 6 ; entonces todo esto genera unas dinámicas más especiales porque realmente se está tomando al turismo en serio, porque ya Medellín cambio su vocación económica de una ciudad industrial a una ciudad de servicios, y dentro de servicios tenemos turismo, entonces en turismo esta, turismo de negocios, reuniones y convenciones; turismo de salud

lo que finalmente **se persigue, que el turismo dinamice la economía**

si hay pymes definitivamente si hay pymes, pero **todos estamos trabajando en la misma línea formalización** porque vemos problemas en los operadores de eventos, hay mucha informalidad, mucha improvisación

lo que facilita el actuar colectivamente para el desarrollo turístico en la ciudad, unificar el discurso de ciudad y todo hablemos el mismo idioma, si no que eso no ha sido fácil,

porque la solo idiosincrasia del empresario paisa ha sido muy cerrada, toda la vida, hasta ahora el empresario se está medio abriendo a través de los clúster, de las mesas.

red de prestadores de servicios turísticos (cada cuanto se reúnen) como todos somos tan ocupados **hay veces que tenemos una semanal (¿una semanal?) pero tenemos una con la red, una con la mesa, una con la otra mesa, una con Subsecretaria, entonces por eso te digo pero son mínimo cada mes (cada mes)** cada mes pero por ejemplo en este momento tenemos plan de trabajo entonces por internet todo lo vamos trabajando, y nos reunimos a para la socialización o para articular el discurso para cuando vamos a reunirnos con la Alcaldía, que **tenemos que llegar con un solo discurso** porque no ha sido fácil que esa política pública saliera, no fue fácil.

Asociación Empresarial 4	pero a nosotros nos tuvieron muy en cuenta (como red de hostales) como uno va y trabaja en sitios entonces uno por aquí otros por aquí, entonces uno daba sus aportes, estaban universidades presentes (lo que vos digas de los que hablaban en esa reunión quienes fueron claves o que daban sus aportes eran muy tenidos en cuenta allá, o en general todos participaron) todos porque en cada grupo se sacaban sus conclusiones y eso lo recopilaban todo
-----------------------------	---

Academia 3	esa discusión la dí como Subsecretaria de turismo con la gerente del Bureau en ese momento . Le decía: creemos dentro del Bureau una unidad estratégica que recoja la promoción de ese turismo, porque ese turismo no tenía promoción; curiosamente en Colombia el llamado turismo vacacional a todo lo demás que ha habido
------------	--

	reuniones, ha sido muy acéfalo y muy huérfano
Gremio 2	casi todos esos espacios, coinciden en que son propiciados por la misma alcaldía de Medellín entonces digamos que ahí es donde la mayoría, de los empresarios se unen, cuando es en esa generación de planes donde ellos pueden decidir que se viene a Largo Plazo, o cuáles son esas estrategias que no los están favoreciendo, donde ellos dicen que es lo que está pasando, que ustedes están enfocados en x o en x aspecto, por ejemplo el año pasado fue en los planes
Asociación Empresarial 1	Los espacios de intervención son, o sea nosotros podemos intervenir de varias maneras, por ejemplo la primer política turística que tuvo la ciudad fue alrededor de los grandes eventos, la impulsamos digamos desde los empresarios y cuando yo hablo de los empresarios es todo, porque el clúster no es director si no que es todo un ecosistema, entonces fue como la primera, y donde se impulsa, se impulsa con el sector público, bien sea alcaldía y con el consejo de la ciudad básicamente nosotros dentro del marco de un proyecto que era para que Medellín fuera mucho más competitiva en temas Mice, congresos y eventos que hablaba de la ciudad-región, ese proyecto tenía como 4 líneas estratégicas; una era, tenía que ver con la educación, otra tenía que ver con la articulación público-privada y se hizo una investigación sobre la articulación Público-privada, como eran los roles de los diferentes actores y como era lo que pasaba ahí en el ecosistema; y desde ahí se ve la necesidad de impulsar una política pública; entonces en las diferentes conversaciones que se tuvo con funcionarios del banco, empresarios de todo... no solamente empresarios digamos como de la cadena de valor del clúster de los prestadores de servicio de turismo, si no con empresarios

de textil, de modas del sector, porque nosotros no solamente trabajamos con la industria del turismo (si no con todos) porque si no entonces, pues no tendríamos como desarrollarnos o como proponer nuevas cosas, **desde ahí se vio la necesidad de esa política y después de muchas reuniones se impulsó, y se pagó con recursos del banco interamericano y con recurso de la cámara, se pagó una investigación, a una empresa que sabe realmente formular políticas públicas y que tiene referentes internacionales; y ellos nos hicieron toda una investigación en ciudades del mundo, ciudades que se parecían más a nosotros, el desarrollo de Mice y desde ahí salió el borrador, y ese fue el que se presentó a la alcaldía y al consejo; a los concejales les gusto la propuesta, lo abrazaron y empezaron a trabajar en una comisión**

discusiones hay todo el tiempo, porque nosotros trabajamos con proyectos, siempre tenemos muchas mesas, **en este momento hay como 8, 9 mesas de trabajo**; entonces son **empresarios que se unen y trabajan para proyectos distintos a través de redes**, nosotros lo llamamos redes o mesas de trabajo pues (bueno entonces ahí) **¿quién convoca? Convoca el clúster y somos convocados por otros clúster cuando ellos van a desarrollar proyectos** (por ejemplo) clúster salud va a desarrollar un proyecto y tiene que ver con el sector turístico, entonces me convocan a mí y convocan a empresario también, dependiendo

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas.

A partir de la tabla se puede inferir lo siguiente sobre cómo se desarrolla la gobernanza territorial turística en la Ciudad de Medellín:

- La definición de políticas públicas y criterios de desarrollo del sector es un proceso planificado y participativo que debe pasar por diferentes etapas buscando la apropiación de los actores del sector. Parte de investigaciones sectoriales generalmente pagadas con recursos públicos.
- En ese proceso de participación y consenso surgen diferentes agrupaciones con el fin de asegurar una mayor interlocución donde la articulación público - privada juega un papel relevante.
- La definición de políticas públicas y criterios de desarrollo del sector turístico es liderado por la Alcaldía de Medellín desde la Secretaría de Desarrollo Económico y la Subsecretaría de Turismo; sin embargo, desde el sector privado también surgen iniciativas que son seguidas y aprobadas por todos los actores incluyendo los entes gubernamentales.

La CVGT de Medellín posee diferentes formas organizacionales que hacen parte de la gobernanza turística en Medellín. Los espacios formales donde los actores intervienen para influir en las políticas públicas y en los criterios de desarrollo turístico de la ciudad de Medellín son unas mesas de trabajo lideradas por la Secretaría de Desarrollo Económico: Mesa de Competitividad, Mesa de Internacionalización y Mesa Rutas Aéreas; otro espacio identificado son las Reuniones de la Red de Prestadores de Servicios Turísticos. En todas estas reuniones participa el Cluster Turismo de Negocios.

Tabla 32. Espacios formales de la Gobernanza Turística en la Ciudad de Medellín

Espacio	Participantes	Objetivo
Reuniones de la Red Prestadores Servicios Turísticos	1. Anato 2. Cotelco 3. Tour Gastronómico 4. Asoeventos 5. Asoguián 6. Zona Rosa 7. Cluster Turismo de Negocios	Busca alinear a estas instituciones y hacer consenso sobre un objetivo común, sensibilizándolos sobre la responsabilidad que tiene cada una de esas asociaciones en sus decisiones, y el impacto que tiene en las empresas.
Mesa Rutas Aéreas	1. Anato 2. Cotelco 3. Gobernación de Antioquia 4. Área Metropolitana 5. Medellín Convention and Visitors Bureau 6. Procolombia 7. Airplan 8. Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana 9. Cluster Turismo de Negocios.	Fue establecida mediante la Resolución #012 del 24 de marzo de 2017. Su objetivo es incentivar y fomentar la conectividad en el transporte aéreo nacional e internacional que se presta desde los aeropuertos Enrique Olaya Herrera y José María Córdoba de Rionegro que presta sus servicios a la ciudad de Medellín.
Mesa de Internacionalización:	1. Procolombia	Crear sinergia entre las diferentes entidades que impulsan la ciudad en el mundo, fortaleciendo el

		2. Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana 3. Medellín Convention and Visitors Bureau 4. Ruta N 5. Plaza Mayor 6. Cluster Turismo de Negocios.	direccionamiento estratégico de la Alcaldía, mediante actividades colectivas de agenda, estrategia, comunicación, cooperación, fomento a exportaciones y atracción de la inversión extranjera.
Mesa de Competitividad	de 30 actores del sector turístico discriminados en la Tabla 30 donde algunos de ellos son:	1. Anato 2. Cotelco 3. Gobernación de Antioquia 4. Medellín Convention and Visitors Bureau 5. Airplan 6. Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana 7. Cluster Turismo de Negocios	Impulsar la ciudad como un destino: Innovador, Sostenible, Responsable y Competitivo.

Fuente: Elaborado a partir de las entrevistas, (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2018b)

Es de resaltar que el Cluster Turismo de Negocios se encuentra en las cuatro mesas. Cotelco, Anato, Medellín Convention & Visitors Bureau, Procolombia y la ACI

participan en tres mesas de trabajo, esto indica la gran influencia de estas organizaciones que coincide con los resultados del análisis de los stakeholders.

Durante esta investigación se pudo realizar observación participante en dos reuniones de la Mesa de Competitividad. A continuación se presentan extractos del acta de las reuniones para ilustrar como son los procesos de intervención de los actores jerarquizados en esos espacios:

Tabla 33. Extractos de Actas de Reunión de la Mesa de Competitividad Turística de Medellín

Acta Segunda Mesa de Competitividad Junio 14- 2017	Estas cifras son reportadas por el SITUR pero se quiere saber más sobre cómo va el turismo en Medellín es por esto que se hace una invitación a los participantes para que también aporten con sus comentarios para saber cómo va el turismo en Medellín, dice la doctora Juliana “Quienes mejor que ustedes que son los que trabajan día a día en el sector y conocen la realidad de nuestra ciudad”.
	“El resultado de estas respuestas nos van a apoyar a nosotros como Subsecretaria de Turismo para hacer el Plan estratégico de Turismo en los siete años venideros”
Acta de Reunión Mesa de Competitividad #1 Febrero 28- 2018	“Un turista consume muchos servicios de la cadena de valor ¿qué operador pediría el aporte voluntario? Ese es el trabajo conjunto que esperamos realizar con ustedes los actores del sector. Necesitamos abrir el espacio para comenzar a pensar en estos detalles.” “A nivel turístico hay muchos prestadores de servicios y cada uno con una dinámica diferente, es importante que haya una

participación y una inclusión de los empresarios en la construcción de estas reformas, pues cada realidad es diferente y los aportes podrían construir la reforma de una mejor manera, además el empresario que interactúa y participa debe tener respuesta de lo que se realiza y lo que pasa con su inversión”

“Por eso invitamos al equipo de Hacienda, para crear un espacio en el que se presente este tipo de intervenciones, para que resuelvan dudas y sean voceros a los altos cargos de las empresas que representan y nos ayuden a revisar la reforma y nos ayuden a darle forma.”

