

Promoción del turismo MICE en Latinoamérica

Promotion of MICE tourism in Latin America

Jóvenes
Investigadores

Harid Lizeth Suspez Castellanos

Colombia
Universidad Colegio Mayor de
Cundinamarca
hsuspez@universidadmayor.
edu.co

Revista
Entropía
Educativa

Entropía Educativa Centro de Investigación

ISSN-e: 2981-4723

vol. 4, n.º 6, enero - junio 2026

p. 231 - 248

revista@entropiaeducativa.org

Aprobación: 22 de junio de 2026

Esta obra está bajo una Licencia Creative
Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Resumen

El turismo MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions) se ha consolidado como un segmento estratégico dentro de la industria turística mundial, debido a su capacidad para generar alto impacto económico, reducir la estacionalidad y fortalecer el posicionamiento internacional de los destinos. A diferencia del turismo vacacional, este tipo de viajes implica un gasto promedio superior por visitante y dinamiza sectores como hotelería, transporte, gastronomía y servicios especializados.

En Colombia, el MICE ha mostrado un crecimiento sostenido. Según la ICCA (2023), el país se ubica entre los líderes latinoamericanos en organización de congresos internacionales, con Bogotá, Medellín y Cartagena destacándose en rankings regionales. En 2024, el segmento generó ingresos superiores a 2.451 millones de dólares, equivalentes al 0,43 % del PIB nacional, lo que confirma su relevancia económica. No obstante, persisten brechas entre destinos consolidados y emergentes, especialmente en infraestructura, promoción internacional, articulación institucional y especialización de la oferta. Esto evidencia que la competitividad depende no solo de recursos físicos, sino de una gestión estratégica que los convierta en ventajas diferenciales.

La investigación se desarrolló en tres etapas. Primero, se revisaron estrategias de países referentes como Brasil, Chile, Argentina y México, identificando buenas prácticas en promoción internacional y articulación institucional. Segundo, se analizó la presencia digital del turismo MICE en Latinoamérica, resaltando el papel del marketing digital en la construcción de marca destino. Finalmente, se comparó la competitividad de ciudades colombianas consolidadas y emergentes, identificando limitaciones y oportunidades.

A partir de estos hallazgos, se formularon estrategias para fortalecer la competitividad de destinos emergentes en Colombia y Latinoamérica. Las propuestas buscan descentralizar la oferta, diversificar la experiencia turística y aprovechar las fortalezas culturales, naturales y empresariales de cada territorio, mediante una planificación estratégica sostenible e innovadora.

Palabras clave: Turismo MICE, Competitividad, Infraestructura, Marketing Digital, Destinos emergentes

Abstract

MICE tourism (Meetings, Incentives, Conventions, and Exhibitions) has established itself as a strategic segment within the global tourism industry, due to its ability to generate significant economic impact, reduce seasonality, and strengthen destinations'

international standing. Unlike leisure tourism, this type of travel involves higher average spending per visitor and stimulates sectors such as hospitality, transportation, gastronomy, and specialized services.

In Colombia, MICE has shown sustained growth. According to the ICCA (2023), the country ranks among the Latin American leaders in organizing international conferences, with Bogotá, Medellín, and Cartagena standing out in regional rankings. In 2024, the segment generated revenues exceeding \$2.451 billion, equivalent to 0.43% of the national GDP, confirming its economic significance. However, gaps persist between established and emerging destinations, particularly in infrastructure, international promotion, institutional coordination, and the specialization of offerings. This demonstrates that competitiveness depends not only on physical resources but also on strategic management that transforms them into competitive advantages.

The research was conducted in three stages. First, strategies from leading countries such as Brazil, Chile, Argentina, and Mexico were reviewed, identifying best practices in international promotion and institutional coordination. Second, the digital presence of MICE tourism in Latin America was analyzed, highlighting the role of digital marketing in destination branding. Finally, the competitiveness of established and emerging Colombian cities was compared, identifying limitations and opportunities.

Based on these findings, strategies were formulated to strengthen the competitiveness of emerging destinations in Colombia and Latin America. The proposals aim to decentralize the tourism offering, diversify the tourist experience, and leverage the cultural, natural, and business strengths of each region through sustainable and innovative strategic planning.

Keywords: MICE Tourism, Competitiveness, Infrastructure, Digital Marketing, Emerging Destinations

Introducción

El turismo MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions) se ha convertido en uno de los segmentos más importantes de la industria turística a nivel mundial. Su relevancia radica, sobre todo, en el impacto económico que genera, en su capacidad para disminuir la estacionalidad y en el impulso que brinda al posicionamiento internacional de los destinos. A diferencia del turismo vacacional tradicional, el turismo de reuniones suele implicar un gasto promedio más alto por visitante y activa de manera directa sectores como el hotelero, el transporte, la gastronomía y diversos servicios empresariales especializados.

233

Según la International Congress and Convention Association (ICCA, 2023), Colombia ha logrado ubicarse entre los países líderes de América Latina en la realización de congresos internacionales. Ciudades como Bogotá, Medellín y Cartagena aparecen con frecuencia en los rankings regionales, lo que demuestra el avance y la consolidación del país dentro del mercado global de reuniones. Además, datos recientes indican que en 2024 el turismo MICE generó más de 2.451 millones de dólares en ingresos, representando aproximadamente el 0,43 % del PIB nacional (ProColombia, 2024). Estas cifras reflejan con claridad el peso que tiene este segmento en la economía del país.

