

**Colección
Gestión,
Emprendimiento
e Innovación**

**Emprendimiento
empresarial
usando prospectiva en el
corredor turístico de
Cundinamarca, Boyacá
y Santander**

Autor
Alberto Villate París



© **Universidad EAN**
Carrera 11 No. 78-47
Bogotá D.C., Colombia
2011

CONSEJO SUPERIOR

Cecilia Crissien de Perico Presidenta	Carlos Evelio Ramírez Cardona Consejero Fundador
Carlos Mauricio Álvarez Cabrera Primer Vicepresidente y Consejero Egresado	Álvaro Otto Rubio Salas Consejero Vitalicio
Roque González Garzón Segundo Vicepresidente	Martha Lucía Ramírez Consejera-Empresaria de la Mediana y Gran Empresa
Consejeros	Omar Alonso Patiño Castro Consejero Representante de los Docentes
Hildebrando Perico Afanador Presidente Honorario y Consejero Fundador	Jennifer Marcela Flórez Blanco Consejera Representante de los Estudiantes
Carlos Alfonso Crissien Aldana Consejero Fundador	

DIRECTIVAS

Rector	Vicerrector de Planeación
Jorge Enrique Silva Duarte Vicerrector de Formación	Ruben Darío Gómez Saldaña Vicerrectora de Extensión y Proyección Social
José David Marín Enriquez Vicerrector de Investigación	María del Carmen Sanabria Carmona Vicerrector Financiero y de Recursos Físicos
Carlos Largacha Martínez	Juan Enrique Castañeda Mateus

Prohibida la reproducción
parcial o total de esta obra sin autorización de la
Universidad EAN

La edición de este texto estuvo a cargo de la Vicerrectoría
de Investigación
Grupo Gestión del conocimiento

Revisión de estilo

Rocio Santofimio

Diagramación

Adriana Milena Rodríguez

Villate París, Alberto

Emprendimiento empresarial usando prospectiva en el corredor turístico de Cundinamarca, Boyacá y Santander [Recurso electrónico] / Alberto Villate París. -- Bogotá : Universidad EAN, 2010. -- (Colección Emprendimiento)

46 p.

ISBN: 978-958-8153-93-3

1. Empresas de turismo - Organización 2. Emprendimiento

658.9191 CDD

Contenido

1.	Introducción.....	4
2.	Principales elementos conceptuales.....	6
3.	Resultados preliminares.....	34
4.	Metodología.....	44
5.	Cronograma de actividades.....	47

1.

Introducción

El objetivo general del proyecto, en esta fase, es unir dos áreas de trabajo: organización de empresas y turismo, mediante la aplicación de herramientas de prospectiva.

Los objetivos específicos son:

- Prediseñar el producto a ser ofrecido en el Corredor de la Libertad de Cundinamarca–Boyacá y Santander, aplicando análisis morfológico.
- Preseleccionar mercados, mediante el instrumento prospectivo de planteamiento de escenarios.
- Analizar la organización en red, para identificar las potencialidades de las empresas prestadoras del servicio para asociarse, sin perder su individualidad, con el fin de aprovechar los beneficios de tener un tamaño mayor. Para ello se aplicarán



matrices de importancia y dominio para analizar las variables del entorno de la organización empresarial y matrices de análisis estructural para diseñar las acciones de organización en red de las empresas del corredor turístico.

Este proyecto se desarrolla sobre una región particular: La Ruta de la Libertad, que comprende el corredor turístico de Cundinamarca, Boyacá y Santander. Incluye paisajes, servicios de salud, programas de deportes extremos, sitios históricos y manifestaciones culturales de varias comunidades (producto turístico) con las potencialidades empresariales asociadas en redes regionales de empresas en un corredor regional (organización empresarial) para motivar el emprendimiento, a fin de captar un segmento del mercado turístico nacional.

2.

Principales elementos conceptuales

2.1 El producto turismo

2.1.1 Definiciones

Se ha definido el turismo como un proceso que encierra un profundo y mágico contenido y sentido cuyos elementos que lo componen son cambiantes, evolutivos en el tiempo y en el espacio. El DRAE¹ lo define en tres acepciones como: “Actividad o hecho de viajar por placer. Conjunto de los medios conducentes a facilitar estos viajes. Conjunto de personas que realiza este tipo de viajes”.

En este proyecto se entiende como Producto Turístico la sumatoria de tres conjuntos de elementos² que, puestos en un mercado, satisfacen necesidades y motivaciones de los consumidores o turistas. Ellos son:

¹ DRAE- Diccionario de la Real Academia Española

² Kotler, Philip, David Gertner, Irving Rein, Donald Haider “Marketing internacional de lugares y destinos” Pearsons, Prentice Hall, México, 2007, Capítulo 6 páginas 166 a 199

- Atractivos.
- Infraestructura y servicios de la planta.
- Gente.

