

## DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 46, ISSN: 0124-8219  
Diciembre de 2008

### Análisis estratégico del sector turismo en la ciudad de Pereira y su impacto frente al TLC

Hugo Alberto Rivera Rodríguez



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración

**Análisis estratégico del sector turismo en la ciudad de  
Pereira y su impacto frente al TLC**  
Documento de Investigación No. 46

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)

**Universidad del Rosario  
Facultad de Administración  
Editorial Universidad del Rosario  
Bogotá D.C.  
2008**

Rivera Rodríguez, Hugo Alberto

Análisis estratégico del sector turismo en la ciudad de Pereira y su impacto frente al TLC / Hugo Alberto Rivera Rodríguez.—Facultad de Administración. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP). Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2008.

41 p.—(Serie Documentos. Borradores de Investigación; 46).

ISSN: 0124-8219

Colombia / Relaciones exteriores / Colombia – Política económica / Colombia – Integración económica / Tratados comerciales / Competencia económica internacional / Turismo – Colombia / Turismo – Aspectos económicos / I. Título / II. Serie.

337.11861

SCDD 20

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

ISSN: 0124-8219

\* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.  
Todos los derechos reservados.

Primera edición: diciembre de 2008

Impresión:

Impreso y hecho en Colombia

*Printed and made in Colombia*

## Contenido

Glosario .....	4
Introducción .....	9
Consideraciones generales .....	10
1.1. Metodología.....	13
Impacto del TLC en el sector turismo en Colombia .....	18
1.2. El sector turismo y el TLC.....	18
1.3. Análisis estructural del sector turismo .....	19
1.4. Generalidades del sector turismo en Pereira .....	21
1.5. Análisis de la prueba de hacinamiento.....	26
1.6. Análisis del panorama competitivo .....	28
1.7. Análisis de las fuerzas del mercado .....	29
1.8. Estudio de competidores.....	30
1.9. Análisis prospectivo.....	30
1.10. Conclusiones del sector turismo.....	35
Conclusiones y recomendaciones generales .....	38

## Glosario<sup>1</sup>

Para una mayor comprensión del documento, se incluye un glosario con algunos de los términos utilizados en este estudio.

**Amenaza de sustitutos y complementarios (Asc):** presión ejercida por los productos sustitutos y/o complementarios en las empresas en la generación de rendimientos potenciales, como consecuencia del desplazamiento de clientes hacia la adquisición de dichos productos o servicios. La amenaza puede evaluarse con las siguientes variables: tendencias a mejoras en costos, precios, innovación en el producto, generación de rentabilidad, nuevos productos.

**Análisis estructural de sectores estratégicos (AESE):** metodología utilizada para lograr la percepción de lo que ocurre en un sector estratégico (panorama sectorial), mediante la aplicación de cuatro pruebas no económicas, como son el análisis de hacinamiento, el panorama competitivo, el análisis estructural de fuerzas del mercado y el estudio de competidores.

**Análisis estructural de fuerzas del mercado (Afm):** metodología de análisis sectorial, apoyada en herramientas de tipo cuantitativo y cualitativo, que permite realizar un diagnóstico del acontecer de sectores estratégicos y proponer alternativas para lograr resultados financieros superiores.

**Barreras de entrada (Be):** características de un sector que, dada su contundencia, pueden llegar a desestimular el ingreso de nuevos competidores; cuando las barreras de entrada son altas, el riesgo de ingreso es bajo, y cuando las barreras son bajas, el riesgo de ingreso es alto.

**CIU:** Clasificación Internacional Industrial Uniforme de todas las actividades económicas; permite que los países produzcan datos de acuerdo con categorías comparables a escala internacional.

---

<sup>1</sup> Las definiciones presentadas han sido tomadas del texto de Restrepo y Rivera (2006), titulado *Análisis estructural de sectores estratégicos*, publicado por el Centro Editorial de la Universidad del Rosario.

**Crecimiento potencial sostenible (Cps):** capacidad de una organización para sostener o no el crecimiento de la demanda sectorial (Cds), o abordar o no otros sectores diferentes a los que atiende en este momento.

**Cuartil:** medida de posición relativa, que divide una serie en cuatro partes porcentualmente iguales. Existen tres cuartiles: Q1, Q2 y Q3. El primer cuartil, Q1, es el valor en el cual o por debajo del cual queda aproximadamente un cuarto (25%) de todos los valores de la sucesión (ordenada). El segundo cuartil, Q2, es el valor por debajo del cual queda el 50% de los datos (mediana). El tercer cuartil, Q3, es el valor por debajo del cual quedan las tres cuartas partes (75%) de los datos.

**Desempeño superior:** capacidad de una empresa de presentar resultados financieros por encima del tercer cuartil, de forma permanente en el tiempo.

**Síndrome de erosión estratégica (see):** estado al que llega una empresa cuando la tasa de variación de la utilidad supera a la tasa de variación de los ingresos, en una relación superior de 3 a 1, de forma permanente. La empresa tratando de lograr ingresos busca la eficiencia mediante reducción de costos.

**Síndrome de erosión de la productividad (sep):** momento en el que la tasa de variación de los ingresos de una empresa supera a la tasa de variación de la utilidad en una relación superior a 3 a 1 de forma permanente. La empresa no tiene problemas para vender, sin embargo está siendo ineficiente internamente y los márgenes son cada vez más bajos. Este tipo de organizaciones tiene, por lo tanto, problemas de manejo de recursos.

**Estudio de competidores:** prueba del análisis estructural que permite observar a los rivales que hacen parte del sector estratégico desde dos perspectivas: una positivista y otra subjetiva. Para ello se realiza un análisis de supuestos y capacidades, un análisis del crecimiento potencial sostenible y un cálculo de los índices de erosión estratégica e índice de erosión de la productividad.

**Hacinamiento (Hc):** patología estratégica encontrada en los sectores estratégicos, caracterizada por los siguientes síntomas: erosión de la rentabilidad

en el tiempo, tasa de mortalidad en crecimiento, tasa de natalidad en disminución, asimetrías financieras y pérdida de ventajas de largo plazo, los cuales se presentan como consecuencia de la imitación de las mejores prácticas de otras compañías, tratando de obtener resultados financieros que les garanticen perdurabilidad.

**Manchas blancas:** espacios de mercado no atendidos en un sector, o atendidos de forma deficiente por una o varias compañías, situación que al ser identificada permite a una empresa tomar decisiones sobre una posible entrada a dicho segmento.

**Media:** suma de un conjunto de valores dividido por su número, o suma de un conjunto de variables aleatorias dividida por el número de veces que aparecen.

**Mediana (Me):** valor estadístico de una distribución de frecuencias definido como el valor que divide el conjunto de medidas en dos poblaciones con igual número de elementos.

**Nivel de rivalidad (Nr):** grado de competencia, pugna o enfrentamiento que se presenta en un sector por lograr una posición. La rivalidad se determina con algunas variables, entre ellas tenemos: grado de concentración, nivel de costos fijos, velocidad de crecimiento del sector, costos de cambio, grado de hacinamiento, incrementos en la capacidad, presencia extranjera, barreras de salida.

**Poder de negociación del proveedor (Pnp):** nivel de influencia o de dominio que presenta el proveedor con respecto a sus clientes. La influencia se determina con algunas variables, entre ellas tenemos: grado de concentración, presión de sustitutos, niveles de ventaja, importancia del insumo en el proceso, costos de cambio, amenaza de integración hacia delante, información del proveedor sobre el comprador, nivel de hacinamiento.

**Poder de negociación del comprador (Pnc):** nivel de influencia o de dominio que presenta el comprador dentro del sector. En caso de tener un poder de negociación, los compradores al exigir mejor calidad y servicio pueden

derivar en rivalidad entre competidores erosionando las utilidades sectoriales. La influencia se determina con algunas variables, entre ellas tenemos: grado de concentración, importancia del proveedor para el comprador, grado de hacinamiento, costos de cambio, facilidad de integración hacia atrás, importancia del insumo en el proceso, información del comprador sobre el proveedor.

**Panorama competitivo:** metodología que permite la ubicación de las manchas blancas que se encuentran en el sector estratégico. El panorama permite un paneo del total de las posibilidades que se le presentan a un grupo de estrategias, siendo la máxima expresión de la estrategia la ampliación del panorama.

**Perdurabilidad:**<sup>2</sup> una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores sostenibles, adecua su manejo a la intensidad de las condiciones de su entorno sectorial, se enfoca en espacios de mercado no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores, diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, evitando estados morbiles que dificultan su crecimiento potencial sostenible y que pueden llegar a estados tánaticos.<sup>3</sup> Propicia la alineación de las personas con la empresa, la construcción de conocimiento y la calidad en los procesos de interacción social.

**Riesgo de ingreso (Ri):** medición de la probabilidad o posibilidad que existe para que nuevos entrantes inviertan en el sector analizado; al hacerlo, los nuevos competidores demandan recursos y comparten el mismo mercado en detrimento de los participantes actuales.

**ROA:** abreviatura de *return on assets*, o retorno de los activos. Se define como la relación entre las utilidades netas y los activos totales. Esta razón mide la rentabilidad de los accionistas y la utilización efectiva

---

2 Definición propuesta por el grupo de investigación en perdurabilidad empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

3 “Tánato” es un prefijo que significa muerte. Se utiliza en la definición de perdurabilidad para ilustrar el estado al que pueden llegar empresas con síntomas como hacinamiento, erosión de la rentabilidad, erosión de la estrategia o rentabilidad y crecimiento potencial sostenible bajo.



o productividad de los activos de la empresa. Es muy sensible a los cambios tecnológicos y para las diferentes industrias.

**Sector estratégico:** subsector dentro de la clasificación CIU, constituido por empresas que rivalizan de forma directa, acción que se encuentra limitada y afectada por las fuerzas del mercado (proveedores, compradores, bienes sustitutos o complementarios que los afectan y nivel de rivalidad presente).

# **Análisis estratégico del sector turismo en la ciudad de Pereira y su impacto frente al TLC**

Hugo Alberto Rivera Rodríguez<sup>4</sup>

## **Introducción**

En la búsqueda de políticas que permitan incrementar los niveles de competitividad de la ciudad de Pereira, la Alcaldía de Pereira en alianza con el sector educativo, en particular con la Universidad Tecnológica de Pereira y la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario de Bogotá, realizó el proyecto titulado “Estudio de impacto del Tratado de Libre Comercio en la ciudad de Pereira en el sector estratégico operadores turísticos”.