Sin embargo, aunque los destinos consolidados han mostrado avances importantes, todavía existen diferencias marcadas frente a otras ciudades que buscan abrirse camino en este mercado. Las brechas se notan en aspectos como la infraestructura especializada, la coordinación entre instituciones, la promoción internacional y la especialización de la oferta. En este sentido, la competitividad no depende únicamente de contar con recursos, sino de saber gestionarlos estratégicamente y convertirlos en verdaderos factores de diferenciación, como lo señalan Ritchie y Crouch (2003) y Dwyer y Kim (2003).

En un escenario pospandemia, donde la resiliencia, la sostenibilidad y la innovación se han convertido en pilares fundamentales para la recuperación del turismo, resulta urgente analizar las estrategias que permitan fortalecer el posicionamiento de estos destinos emergentes. La descentralización de la oferta MICE no solo contribuiría a una distribución más equitativa de los beneficios económicos y sociales, sino que también permitiría diversificar la experiencia turística en Colombia y Latinoamérica, integrando territorios con identidad cultural, riqueza natural y vocación empresarial.

La investigación concluye con la formulación de estrategias orientadas a fortalecer la competitividad del turismo MICE en destinos emergentes de Colombia y Latinoamérica. Sin embargo, estas propuestas no surgieron de manera improvisada; son el resultado de un proceso previo de análisis que permitió entender con mayor claridad el contexto regional y nacional del sector.

En una primera etapa, se llevó a cabo una revisión documental sobre cómo se promueve el turismo MICE en países referentes de la región como Brasil, Chile, Argentina y México. Este ejercicio comparativo permitió identificar buenas prácticas relacionadas con el posicionamiento internacional, el marketing territorial y la articulación institucional. Se pudo observar que el liderazgo de estos países en el mercado de reuniones no se explica únicamente por su infraestructura, sino también por una planificación estratégica constante y una promoción internacional coherente y bien direccionada.

Posteriormente, se analizó el alcance del turismo MICE en Latinoamérica desde una perspectiva digital, examinando su presencia y desempeño en redes sociales. Este punto fue clave para comprender el papel que hoy juega el marketing digital en la construcción de marca destino y en la conexión con públicos especializados. En un entorno cada vez más competitivo y global, la visibilidad digital y la gestión estratégica de la comunicación influyen directamente en la percepción y el posicionamiento internacional de los destinos.

En una tercera fase, se llevó a cabo un análisis comparativo de la competitividad de los destinos MICE en Colombia, diferenciando entre ciudades consolidadas como Bogotá, Medellín y Cartagena y destinos emergentes como Cali, Barranquilla y Bucaramanga. Este contraste permitió identificar brechas en infraestructura especializada, promoción internacional, especialización temática y articulación público-privada. Al mismo tiempo, también se reconocieron fortalezas propias de los destinos emergentes que, con una gestión estratégica adecuada, podrían transformarse en ventajas competitivas sostenibles.

La integración de estos tres niveles de análisis regional, digital y nacional brindó una base sólida para cumplir el objetivo final de la investigación: proponer estrategias concretas para fortalecer la competitividad del turismo MICE en destinos emergentes. Así, las recomendaciones planteadas no aparecen de forma aislada, sino que responden a un diagnóstico profundo, comparativo y contextualizado, que articula referentes regionales, dinámicas de posicionamiento y realidades territoriales específicas.

Pregunta problema

¿Qué estrategias pueden fortalecer la competitividad de los destinos MICE emergentes en Colombia y Latinoamérica frente a los desafíos estructurales que limitan su posicionamiento?

El turismo de reuniones, incentivos, congresos y exposiciones (MICE) se ha posicionado como uno de los segmentos más estratégicos dentro de la industria turística a nivel mundial. Su relevancia no es algo nuevo ya que las cifras muestran que este tipo de actividades genera altos niveles de gasto y tiene un efecto positivo en distintos sectores económicos, desde el hotelero hasta el gastronómico y el transporte (MICE Tourism Market Size & Insights Report, 2025).

En Colombia, este segmento también ha mostrado un crecimiento constante. De acuerdo con datos de ProColombia, en 2024 la industria MICE superó los 2.451 millones de dólares en ingresos, representando el 22,8 % de la derrama económica del turismo internacional y el 0,43 % del PIB nacional. Más allá del dato numérico, lo que reflejan estas cifras es el papel clave que desempeñan ciudades como Bogotá, Medellín y Cartagena en el fortalecimiento del turismo y en la proyección internacional del país.

Sin embargo, no todos los destinos avanzan al mismo ritmo. Aún existen diferencias importantes entre ciudades consolidadas y aquellas que apenas comienzan a posicionarse en este mercado. Las brechas se hacen visibles en aspectos como la infraestructura especializada, la promoción internacional, la articulación institucional y la especialización de la oferta. En ciudades como Cali, Barranquilla y Bucaramanga, por ejemplo, la actividad MICE todavía es limitada o se concentra en pocos segmentos, lo que reduce sus oportunidades para atraer grandes eventos e inversión internacional (Getz, 2008; Ritchie & Crouch, 2003).

Además, diversos estudios coinciden en que la competitividad de un destino no depende únicamente de contar con buenos recintos o servicios, sino también de la manera en que se gestionan los recursos y se coordinan los actores involucrados (Dwyer & Kim, 2003; Kotler & Keller, 2016). La colaboración entre sector público y privado resulta fundamental para diseñar estrategias claras de posicionamiento, especialización temática y diferenciación que permitan a los destinos emergentes ganar espacio dentro del mercado MICE.