El producto turístico es un proceso de relación social, pues son personas quienes se trasladan de un lugar a otro y también son personas las que reciben y acogen a quienes se trasladan, originándose un encuentro de pueblos y culturas, para encontrar y comprender formas de pensar y actuar diferentes.

Así mismo, es un proceso económico pues el desplazamiento del turista impulsa una serie de procesos productivos, en los cuales se involucran de forma interdependiente las empresas prestatarias de servicios turísticos.

Como los servicios en general, el producto turístico tiene cuatro características principales:

- Es intangible: no se puede ver, degustar, sentir, oír, u oler antes de comprarlo.
- Es indisociable: los clientes forman parte del producto. Se produce y se consume al tiempo.
- Es variable: depende de quién, cuándo y dónde se suministre. Un mesero con el genio alterado por problemas familiares dará ese día otra imagen del establecimiento.
- Es perecedero: no es almacenable. Si ayer solo se vendieron cuatro de diez habitaciones, hoy no se pueden ofrecer 16.

El objeto del turismo moderno son los elementos que constituyen el patrimonio cultural. Ellos son testigos de la forma en que una sociedad o cultura se relaciona con su ambiente. Las manifestaciones

y elementos que conforman el patrimonio cultural son un reflejo de la respuesta del hombre a los problemas concretos de su existencia sobre la tierra.

El concepto de patrimonio cultural incluye no sólo los monumentos y manifestaciones del pasado, como los sitios y objetos arqueológicos, la arquitectura colonial, los documentos y obras de arte; también a lo que se llama patrimonio vivo, es decir las diversas manifestaciones de la cultura popular, las poblaciones o comunidades tradicionales, las artesanías y artes populares, la indumentaria, los conocimientos, valores, costumbres y tradiciones características de un grupo o cultura. Este patrimonio puede ser visto de dos maneras: como un viajero interesado en sus causas, en su permanencia; o como un turista que disfruta solamente de sus manifestaciones transitorias.

2.1.2 El espacio turístico

Conformado por dos elementos:

- La presencia física y la distribución territorial de los recursos y atractivos turísticos, son la materia prima del turismo.
- La infraestructura y la planta turística, es el elemento indispensable para la estancia del turista.

Un espacio turístico se presenta entrecortado y por consiguiente es necesario aplicar técnicas de regionalización muy flexibles para determinar una delimitación. Esta circunstancia ha llevado a segmentar en unidades el espacio turístico a través de una escala descendente.

Entre las unidades definidas como relevantes para el diseño del producto están:

- Zona turística: es la unidad mayor, con superficie variable que depende de la presencia y la distribución de los recursos, atractivos y planta turística.
- Área turística: corresponde a las divisiones que se pueden hacer en una zona. Su ubicación se presenta generalmente discontinua. Su conformación requiere también de la presencia de recursos, atractivos y planta turística. El concepto de corredor turístico cae dentro de esta categoría.
- Centro turístico: se denominan como tales a los conglomerados urbanos, con presencia o radio de influencia de los elementos requeridos para la actividad turística.

El espacio físico no es solamente un espacio turístico. En él convergen también formas cotidianas de vida, sistemas de producción y propuestas de desarrollo que en muchos casos tienen muy poca relación con la actividad turística. Por ello, se hace necesario conocer el tamaño del espacio y las actividades turísticas que se pueden implementar, sin que se entre a usurpar el espacio y las formas de producción y desarrollo de otras actividades, para que los programas y las actividades turísticas sean compatibles.

Para el diseño de productos se deben analizar los usos habituales del territorio por parte de la población receptora, para que el visitante no sea percibido y recibido como un intruso, o que de manera drástica se cambie el uso tradicional del territorio. Para superar estos aspectos negativos, es prudente que al momento del diseño del producto se involucre a la población receptora en calidad de participante de la gestión de la actividad turística y no sólo como fuerza de trabajo o atractivo turístico.

2.1.3 Capacidad de carga

La Organización Mundial del Turismo la ha definido como: “El nivel de aprovechamiento turístico (número de personas) que una zona puede soportar, asegurando una máxima satisfacción de los visitantes y una mínima repercusión sobre los recursos naturales y culturales. Con su aplicación se pueden proyectar ingresos y determinar procesos operativos”.