El análisis sectorial presentado se desarrolló utilizando como base la propuesta metodológica desarrollada por el grupo de investigación en perdurabilidad empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

Su estudio se fundamenta en el análisis de los sectores, utilizando como base lo denominado como “la nueva microeconomía de la firma”, en la cual la comprensión de la estrategia de los sectores estratégicos constituye un elemento de primer nivel para la toma de decisiones que afecten su comportamiento y les permitan lograr la perdurabilidad con crecimiento rentable.

Generalmente, al efectuar un análisis sectorial, se recurre a cifras macroeconómicas, con las cuales los diferentes actores, como el gobierno, gremios y empresarios, establecen directrices y se preparan para negociaciones comerciales con otros países y/o regiones.

Sin embargo, surge una pregunta: ¿conocemos realmente los sectores económicos? Muchos no dudarían un segundo y dirían que sí, pero el conocimiento se hace insuficiente si se encuentra soportado únicamente en cifras económicas como el producto interno bruto (PIB), inflación, nivel de exportaciones, tasa de desempleo, devaluación, índice de precios al productor. Aun cuando la información económica es importante y necesaria para tomar decisiones, el análisis estructural es diferente por la construcción de pruebas a partir de la información estratégica.

---

<sup>4</sup> Economista empresarial de la Universidad Autónoma de Manizales, MBA de la Universidad Externado de Colombia, estudiante del Doctorado en Administración de la Universidad de los Andes, profesor principal de carrera de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: hurivera@urosario.edu.co

El modelo no descarta la información macroeconómica; es más, en su primera etapa se requiere contar con ella para contextualizar la industria, pero se enfoca en la estrategia como elemento que permitirá a las empresas hacer frente a situaciones como lo son los tratados de libre comercio con otros países.

¿Qué tan preparados se encuentran los sectores económicos de la ciudad de Pereira, en especial el de fabricación de prendas de vestir y el de operadores turísticos frente al Tratado de Libre Comercio (TLC)?, ¿cuál es el grado de hacinamiento que los sectores presentan?, ¿cuál es el crecimiento interno y externo presente en los sectores estratégicos en los últimos cuatro años?, ¿qué escenarios de futuro pueden esperar los sectores objeto de estudio frente al TLC?

Estos y otros interrogantes son abordados en el presente documento, resultante de la investigación realizada por la Universidad del Rosario, que se ha estructurado de tal forma que en una primera parte se dan a conocer algunas generalidades del proyecto y las razones para seleccionar los sectores estudiados.

Posteriormente se hace una presentación de los elementos abordados en las negociaciones del TLC en los sectores estudiados, para luego interpretar la información de las empresas del sector a la luz de las cuatro pruebas. Finalmente encuentra el lector un capítulo de conclusiones finales del estudio.

La estructura del documento es la siguiente: al comienzo se incluye un glosario con algunos términos propios de la metodología, que son utilizados a lo largo del texto; después viene la introducción. Tras esta se realizan unas consideraciones generales sobre la metodología utilizada en el proyecto.

A continuación se presenta el estudio para el sector operadores turísticos; y finalmente se presentan algunas conclusiones del estudio, en las que se resalta que la integración entre el sector público y la academia permite avanzar en la consolidación de una ciudad más competitiva.

## 1. Consideraciones generales

La Universidad Tecnológica de Pereira (UTP), en un trabajo conjunto con la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario de Bogotá y la Alcaldía de Pereira, ha adelantado un proyecto de investigación denomina-

do “Estudio de impacto del TLC en la ciudad de Pereira”, realizado en dos sectores estratégicos:

- Sector fabricación de prendas de vestir
- Sector operadores turísticos

La escogencia de ambos sectores se realizó en una primera reunión realizada en la ciudad de Pereira con la participación de representantes de la Alcaldía de Pereira, la UTP y la Universidad del Rosario.

En esta reunión se determinó lo siguiente:

[...] El estudio permitirá tomar decisiones sobre el desarrollo de la ciudad, ya que se requieren análisis de desarrollo empresarial, y la metodología permite a los empresarios abordar temas como la rentabilidad del sector, y a los actores sociales, focalizar inversiones, fruto del análisis de las pruebas. El estudio pone a pensar en *clusters*, en temas políticos como es el caso de las fuerzas del mercado, ya que dentro de ellos se toman temas como aranceles; cada fuerza presenta una calificación y se deben identificar estrategias para enfrentar las situaciones encontradas.

El estudio otorga una mirada holística al empresario, al hacerse un diagnóstico sectorial.

Los estudios existentes pueden apoyar para el tema prospectivo; algunas variables ya se han identificado, es el caso de estudios de confecciones y de turismo.

Para la Alcaldía de Pereira, estudiar los sectores estratégicos de fabricación y prendas de vestir y operadores turísticos es importante.

Para ello se utiliza como base de análisis la metodología de análisis estratégico denominada “análisis estructural de sectores estratégicos”, desarrollada por los investigadores Luis Fernando Restrepo Puerta y Hugo Alberto Rivera Rodríguez, pertenecientes a la línea de estrategia del grupo de investigación en perdurabilidad de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, clasificado en la categoría A por Colciencias, la cual permite percibir de una mejor manera lo que ocurre en un sector estratégico.<sup>5</sup>

El estudio realizado en la ciudad de Pereira fue orientado por el profesor Rivera y se efectuó en dos etapas:

---

5 Es un subsector dentro de la clasificación CIIU, constituido por empresas que rivalizan de forma directa, acción que se encuentra limitada y afectada por las fuerzas del mercado (proveedores, compradores, bienes sustitutos o complementarios que los afectan y nivel de rivalidad presente).

### *Etapa uno. Análisis estructural de sectores estratégicos (AESE)*

La metodología utilizada permite lograr la percepción de lo que ocurre en los dos sectores estratégicos seleccionados para el estudio en la ciudad de Pereira, mediante la aplicación de cuatro pruebas estratégicas como son el análisis de hacinamiento, el panorama competitivo, el análisis estructural de fuerzas del mercado y el estudio de competidores.

**Prueba de hacinamiento (Hc):** prueba que permite identificar asimetrías financieras del sector estratégico y las zonas de desempeño financiero de las empresas que lo conforman.

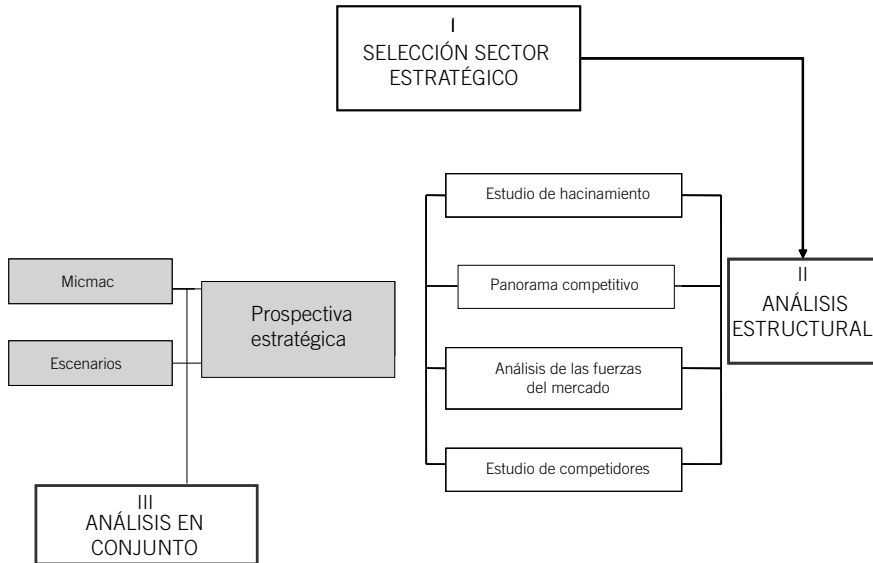
Realizado el análisis, se logró contar con una percepción de los sectores estratégicos estudiados, respondiendo a las preguntas: ¿cómo se encuentran las empresas del sector estratégico?, ¿cuál es el grado de concentración?, ¿cuáles son las variedades de productos y/o servicios ofrecidos?, ¿cuáles son los índices de erosión de la estrategia y la productividad?, ¿cuál es el poder de las fuerzas del mercado?, ¿cuáles son los supuestos del sector?

### *Etapa dos. Análisis de prospectiva estratégica*

La prospectiva es una de las disciplinas de la planeación por escenarios y estudio de futuro que permite identificar escenarios de futuro para organizaciones, países, sectores, etcétera. La prospectiva aplicada a los sectores estratégicos seleccionados contó con las siguientes pruebas:

- Técnica de análisis estructural (Micmac): técnica que permitirá describir las relaciones existentes entre las variables que pueden afectar los sectores frente al TLC.
- Técnica de los escenarios: con esta se definirán los escenarios de futuro de los sectores seleccionados con respecto al impacto del TLC en ellos.