“¿El dinero recaudado como aporte voluntario es dinero público manejado por privados? Y ¿Cómo se controla que el dinero recaudado retorne positivamente en las empresas del sector?

“No, existen agentes de recaudo y agentes de ejecución, entonces que como ingreso de terceros. Y el dinero recaudado por el sector turístico se retribuirá al sector turístico, el recaudado por salud va para el sector salud. El dinero recaudado por cada sector se retribuye a ese sector.”

Tras estas dudas y opiniones el doctor Daniel concluye la presentación y da paso nuevamente a la doctora Juliana para dar cierre a la Primera Mesa de Competitividad Turística de Medellín.

La doctora Juliana agradece al equipo de la Secretaría de Hacienda y recomienda que se comparta un documento tipo brochure que resuma y facilite la información de la reforma al estatuto tributario a empresarios e inversionistas. Del mismo modo agradece la asistencia de los miembros de la Mesa de Competitividad y propone la creación de mesas de trabajo para aportar a la elaboración de la reforma al estatuto tributario

Fuente: Elaboración propia a partir de las Actas de Reunión de la Mesa de Competitividad realizadas el 14 de junio de 2017 y el 28 de febrero de 2018.

Como se puede apreciar, en estas reuniones cada participante presenta sus opiniones sobre el tema presentado y posteriormente son registradas en el acta de la reunión. Las actas y memorias de las presentaciones realizadas en la reunión son compartidas con todos los participantes y por tanto son documentos públicos de fácil acceso.

La Mesa de Competitividad es un espacio formal para que los stakeholders interactúen en la gobernanza turística de la ciudad, pero también existen espacios informales como las reuniones sociales, juntas directivas, asambleas de los gremios y asociaciones, donde los criterios de desarrollo son discutidos para posteriormente presentar posición frente a ellos. Es más, posterior a las reuniones formales se presentan encuentros informales donde los actores discuten temas muy puntuales que afectan al sector en general; de ahí la importancia de la presencia de los stakeholders en los espacios citados por la entidad gubernamental.

En la siguiente tabla se presentan ejemplos de como los actores intervienen y presentan sus posiciones sobre los lineamientos para el sector turístico son.

Tabla 34. Extractos de entrevistas sobre cómo los actores intervienen y presentan sus posiciones

Asociación	nosotros tenemos 2 instancias , la principal es la asamblea que
Empresarial 2	hacemos cada año, se convocan a todos los miembros, esa es

como **la máxima para tomar decisiones** pues, es un evento que **se hace anual, se rinden cuentas y es una toma decisiones importante, entonces ahí participan muchos actores del sector turístico** de Medellín. Está el Consejo Directivo que tenemos 3 renglones de la Alcaldía, 2 de Cámara de Comercio y dos privados, entonces mira que está muy (el consejo directivo son 3 de la alcaldía) si, dos que representan la cámara de comercio, y 2 privados (y ellos se reúnen cada cuanto, ese consejo directivo) cada mes.

Asociación
Empresarial 1

En esos espacios es escuchar las necesidades del empresariado desde la industria, de diferentes industrias, para despues ver como se formulaban las políticas. La convocatoria se hacía, **se convocaba a diferentes empresarios, para que se discutieran los temas y se llevaron a la Alcaldía.**

Se ha sido muy juiciosa, cuando llega una administración se sienta y le dice vea se ha avanzado en esto y esto, falta esto por hacer, le ayuda como a unir muchos intereses para que haya continuidad, independiente de que el que viene obviamente tiene su plan de trabajo, pero como siempre nos reunimos desde mucho antes que sean mandatarios, entonces tu ya le vas contando, y normalmente si tu miras las propuestas de los mandatarios, eso va cuadrando, tiene continuidad y van trabajando.

Asociación
Empresarial 4

luego de una reunión que tuvimos con el Clúster de Turismo de Cámara de Comercio, ellos nos preguntaron qué necesidades teníamos, entonces nosotros dijimos todas estas cosas que nos inquietaban. Entonces a raíz de eso ellos hicieron con la Alcaldía hicieron un foro de formalización eso fue hace como 2 meses ya, en ese foro de formalización pusieron diferentes mesas

y hubo diferentes charlas, eso fue todo un día como desde las 8 hasta las 6 de la tarde

a ese evento asistió Migración Colombia, Secretaria de Salud, Curaduría, Secretaria de Seguridad, bueno todos esos entes, entonces nosotros nos acercamos a Secretaria de salud **y les dijimos todo lo que te estoy diciendo ahora, y dijeron venga nosotros tenemos unos cursos nos tienen como 15 módulos de capacitación**, no todos aplica a hostales porque hay manejo de alimentos, y puede ser que alguno de los hostales si los vayan hacer porque les aplica, en el caso mío no, pero fue una oportunidad muy buena de hacer ese contacto ahí y empezar con esas capacitaciones gratuitas.

Academia 5

eso se trata directamente a nivel del Municipio, directamente a través de la Mesa de Competitividad o directamente con la Subsecretaria por la relación cercana que se ha logrado con el trabajo que se ha llevado todos estos años. Y a nivel departamental el concejo subregional es algo similar son como los dos canales llamados de, a comunicar o a manifestar digamos si hay inquietudes desde lo que tiene que ver con el desarrollo del sector como tal. Si ya vamos a hablar de un subsector así específico ya lo que se hace, **se hace a través de los gremios, manifestar o en las reuniones que tenemos con ellos**, más que todo las inquietudes que tenemos. Con el desarrollo, nosotros como institución de formación lo que tenemos que hacer es escuchar esas manifestaciones del empresariado obviamente desde el sector educativo con el conocimiento que hay del sector lo que se hace es dar unas opiniones digámoslo así o contar que es lo que está pasando, pero el sector productivo es el que nos hace la

	retroalimentación a nosotros sobre...el personal que están recibiendo.
--	--

Gremio 2	casi siempre tiene que haber una problemática que los una a todos, por ejemplo en ese caso ese tema del estatuto fue algo que los terminó uniendo a todos porque todos iban por un mismo fin, que era pues como eliminar o corregir algunos temas tributarios que estaban afectando los intereses de los comerciantes... cuando se hizo la política pública de turismo, entonces nosotros fuimos uno de los que revisamos todo el documento.
----------	--

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas

Para la discusión y aprobación de la *Política Pública de Desarrollo Económico del Municipio de Medellín* desde la Secretaría de Desarrollo Económico se convocaron diferentes reuniones con empresarios, gremios, instituciones educativas; buscando socializar y recibir comentarios sobre el proyecto de acuerdo municipal que se presentaría al Concejo Municipal. Se convocó a una reunión exclusiva con el Sector Turístico y otra con los gremios de todos los sectores de la ciudad. Posteriormente se socializó el acuerdo en el Concejo Municipal el 24 de noviembre de 2017 y un segundo debate donde fue aprobado el 5 de diciembre de 2017. En estas reuniones los representantes del sector turístico jugaron un papel protagónico en la inclusión de textos específicos que mostraran la importancia del sector para el desarrollo económico de la ciudad. Los gremios a través del Intergremial de Antioquia y a través de la Red de Prestadores Turísticos presentaron sus posiciones frente a lo que sería la Política de Desarrollo Económico del Municipio. En las actas de las Reuniones del Concejo de la Ciudad está registrada cada una de las opiniones dadas en estos encuentros formales.

Por el número de asistentes registrados en las diferentes reuniones, se puede deducir la gran capacidad de convocatoria que posee la Secretaría de Desarrollo Económico y la Subsecretaría de Turismo la cual es reconocida a nivel local y nacional; ayudando a lograr la legitimidad de sus propuestas y decisiones.

Retomando los datos obtenidos en las observaciones participantes, actas de dichas reuniones y las entrevistas, se puede concluir que los principales representantes del sector turístico para influir en las políticas públicas son las agrupaciones: Anato, Cotelco, Medellín Convention & Visitors Bureau y el Cluster Turismo de Negocios.

Surge entonces la inquietud, son esas organizaciones ¿Quiénes representan los intereses de las pymes? ¿Por qué los identifican de esa manera, es decir, qué hace que los identifiquen como representantes de las pymes?

Algunas de las repuestas son las siguientes:

Tabla 35. Extractos de entrevistas sobre quienes son los representantes de las PYMES

Entidad gubernamental 1:	“Acodres Antioquia, Tour Gastronómico , Medellín Gourmet, Cotelco , Anato , Red de hostales”
Asociación Empresarial 3:	“Fenalco, Anato , Cotelco (los gremios trabajan por esos pequeños empresarios) claro que si (¿y que o porque decís eso?) porque... Cotelco, Anato ellos trabajan por los pequeños empresarios (¿Qué hacen?) pues, toda esa parte de capacitación, que la unión hace la fuerza cierto, entonces aunque les cobre, hay

programas de capacitación, hay alianzas estratégicas, hay ferias, hay eventos, pues esas cosas que visibilicen”

Gremio 2: “... es de todas, o sea no discrimina entre grande, mediana o pequeña, cualquiera se puede afiliar, ellos son representantes de todos, pero digamos que la mesa, pero es que la mesa es muy variada porque esta desde la agencia pequeña, un hotel pequeño, pero también está el Hotel grande, entonces ahí no hay ninguna distinción en que, pues favorecer unos a otros no , es más como un fortalecimiento del sector como tal a favor de todos, pero que sea algo más enfocado a la pequeña como tal en turismo no”

Academia 3: “uno diría que cada una de las organizaciones que los agrupan intentan representarlos: **los gremios, Cotelco, Anato**, en el tema de los restaurantes el **Tour Gastronómico**, que hace alguna representación, yo digo que intentan, Acopi muchas veces ha intentado ser la bandera, **Fenalco** también lo hace, el **Bureau** que tiene bastantes afiliados, la misma Alcaldía, en procesos de contratación por ejemplo le dan una valoración especial a las Pymes”

Academia 5: “las Pymes, lo que pasa es que dentro del gremio, lo que es el **Tour Gastronómico** básicamente muchos de los restaurantes o la mayoría de restaurantes son pequeños restaurantes, entonces ahí se podría decir que este gremio está representando, tanto al pequeño que es la mayor parte de sus afiliados, y algunos de los restaurantes grandes pues que podemos llamar que hay en la ciudad,- ehh las asociaciones esta la **Corporación Laurales-Estadio** que representa básicamente hoteles pequeños, ubicados en esta zona, en algunos momentos hace parte del consejo o de la mesa de competitividad. **Fenalco** con su área que reúne digámoslo así, empresario o comerciantes que están relacionados

con el sector turístico básicamente ahí están entre comillas los pequeños y algunos empresarios que van a nombre propio, no van a nombre de ninguna institución, a bueno y a nivel de las subregiones, están las corporaciones, pero las corporaciones van más en representación de la subregión pero como destino turístico o como encargados de direccionar o desarrollar o apoyar el desarrollo perdón de las subregiones, pero no hay una representación o que diga que puede hablar en nombre de una u otra empresa propiamente”

Asociación Empresarial 4:	Cotelco está por ejemplo en la mesa de turismo responsable, Corporación Laureles-Estadio también participa en la de la ESCNNA y así; (¿por qué los identificas como representantes de las Pymes a ellos?) a bueno Cotelco no tanto, pero este si porque posiblemente hay hoteles pequeños que estén dentro de esto (y este no tanto porque) porque son muy grandes (porque son muy grandes, sin embargo de primerazo te...) lo que pasa es que Cotelco también tiene hostales, Cotelco es muy grande.
------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas

Identificarlos como representantes de las PYMES se debe al número de organizaciones PYMES que pertenecen a dicha agrupación, además del reconocimiento como asociación o gremio que poseen en el sector.