La capacidad de carga es relativa y dinámica, ya que en su determinación intervienen variables que algunas veces están más relacionadas con circunstancias o con las actividades a desarrollar, con la planta turística inherente a la comodidad de los turistas y con el grado de conservación del recurso o atractivo, entre otras.

La determinación de la capacidad de carga en un espacio turístico no es el fin ni la solución a todos los problemas que allí se presenten. Es una herramienta en los procesos de planificación que hacen parte de la creación y comercialización del producto turístico.

2.1.4 Una aproximación académica

Hall³ precisa que los destinos y los negocios vinculados al turismo alrededor del mundo experimentaron, a raíz de los ataques terroristas del 11S, la invasión a Irak liderada por USA, las quiebras financieras de las aerolíneas y el virus SARS, un cambio profundo en la confianza del consumidor y el comportamiento de sus viajes. Estos impactos y sus reportes en los medios de comunicación, le dieron al sector del turismo un alto perfil en la política pública, algo sin precedentes, en todos los niveles, para lidiar con los problemas y mejorar los resultados de los impactos sobre el empleo y la economía.

³ Smith, S.L.J. “Defining Tourism: a Supply-side View” Annals of Tourism Research 15, 179-90, 1988, página 183, citado en Hall.

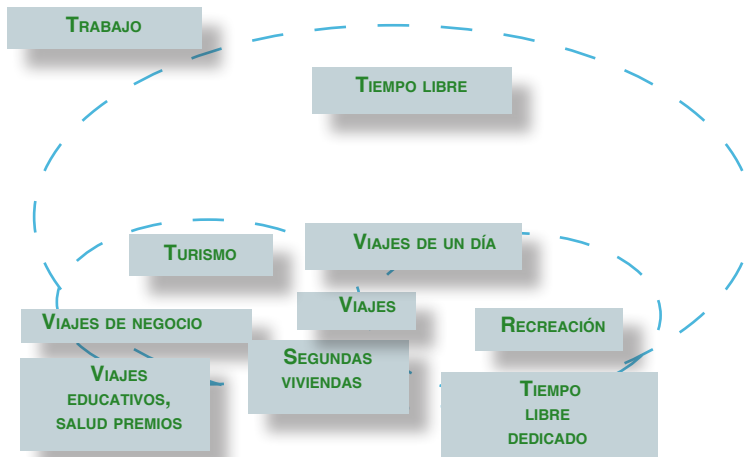
Sectorialmente, dice Hall, se han hecho adelantos como el TSA – Tourism Satellite Accounts- que ha sido una herramienta significativa de organización al lado del Consejo Mundial de Viajes y Turismo – WTTC-

Desde la perspectiva de la oferta, el sector turismo lo define Smith⁴ como “el agregado de todos los negocios que directamente proveen bienes o servicios para facilitar los negocios, el placer y las actividades de uso del tiempo libre lejos del ambiente del hogar”. Sin embargo, esta definición, la analiza Hall, útil para investigaciones de economía comparada y estudios de los impactos económicos del turismo, pero falla para explicar la forma en la cual la producción y el consumo de turismo interactúan. Tampoco explica las implicaciones que esto tiene para entender las amplias dimensiones sociales, ambientales y políticas, así como los temas económicos fundamentales de la mercantilización (*commodification*), distribución, mano de obra turística, y el papel apropiado del Estado en el turismo.

Hall es enfático (página 4): una adecuada conceptualización del turismo, requiere ir más allá del límite económico. Es necesario entender las relaciones entre tiempo libre, recreación y turismo con otras prácticas y comportamientos sociales, como los que se identifican en el siguiente cuadro:

⁴ Lew, Alan A, C. Michael Hall y Allan M. Williams, Editors, “A Companion to Tourism” Blackwell Publishing Ltd. UK, 2004. Capítulo 1: C. Michael Hall, Allan M. Williams and Alan A. Lew “Tourism: Conceptualizations, Institutions, and Issues” páginas 3 a 17.

RELACIONES ENTRE TIEMPO LIBRE, RECREACIÓN Y TURISMO



Es valioso considerar al turismo y a la recreación como parte de la concepción más amplia de tiempo libre, como señalan Shaw y Williams y Hall y Page, citados por Hall.

Además de definirse en relación con su producción y su consumo, el turismo se puede interpretar en una dimensión de movilidad y circulación temporal, como señalan Bell y Ward, Urry, Williams y Hall, citados por Hall et.al.

En términos de movilidad, Flavell recuerda que “para entender realmente el significado de movimiento, debe gastarse un tiempo “estudiando cosas que permanecen, tales como límites, instituciones y territorios de naciones o Estados, así como las culturas sedentarias de la gente que no se mueve”.