Gráfico 1. Etapas del estudio de análisis estructural realizado en la ciudad de Pereira



Fuente: elaboración propia

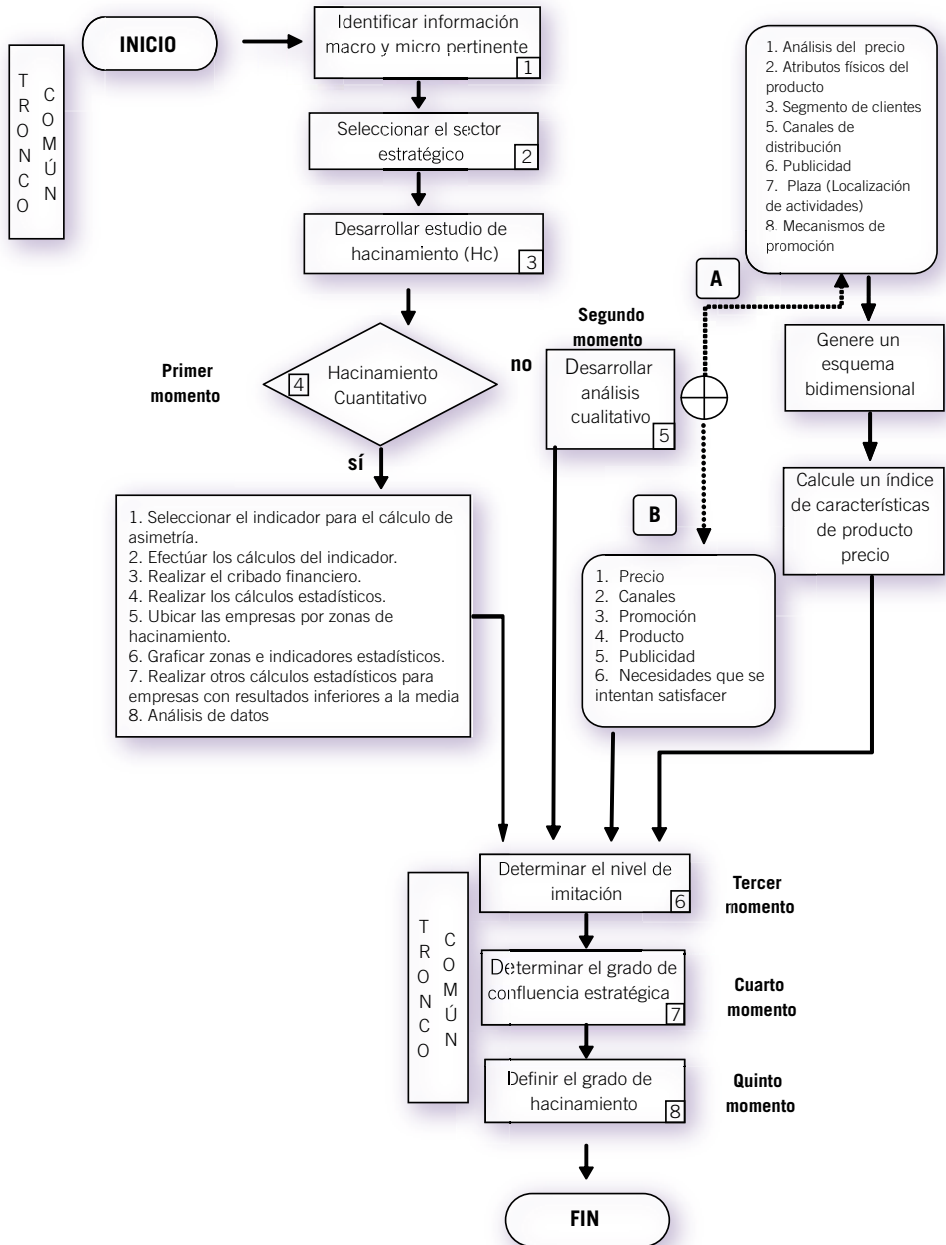
### 1.1. Metodología

Para realizar el estudio propuesto, con los dos modelos, se hicieron jornadas de trabajo en la ciudad de Pereira, con expertos conocedores de los sectores estratégicos, que permitieron efectuar las pruebas de índole cualitativa: hacinamiento, estudio de supuestos, levantamiento del panorama competitivo y estudio prospectivo.

Las reuniones tuvieron como intención verificar la información obtenida en coordinación con funcionarios de la UTP, actores de los sectores, datos disponibles en la Alcaldía y de actores nacionales, como la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

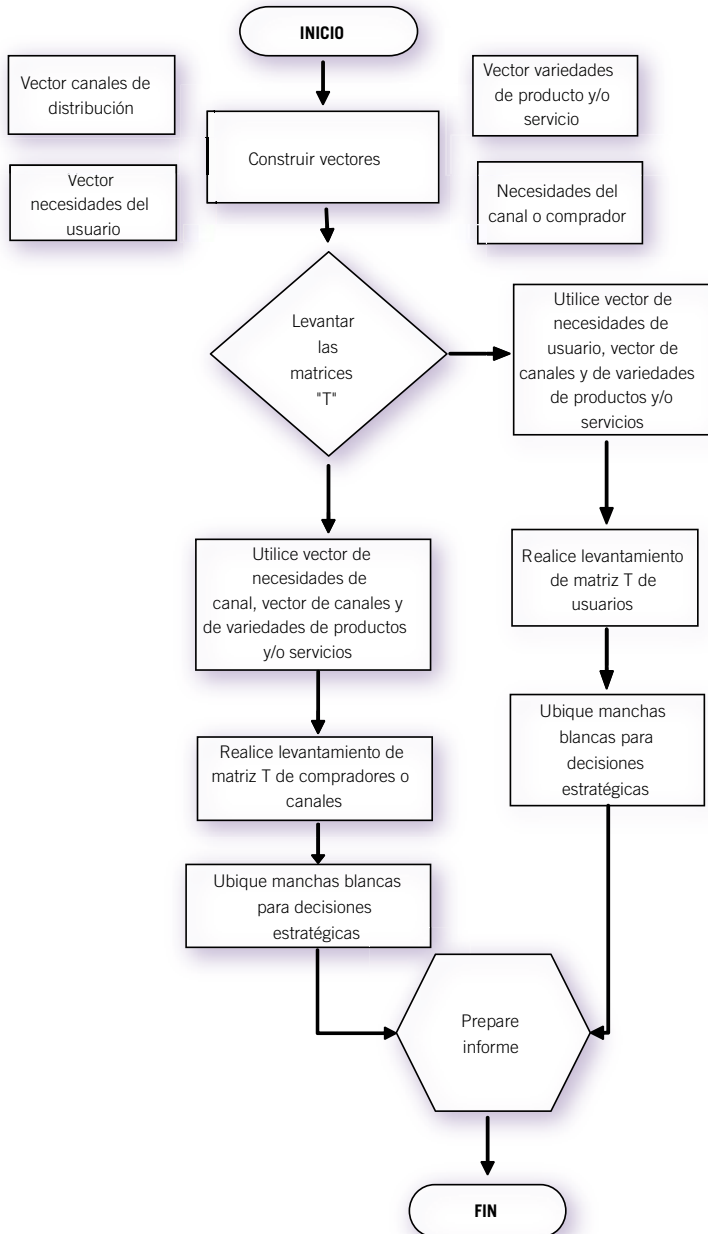
A continuación se presentan los algoritmos explicativos de la metodología implementada para la realización del estudio; para cada una de las pruebas ejecutadas se incluyen los pasos adelantados.

Gráfico 2. Algoritmo para análisis de hacinamiento



Fuente: elaboración propia

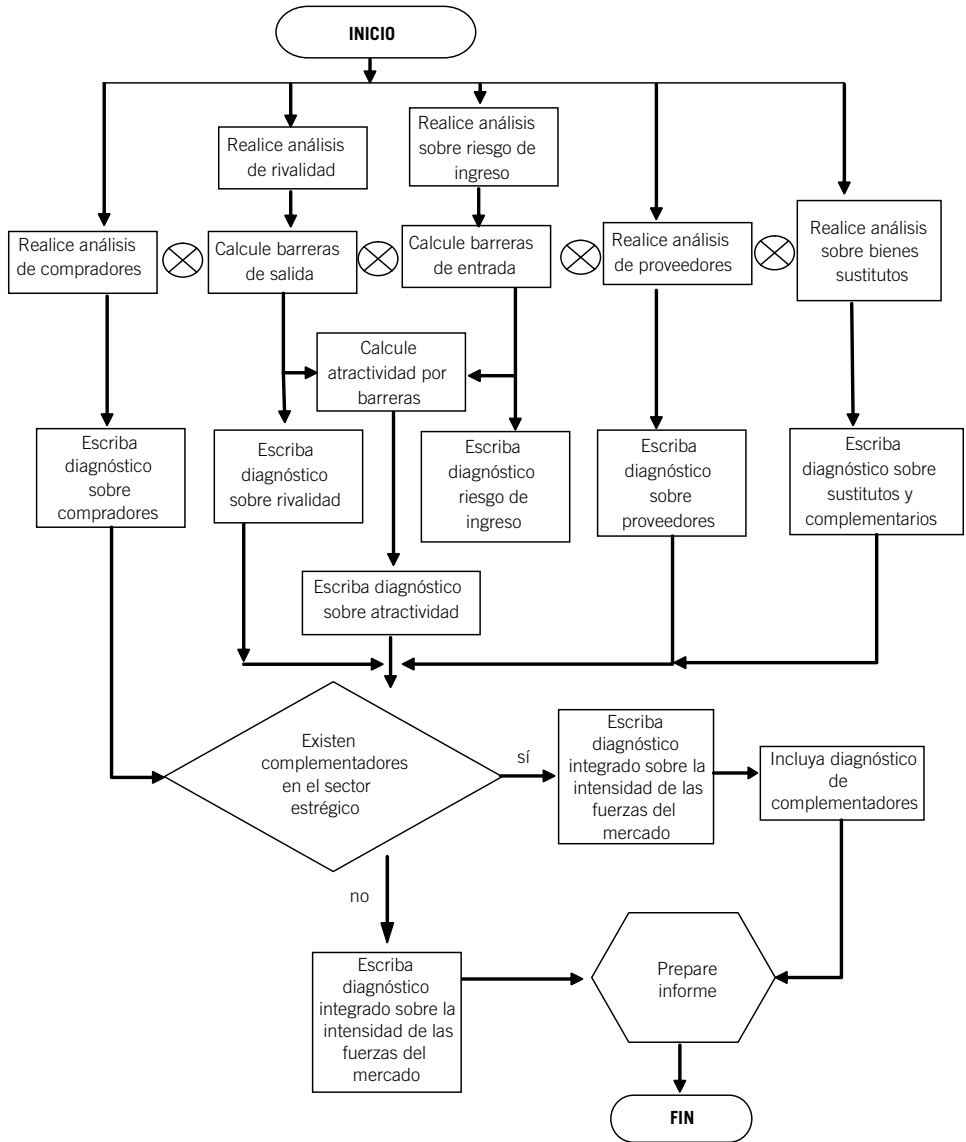
Gráfico 3. Algoritmo para panorama competitivo