En varias ocasiones, un empresario pertenecen a varias juntas directivas de las asociaciones o gremios a la vez. Por ejemplo, una organización puede pertenecer a la Junta Directiva de Anato, Medellín Convention & Visitors Bureau y a la vez participar en la Reuniones de la Red de Prestadores de Servicios Turísticos. Esto mismo sucede con hoteleros y restauranteros, entre otros y es así como la representación de las

necesidades de tantas organizaciones pertenecientes a la CVGT local queda en manos de unas pocas personas.

¿Cuál es el beneficio de estas organizaciones por participar en los espacios formales e informales de la Gobernanza Turística en la Ciudad de Medellín? A continuación se pueden observar las respuestas de algunos actores frente a esta pregunta.

Tabla 36. Beneficios para la organización por participar en los espacios formales e informales de la Gobernanza Turística Local

Gremio 6	que el gremio tenga visibilidad ... el beneficio no lo tiene directamente la asociación si no que lo tiene, toda la cadena de servicios turísticos, porque nosotros propendemos es que haya formalización, que haya legalidad
Asociación Empresarial 4	ser visibles, que nos tengan en cuenta , que nos permitan participar en cosas ...es tener todos estos beneficios de eventos, que nos tengan en cuenta en capacitaciones (en todo) en todo.
Academia 5	conocer de primera mano cuales con las necesidades de desarrollo de competencias que ellos están buscando en los profesionales que los acompañan en sus empresas, así poder hacer ajustes o en los programas actuales o incluso de acuerdo las necesidades poder diseñar nuevos programas, y lo otro es abrir espacios de práctica y ofrecer la mano de obra de nuestros egresados, y abrir visitas para que nuestros estudiantes conozcan de cerca el sector productivo en su etapa de estudio, su parte

	académica
	uno es saber que está pasando y como se está moviendo el sector; dos es reconocimiento por parte del sector productivo y gubernamental de nuestros egresados y de nuestros estudiantes, obviamente de la institución, como reconocimiento desde la parte como un actor importante dentro del sector
Gremio 3	Primero es una de las funciones nuestras, ser los representantes de los empresarios ante el gobierno local , eso va dentro de nuestras funciones, segundo es que la alcaldía escuche a nuestros empresarios , a las agencias de viajes, tercero es hacer parte de las decisiones de la ciudad ; en este momento pues yo soy muy activa en las mesas, pero tengo muy claro cuál es mi función y es opinar y plantear una posición
Gremio 2	el beneficio es estar enterado de que está pasando en la ciudad, que se está moviendo en la ciudad, que se está planeando en la ciudad , entonces por ejemplo XXXX cada vez que va un espacio o a una mesa entonces con el comité que se reúne ella cuenta , estuve en tal mesa, hay esta temática, va a pasar esto , o por ejemplo si, por ejemplo en uno de los capítulos del plan, estratégico era socializarlo con los empresarios, entonces se le manda a cada uno de los empresarios, ellos mandan cada uno sus comentarios
Asociación Empresarial 3	conocer la situación que es como una retroalimentación de las actividades realizadas desde la alcaldía con sus entes como el Bureau, con el Clúster y las relaciones con las diferentes otras secretarías para uno enterarse que está pasando.
Asociación	El networking y los negocios , la factura (o sea como suben la

Empresarial 1 factura de sus negocios) y **el relacionamiento**, ellos porque van, por ejemplo el concejo asesor, porque se sienta con el presidente de no sé dónde, porque necesita a acceder a tal persona y nunca lo ha podido atender y desde aquí la oportunidad se dio de sentarse de tú a tú con una persona determinada; entonces el networking. Yo como me relaciono y que lo que se produzca ahí le genere a él caja y **obviamente conocimiento**, yo pienso que son esas 3 cosas; si buscan mucho conocimiento

que va a pasar en la industria, que esta pasando con esto, como se mueve esto, porque esto, que está pasando en otros países, pero no de lo que está pasando hoy, si no como tendencia para ver ellos como para donde (para donde van) si como **luces, para saber para donde cogen, o sea conocimiento, negocios y Networking, esas son las tres cosas que le mueven digamos el corazón a los empresarios**

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas

Según la tabla, los beneficios para las organizaciones participantes son: visibilidad, acceso a información, a conocimiento, relacionamiento para oportunidades de negocio, interlocución con las entidades gubernamentales.

Las entrevistas también presentan como las agrupaciones y programas seleccionan y aceptan a sus integrantes:

Tabla 37. Extractos de entrevistas sobre cómo se seleccionan integrantes de las agrupaciones y programas

Entidad Gubernamental 5	para nosotros trabajar con una empresa tiene que ser una empresa legalmente constituida y tiene que tener registro nacional de turismo nosotros no trabajamos por ejemplo con emprendedores, no es nuestro target; para eso son las Cámaras de Comercio el empresario hace el contacto directamente (ahí los gremio y las... si un Cotelco, un Anato) los gremios son aliados (son aliados pero no dicen ve te tengo este afiliado que) también claro, y son fuentes de información, entonces ellos dicen va a llegar el hotel nuevo x, y, z, entonces nosotros lo visitamos, o por ejemplo Anato puede decir tenemos esta agencia de viajes que tiene este producto, trabajamos mucho. generalmente es un empresario que tiene mucho conocimiento
Asociación Empresarial 4	hay un comité de la red que son 5 miembros, ellos también se reúnen una vez al mes, y también es como más minucia, donde hablamos si hay alguien que no está pagando las cuotas, como lo vamos a manejar o como les parece esta propuesta o la otra, y vamos organizando lo que va a ser la junta directiva. pedimos Registro Nacional de Turismo, pedimos Cámara de Comercio, pedimos uso de suelo, una foto del sello de sanidad, certificado de bomberos, somos más exigentes que los demás.
Asociación Empresarial 2	el adherente es un miembro que paga la membresía, y muchos adherentes son promotores. Promotores tiene que ver mucho

como **que trabajemos conjuntamente**; si porque están los miembros fundadores. Los miembros honorarios son miembros fundadores, los miembros promotores son **miembros que están como muy articulados y trabajan muy alineados a lo que hacemos nosotros también**. Miembros adherentes son miembros que simplemente pagan la membresía, lógicamente son miembros que deberían estar relacionados directa o indirectamente con el sector.

Asociación
Empresarial 1 convocan a empresarios independientemente de que estén agremiados, porque nosotros **trabajamos con empresas formales**, si ya tienes un **grado de madurez** como empresa y eres formal nosotros te convocamos.

el grado de maduración de una compañía no tanto de los años, es más que sea una empresa, que sean empresas y habrán diferentes grados de madurez uno hace convocatorias abiertas y ellos mismos, los mismos grupos se van decantando.

de acuerdo al proyecto que estén trabajando en el momento. Lo primero es que tu tienes que tener claro, o sea lo primero que uno tiene que **identificar** para poder ser asertivo y ahí es donde está la habilidad, es ver **lo que ellos tienen en común y cuál es el interés de ellos no el mío**. Entonces eso normalmente se hace en la primera reunión, o sea, entender que en la primera reunión siempre se **dejan claras las reglas del juego**, e incluso ahí, unos se retiran y otros si continúan. Una regla del juego es que no se aceptan las quejas, que es que esto no sirve que no funciona, que es que un día me dijeron no, o sea todo en propositivo para construir. Por ejemplo una regla de la red es que ahí no van a recibir nada, van a aportar, y **lo que se construya ahí es para todos, todos son dueños de ese conocimiento entonces se**

hacen acuerdos, acuerdos, o sea **no son contratos son acuerdos como de palabra**, pero que se llevan en un documentico que nos lo ayuda a hacer un abogado pero finalmente eso se puede romper es una formalidad muy tonta, es más como un compromiso eso, **se basan en la confianza realmente**, porque eso lo pueden romper y los empresarios no piden tanto acuerdo y eso es chévere, al principio si, ahora no, porque como finalmente la estrategia trabaja en generación de confianza, cuando ellos ya van teniendo un grado de madurez y se conocen, ya no necesitan acuerdos porque ven que les está yendo bien. Y como te das cuenta que las cosas están funcionando, porque ellos siguen yendo a las reuniones; porque si tú haces 3 o 4 reuniones, y a la primera reunión van 20 y luego no va ninguno entonces vos ves que algo está fallando, pues que en algo estoy fallando yo que los convoco

ahí también está lo que los empresarios consideran porque tampoco es que yo te diga bueno entonces todos ellos se van a sentar aquí, **ellos se han ido convocando el uno y al otro**.

lo que se necesita es que la gente que este ahí sentada hable el lenguaje, porque cuando uno escucha en muchas reuniones, entonces hablan de producto turístico y tú vas a ver y eso no es ningún producto turístico, cuando hablan de circuitos y esos no son circuitos, no diferencian entre un producto turístico y un atractivo turístico

el conocimiento, o sea **no puede haber una persona de un gremio que no tenga un conocimiento**, o sea el ante todo es un empresario, y empresario es porque conoce la industria esa es la característica de esto, entonces por eso cuando tú me mencionas otros, yo no los veo como o sea, son de soporte pero no son tan

estratégicos

entonces ahí esa parte de la experiencia de los empresarios si es..
esa experiencia es la que le da el conocimiento, es la que le da
 el fortalecimiento en el relacionamiento no solo local sino nacional
 e internacional) exactamente (un empresario que apenas está
 comenzando no debe...) no debe estar ahí (no porque no tiene
 experiencia) el se va a beneficiar de las decisiones que haga la
 mesa, pero inicialmente no es para esos casos, **pero cuando se
 van a desarrollar proyectos tiene que estar ahí**

es más lo que pasa fuera de la reunión... luego de la reunión,
 un empresario que tiene una empresa muy sólida lo invito a
 tomarse un café, se sentaron y absorbió el 51% de esta otra.

Academia 3	ese relacionamiento se va volviendo importante para sus empresas
---------------	---

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas

En esta tabla se evidencia que la formalización y grado de maduración del empresario son indispensables para hacer parte de la agrupación. Cada forma organizacional posee unos requisitos formales, pero también, es la interacción de cada empresario con sus colegas la que permite o dificulta la aceptación y continuidad en la agrupación.

Generación de confianza, conocimiento, experiencia, intereses comunes son características de los miembros de la agrupación, características que dependen de la persona y no de la organización que representa.

De esta manera se llega a la gobernanza social, es decir al modo de gobernanza o interacción que posee las redes sociales de los empresarios, de la persona representante de la organización. Son esas relaciones sociales, las que entabla cada persona las que facilitan que su organización pueda ser o no aceptada en una agrupación.

Los hallazgos de esta investigación muestran que el empresario PYME a pesar de su interés por participar en los diferentes espacios de interacción de los actores estratégicos, su poder para influir en la política pública y lineamientos del sector es bajo ya que las decisiones y/o posiciones son planteadas por unos pocos. Sin embargo, sólo aquellos empresarios que tienen larga trayectoria logran posicionarse como actores influyentes o como mínimo, actores necesarios y/o indispensables para el respaldo en las posiciones del sector ante los entes gubernamentales.

Esto lleva a mostrar la importancia que tiene para el empresario PYME las relaciones sociales que construye como propietario y/o gerente de una organización. Es la trayectoria de una persona en el sector, la que lleva a generar confianza en sus opiniones y aportes presentados; es decir, a construir el capital social.

5 CONCLUSIONES

El análisis interorganizacional se centra en las relaciones entre las empresas y las de ellas con otros agentes las cuales son muy importantes por su contribución al desarrollo socioeconómico de un territorio.

La base del análisis interorganizacional es el Capital Social, definido por Obando Uzcátegui & Delgado Barrios (2007) como la capacidad de los miembros de una sociedad para interrelacionarse entre ellos y con otras instituciones basándose en aspectos como la confianza, reciprocidad y cooperación.

Son entonces las perspectivas de análisis del Capital Social las relacionadas con el nuevo institucionalismo y las ciencias de la complejidad, teorías que representan diversos enfoques entre instituciones y organizaciones donde se presentan conceptos claves para el análisis interorganizacional como son campo organizacional, estructuración de un campo organizacional, isomorfismo, redes organizacionales, sistemas complejos, sistemas complejos adaptativos, entre otros.

El análisis interorganizacional para el desarrollo se puede realizar de acuerdo a las diferentes clasificaciones de redes interorganizacionales: clúster, distritos industriales, redes horizontales, alianzas estratégicas, entre otras; por tanto, el análisis interorganizacional es un concepto muy amplio ya que abarca más de 10 tipologías.

El análisis de redes sociales es una de las tipologías de análisis interorganizacional que se centra en la incrustación de la acción económica en la acción social de las diferentes organizaciones; es decir, la importancia de las relaciones sociales para la toma de decisiones económicas. Su teórico base es Granovetter y a partir de sus aportes se

han desarrollado diversos trabajos y teorías posteriores, no sólo desde la sociología sino también desde campos como la economía, la psicología, los estudios organizacionales, entre otros.

Con el Análisis de Redes Sociales – ARS es posible describir el intercambio entre actores y sus características como red interorganizacional para desarrollar el turismo (Merinero Rodríguez, 2010; Polanco López de Mesa, 2011; Semitiel García & Noguera Mendez, 2004).

En cuanto a la gobernanza, su multiplicidad de significados permitió que esta investigación presentara diferentes modos y niveles de gobernanza; entendiendo gobernanza como los procesos de interacción entre actores; es decir, interacciones de los actores (nodos) en las diversas redes o formas organizacionales. El término actor en la definición de gobernanza puede referirse a países y/o territorios, asociaciones, sistemas, redes, organizaciones individuales e inclusive sólo personas.

El turismo, es una actividad relevante para el desarrollo económico de la ciudad de Medellín abordarlo desde los Estudios Organizacionales permitió desarrollar un estudio sectorial con una perspectiva organizacional con el fin de responder las preguntas de investigación planteadas al inicio de este documento: ¿Cuáles son las formas organizacionales y los modos de gobernanza que se encuentran presentes en la Cadena de Valor Global de Turismo – CVGT en la Ciudad de Medellín? ¿Qué capacidades diferenciadas tienen los actores implicados en las redes del sector turístico de Medellín para influir en las políticas públicas y en los criterios de desarrollo del sector? ¿Cuáles son las capacidades y las limitaciones de las redes sociales de las PYMES del sector

turístico de Medellín para posicionarse en la CVGT y mejorar su influencia en las políticas públicas y en los criterios de desarrollo económico?

La metodología o marco basado en la Cadenas de Valor Globales permitió realizar en una sola investigación un análisis sectorial, un análisis de política pública, un análisis de gobernanza, todos ellos desde una perspectiva organizacional, buscando responder de manera muy concreta las preguntas de investigación.

El marco de la CVG permite hacer los análisis en dos niveles: nivel global y nivel local. Esta investigación se centró en el nivel local evidenciando cómo los locales responden ante las demandas globales, es decir, fue una investigación “Glocal” ya que vincula lo global con lo local.

En ese análisis “glocal” es indiscutible que el cumplimiento de la normatividad está asegurando un desarrollo económico sustentable, sin embargo, la MIPYME turística se están viendo muy afectada por ello y sólo las que se encuentran en mejores condiciones son las que sobreviven a tal normatividad. Las organizaciones están inmersas en una gobernanza de la CVG que no puede controlar y como le sea posible, debe sobrevivir.

La Cadena de Valor Global del Turismo de Medellín es un sistema complejo con variedad de componentes que pueden ser clasificados según el objeto de la organización, según el tipo de prestador de servicios, según el tamaño, según sus relaciones con otras partes del sistema, entre otras; además posee un marco normativo específico. En ese sistema es posible identificar las redes sociales que buscan representar al sector turístico en el diseño de las políticas públicas, así como sus

lineamientos de intercambio y comunicación en la ciudad de Medellín: sus actores, relaciones, normatividad, entre otros.

La Mesa de Competitividad Turística del Municipio de Medellín es un ejemplo de participación concertada de los agentes y actores locales con la finalidad de gestionar mancomunadamente intereses en común, liderados por el ente gubernamental que busca el desarrollo de un sector económico para la ciudad de Medellín como es el turismo.

La Subsecretaria de turismo de la ciudad de Medellín y el Clúster de Turismo de Negocios de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia – CCMA son los actores centrales de esa red interorganizacional. Estos dos actores no son empresarios, son entidades que requieren el respaldo de los empresarios para validar y/o legitimar sus decisiones.

La Mesa de Competitividad es un espacio formal para que los stakeholders interactúen en la gobernanza turística de la ciudad, pero también existen espacios informales como las reuniones sociales, juntas directivas, asambleas de los gremios y asociaciones, donde los criterios de desarrollo son discutidos para posteriormente presentar posición frente a ellos

Las limitaciones de las PYMES se resumen en 4 dimensiones: acceso a mercados, acceso a financiamiento, redes de colaboración y el acceso a financiamiento. Los programas gubernamentales en el Municipio de Medellín para enfrentar estos limitantes existen, pero sólo aquellos empresarios que poseen o pertenecen a redes sociales son quienes acceden más fácilmente a los beneficios dados por el gobierno municipal.

Finalmente, esta tesis doctoral es sólo el inicio de futuras investigaciones. La información presentada en cada una de las dimensiones de la CVGT de este escrito son la introducción a estudios mas profundos usando diferentes técnicas de análisis tanto cualitativos como cuantitativos, lo que coincide con la afirmación “una tesis doctoral nunca se termina”.

6 BIBLIOGRAFIA

- ACI Medellín. (2017). *Invierta en Medellín*. Medellín. Retrieved from http://acimedellin.org/wp-content/uploads/2017/06/AF_ACI_PorQueMedellin_Digital.pdf
- ACI Medellín. (2018, July). Grandes cadenas hoteleras llegan a Medellín. *ACI Medellín*, 1. Retrieved from <http://acimedellin.org/grandes-cadenas-hoteleras-llegan-a-medellin/>
- ACOPI Antioquia. (2018). ACOPI Antioquia. Retrieved September 20, 2018, from <http://acopiantioquia.org/>
- Acuerdo 20 de 2015. Política Pública de Turismo para el Municipio de Medellín, 4330 § (2015).
- Acuerdo No. 003 de 2016. Plan de Desarrollo “Medellín cuenta con vos 2016-2019” (2016).
- Alcaldía de Medellín, & Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2017). *Quiero ser un empresario formal*. Medellín. Retrieved from http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2018/Crece es Posible/Cartilla_Creces_Es_Posible_VF.PDF
- Alcaldía de Medellín, & Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia -CTA. (2015, December). Política Pública de Turismo Medellín 2015.
- Alvarado, J., Oddone, N., & Gil, L. (2016). *Documentos de proyecto: Fortalecimiento de la cadena de valor de turismo en Pedernales, República Dominicana*. Ciudad de México. Retrieved from <http://www.mic.gob.do/images/pdf/publicaciones/libros/fortalecimiento-de-la-cadena-de-valor-de-turismo-en-perdenales-rd/fortalecimiento-de-la-cadena-de-valor-de-turismo-en-perdenales-rd.pdf>
- ANATO. (2018). ANATO - Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo - ¿Quiénes Somos? Retrieved September 20, 2018, from <https://www.anato.org/es/content/quienes-somos>
- Arcarons i Simón, R. (2010). Planificación turística de la administración. In *Gestión pública del turismo, 2010*, ISBN 978-84-9788-028-2, págs. 137-189 (Primera, pp. 137–189). Barcelona: UOC. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3194865>
- Arredondo, A., Orozco, E., Wallace, S., & Rodríguez, M. (2010). *Gobernanza en sistemas de salud: conceptos, aportes y evidencias para el avance de estrategias de protección social en la salud de los migrantes*. Instituto Nacional de Salud Pública. Centro de Investigación en Sistemas de Salud; University of California, Los Angeles. Center for Health Policy Research; Universidad Autónoma de Yucatán. Facultad de Ciencias Antropológicas.

- Baez, B. (2007). Thinking critically about the “critical”: Quantitative research as social critique. *New Directions for Institutional Research*, 2007(133), 17–23.
<https://doi.org/10.1002/ir.201>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). Banco Interamericano de Desarrollo - Acerca de. Retrieved September 21, 2018, from <https://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/perspectiva-general>
- BCD Travel. (2018). BCD Travel Colombia - Nuestra Empresa. Retrieved September 19, 2018, from https://www.bcdtravel.com.co/nuestra-empresa/?_ga=2.49739044.301271774.1535602253-727448823.1535602253#
- Becerra Rodríguez, F., Serna Gómez, H. M., & Naranjo Valencia, C. J. (2013). Redes empresariales locales, investigación y desarrollo e innovación en la empresa. Cluster de herramientas de Caldas, Colombia. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 247–257. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.013>
- Berasategi, L., & Castellano, E. (2013). *OpenBasque Innovación abierta inter-organizacional*. IK4-IKERLAN.
- Booking.com. (2018). Booking.com - Oficinas. Retrieved September 19, 2018, from <https://www.booking.com/content/offices.es.html?aid=357016;label=gog235jc-content-es-offices-XX-unspec-mx-com-L%3Aes-O%3AwindowsS10-B%3Achrome-N%3AXX-S%3Abo-U%3Ac-H%3As;sid=0e88a1abddd9db66db4c4c0b0b5df7a7>
- Borgatti, S.P., Everett, M.G., & Freeman, L.C. (2002). *Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Brand Monsalve, E. G., & Gómez, H. (2006). Análisis de redes sociales como metodología de investigación. Elementos básicos y aplicación. *La Sociología En Sus Escenarios*, 13, 1–28.
- Bravo, O., Marín González, F., & Carrera, M. (2012). Redes inter-organizacionales y desarrollo local. *Opción*, 29(70).
- Bravo, O., Marín González, F., & Carrera, M. (2013). Redes inter-organizacionales y desarrollo local. *Opción*, 29(70), 86–103.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2016). Presentación Cifras Diciembre 2016 Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2018a). *Certificado Existencia y Representación - Fundación Greater Medellín Convention & Visitors Bureau*. Medellín: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Retrieved from <http://www.bureaumedellin.com/wp-content/uploads/2018/04/Certificado-de-Existencia-y-Representacion-Legal.pdf>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2018b). Documentos Soporte Cluster Turismo de Negocios. Retrieved September 20, 2018, from <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Comunidad-Cluster/Cluster-Turismo-de-Negocios.aspx>

- Carlson Wagonlit Travel. (2018). Carlson Wagonlit Travel - Nuestra empresa. Retrieved September 19, 2018, from <https://www.carlsonwagonlit.com/co/es/nuestra-empresa/>
- Castaingts Teillery, J. (2015). *Dinero, trabajo y poder: una visión de la economía actual latinoamericana para no economistas y economistas* (Primera ed). Barcelona, España : Ciudad de México, D.F., México: Anthropos ; Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Castillo Aguilera, R., & Sámano Castillo, J. S. (2015). *Estrategias para el desarrollo y conformación de un clúster industrial sustentable en México: el caso del clúster mexicano de energías renovables*. Ponencia, Porto Alegre, Brasil.
- Christian, M. (2010). Tourism scoping paper. *London, England: Paper Prepared for the Capturing the Gains Research Network. United Kingdom Department of International Development (DFID) Supported Research Project. DFID.*
- Christian, M., Fernandez-Stark, K., Ahmed, G., & Gereffi, G. (2011). The Tourism Global Value Chain: Economic Upgrading and Workforce Development. In *Skills for Upgrading: Workforce Development and Global Value Chains in Developing Countries* (pp. 195–243). Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.364.6520&rep=rep1&type=pdf#page=281>
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Concejo de Medellín. (2017a). Acuerdo 054 de 2017 Modificación de la Política Pública de Turismo para el Municipio de Medellín. Medellín.
- Concejo de Medellín. Acuerdo 074 de 2017 Política Pública de Desarrollo Económico para el Municipio de Medellín (2017). Medellín.
- Confederación de la Industria Turística de Colombia - CONFETUR. (2017). Acuerdo de voluntades para la constitución de la Confederación. Retrieved from <https://www.confetur.co/es/noticias/acuerdo-de-voluntades-para-la-constitucion-de-la-confederacion>
- Congreso de la República de Colombia. (2004, August 2). Ley 905 de 2004. Retrieved from <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13631>
- Cotelco. (2018). Cotelco Antioquia. Retrieved September 20, 2018, from <http://www.cotelcoac.org/>
- Daly, J., & Gereffi, G. (2017). WIDER Working Paper 2017/17 Tourism global value chains and Africa. Retrieved from <https://www.wider.unu.edu/sites/default/files/wp2017-17.pdf>
- De Backer, K., & Miroudot, S. (2013). Mapping Global Value Chains. *OECD Trade Policy Papers*, (159), 47. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1787/5k3v1trgnbr4-en>

- De la Rosa Alburquerque, A. (2002). Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. *Administración y Organizaciones*, 4(8), 13–44.
- De la Rosa Alburquerque, A., Hernández Magallón, A., & Ramírez Martínez, G. (2017). De la aplicación de las ciencias de la complejidad en el estudio de las organizaciones, al estudio de la complejidad organizacional. In : *volumen 1. Teorización sobre el campo* (Primera ed, pp. 395–425). Medellín: EAFIT, Universidad Autónoma Metropolitana, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, Sage.
- De la Rosa Alburquerque, A., Montoya Flores, M. T., & Pomar Fernández, S. (2009). *Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas*. Mexico: Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, División de Ciencias Sociales y Humanidades. Retrieved from <https://biblat.unam.mx/es/revista/gestion-y-estrategia/articulo/pequenas-organizaciones-complejidad-y-diversidad-organizacional-estudio-de-casos-de-organizaciones-mexicanas-rosa-alburquerque-ayuzabet-de-la-montoya-flores-maria-teresa-pomar-fernandez-silvi>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2018). Muestra Mensual de Hoteles (Diciembre de 2017). Bogotá, D.C. Retrieved from https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmh/bol_mmh_dic17.pdf
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1999). El retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales. In *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 104–125). México: Fondo de Cultura Económica.
- Economía, R. (2018, May 21). Se acabó el plazo: 86 % de los prestadores de servicios turísticos renovaron su registro. *El Espectador*, p. 3. Retrieved from <https://www.elespectador.com/economia/se-acabo-el-plazo-86-de-los-prestadores-de-servicios-turisticos-renovaron-su-registro-articulo-789778>
- El turismo y la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: llamamiento a afrontar el desarrollo turístico desde un enfoque nacional, Ceremonia de inauguración de la ITB de Berlín, 2016. § (2016).
- eleconomistaamerica.com. (2017, December 22). Carlson Wagonlit quiere ser el Netflix o Amazon del turismo corporativo. *Economiahoy.Mx*. Retrieved from <http://www.economiahoy.mx/turismo-eAm-co/noticias/8828793/12/17/Carlson-Wagonlit-quiere-ser-el-Netflix-o-Amazon-del-turismo-corporativo.html>
- Expedia, I. (2018). Nuestras marcas - Grupo Expedia. Retrieved September 19, 2018, from <https://www.expediagroup.com/expedia-brands/>
- Expreso Viajes y Turismo. (2016). Expreso Viajes y Turismo - Viajes Corporativos. Retrieved September 19, 2018, from <https://www.expresoviajes.com/Empresas/Viajes-Corporativos>
- FENALCO Seccional Antioquia. (2018). *Informe de Gestión Julio 2017 - Junio 2018*

- FENALCO Seccional Antioquia. Medellín. Retrieved from <https://www.dropbox.com/s/qhwb3mkbekhstky/INFORME DE GESTIÓN JULIO 2017 - JUNIO 2018.pdf?dl=0>
- Fernandez-Stark, K., Bamber, P., & Gereffi, G. (2012). *Inclusion of Small-and Medium-Sized Producers in High-Value Agro-Food Value Chains*. Retrieved from www.cggc.duke.edu.
- Fernández-Stark, K., & Gereffi, G. (2011). *Manual Desarrollo Económico Local y Cadenas Globales de Valor*. North Carolina: Center on Globalization, Governance & Competitiveness. Retrieved from <http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/05/14dic2012dukecggcmanualdelgvcversionlarga-120202184128-phpapp02.pdf>
- Fessehaie, J., & Morris, M. (2018). *Global Value Chains and Sustainable Development Goals: What Role for Trade and Industrial Policies?* Geneva. Retrieved from https://www.ictsd.org/sites/default/files/research/ictsd_gvc_synthesis_report_final_0.pdf
- Forni, P. R. (2014). Las Redes Inter-Organizacionales y el desarrollo de las Ongs de Base. Estudios de Caso en el Gran Buenos Aires Durante la década del 90. *Organizações & Sociedade*, 8(20).
- Foro Económico Mundial. (2018). Foro Económico Mundial - Nuestra Misión. Retrieved September 21, 2018, from <https://es.weforum.org/about/world-economic-forum>
- Galaso, P., Goinheix, S., Rodríguez Miranda, A., Beder, F., & Franco, A. (2015). Estudio del capital social y las redes en el ámbito subnacional.
- Galeano Marin, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Fondo Editorial Universidad EAFIT (Primera). Retrieved from https://books.google.com.co/books/about/Diseño_de_proyectos_en_la_investigación.html?hl=es&id=Xkb78OSRMI8C&redir_esc=y
- Galtung, J. (1966). East-West Interaction Patterns. *Journal of Peace Research*, 3(2), 146–176. <https://doi.org/10.1177/002234336600300204>
- Garrido Fuego, M. (2015, November). *Capital social comunitario : fuentes y dinanismos en redes inter-organizacionales de barrios urbanos desfavorecidos : el caso de Tres Barrios-Amate* (Doctoral). Pablo de Olavide, Sevilla.
- Garry, S., & Martínez, R. (2016). *Documentos de proyecto: Fortalecimiento de la cadena de turismo en el Departamento de La Libertad, El Salvador*. Ciudad de México. Retrieved from https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40605/1/S1600959_es.pdf
- Gereffi, G. (2005). The Global Economy: Organization, Governance, and Development. In *The Handbook of Economic Sociology* (pp. 160–182). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2016). *Global Value Chain Analysis: A Primer (2nd edition)*. Duke CGGC (Center on Globalization, Governance & Competitiveness).

- Retrieved from
https://dukespace.lib.duke.edu/dspace/bitstream/handle/10161/12488/2016-07-28_GVC_Primer_2016_2nd_edition.pdf?sequence=1%0Ahttp://hdl.handle.net/10161/12488
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Greater Medellín Convention & Visitors Bureau. (2018). Miembros Greater Medellín Convention & Visitors Bureau. Retrieved September 20, 2018, from <http://www.bureaumedellin.com/miembros/>
- Hoteles.com. (2018). Hoteles.com - About Us. Retrieved September 19, 2018, from https://www.hoteles.com/customer_care/about_us.html
- Intergremial Antioquia. (2018). Intergremial Antioquia - Nosotros. Retrieved September 21, 2018, from <http://intergremialantioquia.org/nosotros/>
- International Bank for Reconstruction and Development - The World Bank. (2017). *Measuring and Analyzing the Impact of GVCs on Economic Development - Global Value Chain Development Report 2017*. (World Bank Group, Ed.). Washington. Retrieved from <http://documents.worldbank.org/curated/en/440081499424129960/Measuring-and-analyzing-the-impact-of-GVCs-on-economic-development>
- Ispizua Uribarri, M., & Lavía Martínez, C. (2016). *La investigación como proceso: planificación y desarrollo*. Madrid: Dextra. Retrieved from <http://www.dextraeditorial.com/comprar/130/la/investigacion/como/proceso/planificacion/desarrollo/metodologias/cuantitativas/cualitativas/ciencias/sociales/metodos/ciencias/sociales/analisis/e/investigacion/social/redaccion/proyecto/fases/proyecto/recogi>
- Jiménez Hernández, W., Palencia Hernández, C., González Quintero, D., & Gantiva Parada, D. (2018). *Supervivencia de las MiPyme: un problema por resolver*. Bogotá, d.C. Retrieved from http://anif.co/sites/default/files/publicaciones/gepnacional_ii-17.pdf
- Jorquera Beas, D. (2011). Gobernanza para el desarrollo local. *Centro Latinoamericano Para El Desarrollo Rura*.
- Junior, E. R., Gonçalo, C. dos R., & Brandão, C. N. (2012). Mapeando as Relações Sociais em Aglomerados de Empresas. *Redes. Revista Hispana Para El Análisis de Redes Sociales*, 23, 178–201. <https://doi.org/10.5565/rev/redes.443>
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2017). *How Regulation and Standards Can Support Social and Environmental Dynamics in Global Value Chains Inclusive Economic Transformation*. Geneva. Retrieved from https://www.ictsd.org/sites/default/files/research/how_regulation_and_standards_can_support_social_and_environmental_dynamics_in_global_value_chains.pdf
- Kooiman, J. (2005). Gobernar en gobernanza. In *La Gobernanza hoy: 10 textos de*

- referencia* (Primera, pp. 57–81). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública. Retrieved from http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=ZjZe9fMaaWEC&oi=fnd&pg=PA57&dq=gobernar+en+gobernanza&ots=yfeN3XPrib&sig=oDZMxR_5vc21MY7XfJNJKP0Opuo
- Louffat, E. (2004). Interconexión entre redes organizacionales, alianzas estratégicas y negociaciones: un estudio multicaso. *The Bi-Annual Academic Publication of Universidad ESAN*, 9(16), June 2004.
- Maguire, S., Mckelvey, B., Mirabeau, L., & Öztas, N. (2017). Ciencias de la complejidad y estudios organizacionales. In A. De la Rosa Alburquerque, A. Hernández Magallón, & G. Ramírez Martínez (Trans.), *Tratado de Estudios Organizacionales: volumen 1. Teorización sobre el campo* (Primera ed, Vol. 1, pp. 325–393). Medellín: EAFIT, Universidad Autónoma Metropolitana, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, Sage.
- Matta, A. (2012). Aportes del Análisis de Redes Sociales a la Gestión de Estrategias de Cooperación Empresarial. *Redes. Revista Hispana Para El Análisis de Redes Sociales*, 23, 146–177.
- Mayntz, R. (2005). Nuevos desafíos de la teoría de la gobernanza. In *La Gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (pp. 83–98). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública. Retrieved from <http://www.uned.es/113016/docencia/spd-posgrado/urjc-2003/mayntz%5Cngobernacion%5Cniigov%5Cn1998.pdf>
- Meliado, F. (2017). *Private Standards, Trade, and Sustainable Development*: Geneva.
- Merinero Rodríguez, R. (2010). Desarrollo local y análisis de redes sociales: el valor de las relaciones como factor del desarrollo socioeconómico. *Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 18.
- Messner, D. (2001). Globalización y gobernabilidad global. *Nueva Sociedad*, 176, 48–66.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1999). Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia. In *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 79–103). México: Fondo de Cultura Económica : Universidad Autónoma de México.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, 28(3), 62–73. <https://doi.org/10.2307/41165202>
- MinCIT, M. de C. I. y T. de C.-. (2018). Sistemas de Estadísticas de Consulta Rápida. Retrieved August 21, 2018, from http://www.mincit.gov.co/publicaciones/34800/sistemas_de_estadisticas_de_consulta_rapida
- Miralbell Izard, O., Arcarons i Simon, R., Capella i Hereu, J., González Reverté, F., & Pallas i de Pineda, J. M. (2010). *Gestión pública del turismo* (Primera). Barcelona, España: UOC. Retrieved from

<https://books.google.com.co/books?id=XgVezwsJBqkC>

- Molina Figueroa, B. E. (2006, December). *El Capital Social Factor Determinante en la Gestión de los Agronegocios: Caso Lácteos de Chiapas, S.A de C.V* (Doctoral). Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa, Mexico.
- Municipio de Medellín. (2018). *Plan Estratégico de Turismo de Medellín 2018-2024*. Medellín.
- Natera Peral, A. (2005). Nuevas estructuras y redes de gobernanza. *Revista Mexicana de Sociología*, 67(4), 755–791. <https://doi.org/10.2307/20058838>
- Obando Uzcátegui, L. A., & Delgado Barrios, J. C. (2007). Diseño de una red de participación de actores para la gestión de los sistemas de financiamiento. *Visión Gerencial*, 2, 298–315.
- Oficina de Estudios Económicos - MinCit. (2018). *Boletín Mensual Turismo Enero 2018*. Bogotá. Retrieved from http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=83470&name=OEE_JR_Turismo_Enero__08-03-2018.pdf&prefijo=file
- Orbitz. (2018). Acerca de Orbitz.com. Retrieved September 19, 2018, from <https://www.orbitz.com/g/rf/about>
- Peters, G. B., & Pierre, J. (2005). ¿Gobernanza sin gobierno? replanteándose la administración pública. In *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia, 2005*, ISBN 84-7351-239-1, págs. 123-144 (Primera, pp. 123–144). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Pina-Stranger, Á. (2012). Introducción: el análisis de redes inter-organizacionales. *Redes. Revista Hispana Para El Análisis de Redes Sociales*, 23(0), 1–6. <https://doi.org/10.5565/rev/redes.436>
- Polanco López de Mesa, J. A. (2011). Determinantes de un sistema organizacional en red para el desarrollo rural del turismo en Antioquia (Colombia). *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 8(67), 251–274.
- Porras Martínez, J. I. (2001). Policy Network o red de políticas públicas: Una introducción a su metodología de investigación. *Estudios Sociológicos*, 19(57), 721–745.
- Portela, M., & Neira, I. (2002). Capital Social: concepto y estudio econométrico sobre el capital social en España. *Estudios Económicos de Desarrollo Internacional*, 2(2), 1.
- Prats i Catalá, J. (2005). Modos de gobernación de las sociedades globales. In *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia, 2005*, ISBN 84-7351-239-1, págs. 145-172 (Primera, pp. 145–172). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Prats, J. O. (2003). El concepto y el análisis de la gobernabilidad. *Revista Instituciones y Desarrollo*, 14(15), 239–269.
- ProColombia. (2018). MACRORRUEDA PROCOLOMBIA TRAVEL MART 2018.

- Retrieved August 22, 2018, from <https://www.procolombiatravelmart.com/index.php?tu=expo&ci=1>
- Pulido Fernández, J. I., & Palomo Pérez, S. (2006). Turismo y sostenibilidad. In *Estructura económica del turismo, 2006*, ISBN 84-9756-408-1, págs. 327-368 (pp. 327–368). Síntesis. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2107144>
- Pulido Fernández, M. de la C. (2014, July). *Metodología para la Implantación de la Gobernanza como herramienta de Gestión de Destinos Turísticos*. Universidad de Jaén, Jaén.
- Putnam, R. (1993). The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *The American Prospect*.
- R.R. (2016, September). Desembarca en Colombia American Express Global Business Travel. *Reportur.Co*. Retrieved from <https://www.reportur.com/colombia/2016/09/21/desembarca-en-colombia-american-express-global-business-travel/>
- Ramírez Gómez, M. A. (2013). Instituciones informales y actividad emprendedora. Una aproximación metodológica desde D. North. *Revista Ciencias Estratégicas*, 21(29), 15–30.
- Red de Hostels Medellín - Antioquia. (2016). Red de Hostels - Quienes Somos. Retrieved September 20, 2018, from <http://medellinhostels.com.co/red-de-hostels/1/cod21/>
- Redden, J. (2017). *The Role of Aid for Trade in Building the Capacity of Developing Country Firms to Meet Sustainability Standards*. Geneva.
- Rhodes, R. A. . (2005). La nueva gobernanza: gobernar sin gobierno. In *La Gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (Primera, pp. 99–122). Instituto Nacional de Administración Pública.
- Rodríguez-Modroño, P. (2012). Análisis relacional del capital social y el desarrollo de los sistemas productivos regionales. *Redes. Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 23(0), 260–290. <https://doi.org/10.5565/rev/redes.446>
- Semitiel García, M., & Noguera Mendez, P. (2004). Los Sistemas Productivos Regionales desde la perspectiva del Análisis de Redes. *REDES- Revista Hispana Para El Análisis de Redes Sociales*, 6(3), 1–26. Retrieved from http://revista-redes.rediris.es/pdf-vol6/vol6_3.pdf
- Sistema de Indicadores Turísticos Medellín - Antioquia (SITUR). (2017). *Oferta Turística en Medellín según establecimientos activos en Registro Nacional de Turismo - Agosto de 2017*. Medellín, Colombia.
- Soto-Maciel, A. (2014). La coordinación de la actividad económica en las redes interorganizacionales: el caso de la industria en Francia. *Economía, Sociedad y Territorio*, XIV(44).

- Torralba Torres, C. D. (2015, August). *Modelo de redes interorganizacionales para la gestión del conocimiento* (Proyecto de grado en la Modalidad de Investigación). Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Tour Gastronómico. (2016). Tour Gastronómico- Quiénes Somos. Retrieved September 20, 2018, from <http://www.tourgastronomico.com.co/quienes-somos/>
- Tour Gastronómico. (2017). *Informe de Gestión 2017 - Tour Gastronómico*. Medellín. Retrieved from http://www.tourgastronomico.com.co/wp-content/uploads/2018/05/INFORME_DE_GESTION.pdf
- Velásquez, B. E., & Cardona Vélez, A. M. (2018). Red Académica de Turismo - Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín. Retrieved August 23, 2018, from <http://www.redclustercolombia.com/contenido/cluster-invitado-turismo-de-negocios-ferias-y-convenciones-de-medellin/39>
- Velázquez Álvarez, O. A., & Aguilar Gallegos, N. (2005). *Manual Introductorio al Análisis de Redes Sociales*.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires: De las Ciencias.
- Wasserman, S., & Faust, K. (2014). *Análisis de redes sociales: métodos y aplicaciones*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Wilde, A., Narang, S., Laberge, M., & Moretto, L. (2008). A User's Guide to Measuring Local Governance. United Nations Development Programme (UNDP). Oslo Governance Centre.
- Woolcock, M., & Narayan, D. (2000). Social capital: Implications for development theory, research, and policy. *The World Bank Research Observer*, 15(2), 25–249.
- World Economic Forum. (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*. (G. C. and R. Roberto Crotti, Practice Lead, T. Tiffany Misrahi, Community Lead, Aviation, & G. L. F. & Tourism Industries, Eds.). Geneva: World Economic Forum. Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf
- WTTC - World Travel & Tourism Council. (2016). *The Economic Impact of Travel & Tourism Colombia*.
- WTTC - World Travel & Tourism Council. (2018). World Travel & Tourism Council: Travel & Tourism Economic Impact 2018 World, 20. Retrieved from <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2018/world2018.pdf>
- Zucker, L. (1999). El papel de la institucionalización en la persistencia cultural. *Walter W. Powell y Paul J. DiMaggio (Comps.), El Nuevo Institucionalismo En El Análisis Organizacional, México, Fondo de Cultura Económica*.

7 ANEXOS

7.1 Cuestionario para integrantes de la Mesa de Competitividad

REDES INTERORGANIZACIONALES EN LA GOBERNANZA TURISTICA DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN

Confidencialidad

Los datos suministrados en este formulario son estrictamente confidenciales y en ningún caso tiene fines diferentes a los del estudio.

Alcance de la información

Objetivo: conocer sus opiniones y apreciaciones que permitan identificar y describir las redes organizacionales que trabajan por el desarrollo turístico de la ciudad de Medellín.

Identificación de la organización

Nombre completo de quien diligencia el cuestionario: _____

Dirección de correo electrónico: _____

Cargo en la organización: _____

¿Cuántos años lleva usted en ese cargo? _____

1. Nombre de la organización: _____

2. Años de existencia de la organización: _____

3. Naturaleza: Pública ____ Privada ____ Mixta ____

4. Clasificación:

Entidad Educativa ____ Asociación Empresarial ____ Entidad Gubernamental ____

Prestador de Servicios Turísticos ____ Otro ____ ¿Cuál? _____

5. Ámbito de intervención: Local ____ Regional ____ Nacional ____ Internacional ____

Identificación de los actores y sus relaciones

6. Califique de 0 a 5 las siguientes organizaciones teniendo en cuenta su capacidad para influir en las políticas públicas y en los criterios de desarrollo del sector turístico de la ciudad de Medellín siendo 0 nada de capacidad y 5 alta capacidad.

7. Califique la relación que tiene su organización con los siguientes actores donde 0 es ninguna relación y 5 es una muy estrecha relación.

Organización	6. Calificación Actor estratégico Valor de 0-5	7. Calificación de la relación Valor de 0-5
Subsecretaría de Turismo - Alcaldía de Medellín		
Dirección Desarrollo Turístico – Gobernación de Antioquia		
Policía de Turismo		
Clúster Turismo de Negocios – CCMA		
Situr		
Airplan		
UNODC - Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito		
PROCOLOMBIA Antioquia		
CTA - Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia		
Ruta N - Centro de Innovación y Negocios de Medellín		
Medellín Convention & Visitors Bureau		
Comfenalco Antioquia		
Corporación Parque Arví		
Centro de Convenciones y Exposiciones Plaza Mayor Medellín		
Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana – ACI Medellín		
Fundación Social		
ACOPI – Antioquia		
FENALCO – Antioquia		
ANATO – Antioquia		
COTELCO – Antioquia		

ASOEVENTOS		
ASOGUIAN		
Corporación Turística Laureles – Estadio		
Corporación Tour Gastronómico		
Red de Hostales		
Red Empresarial Asociativa Turística de Medellín (Prodes de ACOPI)		
Universidad de Medellín		
Politécnico Jaime Isaza Cadavid		
I. U Colegio Mayor de Antioquia		
Universidad de San Buenaventura		
CESDE		
SENA		

8. ¿Qué otras entidades diferentes a las del listado influyen en el desarrollo turístico de la ciudad de Medellín? Califique de 0 a 5 su relación con ellas.

7.2 Guión de entrevista para actores estratégicos

REDES INTERORGANIZACIONALES EN LA GOBERNANZA TURISTICA DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN

Confidencialidad

Los datos suministrados en este formulario son estrictamente confidenciales y en ningún caso tiene fines diferentes a los del estudio.

Alcance de la información

Objetivo: conocer sus opiniones y apreciaciones que permitan identificar y describir las redes organizacionales que trabajan por el desarrollo turístico de la Ciudad de Medellín.

Identificación de la organización

Nombre completo de quien diligencia el cuestionario: _____

Dirección de correo electrónico: _____

Cargo en la organización: _____

¿Cuántos años lleva usted en ese cargo? _____

1. Nombre de la organización
2. Años de existencia de la organización: _____

3. Naturaleza: Pública _____ Privada _____ Mixta _____

4. Clasificación:

Entidad Educativa _____ Asociación Empresarial _____ Entidad Gubernamental _____

Prestador de Servicios Turísticos _____ Otro _____ ¿Cuál? _____

5. Ámbito de intervención: Local _____ Regional _____ Nacional _____ Internacional _____

6. ¿Qué aporta su organización para contribuir al desarrollo turístico de la ciudad de Medellín?

7. ¿Qué porcentaje de las empresas que se encuentran afiliadas a su organización o con las que usted trabaja desde su organización son PYMES turísticas? ¿Por qué ese porcentaje? (PYMES: 391-3.906 millones en activos y 11-50 trabajadores)

8. ¿Qué porcentaje de las estrategias o acciones realizadas en su organización están dirigidas a cada uno de los siguientes productos turísticos de la ciudad de Medellín? ¿Por qué?

Turismo cultural _____ Turismo MICE o turismo de negocios _____

Turismo de naturaleza _____ Gastronomía y ocio _____

Otros productos turísticos (Compras, Turismo de salud, Turismo religioso, etc.)

9. ¿Cuáles son los espacios de intervención de los diferentes actores para influir en las políticas públicas y en los criterios de desarrollo turístico de la ciudad de Medellín? ¿Cuál es la finalidad de dicho espacio? ¿Quién convoca dichos espacios? ¿Quiénes asisten? ¿Existen algunas directrices o condiciones para pertenecer a dicho espacio? ¿Cada cuánto es la participación de su organización en dicho espacio?
10. ¿Qué beneficios tiene para la organización que representa la participación activa en los diferentes espacios de intervención de los actores estratégicos para el desarrollo turístico de la ciudad de Medellín?
11. ¿Quiénes representan los intereses de las pymes en esos espacios? ¿Por qué los identifica de esta manera, es decir, qué hace que los identifique como representantes de las pymes? ¿Porque no o porqué sí, hay representantes de las pymes en esos espacios?
12. ¿Qué facilita y qué dificulta el actuar colectivamente para lograr el desarrollo turístico de la ciudad?
13. ¿Qué organizaciones fueron claves en la formulación del Plan Estratégico de Turismo 2018-2024 que se acaba de aprobar? ¿Por qué los identifica así? ¿Alguno de ellos representaba intereses de las pymes turísticas? ¿Porque considera que representan a las pymes? ¿Porque los intereses de las pymes estuvieron o no estuvieron representados?
14. ¿A quiénes considera usted influyeron o fueron claves en la formulación y elaboración de la Política Pública de Desarrollo Económico para la ciudad de Medellín aprobada el pasado 5 de diciembre de 2017? ¿Por qué los identifica así? ¿Cómo lo lograron? ¿Alguno de ellos representaba intereses de las pymes turísticas?
15. ¿Qué hace su organización para manifestar sus preocupaciones frente a los lineamientos para el desarrollo turístico de la ciudad?
-

7.3 Extractos de Entrevistas Realizadas como Soporte del Análisis de Stakeholders

Entrevistado	Extractos tomados textualmente
Entidad Gubernamental 5	si bien trabajamos de la mano con las entidades locales 100%, no tenemos el poder de decisión de influir en una política pública, o decisiones locales, como decirle a la alcaldía que tiene que hacer o a la gobernación; porque nosotros trabajamos con los insumos o direccionamiento que la región le quiera dar al tema
Entidad Gubernamental 5	nuestros clientes son los hoteles o los operadores de turismo receptivo
Entidad Gubernamental 5	el empresario hace el contacto directamente con la entidad, los gremios son aliados y son fuentes de información, entonces ellos dicen va a llegar el hotel nuevo x, y, z, entonces nosotros lo visitamos, o por ejemplo Anato puede decir tenemos esta agencia de viajes que tiene este producto
Entidad Gubernamental 5	trabajamos mucho el Bureau entonces por ejemplo puede ser de doble vía
Entidad Gubernamental 5	nuestro cliente es el empresario de turismo, de turismo receptivo, con los hoteles por ejemplo y también trabajamos de la mano con unas aerolíneas, porque las aerolíneas por ejemplo llegan y hay que mantenerlas estar hablando con ellas, como van, cuantos pasajeros, como funcionan, porque eso hace mucho ruido

Entidad Gubernamental 5	ellos ofrecen, entre ellos hablan y se complementan, este le compra a este, digamos que hay una red buena entre ellos.
Entidad Gubernamental 5	ellos participan por ejemplo en los eventos que nosotros hacemos, porque ellos son un producto de ciudad importantísimo, y porque ellos tienen presencia
Entidad Gubernamental 5	Nosotros absorbemos eso como producto, pero no es que los tengamos presentes activamente, como reunámonos, como van, nada.
Entidad Gubernamental 5	básicamente la relación con ellos es cuando nos buscan para realizar una participación en algún congreso o que montemos un campaña
Entidad Gubernamental 5	tenemos practicantes
Gremio 6	hay momentos en que hacemos convenios con las diferentes entidades de la Alcaldía, la Alcaldía contrata con la asociación, se hace un convenio, y ya nosotros contratamos a nuestros asociados, de igual manera el gremio o la asociación trabaja es por el beneficio común de los socios, de los asociados, de los guías por ejemplo en este caso el viceministerio nos da becas entonces nosotros gestionamos eso, la Alcaldía nos da becas sobretodo de inglés entonces nosotros gestionamos eso, quien no esté en la asociación no puede acceder a eso
Gremio 6	ella te va poner en contacto con los diferentes presidentes de los gremios

Gremio 6	hemos hecho convenios con la Alcaldía de Medellín para hacer recorridos patrimoniales por la ciudad, hemos hecho capacitaciones en el municipio de Guatapé, en varios hoteles de Laureles y del Poblado, pero eso adyacente a nuestro hacer, es hacer la guianza turística, pero como gremio velamos porque se haga de la forma que se debe de hacer, y que este conforme a la normatividad vigente, de igual manera o tramite todas las quejas y denuncias que hay en cuanto a informalidad turística, las gestiono ante el Viceministerio
Gremio 6	o sea en Cámara de Comercio ella se encarga de juntarnos a los presidentes de los gremios, o a los empresarios; ella se encarga, ponle las cosas sobre la mesa pero ella, es la voz de los empresarios, el clúster simplemente de articulador, porque a su vez el clúster tiene convenios, tiene contratos con la Alcaldía.
Gremio 6	si ella tiene acceso a todas la mesas, a todas la instituciones, absolutamente a todo, ella es fundamental como articuladora de todo el turismo de la ciudad, fundamental, entonces ella se habla con Fenalco con Acopi, absolutamente con todos, pero es la que mejores resultados ha tenido, ella ya lleva como 11 años con nosotros
Asociación Empresarial 4	acabamos de tener una reunión de seguridad en el barrio provincia, con policía, con secretaria de inclusión, con espacio público, entonces estamos ahí, nos unimos ahí con los comerciantes de la zona con los hoteles grandes entonces estamos muy metidos como en todo, esta semana estuvimos en la reunión de turismo comunitario de la comuna 14 y ahí mismo nos pegamos

Asociación
Empresarial 4 estamos trabajando también con el Bureau, tuvimos un evento que fue el mundialito paisa, entonces ellos sacaron los afiches, el Bureau mando una camioneta, recogieron a los huéspedes en los hostales. Consistía en hacer partidos de micro-futbol en la canchas del Tesoro, entonces se les dio alimentación, se les dio premios y eso fue como un abre bocas para el mundial de futbol y eso fue por parte del Bureau, entonces ya nos tienen muy presentes, entonces me están llamando todos los días

Asociación
Empresarial 4 siempre tratamos de rotar las reuniones, entonces que una sea en Poblado y la otra sea en Laureles, Belén, o sea en este lado del rio y al otro lado del rio para que sean fácil los desplazamientos y también para ir conociendo los diferentes espacios, hemos tenido reuniones por ejemplo en el museo de Antioquia, buscamos diferentes espacios que nos saque de los hostales, porque (o sea que no es en los hostales) a veces si, por ejemplo la reunión de Agosto va hacer en casa Diez, porque es un hostel nuevo y nos ofrecieron la casa entonces vamos a conocer el espacio, las sugerencias siempre son bienvenidas o el aprender de ese nuevo espacio también, que veo yo en ese espacio que me sirva a mí también entonces tratamos siempre de no repetir espacios, a veces toca, no siempre es fácil conseguir espacios para 30 personas, entonces cuando nos ofrecen espacios como el museo de Antioquia es un espacio delicioso y también para que los locales, nosotros como locales también conozcan, los medellinenses no son los más dados a hacer turismo dentro de su propia ciudad, entonces venga conozca el museo; entonces la del mes pasado fue en una academia de idiomas que también está trabajando un aplicación de guía turística para los turistas entonces ellos

dijeron, queremos que nos des el espacio, y yo les dije venga y porque no nos preste un salón y nosotros vamos donde ustedes, entonces tuvimos el video beam de allá, el computador de allá e hicimos las presentaciones allá, en la reunión pasada tuvo hora y media de espacio el Bureau haciendo una presentación del turismo en Medellín, tuvimos un sensibilización con la mesa de la ESCNNA, tuvimos media hora de una degustación de café con una empresa que se llama ken coffe (es un presentación de toda un mañana) siempre es de 2 a 5 (de toda una tarde) a veces es muy complicado pero..(y que día) normalmente un miércoles o jueves (es el día más fácil) si porque los lunes son festivos, los viernes el tráfico es un caos entonces, nos ha ido muy bien miércoles y jueves hay mayor asistencia (entonces con quien estas en esa, o estas solita) en la coordinación estoy yo, pero tengo personas que apoyan

Asociación Empresarial 4	Tenemos buen vinculo con la Corporación de Hoteles Laureles-Estadio, con Ana Maria y como ella también está en proceso de hacer los cursos ella también nos ha invitado; si me falta alguien por hacer un curso y ella apenas lo va hacer entonces ahí se comparten, no nos ha pasado, no hemos tenido la necesidad pero sabemos que el recurso está, y todo se dio porque, hace poquito hicimos un diplomado que otorgaron unos cupos a los hostales, otorgaron 2 cupos, yo estuve en esa y ahí conocí a Ana, entonces uno se va haciendo contactos por todos lados
-----------------------------	--

Asociación Empresarial 4	yo se que si alguna cosa llego a necesitar, toco esa puerta
-----------------------------	---

Asociación Empresarial 4	hay eventos con el Bureau, los diplomados, pues en los últimos tres años, porque anterior a ese hicimos muchos otros
-----------------------------	--

	diplomados también cuando éramos home, el foro, los foros porque hemos tenido 2 foros uno con Acopi y el otro se hizo con Cámara de Comercio y la Alcaldía
Asociación Empresarial 4	siento que tengo el poder de convocar y por eso es la sensación como de que la red es más exitosa ahora.
Academia 5	con la alcaldía, la mesa gastronómica, donde se trabajó por el rescate de la comida tradicional en Medellín y sus corregimientos tratando de fortalecer o de darle una mejor presencia a esos restaurantes o aquellas personas que trabajaban con cocina Colombiana, no necesariamente antioqueña, con ellos se les trabajo mucha parte de capacitación, de formalización, y temas de BPM; con el tour gastronómico trabajamos constantemente en temas de capacitación en el área de servicio, pero también suministrar mano de obra tanto para practica como para contratación; con la alianza Laureles-Estadio suministro de practicantes para sus hoteles tanto en el área de alojamiento como en el área de gastronomía; en la mesa académica venimos desarrollando una actividad desde la parte de inmersión de docentes al sector productivo, para que sean aquellos docentes que estén dentro de la empresa, y eso permita uno fortalecer la parte productiva de la empresa donde están haciendo su práctica o su pasantía, pero que también lo que vean dentro de la empresa nos sirva como casos o modelos de trabajo o de estudio al interior de los programas, básicamente yo creo que esos son los proyectos con estas instituciones que hemos trabajado
Academia 5	como institución estamos casi que obligados por decirlo así de brindar nuestro apoyo a aquellas instituciones o aquellas empresas que estén trabajando por un desarrollo del sector

turístico, y donde obviamente veamos la posibilidad que nuestros estudiantes aprendan de esto o coloquen en práctica lo que han aprendido; desde la academia tenemos que estar abiertos para el apoyo de cualquier iniciativa que se trabaje en son del desarrollo del sector turístico de la región y del país

Academia 5 es que como institución de formación eso hace parte del trabajo de la razón de ser de una institución ,o sea nosotros estamos llamados a brindar apoyo e información, a las instituciones que requieran o sea tanto desde la parte del conocimiento como hacer parte de proyectos que vayan en son de desarrollo del sector, pero no solamente del desarrollo del sector sino donde estén involucrados nuestros estudiantes y egresados, la razón de ser de una institución son sus estudiantes y egresados, o sea cualquier espacio donde haya cabido para ellos y donde ellos vayan a aprender y donde la institución obviamente aprenda se debe trabajar en conjunto, entonces no se puede decir que hay una negación de información

Gremio 3 si el problema es de por ejemplo la ilegalidad de las agencias de viaje también se comenta en la subsecretaria, pero es que ya va, la subsecretaria va a secretaria de gobierno que es el que tiene la orden, entonces lo pasa y nosotros también vamos allá; o sea de pronto a quien acudimos, a cada una de las autoridades en el tema, obviamente con la venia y participación de la secretaria de turismo

Gremio 3 vamos a adelantar una campaña de legalidad, por ejemplo hemos participado en la actualización del estatuto tributario, por ejemplo ahora estoy organizando un recorrido de hotele ... trabajamos muy de la mano con Cotelco, con la Corporación

	Laureles-Estadio, transportadores, alojadores, operadores, con el Tour gastronómico
Academia 3	abre todas las puertas el relacionamiento, todas
Academia 3	ese relacionamiento se va volviendo importante para sus empresas
Academia 3	se vuelven personas emblemáticas, que abren cualquier posibilidad con lo que hay que hacer
Gremio 2	tiene inscritos varios sectores económicos, dentro de ellos hay una gerencia, una gerente sectorial de turismo, que agrupa una serie de afiliados que son del sector
Gremio 2	el objetivo de estas gerencias es efectivamente agrupar los afiliados por sectores para ser representativos en cada una de las mesas para hacer los proyectos, para mirar entonces programación de capacitaciones, entonces digamos que ese es el objetivo de esas mesas
Gremio 2	si tienen convenios
Gremio 2	si se pasan todos los datos y nos pasa datos a nosotros
Gremio 2	es proveedor
Gremio 2	hay eventos que se hacen en Plaza Mayor
Gremio 2	somos proveedores de ...
Asociación Empresarial 3	hace mucho rato que no hablo con ellos éramos muy afines porque teníamos varios proyectos.

la relación es bien y el año pasado me llenaron los hoteles con un evento.

tenemos un acuerdo.

yo he sido cliente de ellos.

Asociación Empresarial 2	somos un actor también en el fortalecimiento del destino, nosotros estamos siempre con sensibilizaciones, capacitaciones a los actores, por ejemplo hacemos reuniones con los miembros, con los operadores
-----------------------------	--

Asociación Empresarial 1	la red de prestadores de servicios turísticos tiene un agenda de trabajo y ahí están el presidente de Anato, el presidente de Cotelco, el presidente del tour gastronómico, el presidente de Zona rosa, de Asoguian, de Asoeventos y de la red de hostales y una universidad nos representa que es el Salazar y Herrera
-----------------------------	---

Asociación Empresarial 1	entonces ahí esa parte de la experiencia de los empresarios si es.. esa experiencia es la que le da el conocimiento, es la que le da el fortalecimiento en el relacionamiento no solo local sino nacional e internacional...un empresario que apenas está comenzando no debe estar ahí, el se va a beneficiar de las decisiones que haga la mesa, pero inicialmente no es para esos casos.
-----------------------------	--

Gremio 4	es muy común que tengan cierres en los establecimientos por desconocimiento de los funcionarios públicos, es muy normal que tengan muchos atropellos, es muy normal que les pidan documentación que ya no existe, y nosotros con una llamada podemos hacer la diferencia, y no porque vayamos a infringir la ley, porque la conocemos, entonces uno termina explicándole
----------	--

al funcionario de turno con decreto en mano cómo funciona la norma, entonces eso salva mucho,

Entidad gubernamental 1	la nueva dinámica ha obligado que la mesa tenga un mayor respaldo de las entidades que han ido surgiendo o que se han acercado más al desarrollo del turismo de la ciudad,
-------------------------------	--

Entidad gubernamental 1	ella ha estado los últimos años acompañando las redes de turismo regional y nos han llamado para hacer articulación con ellos
-------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00194

Matrícula: 2153806218

De las formas
Organizacionales a los Modos
de Gobernanza: Cadena de
Valor Global del Turismo en
la Ciudad de Medellín
Colombia.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 11:00 horas
del día 4 del mes de septiembre del año 2018 en la Unidad
Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los
suscritos miembros del jurado:

DR. PEDRO CONSTANTINO SOLIS PEREZ
DR. MARIA DE JESUS OBESO
DR. GERMAN VARGAS LARIOS

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de
Secretario el último, se reunieron a la presentación de la
Disertación Pública cuya denominación aparece al margen,
para la obtención del grado de:

DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: MARIA LEIVY MEJIA ALZATE

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento
de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma
Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la
interesada el resultado de la evaluación y, en caso
aprobatorio, le fue tomada la protesta.



Maria Levy Mejia Alzate

MARIA LEIVY MEJIA ALZATE
ALUMNA

REVISÓ

LIC. JULIO CÉSAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTE

DR. PEDRO CONSTANTINO SOLIS PEREZ

VOCAL

DR. MARIA DE JESUS OBESO

SECRETARIO

DR. GERMAN VARGAS LARIOS