Lo anterior, direcciona la atención hacia lo que no se mueve. Aunque hay una literatura bien establecida sobre restricciones al tiempo libre, estas no han sido aplicadas al turismo, con la posible excepción de la estacionalidad.

La oportunidad de viajar siempre ha dependido del derecho a ausentarse del hogar y del trabajo, y tales derechos han sido históricamente reservados a pequeños grupos de la población. Hagerstrand, citado por Hall habla del “escape de la jaula de las rutinas”.

En forma similar, el crecimiento del reconocimiento del papel del espacio por los sociólogos tiene implicaciones directas para entender el turismo como una práctica social. Giddens observa que “la fijación del tiempo y del espacio también significa fijación social; el carácter sustancial y determinado de la vida diaria con sus relaciones rutinarias está profundamente influenciado por el contorno de la reproducción institucional”.

2.1.5 La investigación en turismo

Hall señala que, al incrustarse el turismo en las prácticas sociales y económicas modernas, ha creado un espacio significativo para la investigación en las ciencias sociales, que no sólo es relevante para el mismo turismo, sino para entender profundamente la movilidad diaria y con amplios patrones de comportamiento.

Sin embargo, la noción de turismo está abierta a las múltiples formas de conceptualizar que descansan en asunciones ontológicas, epistemológicas y paradigmáticas del analista.

Rojek y Urry, citados por Hall, señalan que “Empecemos por interrogar la categoría de turismo. ¿Es una entidad? El término sirve para demarcar una esfera distinta y útil de práctica social? ¿Dónde termina el turismo y empieza el uso del tiempo libre o los pasatiempos (*hobbys*)? Este libro (*Touring Cultures*) se basa en el punto de vista que el turismo es un término que espera ser deconstruido.... Es un concepto caótico que incluye un amplio rango de fenómenos disparatados... abraza tantas nociones diferentes que es difícilmente útil como un término de las ciencias sociales, aunque esto es paradójico ya que los estudios en turismo han sido rápidamente institucionalizados dentro de la academia”.

Safari y Ritchie reconocen que los estudios de turismo “como sus clientes que no reconocen límites geográficos, no reconocen demarcaciones disciplinarias” Además, Tribe describe el análisis del turismo como interdisciplinario, multidisciplinario, y conciente de su plena juventud.

Bodewes argumenta que “el turismo se ve usualmente como una aplicación de disciplinas ya establecidas, porque no posee suficiente doctrina para ser clasificado como una disciplina académica autónoma”. Tribe sugiere que la búsqueda del turismo como una disciplina debe ser abandonada y que la diversidad del tema debe ser celebrada. Aún así, Ryan señala que esto debe contrastarse contra el creciente reconocimiento que el turismo empieza a verse como una legítima área de estudio por sí misma y que, al menos superficialmente, tiene muchas de las características de una disciplina.

Johnston, en su memorable reseña de la Geografía Anglo-Americana, identifica tres características clave de una disciplina:

- Una presencia bien establecida en universidades y colegios, incluyendo el concurso para posiciones profesoriales.
- Estructuras institucionales formales de asociaciones académicas y departamentos universitarios.
- Caminos para publicaciones académicas, en términos de libros y revistas.

Sin embargo, Johnston señala que “es el avance del conocimiento – a través de investigación fundamental y la publicación de descubrimientos originales- lo que identifica una disciplina académica; la naturaleza de su enseñanza sigue la naturaleza de su investigación”. Hall, señala que estas características claramente se aplican al campo de los estudios en turismo. El primer programa de pregrado en turismo en el Reino Unido se estableció en la Universidad de Surrey en 1973. El primer programa en Australia fue establecido en Gatton Collage, ahora parte de la Universidad de Queensland, en los setentas. Hay estructuras

institucionales para el turismo dentro de las Universidades tales como el Consejo Universitario Australiano en Turismo y Educación en Hospitalidad (CAUTHE por su sigla en inglés) y La Sociedad de Turismo en el Reino Unido, que ofrece conferencias anuales en investigaciones y genera un foro para las discusiones en educación en turismo. La primera revista académica en turismo, la *Revue de Tourisme/The Tourist Review*, fue establecida en 1946 como el órgano oficial de la Asociación Internacional de Expertos y Científicos de Turismo (AIEST por su sigla en francés) con base en Suiza.

Algo así como 77 revistas académicas publicadas en inglés, ya sea total o parcialmente, se identifican con un contenido sustancial dedicado a la investigación en turismo.