Fuente: elaboración propia

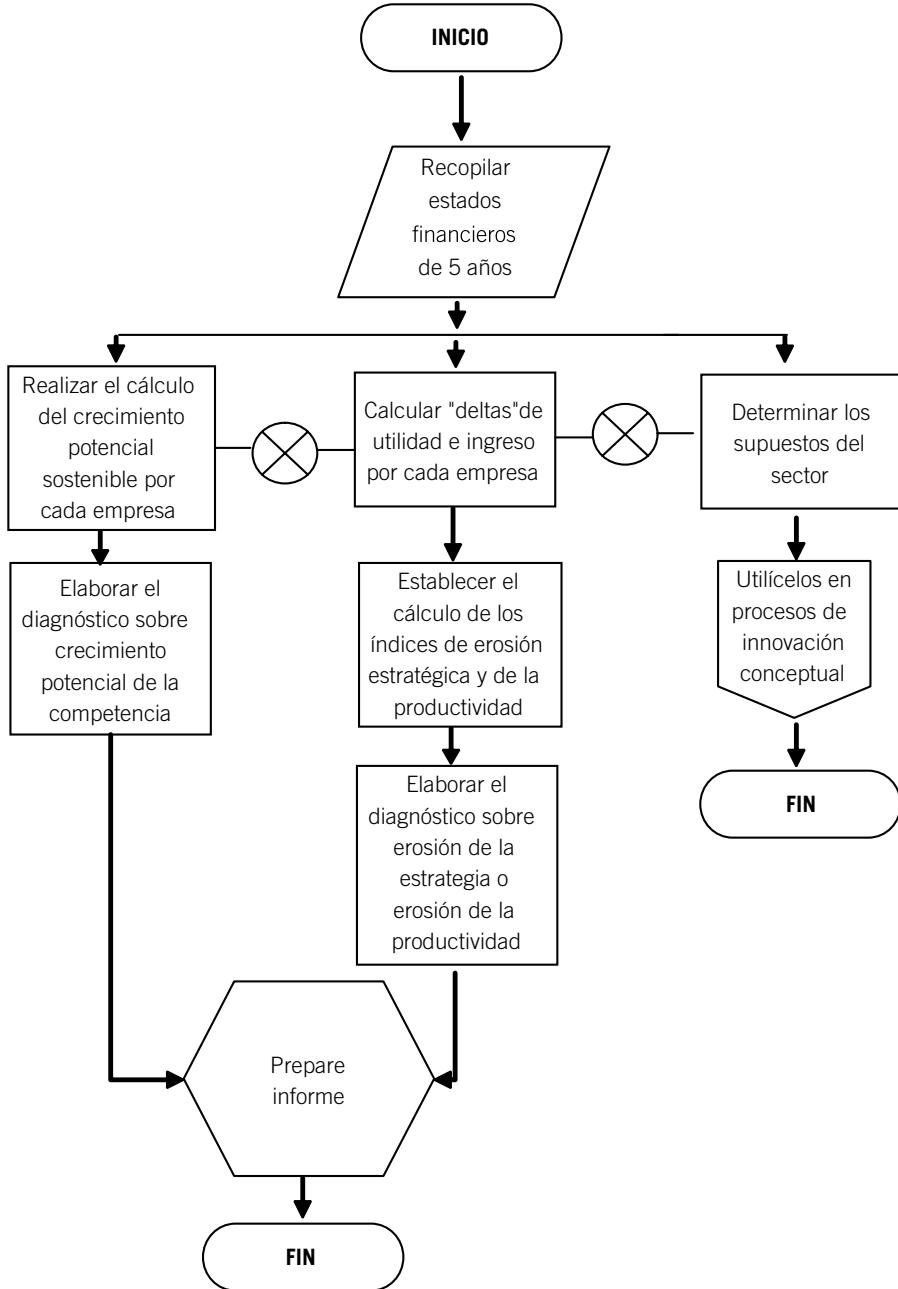


Gráfico 4. Algoritmo para análisis de fuerzas del mercado



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 5. Algoritmo para estudio de competidores



Fuente: elaboración propia

## Impacto del TLC en el sector turismo en Colombia

### 1.2. El sector turismo y el TLC

En materia de turismo, se debe recordar que dentro de las negociaciones del TLC este aspecto fue tratado en la temática de inversión. Los puntos y retos mencionados fueron los siguientes:

#### 1.2.1. Retos

- El TLC aumentará el número de pasajeros, en la medida en la que los viajes se relacionan con el comercio y, por ende, con el turismo; los obstáculos de fondo son: el tratamiento del turismo y las agencias de viajes. Respecto a estas últimas se planteó la posibilidad de que agencias de viajes de Estados Unidos se establezcan en Colombia. La posición se ha planteado bajo dos criterios: trato nacional y establecimiento local, es decir, que esas empresas deben cumplir los mismos requisitos que las compañías nacionales para establecerse en Colombia.
- En cuanto al tema de las visas: Colombia ha disminuido el número de pasajeros hacia Estados Unidos en los últimos años en cerca del 10%. Se sugirió dentro de la negociación que se revisara el tema y que fuese manejado como se hizo con Chile, en donde se abrió un capítulo de visas y se dieron unos cupos especiales. Uno de los propósitos es que haya mayor intercambio de bienes y servicios, el cual no se puede dar si no hay movilización de personas.
- El manejo de la seguridad. Se solicitó que el tema de la seguridad interna fuera tratado con mesura, es decir, sin generalizar, pues esto afecta al turismo en forma directa, como sucedió en los años 2003-2004, cuando se tenían asegurados ochenta barcos para la última temporada y, a raíz de los warning, llegaron cuarenta y siete.

#### 1.2.2. Logros

- El sector turístico constituye uno de los sectores que más beneficio puede obtener del acuerdo comercial que Colombia ha realizado con Estados Unidos. El TLC va a estimular la llegada de más visitantes extranjeros.
- Con la entrada en vigencia del TLC, llegarán delegaciones de empresarios procedentes de Norteamérica, buscando nuevas alternativas de inversión

en el país, lo que permitirá estimular las ventas no solo de los hoteleros, sino de todos los negocios que se nutren de la actividad turística a nivel nacional.

- El aumento del turismo permitirá que se deje de lado la “tara” de peligroso que pesa sobre el país, es decir, el “travel warning” (la alerta que el Departamento de Estado de Estados Unidos hace a sus viajeros), y con ello la imagen en el exterior será distinta. Los paquetes turísticos dejarán de ser para la Costa Atlántica y San Andrés y se “venderá” la imagen y el turismo de zonas como el Eje Cafetero.

Al hacer parte del capítulo de inversiones, se debe recordar lo que se logró en el mismo. El capítulo reconoce y mantiene la aplicación de los principios constitucionales en materias relacionadas con el orden público, el establecimiento de monopolios como arbitrios rentísticos y la autonomía del Banco de la República. Igualmente, respeta las condiciones que la normatividad vigente establece para la inversión extranjera. El principal objetivo de este capítulo es incentivar la llegada de capitales foráneos a Colombia.

Finalmente, se establecieron acuerdos respecto a la agencia comercial, punto sobre el cual Colombia siempre mantuvo una posición defensiva, pues de ninguna manera el interés era asumir compromisos. Sin embargo, se logró, por primera vez, que las obligaciones fueran recíprocas hacia el futuro. Esas responsabilidades solo se asumieron para el sector de bienes industriales y software.

La idea es tramitar en el Congreso unos cambios para eliminar la cesantía comercial y la presunción de exclusividad que hoy tiene esa clase de arreglos y un ajuste en la indemnización hacia los principios generales del derecho, que son daño emergente y lucro cesante. Estados Unidos siempre insistió en la eliminación de las indemnizaciones y cesantías a que están obligadas las empresas internacionales.

### 1.3. Análisis estructural del sector turismo

#### 1.3.1. Generalidades del sector ecoturístico y turístico en Colombia

El turismo es uno de los sectores más productivos y prósperos a nivel mundial. Empezó a desarrollarse en Inglaterra a finales del siglo XIX; con el transcurrir

del siglo XX, el interés por los viajes largos de placer se fue expandiendo por todo el mundo.

La importancia del sector turístico en la economía mundial es manifestada por Raúl Jaramillo Panesso en su obra *La hora del turismo*, de esta forma:

Desde mediados de los años cincuenta el turismo mantuvo un crecimiento muy por encima al de cualquier otro sector de la economía y hoy en día alcanza volúmenes de transacción superiores a los rubros más dinámicos, como el petróleo, la fabricación de automóviles o los commodities más conocidos.

El turismo es un sector que ha tenido un progreso acelerado a nivel mundial y Colombia no ha sido la excepción, aunque los problemas de seguridad que está afrontando son un gran obstáculo para el mismo.

El actual gobierno ha mostrado un fuerte respaldo al desarrollo sectorial a través del fortalecimiento de la política de seguridad democrática y del programa de caravanas turísticas “Vive Colombia viaja por ella”. Además, Proexport ha asumido la tarea de promocionar los destinos turísticos de Colombia a nivel internacional, mediante mecanismos como la macrorrueda de turismo, y con el respaldo de la creación de la marca “Colombia es pasión”.

En Colombia, entre 1999 y el 2005, la actividad turística contribuyó en promedio con el 2,1% del PIB, la ocupación hotelera aumentó del 40% promedio anual en el año 2000 al 56,47% en el 2005, el tránsito de vehículos por el territorio nacional ha tenido un incremento aproximado del 16,5% y la llegada de pasajeros internacionales se ha incrementado en un 17% durante este mismo período.

### *1.3.2. Definición de sector estratégico*

El sector turístico incluye una amplia variedad de actividades económicas, según la CIIU.

La elaboración de un plan de empresa, cuyo objeto social es prestar servicios de ecoturismo y turismo de aventura, se enmarca dentro del código CIIU O924101 refiriéndose a la actividad económica como “Organización y dirección de todo tipo de actividades deportivas al aire libre y bajo techo”.

En el sector turístico de la provincia del Gualiva existen más de noventa empresas legalmente constituidas. Sin embargo, el plan de empresa que se planteará durante este trabajo no compite directamente con todas las organizaciones del sector.

Dicho sector incluye actividades económicas relacionadas con: alojamiento y hospedaje, bares y restaurantes, transporte, agencias de viajes y prestadores de servicios turísticos, entre otros.

Analizar y comparar una empresa prestadora de servicios de ecoturismo y de turismo de aventura con un restaurante, un bar, un hotel o una agencia de viajes no tiene sentido, debido a que las actividades económicas son muy distintas a pesar de ser parte del mismo sector. Los diferentes tipos de empresas representan distintos eslabones de la cadena productiva del turismo y todas en su conjunto conforman el sector turístico.

#### 1.4. Generalidades del sector turismo en Pereira

En el mundo entero, se sabe, hoy y siempre, que la apuesta a sectores portadores de futuro permite producir la ruptura entre el apalancamiento regional en sectores de tradición y la apuesta a sectores o actividades económicas que den paso al desarrollo económico con nuevos estándares y capacidades empresariales.

El caso del turismo se consolida en la región de manera reciente como un sector portador de futuro, definido así por diversos estudios como la viabilidad del parque tecnológico del Eje Cafetero, las apuestas productivas de la agenda interna, los planes de desarrollo a nivel nacional, departamental y municipal, el mayor conocimiento social frente a la efectiva prestación de los bienes y servicios ambientales con que cuenta la región (paisaje, biodiversidad, etcétera).

Además, la consolidación de empresas dedicadas a la operación turística, en principio de manera aislada pero actualmente conocedoras de la necesidad de asociatividad para avanzar en el desarrollo y afianzamiento de la región como un importante potencial.

A pesar de diversas críticas frente a la forma de articular el sector a la economía local, se encuentra una naciente clase empresarial que se ha enfocado en la atención de un mercado sobre el cual poco se conoce pero que brinda enormes oportunidades de desarrollo económico, ayudando a pasar de una región que simplemente cuenta con sitios turísticos hacia una actividad organizada.

Esto también facilita el disfrute sin límites de la naturaleza exótica y exuberante, vivir el aroma del café, conocer la arquitectura de la guadua, ríos,

parques, nevado, zoológico, reservas naturales, etcétera, como la principal ventaja comparativa con otras zonas del país y del mundo.

La dinámica y el desarrollo turístico deben entenderse más allá de los niveles meramente departamentales del Eje Cafetero (segundo destino turístico del país actualmente), avanzando hacia una prestación de servicios regional con una oferta que más que competencia genere complementariedad, situación que, aun sin reconocerse públicamente, ha sido probada por el mercado prácticamente.

Aún es preciso aclarar conceptualmente el abordaje de estudio para el sector, entendiendo la operación turística como una gran cantidad de actividades que deben estar encadenadas entre sí, lo que permitirá la especialización de algunos agentes del mercado hacia la prestación de servicios turísticos, no obstante encadenados en una estrategia planeada de dicha actividad económica en las cadenas como:

- Operación turística o articuladora del sistema.
- Prestación de servicios de alojamiento tanto urbano como rural.
- Alquiler de fincas.
- Servicios de restaurantes y alimentación.
- Servicios de transportes y guías.

Además, lograr la especialización en los diferentes tipos de turismo potencial en el Eje Cafetero:

- Ecológico
- De aventura
- Recreativo
- Agroturismo
- Cultural
- Educativo
- De salud
- Corporativo

Se hace, entonces, necesaria la definición conceptual de la actividad turística con el fin de estudiarla más profundamente, razón por la cual nos

aproximamos a su estudio con los lineamientos de la encuesta anual de servicios realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), lo que permite avanzar en el conocimiento de variables importantes del sector para la futura toma de decisiones estratégicas tanto desde el nivel gubernamental como privado y académico.

#### *1.4.1. Algunos indicadores del sector*

Para el estudio del sector, se ha dividido su análisis en tres grupos grandes que convergen entre sí, los cuales se dividen la actividad turística en:

- Alojamiento en hoteles, campamento y otro tipo de hospedajes no permanentes.
- Expendio de alimentos preparados en el sitio de venta.
- Actividades de agencias de viajes, organizadores de viajes y asistencia a turistas.

Estos permiten el análisis detallado de algunas de las actividades asociadas a la prestación de servicios turísticos, encaminado a la consolidación desde el punto de vista económico y a la generación de escenarios para que su crecimiento se encuentre dirigido desde una perspectiva de región con alto valor agregado y pleno conocimiento de las potencialidades asociadas.



Tabla 1. Indicadores asociados al turismo

Colombia, Variables principales de servicios asociados al turismo, según escalas de personal ocupado, 2005

Miles de pesos (Precios constantes de 2.000)

Grupos de servicios y escala de personal	Empresas		Personal ocupado	
	No.	%	No.	%
Alojamiento en hoteles, campamentos y otro tipo de hospedajes no permanentes				
NACIONAL	337	100,00	21.561	100,00
Menos de 25	117	34,72	1.915	8,88
De 25 a 49	121	35,91	4.174	19,36
De 50 a 99	49	14,54	3.280	15,21
De 100 a 209	28	8,31	3.987	18,49
De 210 a 349	16	4,75	4.147	19,23
De 350 y más	6	1,78	4.058	18,82
Expendio de alimentos preparados en el sitio de venta				
NACIONAL	710	100,00	38.623	99,99
Menos de 15	395	55,63	2.987	7,73
De 15 a 44	188	26,48	4.321	11,19
De 45 a 109	69	9,72	4.628	11,98
De 110 a 269	37	5,21	6.376	16,51
De 270 a 649	14	1,97	5.814	15,05
De 650 y más	7	0,99	14.497	37,53
Actividades de agencias de viajes y organizadores de viajes, de asistencia a turistas				
NACIONAL	106	100,00	5.838	100,00
Menos de 16	18	16,98	152	2,60
De 16 a 25	25	23,58	505	8,65
De 26 a 35	23	21,70	657	11,25
De 36 a 55	24	22,64	1.074	18,40
De 56 a 110	10	9,43	755	12,93
De 111 y más	6	5,66	2.695	46,16

Fuente: DANE

En el nivel nacional, según la encuesta anual de servicios realizada por el DANE, en aras de iniciar un proceso de levantamiento de información del sector turismo, entre otros, se encuentra que alrededor del 70% de las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios de alojamiento y expendio de comidas tiene características de mediana empresa con personal ocupado que no supera los cincuenta empleados, mientras que las agencias de viajes están diversificadas en diferentes escalas de personal ocupado.

En la prestación de servicios asociados a la actividad turística, se encuentra que el 42% del valor agregado lo generan los establecimientos dedicados a alojamiento; el 46,5%, el expendio de alimentos y el 12% aproximadamente, las agencias de viajes y organizaciones de viajes, lo que conocemos como operación turística.

En el mismo sentido parece que existe evidencia para afirmar que la productividad laboral está asociada al nivel de ingresos y, por supuesto, al tamaño de las organizaciones.

Tabla 2. Variables principales de servicios asociados a la industria

<b>Colombia. Variables principales de servicios asociados a la actividad turística, Año 2005</b>						
Miles de pesos (Precios constantes de 2.000)						
Grupos de servicios y escala de ingresos	Producción bruta		Valor agregado		Productividad	
	Valor	%	Valor	%	Total (1) (relación)	Laboral por persona ocupada <sup>(2)</sup>
<b>Alojamiento en hoteles, campamentos y otro tipo de hospedajes no permanentes</b>						
<b>NACIONAL</b>	<b>695.646.793</b>	<b>100,00</b>	<b>347.667.963</b>	<b>100,00</b>	<b>1,27</b>	<b>16.125</b>
Menor de 570 000	48.423.222	6,96	24.265.524	6,98	1,15	8.508
De 570 000 a 1 299 999	76.535.772	11,00	38.890.554	11,19	1,25	12.668
De 1 300 000 a 2 499 999	90.164.113	12,96	45.957.487	13,22	1,29	14.902
De 2 500 000 a 5 399 999	97.395.286	14,00	46.663.827	13,42	1,23	14.402
De 5 400 000 a 7 999 999	52.701.506	7,58	20.619.797	5,93	1,16	15.446
De 8 000 000 a 11 599 999	95.536.769	13,73	47.398.840	13,63	1,29	18.975
Más de 11 600 000	234.890.125	33,77	123.871.934	35,63	1,35	22.596
<b>Expendio de alimentos preparados en el sitio de venta</b>						
<b>NACIONAL</b>	<b>1.140.194.657</b>	<b>100,00</b>	<b>388.893.271</b>	<b>100,00</b>	<b>1,10</b>	<b>10.069</b>
Menor de 425 000	73.965.720	6,49	25.932.030	6,67	1,12	7.166
De 425 000 a 1 149 999	104.352.187	9,15	35.211.542	9,05	1,12	9.230
De 1 150 000 a 2 449 999	98.100.915	8,60	34.311.840	8,82	1,14	10.759
De 2 450 000 a 4 499 999	82.229.505	7,21	29.533.007	7,59	1,12	10.370
De 4 500 000 a 7 999 999	141.300.415	12,39	46.578.564	11,98	1,10	11.154
De 8 000 000 a 17 999 999	142.940.654	12,54	48.919.623	12,58	1,10	11.700
Más de 18 000 000	497.305.261	43,62	168.406.665	43,30	1,09	10.027
<b>Actividades de agencias de viajes, organizadores de viajes y asistencia a turistas</b>						
<b>NACIONAL</b>	<b>162.266.025</b>	<b>100,00</b>	<b>99.012.640</b>	<b>100,00</b>	<b>1,20</b>	<b>16.960</b>
Menor de 500 000	5.738.407	3,54	3.492.451	3,53	1,14	13.032
De 500 000 a 779 999	15.628.757	9,63	8.935.242	9,02	1,10	13.896
De 780 000 a 1 029 999	16.756.311	10,33	9.675.986	9,77	1,20	16.020
De 1 030 000 a 1 324 999	5.939.208	3,66	3.255.024	3,29	1,44	24.291
De 1 325 000 a 1 749 999	18.111.579	11,16	11.518.941	11,63	1,34	19.860
De 1 765 000 a 2 999 999	19.259.742	11,87	11.367.476	11,48	1,36	16.816
Más de 3 000 000	80.832.021	49,81	50.767.520	51,27	1,16	17.309

Fuente: DANE - Encuesta Anual de Servicios.

Se refiere a las empresas con ingresos reales iguales o superiores a \$312 millones de pesos hoteles, \$99 millones restaurantes, \$457 millones agencias de viaje o con 20 o más personas ocupadas.

<sup>(1)</sup> Productividad total (relación) = producción bruta / (consumo intermedio + total gastos de personal).<sup>(2)</sup> Productividad laboral por persona ocupada = valor agregado / total de personal ocupado.

La participación del sector en el PIB local y nacional tiende a ir en aumento, no obstante es necesaria la generación de indicadores que permitan conocer en detalle tal situación.

El turismo se encuentra en las apuestas de desarrollo económico local, y el impacto frente al nuevo orden económico puede ser una gran oportunidad

o frustración en la medida en que se aprovechen las potencialidades de crecimiento pero con una organización institucional alrededor de dicha actividad, que permita potencializarla a futuro y soporte la demanda interna local, como necesidad de apalancar el crecimiento de la economía en sectores reales, con alto grado de agregación de valor y de cooperación institucional.

### 1.5. Análisis de la prueba de hacinamiento

El estudio de hacinamiento implica contar con un indicador financiero para poder hacer un comparativo entre las diferentes empresas. Al ser un sector con una estructura informal y en algunos casos con empresas con pocos años de funcionamiento, no es posible realizar un análisis de hacinamiento cuantitativo. Pero se hace uso de la información obtenida en el taller con los expertos, al cual asistieron en su mayoría operadores turísticos, para presentar algunas generalidades del sector y concluir con respecto al hacinamiento cualitativo.

Algunos estudios sobre turismo fueron realizados en el año 2006 por la Universidad del Rosario, concretamente el análisis del sector turismo y alojamiento en el Eje Cafetero dentro del proyecto de redes empresariales de Proexport. Con el ánimo de realizar reflexiones sobre el futuro del sector turismo en la ciudad de Pereira, se presentan algunas conclusiones de este estudio.

En el 2002 se encuentra un sector con graves dificultades, a tal punto que la media del ROA fue del 10,2% y el tercer cuartil del -0,4%; algunas empresas (3) se encuentran estadísticamente en desempeño superior, pero con ROA negativo, lo que indica problemas o situaciones difíciles en el año mencionado.

Al avanzar en el análisis de los siguientes años, se presenta una mejora en el desempeño del sector; el tercer cuartil y la media se ubican para el 2002 en un 37,7 y 24,9% respectivamente, y para los años siguientes, aun cuando se presenta una disminución en el 2005, la situación es de alta recuperación. Se resalta a la empresa Hotel Las Colinas por estar siempre en el desempeño superior, otras como Hotel Las Palmas y Luz D. Orozco sobresalen por encontrarse en desempeño medio o superior.

Al realizar los gráficos de hacinamiento, puede observarse una concentración de las empresas, lo que se evidencia en el agrupamiento de las mismas en los dos primeros radios de la gráfica radial o de diamante. Dicha

concentración está en la zona de desempeño medio o desempeño bajo, sin ser preocupante.

El sector es de alta posibilidad de crecimiento, y sobresalen algunas empresas. Cuando se habla de desempeño bajo, es importante anotar que la media del ROA es muy alta en comparación con otros sectores, y una empresa que dentro del sector tiene desempeño bajo, comparativamente frente a otros tendría un desempeño superior.

### *1.5.1. Índices de erosión*

Los índices de erosión permiten identificar si las empresas obtienen utilidades vía reducción de costos de forma permanente y ante la incapacidad de generar ingresos, o en el caso de la erosión de la productividad, si la empresa se está “desangrando” internamente, y, a pesar de que genera ingresos, la rentabilidad es baja.

Para el sector, se encuentra que en el 2002 dos empresas presentan síntomas de erosión de la estrategia y ninguna de la productividad. Un poco preocupante la situación presentada entre los años 2004 y 2005 por tener síntomas de erosión en ambos casos. La erosión podría llegar a afectar a cinco empresas: Viaje Armenia, Sertur, Hacienda Combia, Finca Mónaco y Destinos y Cía. Por el lado de la erosión de la productividad, el Hotel Las Colinas, Aida Hernández, Red Turismo y Roberto Mejía.

Debería hacerse una revisión especial en dos casos: 1) Hacienda Combia, que se presenta en el año 2005 como una empresa con desempeño superior, pero muestra un IEE muy alto en el 2005 de 35,04; 2) Hotel Las Colinas, organización con desempeño superior permanente, pero con IEP de 7,41 en el año 2005, ambas superan el nivel de alerta de 3.

En general es un sector que presenta altas tasas de rentabilidad, ubicando a las empresas en zonas alejadas de la mortalidad frente a lo que se ha visto en otros sectores. Vale la pena realizar el análisis con la información del año 2006, al evidenciarse una aparente situación de erosión en ambas alternativas, estrategia y productividad.

Lo más preocupante es la erosión de la estrategia y que las empresas estén recurriendo a disminución de costos para obtener utilidades. La erosión de la productividad puede ser enfrentada identificando las razones que hacen que las empresas estén disminuyendo sus márgenes de utilidad.

### 1.6. Análisis del panorama competitivo

El levantamiento del panorama competitivo bajo la metodología planteada en el estudio de análisis estructural implica que el sector estratégico sea homogéneo. En el caso del estudio realizado para la ciudad de Pereira, dada la heterogeneidad de las empresas vinculadas a las actividades turísticas, se procedió a realizar un levantamiento de los vectores. La elaboración de una matriz comparativa no es lo más adecuado, pero el análisis de los vectores suministra información valiosa para cada uno de los agentes vinculados al estudio.

Vector variedades: para este vector se encuentra que las empresas ofrecen en general los siguientes servicios:

- Guías turísticos
- Transporte terrestre
- Paquetes turísticos
- Excursiones terrestres
- Alojamiento en fincas
- Congresos y convenciones
- Turismo de aventura
- Ecoturismo
- Agroturismo
- Cruceros

Como se indicó, la diversidad de actividades dificulta el levantamiento de un panorama competitivo homogéneo; sin embargo, puede concluirse que los supuestos del sector se encuentran orientados a ofrecer un paquete integral, en el cual los planes de ecoturismo y aventura se convierten en oportunidades de mercado que pueden marcar la diferencia entre empresas.

En cuanto a los tratados de libre comercio, el sector tiene una oportunidad de aumentar la demanda por sus servicios, al ser estas actividades las más solicitadas por turistas internacionales.

Vector necesidades: las razones por las cuales las personas acceden a las variedades identificadas son:

- Diversión
- Descanso
- Calidad
- Negocios
- Cumplimiento
- Seguridad

Vector canales de distribución: la forma a través de la cual acceden las personas a los servicios ofrecidos por las empresas son:

- Agencias
- Folletos
- Referidos
- Macrorruedas
- Páginas web

### 1.7. Análisis de las fuerzas del mercado

El análisis de la información muestra que, desde la óptica de los empresarios, se presenta una serie de debilidades que puede facilitar la llegada de nuevos inversionistas. Se resaltan la falta de compromiso y asociatividad entre los empresarios de la región, una baja capacidad financiera y la falta de políticas claras para el sector.

En materia de proveedores, en el caso de los operadores turísticos, estos tienen el poder de negociación frente al cliente, debido a que agrupan a los oferentes y logran presentar un paquete unificado.

En cuanto a las agencias de viajes pequeñas, el poder de negociación lo posee el cliente. Es importante que cada una de las empresas evalúe el poder de negociación que tiene; cada caso es específico y no puede llegar a generalizarse.

En lo relacionado con la rivalidad del sector, debido a la inexistencia de tarifas unificadas, en muchos casos se presenta una competencia desleal; existen algunas compañías “piratas” que afectan el negocio. Para algunos de los empresarios, hay ocasiones en las cuales los competidores actúan como “depredadores”.

Una consecuencia de esta rivalidad es que, una vez que se cuente con la información financiera para realizar estudios de hacinamiento cuantitativo, se comprobaría una convergencia estratégica de las empresas por falta de innovación.

La rivalidad existe debido a que todos realizan las mismas actividades sin valores agregados diferenciadores, y, ante la ausencia de formas de competir diferentes al precio y la publicidad, el sector tiende a erosionarse.

Respecto a los productos sustitutos, no existe presencia de ellos, el turismo es una actividad irremplazable; sin embargo, los empresarios observan a otras regiones como sustitutos, el caso de Quindío, Boyacá, Valle.

### 1.8. Estudio de competidores

La realización del estudio de competidores requiere información financiera de los últimos cinco años de todas las empresas del sector estratégico para lograr hacer el levantamiento de los índices de erosión de la estrategia y la productividad, razón por la cual solamente se indaga sobre el tema de supuestos sectoriales dentro del sector.

Los resultados indican que los empresarios del sector turismo en la ciudad de Pereira identifican al ecoturismo y el turismo de aventura como aquellas actividades en las cuales puede existir un desarrollo mayor, siempre y cuando se realicen inversiones que permitan ofrecer estas alternativas con seguridad y con paquetes integrados. En este tipo de turismo es donde radica la diferencia frente a otras regiones.

### 1.9. Análisis prospectivo

El estudio prospectivo realizado se fundamentó en la aplicación de dos pruebas: método Micmac, apoyado por la herramienta denominada Delhi. En ambos casos se utilizaron actores que tuvieran un conocimiento del sector objeto de estudio.

#### 1.9.1. Método Micmac

El método Micmac tiene como finalidad identificar aquellas variables de importancia para el fenómeno estudiado, en este caso para el sector turismo de cara al Tratado de Libre Comercio.

Inicialmente se seleccionan los actores que identificarán las variables objeto de estudio, las cuales son:

- Aspectos tecnológicos (At)
- Idioma (Id)
- Profesionalización (Prof)
- Seguridad (Seg)
- Apoyo gobierno (Ag)
- Ingreso de multinacionales (imult)
- Financiamiento (fin)
- Oferta de servicios con valor agregado (Sva)
- Infraestructura (inf)
- Cultura (Cul)
- Asociatividad (Soc)

Las variables deben ser definidas, su descripción se presenta a continuación:

- Aspectos tecnológicos (At): el sector requiere fortalecer su base tecnológica para ofrecer un mejor servicio; se califica como una debilidad.
- Idioma (Id): se requiere el manejo de varios idiomas, en este momento es muy débil este factor.
- Profesionalización (Prof): las personas que trabajan en el sector deben tener formación; hasta ahora es un problema.
- Seguridad (Seg): las condiciones de seguridad de la región constituyen un elemento de cuidado; han mejorado, es una oportunidad.
- Apoyo gobierno (Ag): las políticas gubernamentales de promoción comercial de la región son fundamentales; se evidencia como una oportunidad.
- Ingreso de multinacionales (imult): la llegada de las multinacionales es vista como una amenaza.
- Financiamiento (fin): se requiere apoyo de las instituciones financieras.
- Oferta de servicios con valor agregado (Sva): el sector debe ofrecer servicios con valor agregado; hasta ahora no es evidente.
- Infraestructura (inf): de vías y zonas de acceso a la región; se evidencia una oportunidad.



- Cultura (Cul): los valores y la idiosincrasia de la región se convierten en una oportunidad.
- Asociatividad (Soc): en este momento es una gran falencia del sector, no hay mucha unión, a pesar de algunos esfuerzos aislados.

Una vez se han seleccionado las variables, se procede a realizar una valoración de incidencia o impacto frente a las otras. Un análisis directo permite encontrar la dependencia y la motricidad de un sistema. Una alta motricidad indica que son variables muy importantes, ya que inciden en las otras; la dependencia indica que una variable es influenciada por otra.

La matriz de motricidad y dependencia directa se presenta a continuación.

Tabla 3. Matriz de motricidad y dependencia directa

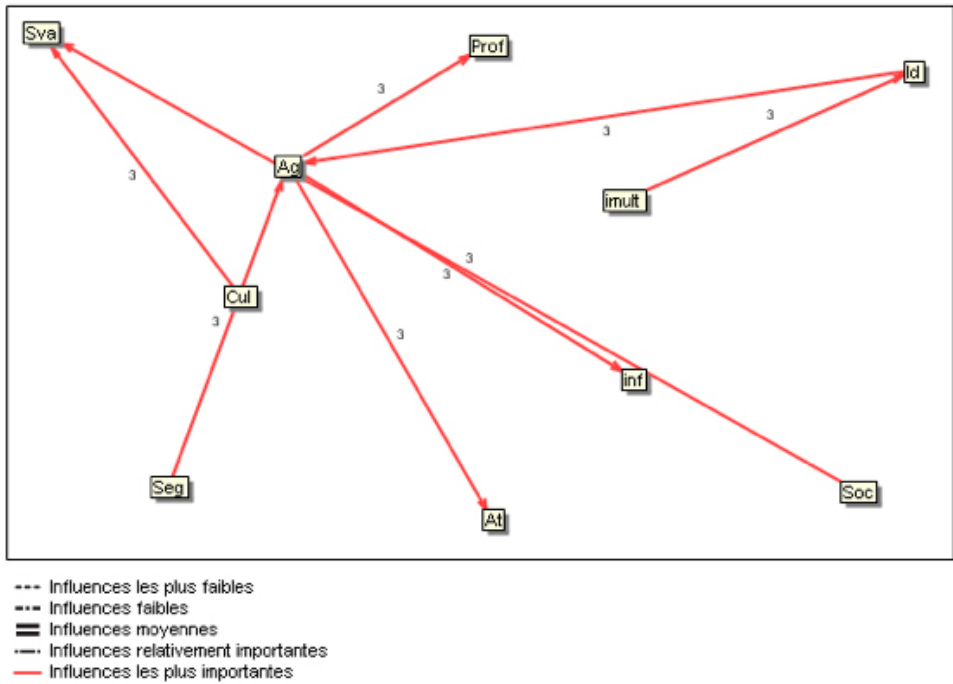
	At	ld	Prof	Seq	Ag	imult	fin	Sva	inf	Cul	Soc
At	0	2	2	2	2	2	2	3	0	2	2
ld	1	0	2	0	3	2	2	3	0	2	1
Prof	1	3	0	0	2	2	2	3	0	2	1
Seq	3	0	2	0	3	3	2	2	3	2	1
Ag	3	3	3	2	0	2	2	3	3	1	0
imult	1	3	1	2	3	0	2	3	2	2	2
fin	0	2	0	0	0	2	0	3	0	2	2
Sva	0	3	3	0	3	3	2	0	2	1	2
inf	2	0	0	1	2	3	2	3	0	0	2
Cul	0	2	2	0	2	2	2	3	2	0	2
Soc	0	2	2	2	2	2	2	3	2	0	0

- 0: no hay influencia
- 1: influencia débil
- 2: media
- 3: fuerte

Fuente: elaboración propia

Gráfico 6. Influencias directas

El gráfico nos muestra cómo las variables se relacionan dentro del sistema.



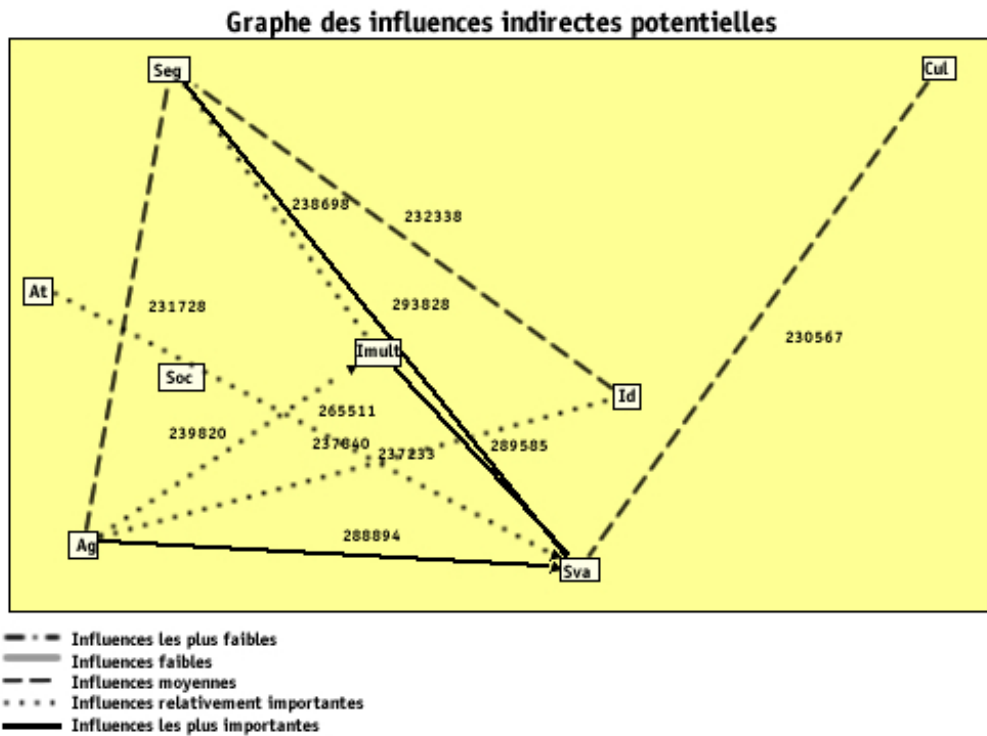
Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Matriz de influencias potenciales

	At	Id	Prof	Seg	Ag	imult	fin	Sva	inf	Cul	Soc
At	98817	209938	168783	83030	208789	213392	188758	265511	135639	136057	143825
Id	83892	177407	143035	70087	177551	181291	160192	225218	114659	115541	122082
Prof	82286	175093	140867	69231	174143	177940	157390	221314	113174	113453	119922
Seg	109235	232336	187322	91858	231728	236698	209152	293828	150195	150911	159631
Ag	110699	237840	190706	94334	234656	239820	212476	298884	153427	153223	162212
imult	107747	229437	184014	90743	227629	232715	205886	289585	147963	148471	157043
fin	57813	123172	98973	48766	122023	124780	110482	155521	79745	79523	83965
Sva	95940	204275	164864	80633	203585	208098	183746	257918	132163	132608	140331
inf	81366	172283	138992	68106	172233	175860	155434	218509	111546	112068	118359
Cul	85697	182540	146815	72206	181505	185430	164002	230567	117899	118299	125103
Soc	88145	187932	150785	74468	186315	190416	168582	237233	121207	121535	128595

Fuente: elaboración propia

Gráfico 7. Influencias indirectas potenciales



Fuente: elaboración propia

### 1.10. Conclusiones del sector turismo

La reunión de expertos condujo a las siguientes reflexiones:

- El sector turístico en la ciudad de Pereira puede verse beneficiado por la llegada de más turistas a la región; sin embargo, es necesario que se presente una integración regional, ya que al turista se le ofrecen paquetes para “el Eje Cafetero”, pero cualquier dificultad que pueda afectarlo en uno de los tres departamentos se convierte en una amenaza para los tres.
- Otros sectores deben convertirse en complementarios del sector turístico, como es el caso del sector comercio, pues los turistas deben encontrar, además de la oferta turística, alternativas de compras en nuestros centros comerciales, por lo que es necesario generar una cultura de integración

no solo entre ciudades, sino actividades, un cluster dentro de la ciudad y la región.

- El sector debe aprovechar la llegada de inversionistas extranjeros, quienes son potenciales turistas en una próxima visita al país, por lo que en las macrorruedas de negocios, realizadas por los diferentes entes nacionales y regionales, el sector turístico de Pereira debe hacer presencia importante.
- Es importante ir hacia la profesionalización del turismo de Pereira y sus zonas aledañas, lo que significa que todo funcionario que pueda llegar a tener contacto con un turista extranjero posea las competencias para prestarle un servicio integral. Es tal vez una de las acciones más importantes por realizarse, que implica desarrollo de competencias cognitivas, es decir, conocimiento de la región, su historia, su economía, su cultura; competencia comunicativa, que requiere una facilidad de expresión y argumentación oral y escrita en diferentes idiomas; competencia valorativa, que lleva a que las personas que estén en contacto con el turista no se aprovechen de su situación por creer que tiene dinero y, por lo tanto, subir los precios, situación que es identificada por el turista y afecta la imagen de la ciudad, la región y el país.
- El sector debe mejorar los estándares de calidad, en otras palabras, elevar la eficiencia operacional hasta alcanzar estándares mundiales. Cada uno de los microsectores que conforma el sector turismo debe compararse con los mejores, para así ir optimizándose de forma gradual.
- Se debe realizar una inversión en tecnología blanda y dura. Cada una de las empresas debe buscar la sistematización de la información, evitar la informalidad que en muchos casos se presenta. En cuanto a tecnología blanda, ya se mencionó la necesidad de profesionalizar el sector.
- Desarrollar ventajas de largo plazo es otra de las recomendaciones. Se requiere que el sector logre diferenciadores importantes, ya que el turista compara con otros países.
- Otro punto esencial para el sector es el de mantener relaciones directas con los clientes, es decir, evitar los intermediarios, pues estos disminuyen la calidad del servicio prestado.

Una vez procesada la información del taller de expertos, se concluye que los escenarios de futuro pueden ser los siguientes:

*Escenario pesimista:* “Seguimos siendo cafeteros”. Al cual se llega partiendo de la base de que existen muchas debilidades y amenazas que no pueden ser enfrentadas por parte de las empresas. El sector se caracteriza por tener baja formación en recurso humano, desintegración entre las actividades comerciales de la ciudad y la región, competencia desleal, impuestos que lo afectan negativamente y violencia como una variable que afecta la demanda.

*Escenario medio:* denominado con los nombres “Ni avanzamos ni retrocedemos”, “Turismo el negocio de la supervivencia”. La situación planteada indica que el sector dentro de cinco años estará en las mismas condiciones que presenta actualmente. Se resalta la falta de integración y el exceso de informalidad por parte de algunas empresas.

*Escenario optimista:* e ideal, que resultó del ejercicio y fue denominado con varios nombres, entre ellos “Un mar verde”, “Un mar de sensaciones”, “Eje Cafetero único”. En esta situación los problemas se han solucionado, las empresas cuentan con profesionales capacitados, con competencias cognitivas, comunicativas y valorativas.

Además, las empresas se ven inmersas en alianzas estratégicas con otras de la región; se ha conformado un *cluster* dentro de la región; la demanda se ha disparado; existe una inversión permanente por parte de las empresas, pues los operadores turísticos internacionales fomentan el turismo hacia el Eje Cafetero; la región cuenta con una infraestructura hotelera sólida.

Es importante anotar que Pereira apuesta al escenario optimista; sin embargo, no es tarea fácil y los resultados no se dan a corto plazo. Existen muchas actividades por realizar y en varios frentes. Requiere de una trípode: Estado, empresas, sector académico. Debe estructurarse un plan pormenorizado con tareas y responsables que trabajen en pro del futuro deseado para el sector.

## Conclusiones y recomendaciones generales

Lograr la competitividad es una preocupación que desvela a teóricos, pragmáticos, ejecutivos, en fin a todo aquel que tiene relación con el tema de la administración, y mucho más complicado es conseguirla en países latinoamericanos, enmarcados bajo condiciones del entorno turbulentas.

¿Cómo lograr la competitividad en una región o en una ciudad, y en particular en dos sectores estratégicos importantes para la ciudad de Pereira?, ¿cuál es el impacto del TLC con Estados Unidos dentro de ellos?

El camino para generar resultados económicos superiores requiere que las empresas trabajen en dos grandes frentes. El primero está relacionado con las bases organizacionales como la movilización de inteligencias, el aprendizaje, la innovación, que podemos enmarcar dentro de los elementos internos de la empresa; seguido de unos soportes en los procesos (financieros, de mercado, comerciales, humanos), que permiten, unidos a los resultados no económicos, generar utilidades.

La propuesta para los sectores se plasma en el gráfico Acrópolis de la competitividad. Estos deben fortalecer sus bases. En movilización de inteligencias implica que se den instrucciones claras y directas por parte de los empresarios sobre los propósitos de cada organización, buscar que todos marchen hacia el mismo lado.

En cuanto a aprendizaje, en el sector turismo es indispensable una capacitación permanente de los empleados y funcionarios, para así estar acorde con las necesidades del entorno y poder ofrecer mejores productos y servicios. El tercer elemento dentro de las bases implica un trabajo en innovación conceptual: ambos sectores deben procurar generar ideas novedosas, lograr transformar datos en información, generar proyectos atractivos.

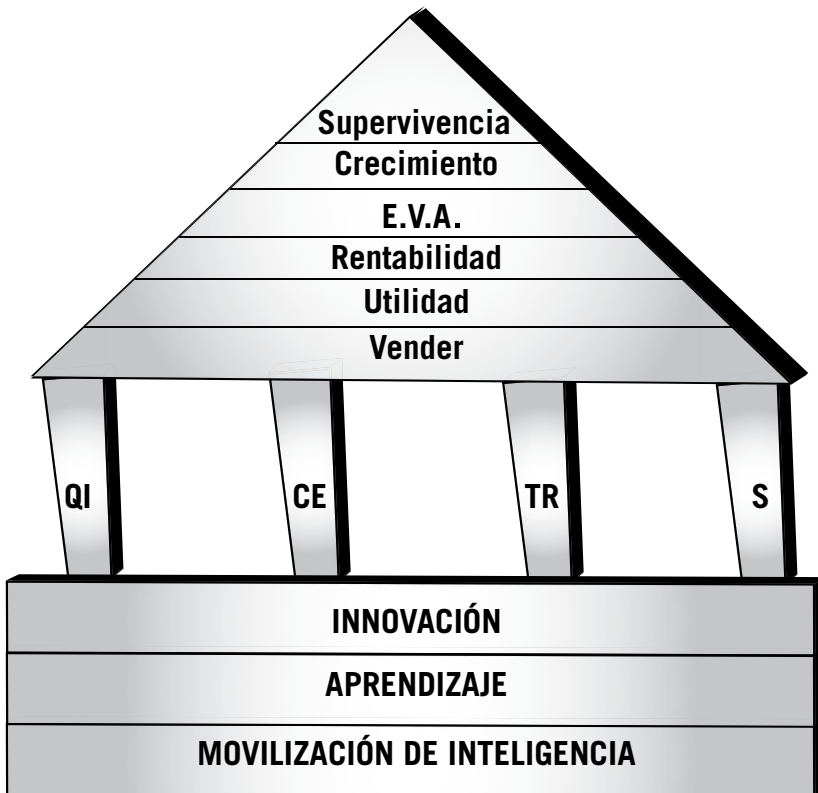
Una vez que se ha trabajado en las bases, se debe dar el paso al fortalecimiento de los pilares o columnas del sector. Cada empresa debe buscar calidad intrínseca, costo equivalente, tiempo de respuesta y servicio oportuno. Los procesos deben realizarse con la mejor calidad. En el caso del sector turismo, es indispensable que el cliente, desde el momento en que adquiere el paquete turístico o el servicio hasta cuando regresa a su casa, incluso más allá, obtenga una atención adecuada.

Este sector debe procurar que el cliente perciba que lo que paga por el producto o servicio sea lo adecuado (costo equivalente); muchas actividades pueden ser realizadas por las empresas, con estructuras de costos adecuadas (esto en especial para aquellas organizaciones que tienen estructuras muy informales).

Dos elementos muy importantes son el tiempo de respuesta y el servicio oportuno. En el caso del sector turismo, el cliente no solamente se siente feliz cuando se le cumple, ya que si la calidad, el servicio, las garantías, la información, o cualquier otro tipo de variable relacionada con lo que adquirió no es de su completa satisfacción algo está mal en la empresa.

El siguiente gráfico presenta una estructura que brinda recomendaciones para ambos sectores.

Gráfico 8. Acrópolis de la competitividad





Con estos análisis, se puede concluir que los sectores estratégicos estudiados presentan grandes debilidades que podrían generarles dificultades de supervivencia en un ambiente competitivo como el existente. Si a ello le agregamos la tendencia a realizar tratados de libre comercio que impliquen una liberación de mercados más rigurosa, los escenarios de futuro nos llevarían a una situación de erosión de la rentabilidad en el tiempo que afectaría su perdurabilidad.

El sector turismo refleja una situación más preocupante. Existe mucha informalidad, falta de preparación —evidenciada en deficiencias en los idiomas, como el bajo nivel de inglés y el desconocimiento total de otros como el francés o el chino mandarín—, problemas de competencia desleal, por empresas paralelas, que afectan la imagen del sector y la región.

Es importante que en este sector se establezcan reglas claras sobre el trato con los turistas, puesto que en la búsqueda de ingresos “adicionales” vía aprovechamiento de los mismos se puede generar una mala imagen de la ciudad, región y país.

Enfrentar un tratado de libre comercio con empresas que se miran hacia adentro, en una endogamia permanente, es complejo; es necesario implementar procesos de comunicación y darse a conocer, se requiere una campaña de visibilidad, no basta con la existencia de programas y planes pertinentes.

Sin embargo, para lograr trazar una estrategia que permita llevar a los sectores a generar resultados financieros superiores sostenibles, logrando salir de una posición de hacinamiento mediante la innovación a través de la variedad, la necesidad y los canales, se requiere efectuar unos estudios adicionales, en especial sobre cada uno de los escenarios mencionados. Dichos estudios deben basarse en sectores que la ciudad considere vitales para su desarrollo, buscando identificar políticas sectoriales que permitan el desarrollo regional.

Para lograr mejorar los niveles de competitividad de los sectores estudiados, definir políticas públicas, trazar orientaciones sectoriales y construir estrategias de desarrollo de ruptura que permitan diferenciar la ciudad inmersa en un ambiente de competencia internacional, se requiere realizar una permanente vigilancia tecnológica de los competidores, no solo locales, sino globales. Este proceso implica contar con un modelo sistémico, que soporte las decisiones empresariales, gubernamentales y académicas.

Es importante que los esfuerzos realizados por estudiar los sectores estratégicos de la región se encuentren articulados en una agenda regional de

competitividad, en la cual se establezcan direccionadores estratégicos que busquen el mejoramiento continuo perdurable en el tiempo, indiferente de los cambios de gobierno.

Al integrar cada uno de los esfuerzos realizados, se deben buscar incrementos en la competitividad, medida esta en condiciones de productividad, lo que haría posible estar preparados para enfrentar el TLC con Estados Unidos y otras negociaciones con diferentes países.