En este escenario, se vuelve necesario plantear estrategias concretas, basadas en un análisis estratégico sólido, que atiendan las brechas identificadas y fortalezcan el posicionamiento de los destinos emergentes frente a aquellos ya consolidados. A partir de esta necesidad surge la pregunta problema que orienta la presente investigación.

Justificación

La necesidad de descentralizar la oferta turística MICE en Colombia y Latinoamérica exige una mirada estratégica sobre los destinos emergentes, que poseen potencial, pero enfrentan

barreras como baja conectividad, escasa promoción internacional y limitada articulación público-privada. Analizar las estrategias que permitan superar estas limitaciones es clave para diversificar la oferta, distribuir equitativamente los beneficios económicos y consolidar una red regional de destinos competitivos, sostenibles e innovadores. Esta investigación aporta insumos valiosos para la formulación de políticas públicas, el diseño de planes turísticos y la toma de decisiones por parte de actores locales y nacionales.

Objetivos

Objetivo general

Proponer estrategias clave para fortalecer la competitividad MICE en destinos emergentes de Colombia y Latinoamérica

Objetivos específicos

- Aplicar herramientas de análisis estratégico, específicamente las matrices Modelo de las 5P de Mintzberg y BCG, para evaluar las oportunidades de crecimiento de los destinos MICE seleccionados.
- Formular estrategias orientadas al fortalecimiento de la competitividad del turismo MICE en destinos emergentes, a partir de los resultados obtenidos en el análisis estratégico y comparativo.

236

Referente teórico

El turismo MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions) se ha convertido en uno de los segmentos más estratégicos dentro del turismo internacional. Esto se debe principalmente a su capacidad para generar un mayor gasto por visitante y disminuir notablemente la estacionalidad y fortalecer el posicionamiento de los destinos en el mercado. En este sentido, Getz (2008) señala que el turismo de eventos funciona como un verdadero motor de desarrollo económico, ya que impulsa diversos sectores productivos y contribuye a construir una imagen sólida del destino. Además, destaca que una adecuada planificación estratégica de eventos permite integrar objetivos económicos, sociales y territoriales, lo cual es clave para un desarrollo sostenible.

Por su parte, Fenich (2012) resalta que el turismo de reuniones exige altos niveles de profesionalización, infraestructura especializada y una logística bien coordinada. La competitividad en el sector MICE no depende únicamente de contar con recintos adecuados o una buena conectividad, sino que también exista una capacidad organizativa y técnica de quienes participan en su gestión. En este contexto, la correcta planeación y ejecución de congresos y convenciones se vuelve un factor decisivo para que un destino logre posicionarse en mercados especializados.

Desde la perspectiva de la competitividad territorial, Ritchie y Crouch (2003) explican que el desempeño de un destino turístico está determinado por diversos factores estructurales como sus recursos, infraestructura, modelo de gestión y políticas públicas. En una línea similar, Dwyer y Kim (2003) proponen un modelo integral que considera tanto los recursos heredados y creados como las condiciones de la demanda y las estrategias de gestión. Esto implica que al evaluar destinos MICE ya no basta con analizar sus ventajas naturales o físicas, sino también sus capacidades estratégicas y organizativas.

En el ámbito estratégico, Mintzberg (1994) amplía la visión tradicional al proponer el modelo de las 5P donde la estrategia se entiende como plan, patrón, posición, perspectiva y manio-bra. Desde esta mirada la estrategia no es solo un documento formal, sino también el resulta-do de acciones consistentes y también de la identidad del destino y de decisiones competi-tivas concretas. Este enfoque resulta especialmente útil para destinos emergentes que deben adaptarse constantemente a los entornos cambiantes y que son altamente competitivos.

Por otro lado, Porter (1990) sostiene que la ventaja competitiva se construye a partir de la diferenciación y la especialización. Estos principios se pueden aplicar al turismo mediante el desarrollo de clústeres y la concentración de actividades estratégicas que generen valor. Así los destinos MICE pueden fortalecer su posición en el mercado si identifican nichos especí-ficos y desarrollan propuestas claras y diferenciadas.

En cuanto al marketing territorial, Kotler, Haider y Rein (1993) plantean que los territorios se deben gestionar como productos estratégicos, definiendo con claridad sus mercados clave y construyendo una imagen coherente y atractiva. De manera complementaria, Kotler y Keller (2016) explican que el posicionamiento consiste en ocupar un lugar distintivo en la men-te del consumidor a través de atributos diferenciadores definidos. En esta misma línea, Pike (2004, 2015) señala que el marketing de destinos requiere segmentación, diferenciación y una gestión coordinada de la marca, especialmente en sectores tan competitivos como el turismo MICE.

Finalmente, desde la perspectiva de la gobernanza turística, Hall (2008) y Buhalis (2000) re-saltan la importancia de la colaboración entre actores públicos y privados para asegurar la sostenibilidad y competitividad de los destinos. En consecuencia, la coordinación institucio-nal y la planificación estratégica se convierten en pilares fundamentales para el desarrollo del turismo de reuniones, tanto en destinos consolidados como en aquellos que buscan po-sicionarse en este mercado.

Metodología

La presente investigación adopta un enfoque propositivo, ya que no se limita únicamente a describir o analizar la situación actual del turismo MICE en los destinos seleccionados, sino que busca ir un paso más allá al plantear estrategias concretas que contribuyan a fortalecer su competitividad. Este tipo de investigación se enfoca en generar alternativas de solución

frente a problemáticas identificadas, tomando como base un análisis teórico y contextual de la realidad estudiada, y se hizo un trabajo de campo entrevistando a 5 personas expertas en turismo MICE con preguntas que miden los diferentes retos, oportunidades, puntos de vista y opiniones dentro del turismo MICE.

De acuerdo con Sampieri, Fernández, et al, (2014), los estudios con alcance propositivo parten del análisis de una realidad específica para, posteriormente, formular propuestas de mejora sustentadas tanto en fundamentos teóricos como en diagnósticos previos. En este marco, el presente trabajo examina las condiciones de los destinos MICE consolidados y emergentes en Colombia, apoyándose en herramientas estratégicas como el modelo de las 5 P de Mintzberg y la matriz BCG, plantea estrategias orientadas a fortalecer su posicionamiento y competitividad en el mercado.

El enfoque de la investigación es principalmente cualitativo, ya que se centra en la interpretación de información teórica, documentos especializados y modelos estratégicos. Esto permite comprender con mayor profundidad las dinámicas del turismo de reuniones y diseñar propuestas alineadas con las características y necesidades de cada destino. Así, el estudio no solo analiza la realidad existente, sino que también ofrece lineamientos estratégicos viables para impulsar el desarrollo del sector MICE.

Resultados

238

Matrices: Modelo de las 5P de Mintzberg y BCG (Boston Consulting Group)

Modelo de las 5P de Mintzberg

El modelo de las 5P propone una manera más amplia de entender la estrategia, y va más allá de la idea tradicional que la reduce a solo un plan para más adelante. Para este autor la estrategia no se limita a un documento formal o a una serie de acciones previamente definidas lo que en realidad explica es el concepto mucho más complejo que puede analizarse desde cinco enfoques que se complementan entre sí: como plan, como patrón, como posición, como perspectiva y como maniobra (ploy).

1. Plan

La estrategia como plan se refiere a un curso de acción intencional, diseñado con anticipación para alcanzar ciertos objetivos. Es la idea que es un poco mas tradicional: se analiza el entorno, se fijan metas y se define qué pasos se van a seguir.

2. Patrón

Aquí la estrategia no se ve como algo planeado sino como la consistencia en el comportamiento a lo largo del tiempo. Es decir que aunque no todo haya sido previsto desde el inicio,

las decisiones y acciones repetidas terminan formando un patrón que también constituye una estrategia.

3. Posición

En esta perspectiva la estrategia tiene que ver con el lugar que ocupa la organización en su entorno. Se trata más que todo de cómo se posiciona frente a sus competidores y en qué mercado decide participar y qué propuesta ofrece para diferenciarse.

4. Perspectiva

La estrategia como perspectiva se relaciona con la forma en que la organización ve el mundo. Incluye su cultura, valores y manera de interpretar la realidad ya que es algo más interno que influye en cómo se toman decisiones y cómo se define el rumbo.

5. Maniobra (Ploy)

Por último, la estrategia también puede entenderse como una maniobra específica para superar o descolocar a un competidor. Son movimientos concretos y en la mayoría de veces tácticos diseñados para obtener una ventaja en una situación determinada.

BCG (Boston Consulting Group)

La matriz BCG (Boston Consulting Group) fue diseñada en la década de 1970, es una herramienta que ayuda a las empresas a analizar de manera clara su portafolio de productos o unidades de negocio. Básicamente su uso es para entender en qué punto se encuentra cada producto dentro del mercado. Para realizarlo se toma en cuenta dos factores clave que son: qué tan rápido está creciendo el mercado en el que participa y qué tanta participación tiene la empresa frente a sus competidores.

A partir de estas dos variables, la matriz clasifica los productos en cuatro categorías muy conocidas: estrella, vaca, interrogante y perro. Cada una representa una situación distinta, por lo tanto requiere decisiones diferentes. De esta manera la empresa tiene una mayor claridad si le conviene invertir más, mantener lo que ya tiene, diversificar sus esfuerzos o en ciertos casos retirar un producto del mercado.

La matriz de las 5P de Mintzberg se utilizó en los destinos emergentes que son Cali, Barranquilla y Bucaramanga como una forma de mirar su desarrollo estratégico en el turismo MICE de manera más completa. No se trató solo de revisar planes en papel, sino de entender cómo realmente están pensando y actuando frente a este mercado.

Modelo de las 5P de Mintzberg - Destinos emergentes

Modelo de las 5 P Mintzberg	Plan	Patron	Posicion	Perspectiva	Ploy Maniobra estratégica
Cali	Posicionar a Cali como un destino MICE emergente con énfasis en eventos culturales, académicos y deportivos, fortaleciendo su visibilidad a nivel nacional e internacional.	Realización constante de congresos académicos, encuentros culturales y eventos deportivos que se repiten de manera periódica en la ciudad.	Diferenciación frente a otros destinos emergentes a partir de su identidad cultural, musical y deportiva, asociada a la economía creativa.	Visión estratégica orientada a consolidar la cultura y las industrias creativas como ejes del desarrollo del turismo MICE.	Integrar congresos y convenciones con festivales culturales y eventos deportivos reconocidos, generando experiencias MICE diferenciadas.
Barranquilla	Consolidar a Barranquilla como un destino MICE emergente enfocado en ferias comerciales, eventos empresariales y congresos del sector logístico.	Continuidad en la organización de ferias empresariales, ruedas de negocios y eventos comerciales a nivel nacional.	Posicionamiento como hub MICE del Caribe colombiano, apoyado en su conectividad aérea, portuaria y ubicación estratégica.	Enfoque estratégico que combina cultura, comercio y conectividad como pilares del desarrollo MICE.	Incorporar el Carnaval de Barranquilla y otros eventos culturales como valor agregado a la oferta MICE empresarial.
Bucaramanga	Posicionar a Bucaramanga como un destino MICE especializado en congresos académicos, científicos y del sector salud.	Repetición de eventos académicos, científicos y médicos a escala regional y nacional.	Diferenciación como destino MICE de nicho, enfocado en conocimiento, ciencia y salud.	Visión estratégica orientada al turismo del conocimiento, la innovación y el bienestar.	Complementar congresos con programas de incentivos empresariales asociados al turismo de naturaleza y bienestar.

Desde la dimensión de plan, se analizó si existen lineamientos claros y formales para posicionarse en el segmento de reuniones. Lo que se encontró es que, aunque hay intención de crecer, todavía hace falta estructurar planes más específicos y enfocados en la captación de eventos.

En cuanto al patrón, el análisis mostró que muchas de las acciones que se han realizado han sido aisladas o poco constantes. Es decir, no siempre responden a una estrategia sostenida en el tiempo, lo que evidencia la necesidad de mayor continuidad y coherencia en las decisiones.

Respecto a la posición, se identificó que estos destinos no deberían intentar competir directamente con ciudades ya consolidadas, sino buscar su propio espacio a través de la especialización en nichos temáticos que los diferencien. Encontrar aquello que los hace únicos puede ser más efectivo que replicar modelos ajenos.

La perspectiva permitió reflexionar sobre la visión compartida entre los actores locales. Aquí se hizo evidente la importancia de fortalecer la gobernanza y la articulación entre el sector público y el privado, ya que sin una visión común resulta difícil avanzar de manera estratégica.

Finalmente, la dimensión de maniobra (ploy) ayudó a plantear acciones más concretas y tácticas, como la creación de incentivos, el establecimiento de alianzas estratégicas y el impulso de una promoción digital mejor dirigida. En conjunto, el análisis no solo permitió identificar debilidades, sino también trazar rutas claras para que estos destinos puedan consolidarse dentro del mercado MICE.

BCG - Destinos Consolidados

		Destinos Consolidados	
		Alta participacion	Baja participacion
Alto crecimiento	Bogota	★ Estrella: Congresos internacionales y eventos multilaterales	? Interrogante: Eventos híbridos y digitales
	Medellin	★ Estrella: Eventos de innovación, tecnología y emprendimiento	? Interrogante: Incentivos corporativos internacionales
	Cartagena	★ Estrella: Congresos internacionales	? Interrogante: Ferias especializadas
Bajo crecimiento	Bogota	🐮 Vaca: Ferias empresariales consolidadas	🐶 Perro: Eventos locales de bajo impacto
	Medellin	🐮 Vaca: Convenciones empresariales	🐶 Perro: Ferias tradicionales
	Cartagena	🐮 Vaca: Eventos corporativos de alto nivel	🐶 Perro: Eventos sociales convencionales

En este caso, la matriz BCG se utilizó para analizar los destinos MICE que ya están consolidados, como lo son Bogotá, Medellín y Cartagena, esto con la intención de entender mejor cómo se están desempeñando sus productos turísticos vinculados al turismo de reuniones.

A partir de este análisis, los distintos tipos de eventos como congresos internacionales, ferias empresariales, eventos tecnológicos e incentivos corporativos se clasificaron según dos aspectos clave: su nivel de crecimiento y su posicionamiento dentro del mercado MICE, ya que esto permitió tener una visión mucho más clara de la situación de cada producto.

Gracias a esta aplicación, fue posible identificar cuáles eventos se deben fortalecer mediante mayor inversión e innovación (las llamadas “estrellas”), las cuales están generando buenos resultados y por eso deben mantenerse y optimizarse (las “vacas”), cuáles necesitan un análisis más profundo antes de tomar algunas decisiones (las “interrogantes”) y, finalmente, cuáles podrían reinventarse o incluso retirarse si ya no aportan valor estratégico (los “perros”).

Estrategias - Destinos Consolidados

- Fortalecer la competitividad de los destinos MICE emergentes mediante la especialización temática de su oferta, aprovechando los atributos distintivos de cada territorio. Esta estrategia implica el desarrollo de productos MICE asociados a la cultura, el comercio, la logística, el conocimiento, la salud y la innovación, permitiendo diferenciar los destinos frente a los mercados tradicionales y evitar la competencia directa con destinos consolidados.
- Diseñar experiencias MICE que integren congresos, convenciones y ferias con eventos culturales, académicos y de bienestar propios de cada ciudad. Esta articulación permite enriquecer la experiencia del visitante, fortalecer la identidad

del destino y generar propuestas de valor únicas que incrementen la permanencia y el gasto del turista MICE.

- Impulsar la coordinación entre entidades públicas, organizaciones privadas y actores del sector turístico para la planificación y promoción conjunta del turismo MICE. Esta estrategia busca mejorar la gestión del destino, optimizar recursos y garantizar la continuidad de eventos estratégicos, contribuyendo a una mayor sostenibilidad y competitividad territorial.
- Impulsar la coordinación entre entidades públicas, organizaciones privadas y actores del sector turístico para la planificación y promoción conjunta del turismo MICE. Esta estrategia busca mejorar la gestión del destino, optimizar recursos y garantizar la continuidad de eventos estratégicos, contribuyendo a una mayor sostenibilidad y competitividad territorial.

Estrategias - Destinos consolidados

- Fortalecer la competitividad de los destinos MICE consolidados mediante la diversificación de su portafolio de productos, incorporando formatos innovadores como eventos híbridos, digitales y especializados. Esta estrategia permite mantener la relevancia de los destinos en mercados en crecimiento y responder a las nuevas dinámicas del turismo de reuniones.
- Consolidar los productos MICE de alta participación mediante estrategias de optimización, sostenibilidad y mejora continua. Esto implica fortalecer la calidad de ferias y congresos tradicionales, incorporando prácticas sostenibles y estándares internacionales, con el fin de prolongar su ciclo de vida y mantener su rentabilidad.
- Reconvertir o rediseñar los productos MICE con bajo crecimiento y baja participación, orientándose hacia nichos específicos o integrándose a propuestas de mayor valor agregado. Esta estrategia busca reducir la dependencia de eventos de bajo impacto y fortalecer la eficiencia del portafolio MICE del destino.
- Impulsar el posicionamiento internacional de los destinos MICE consolidados mediante la atracción de eventos de alto impacto, alianzas estratégicas y participación en redes globales del turismo de reuniones. Esta estrategia permite reforzar el liderazgo regional de los destinos y consolidar su imagen como referentes MICE en Latinoamérica.

242

Entrevistas

Se entrevistó a 5 personas expertas en el gremio del turismo MICE, donde se les realizaron diferentes preguntas acerca de la infraestructura, articulación público-privada, marketing, tecnología e IA, nichos de mercado y entrada al mercado MICE.

Actor 1: Corferias	Posicionamiento	Destinos en desarrollo y ciudades consolidadas con infraestructura y reconocimiento	Se evidencia una brecha estructural de competitividad donde el posicionamiento no depende únicamente de recursos naturales o intención de mercado, sino de la acumulación histórica de capacidades como la infraestructura, experiencia y reputación
Actor 1: Corferias	Barreras	Problemas de infraestructura, conectividad, articulación y promoción	Las barreras identificadas muestran que el turismo MICE funciona como un sistema interdependiente, donde la falla de un componente como por ejemplo la conectividad limita todo el ecosistema.
Actor 1: Corferias	Nichos de mercado	La especialización es clave para diferenciarse	Este planteamiento responde a una lógica de ventaja competitiva, donde los destinos en desarrollo no pueden competir directamente con líderes, sino que deben diferenciarse.
Actor 1: Corferias	Estrategias	Alianzas público-privadas y proyección internacional	Se resalta que el posicionamiento no es solo operativo, sino también relacional y estratégico, donde la articulación institucional y la visibilidad global son factores determinantes.

Actor 2: Conferencista turismo mice	Articulación	Fundamental para que exista el turismo MICE	Plantea la articulación como una condición estructural, no opcional y esto implica que sin gobernanza efectiva no hay desarrollo del sector, lo que refuerza teorías de sistemas turísticos integrados.
Actor 2: Conferencista turismo mice	Marketing digital	Clave para comunicar experiencias reales	Introduce el marketing como un mecanismo de construcción de confianza y reputación, más allá de la promoción y esto es clave en MICE, donde la decisión implica alto riesgo e inversión.
Actor 2: Conferencista turismo mice	Entrada al mercado	Basarse en dimensiones patrimoniales, económicas, sociales, ambientales	Propone un enfoque de desarrollo territorial sostenible, donde el turismo MICE no se construye aisladamente, sino como resultado de un ecosistema equilibrado.
Actor 2: Conferencista turismo mice	Barreras	Desconocimiento de capacidades y falta de condiciones básicas	Evidencia un problema de desalineación estratégica, donde los destinos intentan competir sin tener bases sólidas, generando fallas en la competitividad.
Actor 2: Conferencista turismo mice	Tendencias	Falta de políticas públicas y trabajo comunitario	Refleja una debilidad estructural del país, el turismo no es priorizado como motor económico lo que limita su desarrollo a largo plazo.

243

Actor 3: Presidente (MPI Colombia)	Articulación	Debe ser permanente entre público y privado	Refuerza la idea de co-creación del destino, donde el sector público regula y el privado ejecuta, evidenciando una interdependencia funcional.
Actor 3: Presidente (MPI Colombia)	Marketing e IA	IA facilita procesos pero requiere capacitación	Introduce una brecha tecnológica, donde la innovación existe pero no se aprovecha por falta de conocimiento lo que limita la competitividad.
Actor 3: Presidente (MPI Colombia)	Entrada al mercado	Preparar cadena de valor y definir vocación	Plantea que la competitividad depende de la coherencia interna del destino lo que significa que todos los actores estén alineados con una misma propuesta de valor.
Actor 3: Presidente (MPI Colombia)	Barreras	Falta de profesionalización, promoción e infraestructura	Destaca el capital humano como un factor crítico de éxito, evidenciando que la infraestructura sin talento no garantiza competitividad.
Actor 3: Presidente (MPI Colombia)	Tendencias	Capacitación e innovación tecnológica	Sugiere que el futuro del sector está en la gestión del conocimiento, más que en los recursos físicos.

Actor 4: Presidente (MPI México)	Articulación	Clave para legalidad y funcionamiento	Introduce la dimensión institucional y normativa, señalando que el turismo MICE requiere marcos regulatorios claros para operar eficientemente.
Actor 4: Presidente (MPI México)	Marketing e IA	IA es herramienta; marketing debe ser integral	Refuerza que la competitividad depende de estrategias omnicanal, donde lo digital es solo una parte del ecosistema de marketing.
Actor 4: Presidente (MPI México)	Entrada al mercado	Estrategia clara basada en identidad	Destaca el branding territorial como eje central, donde la diferenciación se construye desde la identidad y no desde la imitación.
Actor 4: Presidente (MPI México)	Barreras	Falta de inclusión, profesionalismo e idiomas	Amplia la visión de barreras al incluir factores sociales, mostrando que la competitividad también depende de la accesibilidad y calidad del servicio.
Actor 4: Presidente (MPI México)	Tendencias	Wellness y naturaleza	Evidencia un cambio en la demanda hacia experiencias más conscientes, lo que abre oportunidades para destinos con recursos naturales.

Actor 5: Meeting Planner y OPC (Organizador Profesional de Congresos)	Articulación	Necesaria para permisos y logística	Presenta una visión operativa en donde la articulación impacta directamente la ejecución de eventos y no solo la planificación.
Actor 5: Meeting Planner y OPC (Organizador Profesional de Congresos)	Marketing digital	Esencial para promoción y networking	Refuerza el marketing como herramienta práctica de conexión y comercialización, especialmente en entornos digitales.
Actor 5: Meeting Planner y OPC (Organizador Profesional de Congresos)	Entrada al mercado	Identificar fortalezas locales	Propone un enfoque donde se desarrollen parte de los recursos existentes y la identidad local.

Discusión estratégica: destinos consolidados vs. destinos emergentes

El análisis estratégico realizado a partir de las matrices permitió identificar diferencias claras entre los destinos consolidados y los emergentes dentro del turismo MICE en Colombia. Más que simples contrastes de lo que se observa, son etapas distintas de desarrollo. Mientras ciudades como Bogotá, Medellín y Cartagena ya cuentan con una posición sólida en el mercado, Cali, Barranquilla y Bucaramanga aún se encuentran en un proceso de construcción y posicionamiento.

En los destinos consolidados, las estrategias no giran en torno a “hacerse visibles”, sino a mantenerse competitivos. La matriz BCG mostró la presencia de productos tipo “estrella”, como congresos internacionales y grandes convenciones, que exigen inversión constante para sostener su liderazgo. También se identificaron productos que funcionan como “vaca lechera”, generando ingresos estables que permiten financiar nuevas iniciativas. En este escenario, el enfoque estratégico se orienta hacia la especialización temática, la consolidación de alianzas internacionales y la diversificación hacia segmentos de mayor valor agregado. El

riesgo aquí no es la falta de reconocimiento, sino la posible saturación o la pérdida de dinamismo frente a competidores regionales que buscan ganar terreno.

En contraste, los destinos emergentes enfrentan un reto distinto. Muchos de sus productos aún se encuentran en fases tempranas de desarrollo o con un posicionamiento limitado. Por eso, las estrategias no buscan defender un liderazgo existente, sino crearlo. Se vuelve prioritario fortalecer la articulación institucional, definir una propuesta de valor clara, invertir en promoción digital y apostar por nichos temáticos que permitan diferenciarse. En estos casos el desafío principal no es la saturación del mercado, sino la visibilidad y la capacidad de atraer eventos de mayor alcance internacional.

Al comparar ambos escenarios, se puede decir que los destinos consolidados trabajan desde una lógica de optimización y expansión, mientras que los emergentes necesitan estructurar su oferta y ganar reconocimiento. Sin embargo, hay un punto en común: la importancia de una gestión estratégica constante y de una coordinación efectiva entre el sector público y el privado. Sin una gobernanza sólida, incluso los productos más exitosos pueden perder fuerza, y los destinos emergentes pueden quedar estancados sin lograr despegar.

Otro aspecto clave en esta discusión es la asignación de recursos. Apostar por destinos consolidados suele ofrecer resultados más inmediatos, debido a su trayectoria y posicionamiento previo. No obstante, invertir en destinos emergentes puede impulsar la descentralización del turismo, reducir la concentración económica y fortalecer el desarrollo regional. En ese sentido, la estrategia no debería plantearse como una elección entre unos u otros, sino como un esfuerzo complementario que permita equilibrar el crecimiento del sector.

En definitiva, las estrategias para destinos consolidados y emergentes no compiten entre sí; responden a momentos distintos dentro de su proceso de desarrollo. Mientras unos necesitan consolidarse y sofisticar su oferta, los otros requieren estructurarse y ganar visibilidad. Integrar ambos enfoques permite construir una visión más completa del turismo MICE en Colombia, orientada tanto al liderazgo internacional como al fortalecimiento del desarrollo territorial interno.

Las entrevistas realizadas a expertos del sector MICE permiten complementar y aterrizar la discusión estratégica entre destinos consolidados y destinos en desarrollo en Colombia. En general, todos coinciden en que más que una competencia directa, lo que existe son diferentes etapas de evolución dentro del turismo de reuniones.

Por un lado, se confirma que ciudades como Bogotá o Medellín han logrado posicionarse gracias a su infraestructura, trayectoria y reconocimiento internacional. En contraste, los destinos en desarrollo aún están construyendo su lugar en el mercado y enfrentan retos claros como la falta de conectividad, menor visibilidad y limitaciones en su capacidad instalada. Esto coincide con la discusión teórica, donde se plantea que estos destinos no están defendiendo una posición, sino tratando de crearla.

Sin embargo, las entrevistas hacen mucho más evidente un factor clave: la articulación entre lo público y lo privado. Más que un elemento estratégico, los expertos lo ven como una condición básica para que el turismo MICE funcione. Sin esa coordinación, desde permisos hasta promoción, es muy difícil atraer eventos, sin importar el potencial del destino.

También hay un acuerdo importante en que los destinos en desarrollo deben enfocarse en nichos específicos. Intentar abarcar todo el mercado no es efectivo; por el contrario, la diferenciación es lo que realmente puede ayudarles a posicionarse. Esto refuerza la idea de que no se trata de competir con los grandes, sino de encontrar un valor propio.

En cuanto a lo digital, aunque se reconoce su importancia, las entrevistas muestran una visión más realista: las herramientas como la inteligencia artificial o las redes sociales ayudan, pero no reemplazan una buena estrategia ni una oferta sólida. Es decir, la tecnología suma, pero no resuelve los problemas de fondo.

Finalmente, los expertos amplían la discusión al señalar barreras que van más allá de la infraestructura, como la falta de profesionalización, la capacitación del talento humano y la necesidad de una mejor gestión del sector. A su vez, coinciden en que el futuro del turismo MICE estará marcado por tendencias como la sostenibilidad, el uso de tecnología y la búsqueda de experiencias más integrales.

En conjunto, las entrevistas no solo respaldan el análisis estratégico, sino que lo hacen más realista, mostrando que el verdadero reto no es sólo planear bien, sino ejecutar de forma articulada y coherente.

Conclusiones

El análisis estratégico permitió evidenciar que los destinos MICE consolidados y emergentes presentan diferencias significativas en términos de posicionamiento, infraestructura, nivel de especialización y madurez del mercado. Mientras que ciudades consolidadas como Bogotá, Medellín y Cartagena muestran una oferta diversificada y consolidada en segmentos de alto impacto internacional, los destinos emergentes requieren fortalecer su especialización temática, articulación institucional y promoción estratégica. No obstante, estas diferencias no representan una desventaja estructural, sino una oportunidad para construir propuestas diferenciadas basadas en ventajas competitivas territoriales.

El análisis estratégico permitió evidenciar que los destinos MICE consolidados y emergentes presentan diferencias significativas en términos de posicionamiento, infraestructura, nivel de especialización y madurez del mercado. Mientras que ciudades consolidadas como Bogotá, Medellín y Cartagena muestran una oferta diversificada y consolidada en segmentos de alto impacto internacional, los destinos emergentes requieren fortalecer su especialización temática, articulación institucional y promoción estratégica. No obstante, estas diferen-

cias no representan una desventaja estructural, sino una oportunidad para construir propuestas diferenciadas basadas en ventajas competitivas territoriales.

La aplicación del modelo de las 5 P de Mintzberg en destinos emergentes y de la matriz BCG en destinos consolidados evidenció que la competitividad en el turismo MICE depende de la planificación estratégica y la toma de decisiones orientadas al mercado. En los destinos emergentes, la estrategia debe centrarse en la especialización y diferenciación; en los consolidados, en la innovación y diversificación. En ambos casos, la gestión estratégica se convierte en un elemento determinante para sostener el crecimiento y adaptarse a las dinámicas cambiantes del sector.

Referencias

- Boston Consulting Group. (1970). *The product portfolio*. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio>
- Galindo, F. A. (2018). Destination Marketing Essentials (2.ª ed.). *Turismo y Sociedad*, 23, 275-278. <https://doi.org/10.18601/01207555.n23.15>
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–414. <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
- Estudio de competitividad y turismo MICE. (2007). *Documento de análisis (Chile): turismo MICE y crecimiento*. <https://docs.consejotcti.cl/assets/documentos/competitividad-en-clusters.-documento-de-referencia-turismo.2007.pdf>
- Fenich, G. G. (2015). *Planning and management of meetings, expositions, events and conventions* (Global ed.). Pearson. <https://buku.io/book/60049/planning-and-management-of-meetings-expositions-events-and-conventions-global-edition>
- Fenich, G. G. (2018). *Meetings, expositions, events and conventions: An introduction to the industry* (5th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/meetings-expositions-events-and-conventions-an-introduction-to-the-industry/P200000001023/9780134749570>
- Getz, D. (2008). Tourism strategy making: Insights to the events tourism domain. *Tourism Management*, 29(2), 252–262.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com>

- Kotler, P., Bowen, J et al, (2017). *Marketing for hospitality and tourism* (7th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com>
- Marín, D., Marín, J., et al. (2023). *Visión de factores clave de los destinos turísticos competitivos: Un estudio en San Carlos, Antioquia, Colombia*. TEC Empresarial, 17(2), 65–77.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Mintzberg, H (1994) *La caída y el ascenso de planificación estratégica*, Universidad de Harvard, Revisión de negocios de Harvard
- Pike, S. (2015). *Destination marketing: Essentials* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315764423>
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*, Universidad de Harvard, Revisión de negocios de Harvard
- Ritchie, J. & Crouch, G. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. CABI Publishing. <https://doi.org/10.1079/9780851996646.0000>