La amplia reseña que elabora Hall, termina con dos preguntas: ¿Los estudios en turismo constituyen una disciplina? y, más importante aún: ¿El campo de los estudios en turismo goza de buena salud?

La primera, es una pregunta difícil y los editores (del libro y del capítulo) no se pusieron de acuerdo. Johnston reflexiona así: “no hay un conjunto fijo de disciplinas, ni una división académica correcta de acuerdo con la materia sujeto de discusión. Aquellas disciplinas comúnmente existentes se desarrollan dentro de límites establecidos previamente por las comunidades o los investigadores. Los límites son porosos y permiten que las disciplinas interactúen. Ocasionalmente, los límites cambian, usualmente estableciendo una nueva disciplina que ocupa un enclave dentro del espacio académico preexistente” El crecimiento de los estudios en turismo ayuda a remodelar tales límites, al mismo tiempo que está influenciado por ellos.

La respuesta a la segunda pregunta, Hall (página 9) señala que es por supuesto contingente. Puede argumentarse que el alto nivel de actividad académica implica que se tiene una salud excelente y que ha llegado a solidificarse institucionalmente en la academia. Sin embargo, el campo de estudio ha sido sustancialmente criticado en términos de su base teórica. Meetham comenta que “para todos es

evidente la expansión de revistas académicas, libros y conferencias específicamente dedicadas al turismo, pero en un nivel analítico general, el tema permanece sub-teorizado, ecléctico y disparatado”.

Los comentarios de Franklin y Crang son similares en astringencia: “El primer problema con los estudios en turismo, y paradójicamente también una de sus fuentes de interés, es que su objeto de estudio – turismo- ha crecido muy dramática y rápidamente y que su comunidad de investigadores es relativamente nueva. A veces no es claro qué se mueve más rápido, si el turismo, o la investigación en turismo. Parte del problema es que los estudios en turismo han simplemente tratado de seguir y documentar la gran expansión del sector, produciendo un enorme conjunto de ejemplos, estudios de caso y variaciones de ellos. Una razón que explica esto es que los estudios en turismo han sido dominados por el tema de la política pública y auspiciados por el sector turístico en forma tal que el análisis tiende a internalizar las prioridades del sector y sus perspectivas.... Parte de este problema también es que este esfuerzo ha sido desarrollado por gente cuya disciplina original no incluye las herramientas necesarias para analizar y teorizar los complejos procesos culturales y sociales que se han desarrollado”.

Estas afirmaciones apuntan a una tensión persistente en la investigación en turismo entre las frecuentemente contradictorias necesidades de la ciencia social crítica y la extensión en la cual el sector y los hacedores de política pública influyen la agenda de investigación, particularmente a través de estrategias de financiamiento y comercialización. Hay contradicciones similares en algunas ciencias sociales, pero ellas son particularmente agudas en turismo, por la propia naturaleza del objeto de estudio (que frecuentemente es mirado como diversión) y la débil institucionalización dentro de los tradicionales centros académicos que estuvieron al frente de la crítica en las ciencias sociales.

Hall et.al. investigan el crecimiento de los estudios en *CABI Leisure, Recreation and Tourism Abstracts*, y encuentran entre 1976 y 2002 un gran crecimiento de estudios con palabras críticas de las ciencias sociales como: historia, sostenibilidad, patrimonio cultural, grupos étnicos, y en menor medida en papeles de género (gays, sexualidad),

monumentos de conservación y herencia histórica, posmodernidad, y destinos o centros turísticos o recreacionales (resorts).

Usando la misma metodología, pero con palabras de orientación económica, los estudios son importantes en: impacto económico, desarrollo económico, análisis y evaluación económica, economía, ciclos económicos, y política económica.

2.1.6 Las empresas

Algo aparentemente tan sencillo como el desplazamiento de un viajero o un turista impulsa de forma inmediata una serie de procesos productivos, en los que se involucran empresas prestatarias de servicios turísticos quienes tienen la función de poner en manos del consumidor productos y servicios de viajes.

Estas empresas son de diferentes sectores productivos y de servicios, tales como empresas de alojamiento, comida, bebida, transporte local y dentro del área turística, entretenimiento, centros comerciales, servicios para reuniones y convenciones, centros artesanales, servicios de salud, deportes, guías turísticos y traductores, agencias de viajes, operadores de viajes, museos y galerías de arte, principalmente.

2.1.7 Redes regionales de negocios

El término red se usa por diferentes autores en muy diferentes formas. En el contexto de Redes Regionales de Negocios –RRN- el término significa vínculos basados en comunicaciones de alta calidad.

Una de las vías más importantes para promover la coordinación es a través de la reducción de los costos de transacción. