Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2013 - JUNIO 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Aumento de la competitividad de Medellín y Antioquia a partir de la vinculación

Nro. Proyecto: CO-M1060 - Nro. Operación: ATN/ME-11808-CO

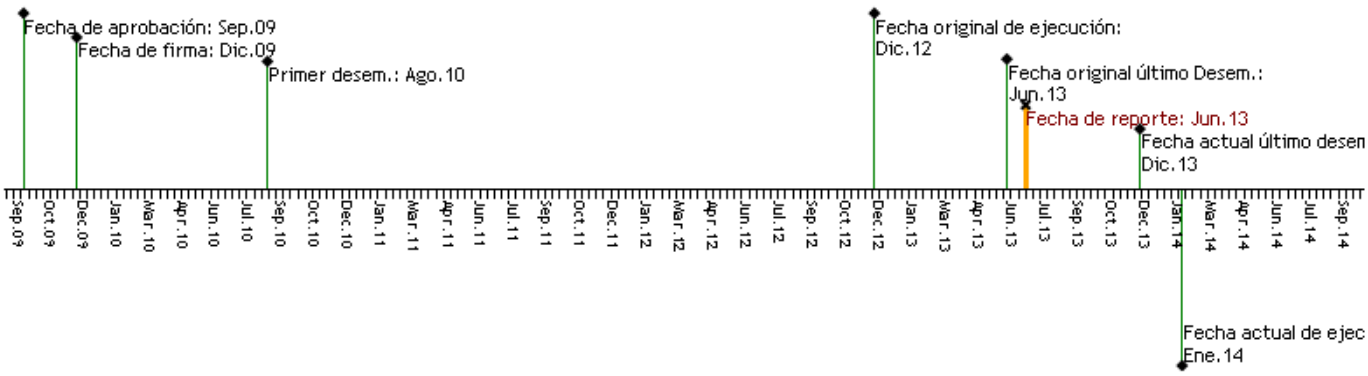
Resultado: Fortalecer la estructura empresarial e institucional para posicionar a Medellín y su área Metropolitana como destino turístico de negocios, eventos y convenciones bajo un modelo de concertación público privado y un enfoque de desarrollo territorial.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
COLOMBIA	COLOMBIA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	PLED - Competitividad local

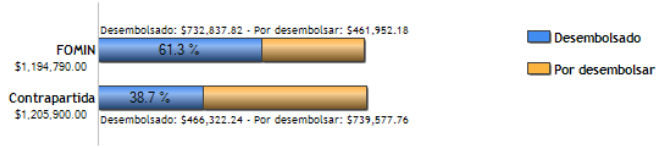
Agencia Ejecutora:

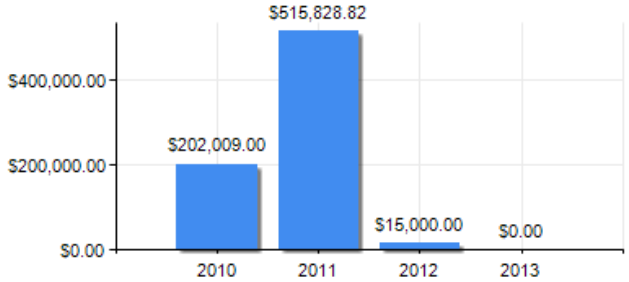
Líder equipo de diseño: Vasquez, Bibiana
Líder equipo de supervisión: Ternent, Christine Marie

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

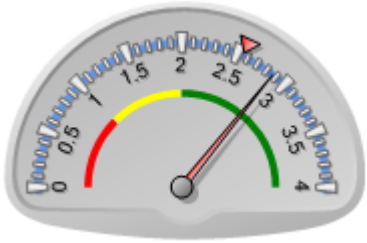


RECURSOS

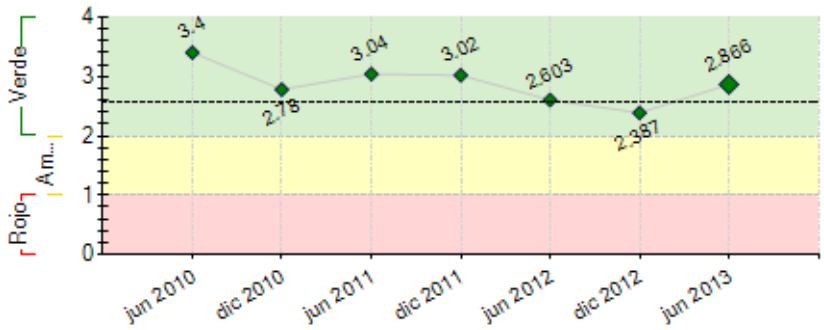




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.866
Promedio FOMIN: 2.555

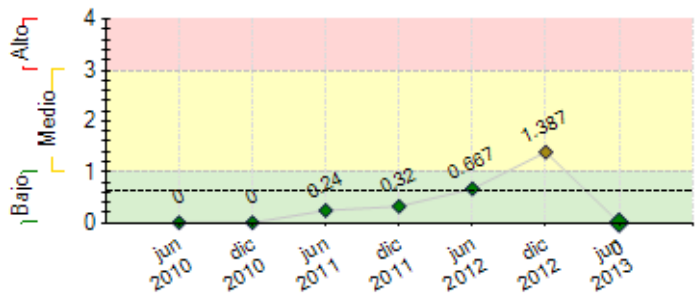


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Bajo
Adquisiciones:	Bajo
Capacidad Técnica:	Bajo



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.631

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Se ha fortalecido el enfoque del proyecto al considerar en su desarrollo la definición de una estrategia para el Cluster turismo de negocios que contribuya a su consolidación y al posicionamiento de Medellín como destino de negocios. Como complemento se está trabajando en una estrategia de articulación con los sectores estratégicos de la ciudad que parte de la identificación de los segmentos de negocios basados en conocimiento en los que se encuentra cada sector, factibles para la creación, atracción y potenciación de eventos de negocios. Se ha avanzado en la construcción de los mapping a permitiendo tener un panorama más claro de cómo se compone cada sector y el potencial para eventos, con base en lo identificado se está creando un modelo de gobernabilidad para el Cluster Turismo de Negocios y se está vinculando a otros sectores. Como herramienta de gestión para las estrategias se iniciará la adaptación de una plataforma tecnológica tipo CRM. Se han brindado espacios de discusión en los que actores estratégicos de la industria de eventos han participado en el análisis de los elementos necesarios para explotar el potencial de Medellín en el desarrollo de eventos especializados, generando a raíz de ello compromisos tanto para ser el destino predilecto de Latinoamérica en este campo, como para trabajar en áreas puntuales para mejorar la competitividad, esto ha permitido irlos alineando en torno a una visión común sobre el posicionamiento de la ciudad y realizar la construcción de una plan de mercadeo para la atracción de eventos (se encuentra en proceso). La propuesta de política pública generada desde el proyecto y adaptada para considerar grandes eventos ha comenzado su trámite en el Concejo de Medellín y ha gozado de aceptación en la primera etapa. Se ha logrado impactar a 34 empresas turísticas de 3 municipios a través del mejoramiento de sus procesos y prácticas, resultantes del acompañamiento y transferencia de conocimiento en métodos de trabajo para mejorar la productividad e innovación. Actualmente se lleva a cabo el levantamiento de la línea de salida de las empresas intervenidas para conocer el cambio en productividad y ventas que se ha generado. Las recomendaciones de la consultoría "lineamientos de adaptación para programas de formación" ha estimulado a las universidades para seguir trabajando en mejoras, dando vida a una red de universidades que considera una agenda de trabajo en torno a líneas estratégicas para el desarrollo del turismo.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El cambio sugerido por la evaluadora intermedia e implementado por los consultores, ha generado un salto cuantitativo en el proyecto pasando de un tema genérico de turismo tradicional, a un tema de estrategia de ciudad centrada en uno de los segmentos que más crece hoy en el mundo que es el de eventos de conocimiento y networking. Este cambi, junto con la entrada de un nuevo Secretario de Desarrollo Económico de Medellín que entiende bien el tema, ha generado una coyuntura muy favorable para la ciudad. Se hará un primer cierre del proyecto el 22 de octubre y otro ya con todo el plan de sostenibilidad en febrero de 2014. El gran reto de este proyecto será entrar a cerrar brechas y generar el conocimiento y las empresas necesarias para posicionar a la ciudad a nivel mundial en este cluster.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Se ha logrado profundizar la planeación estratégica que posicione a Medellín en la realización de eventos especializados. Los diferentes actores han construido una narrativa consensuada en donde reconocen a Medellín por sus servicios de calidad, personas cálidas, paisajes agradables, cuenta con sectores económicos pujantes proporcionando un clima de negocios favorable, referente de innovación y modernidad en Latinoamérica y facilita la concentración de los asistentes a reuniones. Medellín tiene como reto evolucionar hacia un modelo estratégico de desarrollo que nos posicione como una de las ciudades predilectas de Latinoamérica para los eventos especializados basándonos en las ventajas que ya tenemos. Sin embargo, aún existen brechas en términos de la competitividad empresarial, las empresas de la industria de reuniones necesitan tener una visión diferente del mercado, especializarse y brindar productos diferenciadores, deben hacer frente a los cambios que generan las oportunidades de futuro, eventos y recintos más pequeños, contenidos relevantes, efectividad del *networking*, mayor uso de tecnologías, pasar de ser operadores de eventos a productores de eventos. El*Cluster* Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones y como parte del proyecto ha comenzado a trabajar con las empresas y universidades presentándoles todas estas oportunidades identificadas, para que entiendan la demanda sofisticada, desarrollen tejido empresarial e institucional y una articulación asertiva.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Uno de los temas más innovadores es que con base en las brechas, se van a promover la creación de nuevos emprendimientos que ayuden a fortalecer el cluster y posicionar a Medellín en el tema sofisticado de eventos de conocimiento y networking. El Fomin financió una guía para emprendimiento dentro de clusters y este será el primer proyecto en probar la metodología. Se hará seguimiento cercano para retroalimentar la guía y dar a conocer su aplicación en este proyecto.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: Fortalecer la estructura empresarial e institucional para posicionar a Medellín y su área Metropolitana como destino turístico de negocios, eventos y convenciones bajo un modelo de concertación público	**P.I1**	MIPYMES se han beneficiado integralmente de las acciones del proyecto.	0				300	430	
							Dic 2012	Oct 2011	
	P.I2	Porcentaje promedio del aumento en las ventas de 300 MIPYMES, con respecto a la línea de base	0				15	1	
							Sep 2013	Jun 2013	
	P.I3	Porcentaje promedio del aumento de la productividad de 300 MIPYMES, con respecto a la línea de base	0				5	1	
							Sep 2013	Jun 2013	
	P.I4	Porcentaje de aumento en el número de eventos y convenciones de negocios en Medellín y su Área Metropolitana	0				30	15	
							Sep 2013	Jun 2013	

privado y un enfoque de desarrollo territorial.

Componente 1: Desarrollo de una metodología para la atracción de eventos de negocios para Medellín. **Peso:** 21% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Metodología consensuada, definida.	0				1	0.5	
							Sep 2013	Jun 2013	
	C1.I2	Convenio de colaboración público-privado para la implementación de la metodología, con un mínimo de 5 entidades vinculadas.	0				1	1	Finalizado
							Ago 2011	Ago 2011	
	C1.I3	Eventos de sensibilización realizados, con 600 actores.	0				4	4	Finalizado
							Dic 2010	Oct 2010	
	C1.I4	Eventos de capacitación realizados, con grupos de 30 personas en promedio.	0				8	10	
							Mar 2012	Mar 2012	
	C1.I5	Porcentaje de cumplimiento de la agenda comprometida para el proyecto.	0				90	77.8	
							Sep 2013	Jun 2013	
	C1.I6	Plan de trabajo, a partir de la agenda comprometida.	0				1	77.8	Finalizado
							Sep 2013	Jun 2013	
Componente 2: Articulación de los sectores económicos estratégicos definidos para Medellín y Antioquia con el sector de turismo de negocios. **Peso:** 52% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	Emprendimientos identificados a partir de las necesidades de la industria de eventos	0				6	1.1	
							Sep 2013	Jun 2013	
	C2.I2	Propuesta curricular para implementar programas de formación en las Universidades.	0				1	6	
							Dic 2012	Dic 2012	
	C2.I3	Metodología de seguimiento a los emprendimientos documentada	0				1	1	Finalizado
							Sep 2013	Dic 2012	
	C2.I4	MEGA del Clúster de Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones	0				1	0.8	
							Sep 2013	Jun 2013	
	C2.I5	Universidades han iniciado un programa de formación relacionado con turismo de negocios.	0				3	6	Finalizado
							Dic 2012	Dic 2012	
	C2.I6	Agenda de trabajo con tipos de eventos a desarrollar, concertada entre cada Clúster	0				1	0.5	
							Sep 2013	Jun 2013	
	C2.I7	Porcentaje promedio de incremento en las ventas de 300 empresas intervenidas	0				15	0.5	
							Sep 2013	Jun 2013	
	C2.I8	Porcentaje promedio del incremento en la productividad de 300 empresas intervenidas	0				5	0.5	
							Sep 2013	Jun 2013	
Componente 3: Desarrollo de Iniciativas público-privadas para el posicionamiento de Medellín como destino de negocios. **Peso:** 14% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Consultorías se han terminado, para revisión de la normatividad.	0				5	5	
							Dic 2012	Dic 2012	
	C3.I2	Normatividad turística se ha ajustado.	0				1	1	Finalizado
							Jun 2013	Dic 2012	
	C3.I3	Diseño e implementación de Plataforma Tecnológica y Manual de uso	0				1	0.1	
							Sep 2013	Jun 2013	
	C3.I4	Iniciativas público-privadas innovadoras.	0				2	2.1	Finalizado
							Sep 2013	Jun 2013	
	C3.I5	Diseño de productos y servicios a ofrecer por la ciudad/región para el desarrollo de eventos	0				1	0.1	
							Sep 2013	Jun 2013	
	C3.I6	Política pública aprobada por el Concejo de Medellín, en materia de turismo.	0				1	1	Finalizado
							Jun 2013	Dic 2012	
	C3.I7	Municipio de Antioquia, adicional a Medellín, que se acoge a la política pública.	0				1	1	Finalizado
							Jun 2013	Dic 2012	
	C3.I8	Propuesta de política pública, presentada a la Gobernación de Antioquia.	0				1	1	Finalizado
							Jun 2013	Dic 2012	
	C3.I9	Acuerdo Público Privado para trabajar por posicionar a la ciudad/región como un destino para el desarrollo de eventos	0				1		
							Sep 2013	Jun 2013	
Componente 4: Monitoreo, lecciones aprendidas y difusión. **Peso:** 13% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Proyecto se ha dado a conocer al público en todos los niveles.	0				1	0.9	
							Oct 2013	Jun 2013	
	C4.I2	Evento ha sido realizado en Antioquia, para la divulgación de resultados de impacto.	0				1	1	Finalizado
							Dic 2012	Dic 2012	
	C4.I3	Documento con la metodología diseñada en el proyecto, ha sido socializado ante el sector público y privado.	0				1	0.5	
							Sep 2013	Jun 2013	
	C4.I4	Evento internacional de cierre, ha sido programado para mostrar los beneficios del programa.	0				1	0.5	
							Sep 2013	Jun 2013	

Hitos		**Planeado**	**Fecha de cumplimiento**	**Logrado**	**Fecha alcanzada**	**Estado**
H0	[*] Condiciones previas	7	Jun 2010	7	Jun 2010	Logrado
H1	[*] Diseño e Implementación de la Campaña de Comunicación.	1	Ago 2010	1	Jul 2010	Logrado
H2	[*] Adecuación del Sistema de Monitoreo al Programa.	1	Dic 2010	1	Dic 2010	Logrado tarde
H3	[*] Acuerdo Público Privado para la Implementación de la Metodología de Atracción de Eventos firmado.	1	Oct 2011	1	Ago 2011	Logrado
H4	[*] Desarrollo de la Línea Base del Programa.	1	Dic 2011	1	Dic 2011	Logrado
H5	[*] Benchmarking Nacional e Internacional de Ciudades exitosas en realización de Eventos de Negocios.	1	Ago 2012	1	Jul 2012	Logrado
H6	[*] Propuesta de Política Pública para implementar una nueva normatividad entorno al turismo de negocios.	1	Dic 2012	1	Dic 2012	Logrado
H7	[*] Instituciones de Educación Superior implementan modificaciones a sus programas de formación entorno al turismo de negocios.	4	Dic 2012	6	Dic 2012	Logrado
H8	[*] Portafolio de productos y servicios de la ciudad/región para el desarrollo de eventos	1	Sep 2013	0	Jun 2013	
H9	[*] Plataforma Tecnológica de la Ciudad a la que se articulan las instituciones de fomento al turismo de negocios y empresas del sector.	1	Sep 2013	0	Jun 2013	
H10	[*] Emprendimientos identificados a partir de las necesidades de la industria de eventos	6	Sep 2013	1	Jun 2013	
H11	[*] Iniciativas público- privadas en implementación.	2	Dic 2013	1	Jun 2013	

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Diseño del proyecto/Componentes

[X] Otros, cuáles?: Desconocimiento del Fomin y del Ejecutor sobre estratregia y segmentación del mercado para definir el nicho más atractivo para la ciudad.

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Tiempo de Ejecución: Aún se tienen actividades por ser ejecutadas, lo cual representa un alto riesgo para dar cumplimiento a las fechas establecidas, lo anterior refleja un escenario de prórroga del programa.	Bajo	Se solicitará prorroga para la culminación de actividades entre los meses de abril o mayo de 2013, antes de cumplir los 42 meses para la finalización del programa, ya que el escenario y nuevo enfoque que se le ha dado a las actividades finales requieren de un tiempo mayor al disponible.	Coordinador del proyecto
2. Tiempo de Ejecución: Gran parte de las actividades del proyecto serán ejecutadas durante los últimos meses en 2012, lo cual representa un alto riesgo, ya que al acelerar la realización de actividades para dar cumplimiento a las fechas establecidas para las mismas, se puede estar sacrificando el impacto y la calidad.	Bajo	De acuerdo con las recomendaciones de la evaluación intermedia, realizar una solicitud de prórroga para realizar algunas actividades en el primer semestre de 2013.	Coordinador del proyecto
3. Tiempo de Ejecución: Gran parte de las actividades del proyecto serán ejecutadas durante el último año de ejecución 2012, lo cual representa una aceleración en el desarrollo de actividades. Esto se ve afectado a demás por procesos que requieren de tiempo para llevar a feliz término la ejecución y dar cumplimiento a los hitos en fechas establecidas, ejemplo: convocatorias, procesos de contratación, sensibilización a actores.	Bajo	Cumplimiento del cronograma establecido para garantizar el cierre de actividades en diciembre de 2012. Agilizar procesos internos que permitan cumplir el cronograma con efectividad.	Invitado Proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 7 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	Aun no se conoce el plan de sostenibilidad del proyecto, pero con las reuniones y la nueva coyuntura en Medellín se espera una sostenibilidad alta y posible transferencia de conocimiento a otras ciudades.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

A partir de la investigación sobre la pertinencia de cinco programas en turismo se gestó la “Red de Instituciones Universitarias con Programas de Formación en Turismo” conformada por las mismas universidades. Las cinco instituciones universitarias en conjunto con el Cluster turismo de negocios, ferias y Convenciones han venido trabajando durante todo el año 2013 en cinco líneas estratégicas cada una bajo la dirección de una institución universitaria, éstas presentan sus avances en los comités de dirección que se llevan a cabo cada dos meses. Otra actividad que continúa su curso es la propuesta de Política Pública alrededor de la industria de reuniones la cual fue estudiada a profundidad por los concejales ponentes y sus equipos de trabajo, la política fue radicada en el mes de mayo del año 2013 en el Concejo de la ciudad de Medellín. Por último la profundización estratégica del Cluster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones convocó durante los meses de mayo y junio a 42 empresas con las cuales se realizó todo el mapeo de la industria de reuniones y con las cuales se continuará trabajando en el desarrollo de la profundización y de las acciones que en esta se generen.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Es importante vincular a los proyectos expertos con un manejo avanzado el desarrollo de “propuestas diferenciales”, su función seria brindar acompañamiento partiendo del propósito del proyecto, analizando su estructuración, emitiendo juicios y realizando aportes a la planeación y construcción de contenidos. Al iniciar la ejecución tuvimos expertos muy buenos en su labor que se enfocaron solo en una actividad específica, al no tener el panorama general no realizaron aportes en otras áreas, con YUMA HOLDING aprendimos el beneficio de hacerlo.	Implementation	Restrepo, Natalia
2. La flexibilidad en la implementacion de las actividades jugó un papel importante, pues fue necesario revisar la formulacion del proyecto y realizar varios cambios en el camino a la luz de hacer menos generico el enfoque y especializarlo a partir de las caracteristicas de los segmentos en los que es mas fuerte la ciudad, buscando asi generar impactos puntuales que hagan de la ciudad un destino competitivo para el desarrollo de eventos y no solo ejecutar actividades para cumplir con resultados cuantitativos	Implementation	Restrepo, Natalia
3. El trabajo con los actores estratégicos del sector de eventos es clave, pues la discusión y el consenso legitimiza las acciones, y encamina los esfuerzos colectivos a un mismo fin. Durante la implementación se consideró al sector público como un protagónico y por esta razón se estableció un alto relacionamiento con varias de sus instancias. Esta relación tuvo fluctuaciones debido a cambios realizados en sus representantes que implicaron reprocesos, modificaciones en la gestión y retrasos a la espera de nuevos miembros o toma de decisiones. Esto sirvió para analizar que tanto	Implementation	Restrepo, Natalia

peso debe dársele a la participación de instancias públicas en el dllo de acciones para mejorar la competitividad del sector y si era posible ser más propositivos desde lo privado y presentarlo a las instancias públicas como soluciones a problemáticas identificadas. Los métodos de relacionamiento y trabajo se modificaron, dando mayor protagonismo al empresariado pero manteniendo el consenso con el sector público.