

**INNOVANDO MAS ALLÁ DE LOS MUROS: CASO DE ÉXITO EMPRESA  
GRUPO HEROICA.**

**CARMEN CASTRO  
DIANA RUIZ**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

**TUTOR  
ORLANDO DEL RIO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
2016**

## **INNOVANDO MÁS ALLÁ DE LOS MUROS: CASO DE ÉXITO EMPRESA GRUPO HEROICA.**

Son las 9:30 de la mañana de un domingo de Diciembre de 2015 y como es costumbre, Juliana, Gerente General de Grupo Heroica, toma su matutina taza de café, viendo la hermosa vista que su apartamento le brinda a la Bahía de Cartagena, cuando de repente un pequeño sonido de su celular le avisa que ha recibido un nuevo mensaje en su correo electrónico, algo habitual en su agitada vida profesional; sin embargo un pequeño vistazo al mismo cobra un especial interés, ¡la presidenta de PROCOLOMBIA<sup>1</sup>, era el remitente del correo!, esto hace que su curiosidad aumente; de inmediato toma su computador y lee el mensaje, es claro y conciso:

“ Nicolás y Juliana me complace informarles que en la reciente Junta Directiva ha sido aprobado el proyecto de ampliación presentado por Grupo Heroica S.A.S”.

Juliana siente que por un instante su corazón se paraliza, los esfuerzos de todos estos años en los que incesantemente trabajó para lograr este resultado, estaban dando sus frutos. Sin embargo, sensaciones encontradas empiezan a embargarla y los pensamientos vuelan a millón; la ampliación por la cual la Junta Directiva, ella y su equipo de trabajo habían luchado incansablemente durante tres años se estaba consiguiendo. Después de propuestas, ajustes y contrapropuestas que recorrieron un

---

<sup>1</sup> PROCOLOMBIA: Es la entidad encargada de promover el Turismo, la Inversión Extranjera en Colombia, las Exportaciones no minero energéticas y la imagen del país.

largo camino, PROCOLOMBIA aceptaba una inversión de \$15.200.000.000 para una ampliación de 10 años al plazo inicial.

Faltan pocos días para firmar el *Otro Sí* que le permitiría a Grupo Heroica seguir operando el Centro de Convenciones Cartagena de Indias (CCCI) hasta el 2030, diez años más del contrato inicial; esta ampliación del plazo deja a Grupo Heroica con el compromiso legal y financiero de invertir el doble de la inversión con la que inició Grupo Heroica la operación de Centro de Convenciones, la cual le concedió en su momento la operación hasta el 2020.

A esta montaña de decisiones que Juliana debía tomar, se le sumaban los nuevos proyectos que inician su camino de la mano de Grupo Heroica: la creación de *MCI Colombia* con una participación accionaria del 49%; *Colombia Náutica*, empresa que se dedicaría al desarrollo de congresos y ferias del sector náutico y de la cual Grupo Heroica era socio mayoritario con una participación accionaria del 60% iniciaría operación también en Enero de 2016, sin contar la nueva unidad de negocios de Operación Integral de eventos que estaba dando sus primeros pasos, Grupo Heroica incursionaba en el mundo de la operación de eventos.

Varias preguntas rondaban en ese instante por la mente de Juliana: la competencia era cada día más feroz, nuevos hoteles con amplios espacios para reuniones, nuevos centros de convenciones en el país y en Latinoamérica con tecnología de punta, ciudades con entidades públicas dispuestas a subsidiar estos recintos con el fin de

atraer el turismo de reunión a sus regiones eran solo uno de los muchos factores que podrían afectar el éxito de esta creciente empresa.

Imágenes se venían a la mente de Juliana: las reuniones con la Junta Directiva, el entusiasmo y la confianza depositada a este proyecto, y la experiencia adquirida eran un motor para este nuevo reto. A su vez la imagen del último comité estratégico y la propuesta de crecimiento de Grupo Heroica presentada por la gerente Administrativa y Financiera en la cual, presentaba un Grupo Empresarial sólido con proyecciones interesantes dirigida a nuevas empresas del sector de turismo de reunión y a la explotación de su área de alimentos y bebidas, fuera del centro de convenciones que implicarían una menor inversión y retorno interesante con menor riesgo, dejaban en este momento en una pequeña encrucijada que debería resolver la Junta Directiva y Juliana a la mayor celeridad posible. ¿Cuál es la decisión correcta que Juliana debía tomar?:

- Firmar la ampliación y continuar la operación hasta el 2030 con una inversión de COP15.200.000.000 (Equivalente a USD4.826.929 con una TRM de COP3.149 del 31 de Diciembre de 2015)
- Terminar en el 2020 la operación como lo establecía el contrato inicial y no hacer la inversión de los COP15.200.000.000 y dedicar sus esfuerzos a los nuevos proyectos nacientes y a futuros proyectos relacionados con el turismo de reunión.
- Iniciar una nueva negociación por un valor menor, que permitiera un plan de inversión menor, con menores años de ampliación

## Una Empresa Heroica

El Centro de Convenciones Cartagena de Indias, Julio Cesar Turbay Ayala (CCCI), surge de la iniciativa del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en 1978, quien propició el nacimiento de esta institución como dinamizadora del desarrollo turístico de la ciudad y del país hacia el mundo global que en esos momentos emergía como una gran realidad.

Se trataba de ayudar a posicionar a través de los centros de convenciones, en especial el de Cartagena de Indias, la actividad turística como sector económico fundamental dentro de la economía del país y de la ciudad. La propuesta en ese momento fue, propiciar el nacimiento de un polo de desarrollo que resaltara y se identificara con el turismo naciente de Cartagena a través de la organización de: congresos, ferias y convenciones. La anterior reflexión la planteó en su momento el ex-alcalde Rizo Pombo:

“ Yo estoy convencido que a **Cartagena** lo que le conviene es el turismo de convenciones, porque es un turismo masivo, que viene en cualquier mes del año, que gasta más dinero y es más fácil de manejar”, manifestó en entrevista con **El Universal, Rizo Pombo**.

El CCCI fue construido en 1982 y desde ese momento fue operado por el Gobierno Nacional bajo el mando de Corpocentros<sup>2</sup>. Está ubicado sobre la bahía de Cartagena en un área de 30.000 metros cuadrados, su edificación cuenta con 20.000 metros cuadrados dedicados a la operación de los más importantes eventos en Colombia.

En Enero de 2010 Fiducoldex – Procolombia<sup>3</sup>, antiguo Fiducoldex – Proexport abre concurso para escoger el contratista a quien otorgaría la Cesión de Aprovechamiento Económico del Centro de Convenciones de Cartagena por 10 años, una decisión que cambiaría una operación pública por una privada.

Para este entonces el presidente de Sala Logística de las Américas decide buscar dos aliados estratégicos y presentarse en la licitación por lo que contacta a las empresas Grupo GHL Hoteles quien posee la experiencia en operación de Hoteles a nivel nacional e Internacional y Concreto una de las principales constructoras del país, para embarcarse en esta aventura. Es así como se crea la Sociedad Anónima Simplificada – Grupo Heroica.

Luego de presentarse en la convocatoria con fuertes competidores locales y nacionales, el 5 de abril de 2010, Grupo Heroica fue calificado con el mayor puntaje 99,1 y el 13 de abril de 2010 se oficializó a Grupo Heroica SAS como el proponente elegido para operar el Centro de Convenciones Cartagena de Indias hasta el año 2020, , con una

---

<sup>2</sup> CORPOCENTROS: (La Corporación de Centros de Convenciones y Exposiciones de Colombia (Corpocentros) fue creada en 1980 como una entidad sin ánimo de lucro, con el objetivo de realizar actividades relacionadas con la promoción del turismo, la cultura, la exportación de bienes o servicios en eventos y, en general, ayudar a la divulgación de la buena imagen de Colombia en el exterior)

<sup>3</sup> FIDUCOLDEX-PROCOLOMBIA: Vocera del Patrimonio autónomo de Procolombia

inversión inicial de COP7.069.000.000 (Equivalente a USD3.588.780 con una TRM de COP1,969.75 del 30 de Abril de Diciembre de 2015)

El 1 de agosto de 2010 inició formalmente Grupo Heroica la Operación del Centro de Convenciones Cartagena de India, bajo el mando de una Junta Directiva con una visión emprendedora y estratégica.

**Turismo de Reunión – Colombia se abre al Mundo Nuevamente:  
Los vientos soplan a favor de Grupo Heroica**

A mediados de la década del Milenio (2000), con el inicio en la mejora de la seguridad interna en Colombia, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo empieza una fuerte campaña para la reapertura de puertas del país hacia el mundo exterior.

Los índices de seguridad habían aumentado positivamente en Colombia, sin embargo la percepción internacional, era completamente diferente. El mundo se empeñaba en estigmatizar a Colombia como un país con uno de los índices más altos de crimen organizado por el Narcotráfico, e inundado de violencia y terror. Revistas reconocidas mundialmente, quizá por desconocimiento, insistían en mostrarle al mundo el lado negativo de Colombia. Ejemplo de esto se podía encontrar en la National Geographic edición de Julio 2004, donde publicó como tema predominante para Latinoamérica las historias del narcotráfico y de violencia en Colombia, sin embargo para la versión

Colombiana el tema central era la estrella tormentosa del Sol<sup>4</sup> .

Era necesario que a Colombia la conocieran con otros ojos, y se generara una Marca País sólida que proyecte positivamente y de manera coordinada la verdadera realidad del país, de lo contrario, cualquier esfuerzo político y económico sería en vano. Es así como se dio inicio al proyecto de la generación de la primera *Marca País: Colombia es Pasión* la cual fue lanzada oficialmente en agosto del 2005.

### **Resultados de la Estrategia Marca País: Colombia es Pasión:**

Durante los primeros años, explicó la Gerente de la *Marca País: Colombia es Pasión*, que en coordinación con la Cancillería llegaron invitados al país 286 periodistas y comunicadores de 37 países, de prestigiosos medios y de diferentes áreas e intereses para que conocieran de primera mano la verdadera cara de Colombia.

La National Geographic, The New York Times y The Guardian— llegaron a conocer el país de festivales, el mismo que también genera noticias de medio ambiente, economía y cultura. El resultado fueron 555 artículos en todos medios a nivel global, de experiencias positivas contadas en primera persona lo cual generaba un mayor impacto al lector.

La presidenta de PROCOLOMBIA para ese entonces explicó, no es lo mismo que en

---

<sup>4</sup> Villa, Paola. Hacia una Estrategia de Marca País: Caso: Colombia es Pasión. Universidad del Rosario, Bogotá 2009

una de las revistas más importantes como el New York Times o la National Geographic, aparezcan avisos publicitarios de Colombia con el logo de la campaña, a que uno de los periodistas de estas reconocidas revistas relaten que “estuvo en Colombia y que experimentó la diversidad gastronómica y cultural de Bogotá, que pudo contemplar las playas de Santa Marta o que visitó la ciudad antigua de Cartagena de Indias sin que haya sido atracado ni secuestrado; esto es más valioso y real para la comunidad internacional” (Villa, 48).

### **El Riesgo es que te Quieras Quedar:**

A finales del 2007, Colombia inicia de manera paralela la segunda campaña con la Marca País, “El Riesgo es que te Quieras Quedar” la cual fue lanzada de manera exitosa y con gran acogida en la XVII Asamblea de la Organización Mundial de Turismo (OMT) que se llevó a cabo en el Centro de Convenciones Cartagena de Indias, aprovechando la asistencia de Ministros de Turismo de todo el mundo y miles de asistentes relacionados con la industria del Turismo. Como explicó el Ministro de Comercio, Industria y Turismo de ese entonces, Luis Guillermo Plata:

.... con esta campaña no se quiso salir con una identificación, sino con la idea de cambiar la imagen afuera de que aquí el único riesgo es quererse quedar. Por ello, el mensaje era más directo.... “Aquí sí hay un riesgo muy grande: el que uno se quiera quedar” (Dinero, 2007).

Aunque no hay estudios que asocien directamente a esta campaña con el incremento del 9,3 por ciento con el turismo internacional que había llegado hasta octubre del

2010 al país, mientras en otros países como Argentina y México mostraban un descenso, era claro que se llevaba parte de los méritos. Inclusive, el resultado positivo en el cambio de imagen de Colombia como resultado de esta campaña se mereció el reconocimiento de la Organización Mundial de Turismo (OMT) como lo publicó en el estudio de caso: *Colombia, De Nuevo en el Mapa del Turismo Mundial* a principios del 2009 donde quiso utilizar a Colombia como caso de éxito en el proceso de cambio de imagen de un país cuyo estigmatismo se basaba en la inseguridad, violencia y terrorismo.

Colombia es un país que ha logrado volver del borde del abismo. Sometida a una prueba de supervivencia, muy posiblemente sin parangón en el mundo, a manos de la acción combinada del narcotráfico, de la guerrilla y del terrorismo durante muchos años. La energía vital de su sociedad y la visión de sus líderes han hecho posible que Colombia haya superado la amenaza a su propia subsistencia. Quien haya tenido ocasión de conocer, aunque sea de forma superficial, su dinamismo social y la profesionalidad de sus sectores productivos y el nivel de formación y las cualidades de su pueblo y el vigor de sus instituciones, puede entender las razones profundas de ese milagro de supervivencia *OMT 2009*.

Sin duda, los vientos soplaban a favor de Grupo Heroica. Estas iniciativas que el Gobierno de Colombia tomaba para poner a Colombia de nuevo en el mapa mundial, el cambio de paradigma del mundo frente al país y su seguridad, servirían al futuro operador del Centro de Convenciones en su estrategia de captación de eventos internacionales.

## **La Visión Grupo Heroica**

El 10 de Mayo de 2010 se constituye legalmente la empresa Grupo Heroica SAS, aquello que inició, como una unión temporal para convertir el sueño de operar el Centro de Convenciones Cartagena de Indias y luego del proceso licitatorio en el que fue adjudicada su explotación económica, era una realidad, quedaban tan solo dos meses y medio para dar inicio a la operación por parte de Grupo Heroica, los socios Omar en representación de Sala Logística de Las Américas (Sala), Nicolás en representación de Concreto y Andrés en Representación de GHL Hoteles, tenían poco tiempo para determinar los detalles de la operación; algo tenían claro, el CCCI no solo era un espacio para alquilar, era un centro de eventos integral y con su experiencia, sería el mejor centro de convenciones de Colombia.

La primera decisión de gran impacto tomada en consenso por esta recién creada Junta Directiva, fue convertir la cocina del Centro de Convenciones en un negocio rentable. Lo que hasta ahora era un servicio que prestaba un tercero y por el cual el CCCI percibía un ingreso marginal, debía convertirse en un diferencial y un factor de vital importancia para los eventos que allí se realizarían. Esto solo se podía conseguir operando directamente el área de alimentos y bebidas, lo que permitiría el control y calidad del producto.

Para obtener los mejores resultados, la junta directiva en pleno decide traer al mejor chef de la cadena Hotelera GHL el señor Johan, Chef alemán con gran experiencia y

reconocimiento en el mundo gastronómico. Convertir la cocina del CCCI en un referente no era tarea fácil, más aun cuando en los últimos 30 años, terceros se habían encargado de este servicio para los eventos.

La infraestructura física fue el primer gran reto de esta operación, el segundo gran reto fue el talento humano. Contar con las personas indicadas para este desarrollo era de gran importancia para esta recién constituida Junta Directiva.

Así inicia la operación, con un equipo de los mejores de cada área de las empresas socias; por su parte GHL con su expertise, aporta el conocimiento en la operación del negocio, Sala ingresa con su conocimiento en el mercadeo de eventos y Concreto inicia la construcción del primer Plan de Inversión el cual debía dejar en óptimas condiciones de funcionamiento, el ya trajinado edificio de 30 años de antigüedad ubicado sobre la Bahía de Cartagena.

El 1 de agosto de 2010 inicia la operación y el Congreso Colombiano de Radiología ya estaba en casa. Por primera vez el servicio de alimentos y bebidas era prestado directamente por el Centro de Convenciones Cartagena de Indias; todo era un aprendizaje, el proyecto había iniciado. A este evento siguieron otros tan importantes como: la Convención Bancaria (Asobancaria), Congreso de la Asociación Colombiana de Productores del Concreto (Asocreto), Congreso Internacional de Derecho Procesal e ICCAN versión 39.

El desarrollo de la propuesta de valor de convertir al Centro de Convenciones Cartagena de Indias en el mas importante lugar de eventos de Colombia y un referente a nivel Latinoamericano, estaba en marcha por parte de la Junta Directiva pero les faltaba un eslabón a ese imaginario, y hacia allá se re direccionaron sus esfuerzos: “conseguir el capitán de este barco que ya se encontraba navegando”, un gerente moderno, multifacético, estratega y sobretodo muy humano, que permitiera a esta naciente empresa convertir este ícono de la ciudad de Cartagena en el mejor Centro de Convenciones de Colombia.

La decisión no era fácil más aun cuando las tres empresas socias de este proyecto eran empresas de Bogotá y Medellín, debían encontrar un enlace entre la cultura de Cartagena, el amor de la ciudad por el emblemático centro y un proyecto rentable, que aportaría desarrollo a la economía de la ciudad y a su inversión.

En la lista de seleccionados se encontraban varios candidatos, la decisión sería encontrar un gerente que conociera la cultura Cartagenera, le gustaran los desafíos y alineara de manera estratégica la visión de tres empresas de industrias diferentes a un objetivo común. Después de varias pruebas y entrevistas, el 9 de octubre de 2010, toma posesión como gerente general del CCCI, la ingeniera industrial Juliana con un gran reto: Convertir el CCCI en el mejor Centro de Convenciones de Colombia y por qué no, en el de la región con márgenes que permitieran rentabilidad a sus inversionistas

Este año se caracterizó por las creaciones de procesos, procedimientos y cultura organizacional, si bien el conocimiento del negocio no era tan claro, Grupo Heroica sabía que la excelencia en servicio a los clientes, la calidad de los productos entregados y en general los eventos impecables, eran la bandera con la que se debía iniciar. El Talento Humano sería la clave para diferenciar este Centro de Convenciones. Juliana en sus anteriores proyectos había notado que el factor humano generaba la fuerza necesaria para conseguir la excelencia y recordación de los clientes. Era fundamental contar con un equipo que se caracterizara por unas competencias que le ayudarían a esta empresa al logro de sus objetivos. Luego de varios planteamientos, reuniones en equipo gerencial y con la Junta Directiva se crean las cinco competencias básicas para los perfiles de cada miembro que debiera conformar el equipo del Centro de Convenciones Cartagena de Indias: 1. Orientado a la excelencia, 2. Comunicador eficaz, 3. Orientado al orden y la pulcritud, 4. Servicio al cliente, el cliente primero y 5. Hábil trabajando en equipo

En el 2011 y bajo los ojos de Juliana y la Junta directiva se determinan las necesidades prioritarias de inversión que se requieren para continuar con la realización de eventos en el CCCI. Los procesos, la cocina y en general todas las áreas de Grupo Heroica se encuentran en desarrollo constante y aprendizaje continuo. Aun los resultados para este año no son los esperados, sin embargo el conocimiento y la estrategia que la gerencia impartía ya daban luces del nuevo camino.

El 2011 se da inicio al primer Plan de Inversión con la modernización en la estructura de equipos, las áreas se dejan funcionales. Se presentan varios cambios que permiten

al cliente percibir un nuevo centro de convenciones (Anexo 1). *“Estamos Cambiando”* ese es el lema para el 2011; sin embargo las cifras no eran tan alentadoras. Si bien los ingresos crecían, los resultados no eran optimistas (Anexo 2).

Si se quería crecer, las forma de hacer las cosas debían cambiar, con estas inquietudes la Junta Directiva decide crear un nuevo cargo, *“Coordinación de Nuevos Negocios”*. Esta unidad se encargaría del desarrollo de eventos propios y la consecución de nuevos ingresos a partir de eventos en el CCCI y fuera de el, su primer gran reto fue El Concierto del Cigala, que culminó con gran acogida por parte de la ciudad y la esperanza de una nueva unidad para la organización.

Ya en el 2012 la Cumbre de las Américas, entregaba varios retos que se debían superar. Este era un evento Multilateral con la participación de los presidentes de América y sus delegaciones, la vista del mundo puesta en un solo lugar. Sin embargo luego de terminar las obras del Plan de Inversión en el 2011, la gerencia determina que la inversión inicial de COP7.069.000.000 no era suficiente para este emblemático edificio y su promesa de valor de eventos impecables.

Este icono de la ciudad requería más inversión. En cabeza de la Junta Directiva y por decisión unánime se inicia el proceso, liderado por Juliana, de obtener aprobación ante Fiducoldex-Procolombia, de invertir un 20% adicional para realizar obras que le permitirían al Centro de Convenciones mostrar una cara nueva ante el mundo. Luego de Superar el reto de la Cumbre de las Américas 2012, el Centro de Convenciones no volvería a ser el mismo.

Las Junta Directiva de Grupo Heroica se reunía mensualmente lo que le permitía generar ideas estratégicas, tomar decisiones oportunas y rápidas para el crecimiento de la organización. Juliana canalizaba estas ideas y las convertía en realidad. Para mayo de 2012 y después de varias reuniones, posibles aliados y conceptos se abre al público el restaurante Marea by Rausch con la franquicia de los hermanos Rausch. Lo que hasta este entonces era el Salón de las Animas, espacio con vista a la Bahía de Cartagena, ahora abría sus puertas a la ciudad un recinto impecable con un concepto innovador y atractivo que pretendía convertir este acogedor espacio en el lugar predilecto de cartageneros y visitantes del CCCI.

A esta ola de cambios, desarrollo de procesos y la búsqueda de conocimiento se suma la asesoría de MCI<sup>5</sup>, quien con su experiencia en centro de convenciones a nivel mundial, aconsejaba a la gerencia sobre la reinversión en tecnología de los centros de convenciones, lo cual dio un vuelco a la visión que se tenía del CCCI y las posibilidades que de él se podían desprender. Se inicia las negociaciones con la empresa Chilena Andrade y Martinez (Magix), expertos prestadores de servicios audiovisuales, quienes se encargarían de convertir al Centro de Convenciones Cartagena de Indias en un fuerte competidor en eventos con altos estándares en los servicios de tecnología audiovisual.

---

<sup>5</sup> MCI Group: Empresa Internacional, con sede en Ginebra, Suiza, y con oficinas en más de 31 países en Europa, el continente americano, la región de Asia y el Pacífico, India, Oriente Medio y África y desarrollan proyectos para clientes de todo el mundo

El análisis del negocio había mostrado que Grupo Heroica podía diversificar los ingresos. Ahora no solo los organizadores eran los clientes, los expositores y asistentes también eran nuevos clientes, todo lo que un evento en marcha requiere, el CCCI lo puede proporcionar, de la mejor calidad y a precios competitivos. El gerente de operaciones había notado este último año que los expositores iniciaban los montajes de los eventos con múltiples necesidades y requerimientos de último minuto. La mayoría de ellos venían de otras ciudades o inclusive países y se encontraban con dificultades para conseguir los elementos requeridos y dejar sus stands a punto (mobiliario, escenografía, papelería, audiovisuales, y alimentos y bebidas). Este era el pan de cada día del pre operativo de los eventos; como no aprovechar la capacidad ya instalada, los proveedores y la experiencia que se adquiría con cada evento que transcurría en las instalaciones del CCCI? Este interrogante se resuelve en febrero de 2012, con la creación de la Oficina de Atención al Expositor, que se encargaría de una nueva unidad de negocios, ofrecer a los clientes que se encontraban en desarrollo de su evento la facilidad de obtener lo que requieran para su exposición

El 2012, las fortalezas del Centro de Convenciones habían empezado a consolidarse, ya no era tan solo un gran espacio de alquiler, ahora eran un gran espacio con todos los servicios necesarios para entregar eventos memorables en el corazón de Cartagena. A finales de este año, las cifras resultan alentadoras y la estrategia de la gerencia con la oficina del expositor y las alianzas audiovisuales rendía sus frutos. Era hora de seguir avanzando en el conocimiento del negocio y captar nuevos clientes en lo posible internacionales. Para este objetivo como parte de la estrategia, Grupo Heroica se

convierte en miembro activo de ICCA<sup>6</sup>, lo que le permitiría hablar con expertos en el tema y captar grandes clientes internacionales para el Centro de Convenciones.

En el 2013 continua el proceso de convertir al Centro de Convenciones Cartagena de Indias, en el mejor centro de convenciones de Colombia y un referente a nivel latinoamericano. El acercamiento con la comunidad es cada vez más fuerte y la ciudad percibe el cambio que este movilizador de la economía local muestra con eventos de la talla de: *82ª Asamblea General de Interpol, American Association of Petroleum Geologists-AAPG, Annual Colombia Oil & Gas Summit and Exhibition, 20th Annual FCCA Cruise Conference & Trade Show* entre otros, los cuales son realizados con gran éxito en el 2013.

Este mismo año, la gerencia general y la Junta Directiva deciden dar vida al centro de convenciones y convertir los locales del primer piso con vista a la Calle del Arsenal, en una concurrida Galería Comercial, con locales que le dieran gran vistosidad y que sirvieran como valor agregado al servicio del Centro de Convenciones; la remodelación de la plazoleta que era parte del parqueadero, se convertiría en un espacio agradable para asistentes de los eventos del centro de convenciones y la comunidad en general.

A finales del 2013, la galería comercial era un hecho, la comunidad podía disfrutar de productos como Juan Valdez, Guayaberas EGO, Marroquinería Vélez, TecMarket

---

<sup>6</sup> ICCA: International Congress and Convention Association

(distribuidor autorizado de MAC), cajeros automáticos y una agradable plazoleta con vista al mar.

Para este momento de la operación Juliana a analizado detenidamente con su equipo la realidad que muestra el día a día, la competencia que se venía era feroz, nuevos centros de convenciones a nivel nacional e internacional, hoteles modernos con grandes salones de reunión y con excelente infraestructura podían dejar relegado al Centro de Convenciones Cartagena de Indias, solo había una salida, “el CCCI debía volver a ser intervenido”. Las preocupaciones para este tiempo eran obvias, hasta ahora iniciaban los buenos resultados del proyecto al cual le habían apuntado sus esfuerzos. Habían transcurrido 3 años del inicio de la operación y aún quedaban 7 años por operar.

No hacerlo dejaría al Centro en pocos años fuera de la esfera de los eventos. Después de varias reuniones con la Junta Directiva y el análisis de cifras, se aprueba una solicitud de ampliación frente a Procolombia/Fiducoldex para nuevas inversiones en contraprestación de la ampliación de la concesión.

En el 2014 y luego de varias enseñanzas, la gerencia general decide que es hora de poner en marcha una nueva unidad de negocio, La Gestión Integral de Eventos que se convierte en un nuevo reto; el de poder brindarles a los organizadores la posibilidad de encontrar en las manos de un experto todo en un solo lugar y con la mejor calidad. Integrar en una sola empresa la organización y desarrollo de un evento facilitaría a los

clientes la decisión de tomar el Centro de Convenciones Cartagena de Indias como su primera opción para hacer eventos (anexo 5).

La lección ya estaba aprendida y quien mejor que el equipo del Centro de Convenciones para hacer que los sueños de un organizador se hicieran realidad. Para esta época, Grupo Heroica estaba en la capacidad de manejar el 100% de un evento en compañía de grandes aliados con expertise en las diferentes etapas de desarrollo de un evento. (Escenografía, hoteles y restaurante, transporte, branding, comercialización). Todas las decisiones y acciones que a este punto la Junta y la Gerencia General habían consolidado, vislumbraban un futuro prometedor a esta recién creada empresa. (Anexo 6).

### **Grupo Heroica Escucha a los Expertos**

Poco después de iniciar su labor como gerente general, Juliana entendió que simplemente no hay necesidad de inventar lo inventado. El mundo del Turismo de Reunión podrá ser algo relativamente nuevo (para Colombia) y para Grupo Heroica, pero este es un sector que lleva muchas décadas de evolución y existían entidades líderes en el tema. Por esta razón Juliana toma la decisión de obtener asesoría de MCI Group.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> MCI Group: Empresa Internacional, con sede en Ginebra, Suiza, y con oficinas en más de 31 países en Europa, el continente americano, la región de Asia y el Pacífico, India, Oriente Medio y África y desarrollan proyectos para clientes de todo el mundo

“Cuando vi a Oscar en Cocal (Federación de Organizadores de Congresos de Latinoamérica), yo era nueva en la industria del turismo de reunión. La idea era foguearme, la Junta Directiva empezaba a hablar de un ejercicio estratégico y necesitaba conocer más para poder cumplir con ese objetivo, ahí decidí participar en este evento internacional, necesitaba saber qué pasa en el mundo. Uno de los conferencistas era Oscar Cerezales, quien en su ponencia planteó la necesidad de reinvención de los centros de convenciones para poder ser competitivos. El terminó su conferencia y entendí, que la competencia no estaba en las mismas ciudades, teníamos que tener un perfil internacional, que permitiera consolidarla estrategia. Le di mi tarjeta y le explique que éramos una operación nueva”

De regreso a Cartagena Juliana sin perder más tiempo le escribió un correo electrónico a Oscar:

“...no se si te acuerdas de mi. Fui la que te interrumpió cuando termino tu ponencia....”, a lo que él le respondió: “nunca se me va a olvidar esa tarjeta multicolor”.

En esa misma comunicación, Oscar procede a contarle que tenían una unidad de consultoría para centros de convenciones y congresos que podía ser del interés de Grupo Heroica, consultoria que diera inicio a una alianza que perduraría en los años venideros.

Así mismo, durante la Feria en COCAL 2011, Juliana Conoce al Presidente de Magix, empresa que un futuro se convertiría en la solución tecnológica audiovisual de Grupo Heroica. A su regreso del congreso Juliana presenta a la Junta Directiva su primera conclusión de la comunicación con Oscar de MCI quien aconsejaba firmemente que “los audiovisuales deberían ser tercerizados, no valía la pena hacer una inversión propia en este rubro que constantemente requería cambios tecnológicos, esta unidad debía entregarse a expertos en el tema.”

MCI Group es una multinacional con oficinas en los cinco continentes, que trabaja con asociaciones en la comunicación y manejo de eventos con una división anexa de consultoría que le podía otorgar a Juliana conocimiento importante sobre los eventos y sus necesidades, las nuevas tendencias y hacia donde se movía este mercado a nivel mundial.

Después de varios meses de consultaría con MCI, Juliana tenía claro que:

1. La competencia era Internacional, no local o nacional.
2. Los eventos con mayor facturación estaban en aquellos con naturaleza internacional que se encontraban en la base de datos de ICCA.

MCI le presentó a Juliana todo el proceso de captación de eventos internacionales, desde cómo identificar una oportunidad hasta la decisión final de las asociaciones en la selección de un destino a lo que llamaban, proceso de candidatura de ciudades. Ella pudo entender qué buscaban las organizaciones cuando seleccionaban un destino y

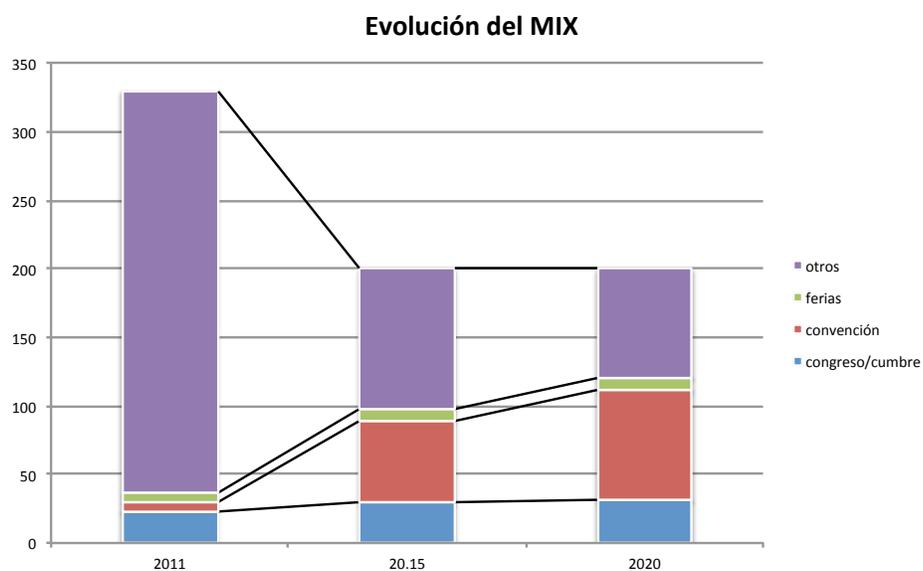
finalmente un recinto. La tendencia era clara aunque cambiante debido a la globalización. La modernización de los recintos, y tecnología era un requerimiento fundamental para la captación y desarrollo de eventos exitosos y cada vez iba en más aumento. Los participantes a estos eventos no dedicaban el cien por ciento de su tiempo al evento, si no que estaba en dos lugares geográficos simultaneamente, de manera virtual en su oficina local y haciendo negocios en el exterior por lo que tenían que estar conectados con su lugar de origen en todo momento (Anexo 3). Como Juliana explicaba:

MCI me abrió los ojos de ver lo que estaban haciendo otros y tratar de hacerlo mejor.

MCI Group le mostró a Juliana que mientras que se estaban haciendo bien las cosas a nivel operativo, el enfoque en el mix de eventos que se realizaban en el CCCI debería ser completamente diferente. Para el 2020 se debía pasar de 350 eventos a menos de 200 con mayor facturación, en especial congresos y convenciones y no los eventos pequeños que eran operativamente y financieramente más desgastantes. Por su experiencia, para MCI Group era claro además que la mayor rentabilidad estaba en los Congresos de carácter Internacional. Sin embargo, la captación de estos eventos significaba un reto significativo y era imperativo el trabajo de la mano de entidades promotoras de la ciudad como la Corporación de Turismo y el Cartagena de Indias Convention Bureau (CICAVB) y del país como Procolombia. Lo importante era traer el evento a Colombia, luego a Cartagena y luego al Centro de Convenciones Cartagena de Indias.

Juliana supo desde ese momento, que para ser un recinto competitivo a nivel mundial, la inversión inicial no iba a ser suficiente. O se realizaban inversiones adicionales significativas para modernizar el Centro de Convenciones Cartagena de Indias, o simplemente en pocos años más, independiente de todas las acciones estratégicas que se realicen, serian devorados por la creciente competencia que se venía por todos los nuevos centros de convenciones que se estaban construyendo no solo en el país sino también en la región latinoamericana (anexo No. 4)

## 2011 vs 2020 MIX



Fuente: MCI Group

Así mismo, además de la mejora en la infraestructura del CCCI, esta inversión tenía que ir alineada con una estrategia de mejora continua en la operación y búsqueda de los clientes internacionales idóneos por lo que además de la afiliación a ICCA en el 2012, en el 2014 Grupo Heroica se convierte en miembro de la Asociación Internacional de Palacios de Congresos (AIPC). Esta asociación marca las pautas en las áreas de mercadeo, operaciones, y gerencial de las organizaciones que operan Centros de Convenciones. Después de un año de asistir a varios seminarios, escuchar, aprender y aplicar los estándares de esta asociación, Grupo Heroica consigue que el Centro de Convenciones Cartagena de Indias sea el primer y único centro de convenciones en Latinoamérica en obtener una certificación de calidad Oro AIPC. (Anexo 5). La promesa de valor que Grupo Heroica se propuso desde su arranque se había logrado, ahora un experto a nivel internacional lo ratificaba.

### **Más allá de los Muros del Centro de Convenciones Cartagena de Indias**

Cada día que pasaba en Grupo Heroica, era un día menos de operación. Para el 2015 habían transcurrido cinco años y faltaban otros cinco, Diana gerente de Mercadeo y Ventas, tenía claro que el mundo del turismo de reunión era sumamente competitivo, los nuevos hoteles y los nuevos centros de convenciones en Colombia y en Latinoamérica estaban a la orden del día. Las reuniones de comité estratégico (grupo de gerencias que se reúne mensualmente) dejaban claro que las cosas se estaban

haciendo bien, los resultados de los últimos cinco años, le habían otorgado a Grupo Heroica la confianza de sus clientes, pero qué generaba exactamente la confianza en nuestros clientes?

Para Diana era claro, la forma como se venían desarrollando los diferentes eventos, era la respuesta, los clientes sentían confianza en la experiencia del equipo de trabajo del Centro de Convenciones; de esta confianza surge la idea de una nueva unidad de negocio., la cual después de varias conversaciones con Juliana, y la gerencia administrativa a cargo de Milena, se lanza el área de gestión integral de eventos<sup>8</sup>.

La primera prueba exitosa operando un evento, se había dado a finales del 2013 y nada menos que con la Asamblea General de la Interpol, en la cual participaron 120 directores de policía de antinarcóticos de diferentes países del mundo, en ese momento fue una oportunidad que Grupo Heroica no contemplaba como una unidad de negocio; sin embargo para Juliana de ahí en adelante los ojos de la gerencia general y de mercadeo se ponían en frente a esta posible nueva unidad de negocio.

Para el 2015 la unidad de gestión integral de eventos llamada *Llave en Mano*, fue un hecho, este mismo año se desarrollaron los primeros eventos en los que Grupo Heroica operaba directamente sin intermediarios ante el cliente, no era solo alquiler de áreas y la prestación de alimentos y bebidas; Grupo Heroica era capaz de operar todo el evento, actividades dentro y fuera del recinto, acompañado de valiosos aliados

---

<sup>8</sup> Gestión Integral de Eventos: Operador de eventos a nivel integral en el Centro de Convenciones y fuera de el.

estratégicos, que garantizan eventos impecables y permitirán superar las expectativas del cliente.

La operación se ampliaba, pero esto no era suficiente, ya para esta época 2015, la cocina del centro de convenciones, que se encontraba bajo el mando del Chef Peruano Marco, se había consolidado por su buen sabor y calidad en la ciudad. Es así como se empiezan las primeras pruebas de la cocina fuera de los muros del Centro de Convenciones.

Lo que fue un reto al principio de la operación por parte de Grupo Heroica, implementando todo un departamento de alimentos y bebidas, rendía sus frutos. Ahora un nuevo reto se generaba, sacar la comida y servirla en grandes eventos en cualquier lugar de la ciudad y más adelante en cualquier lugar de Colombia, siguiendo con la promesa de calidad y excelencia.

Las expectativas de la Junta Directiva y Juliana frente a esta nueva unidad eran aún mayores, la unidad debía consolidarse como motor para Grupo Heroica, fuera de los muros del Centro de Convenciones Cartagena de Indias.

Juliana había consolidado un equipo que permanente iba más allá de la meta, siempre en la búsqueda de nuevos proyectos que permitieran la permanencia de Grupo Heroica en el tiempo. En esta búsqueda de nuevos horizontes Juliana se entera que MCI Group, la segunda empresa más grande a nivel mundial, organizadora de eventos y asesores externos de Grupo Heroica S.A.S pretenden abrir la sede en

Colombia de MCI Group, organización que contaba en Latinoamérica con presencia en países como México, Argentina, Perú, Chile y Brasil.

Mci Group tenía claro, que debían ingresar al mercado Colombiano con un aliado, que le brindara el conocimiento del mercado nacional y la experiencia en la organización de eventos, en la mira de esta organización mundial estaba Corferias, con quien ya se encontraba en conversaciones, todo cambiará después de la reunión sostenida con la gerente de Grupo Heroica en Junio de 2015, quien previamente y en compañía de la Junta Directiva habían decidido atraer la mirada de esta empresa internacional.

Juliana López sabía su objetivo; conseguir que las miradas de MCI se centraran en Grupo Heroica S.A.S, después de algunas reuniones en Cartagena y en Bogotá con el presidente de Mci Group y el director de Argentina, el objetivo se cumple, se decide crear MCI Colombia con una participación del 51% de MCI Grupo y 49% de Grupo Heroica..

A esto se sumaba el nuevo emprendimiento al cual Juliana y su equipo habían dedicado los últimos meses sus esfuerzos, el análisis de las ventajas que entrega la ciudad, el potencial del Centro de Convenciones por su ubicación estratégica y la experiencia y el conocimiento que da la organización de eventos, habían atraído la mirada de la asociación Náutica de Colombia y la National Marine Manufacture Association, dueña del Boat Show de Miami (la Feria de Botes mas grande de America); estas tres grandes empresas unen sus esfuerzos para crear Colombia Náutica

y, promover el turismo Náutico en el país. En Abril de 2016 iniciaría el Primer Congreso Náutico, a esto se debía sumar para el 2017 la Feria Náutica.

Para Diciembre de 2015 el Centro de Convenciones era el lugar donde se desarrollan los eventos más importantes del país, un icono a nivel nacional y un lugar donde la experiencia y dedicación de su personal lograba eventos memorables, Grupo Heroica empresa que en el 2010 le había sido adjudicada la operación del Centro de Convenciones Cartagena de Indias por 10 años, ahora abría sus alas mas allá de estos muros, de la mano de una Junta Directiva emprendedora, dinámica, visionaria y una gerencia general articuladora, gestora y estrategia acompañada de un equipo humano excepcional, se vislumbra un futuro prometedor con retos y decisiones que permitirán crecer a este mediana empresa del sector del turismo de reunión en Colombia.

No cabe duda que las decisiones tomadas hasta este momento han llevado a Grupo Heroica a posicionar y diferenciar al Centro de Convenciones como un recinto de talla mundial y a la organización a ampliar sus horizontes en el mundo del turismo de reunión, era un momento decisivo, los análisis del sector, del país y de la industria eran vitales a este punto. Después de 5 años recorridos y la experiencia adquirida era hora de tomar una decisión: o se ampliaba la concesión por 10 años más, con el riesgo de una inversión millonaria sin los retornos esperados o ampliaba los horizontes y se lanzaba a la industria del turismo de reunión sin el soporte que entregan estos icónicos muros del Centro de Convenciones Cartagena de Indias??

## BIBLIOGRAFÍA

[1] Kaplan, Robert S, Norton, David P. Integrating Strategy Planning and Operational Execution: A Six-Stage System. HBR 2008

[4] Porras Olalla, German. *Colombia, De Nuevo en el Mapa del Turismo Mundial*. United Nations World Tourism Organization. Madrid 2009.

[3] Porter, Michael. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review. 2008

[5] Ritchie, J.R. Brent, Crouch, Geoffrey. *The Competitive Destination, A sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing. Londres 2003

[6] Rizo, Jose H. *Historia del Centro de Convenciones de Cartagena, Gestación y Nacimiento*. Fundación TECNAR. Cartagena 2012

[2] Villa, Paola. *Hacia una Estrategia de Marca País: Caso: Colombia es Pasión*. Universidad del Rosario, Bogotá 2009

## ANEXO 1 – Fotos Antes y Después

### GALERIA COMERCIAL – PLAZOLETA JUAN VALDEZ

ANTES



DESPUES

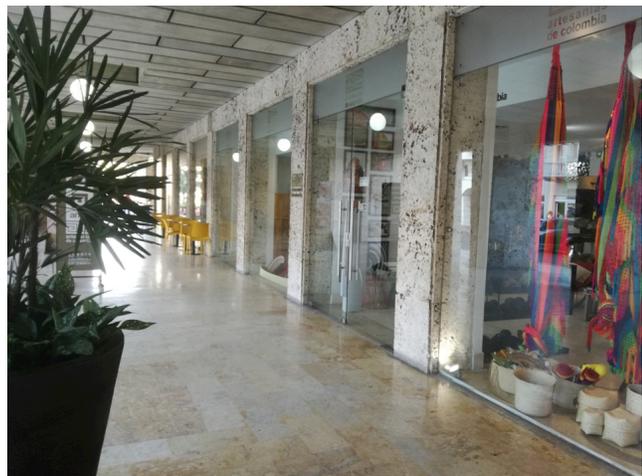


### GALERIA COMERCIAL

ANTES



DESPUES



## RESTAURANTE DE LAS ANIMAS – MAREA BY RAUSCH

ANTES



DESPUES

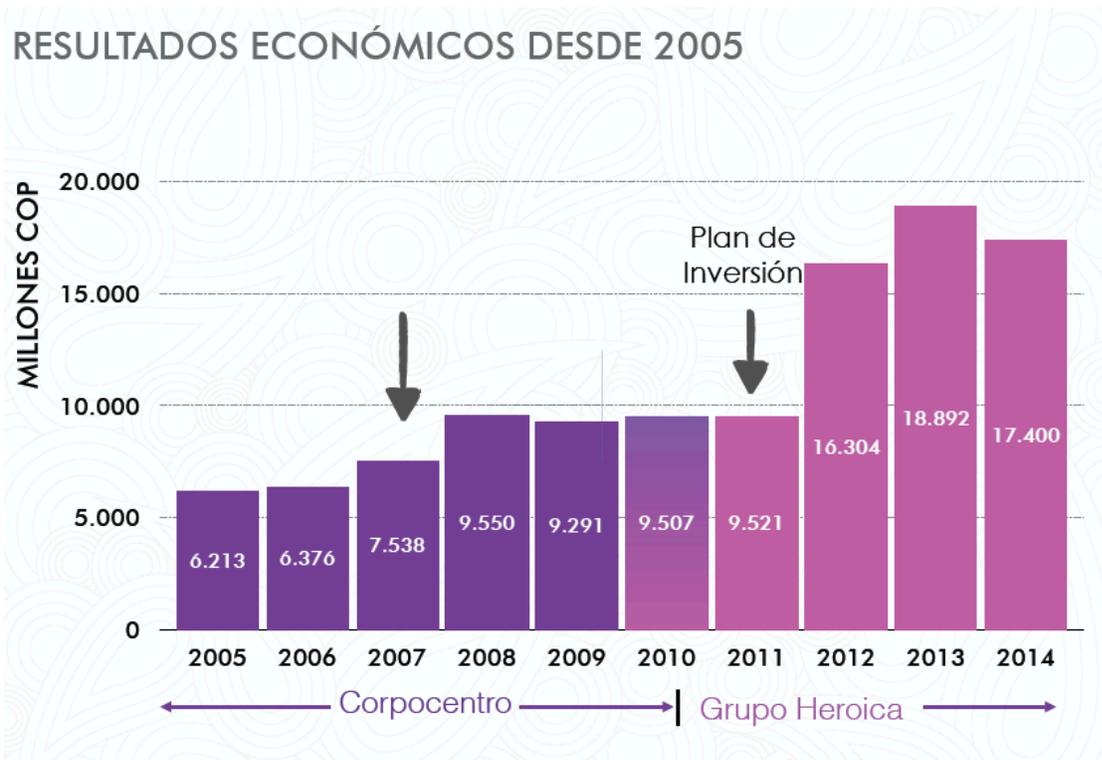
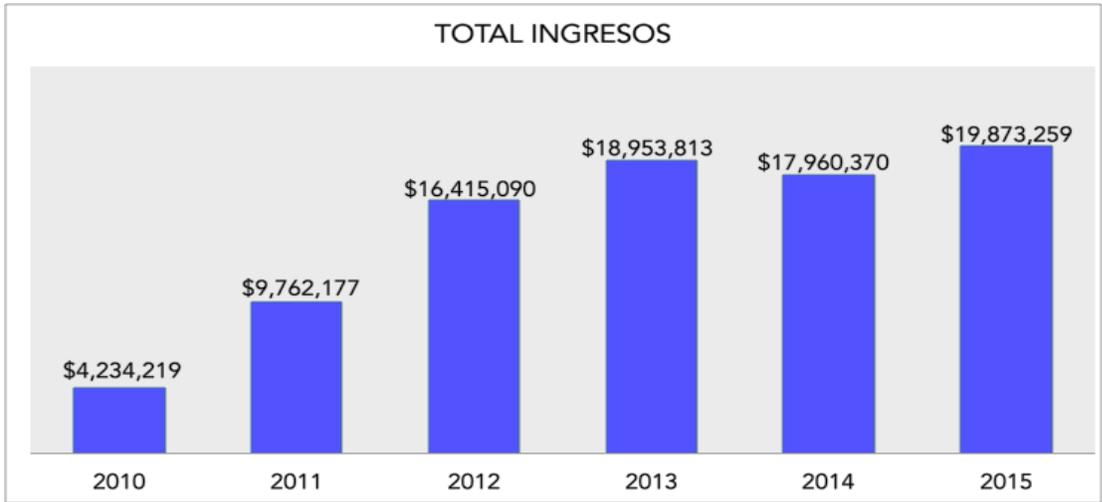


### ANEXO No. 2:

#### A. Ingresos Anuales 2010<sup>9</sup> - 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
TOTAL INGRESOS	\$4,234,219	\$9,762,177	\$16,415,090	\$18,953,813	\$17,960,370	\$19,873,259

<sup>9</sup> Operacióó Grupo Heroica inicia en Agosto de 2010.



FUENTE: Informe Grupo Heroica 30 Años del Centro Convenciones Cartagena de Indias

B. Ingreso por Unidad de Negocio

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Áreas<sup>10</sup></b>	\$3,463,289	\$5,586,813	\$5,148,231	\$5,447,587	\$5,475,548
<b>A&amp;B</b>	\$3,782,230	\$5,320,507	\$6,315,961	\$5,717,014	\$5,883,988
<b>Audiovisuales</b>	\$425,516	\$1,069,990	\$845,258	\$872,247	\$921,257
<b>Servicios Adicionales</b>	\$1,360,396	\$2,230,719	\$3,233,748	\$1,969,206	\$3,192,538
<b>Parqueadero<sup>11</sup></b>	\$266,805	\$430,559	\$442,249	\$387,028	\$451,657
<b>Locales Comerciales</b>	\$69,550	\$283,446	\$396,457	\$572,583	\$610,316
<b>Desarrollo de Negocios</b>	\$203,316	\$128,650	\$328,147	\$301,682	\$257,621
<b>Restaurante</b>	\$-	\$1,234,535	\$2,163,088	\$2,471,295	\$2,943,484

ANEXO No. 3 – Tendencias en el Requerimiento de Eventos

<sup>10</sup> Unidades de Negocios con las que Grupo Heroica arranca operación en agosto de 2010.

<sup>11</sup> Unidades de Negocios con las que Grupo Heroica arranca operación en agosto de 2010.

ANEXO No. 4 FUTUROS CENTROS DE CONVENCIONES Y/O  
MODERNIZACIONES.

ENTORNO NACIONAL E INTERNACIONAL/ COMPETENCIA



Fuente: Informe Grupo Heroica. Valores de las inversiones en Millones de dólares

## Anexo 5 LINEA DE TIEMPO: COMPETITIVIDAD

### Línea de Tiempo: COMPETITIVIDAD



FUENTE: Informe Grupo Heroica *30 Años del Centro Convenciones Cartagena de Indias*

## ANEXO 6: EVOLUCION LINEA DE TIEMPO UNIDADES DE NEGOCIO

### Línea de Tiempo: UNIDADES DE NEGOCIO



FUENTE: Informe Grupo Heroica *30 Años del Centro Convenciones Cartagena de Indias*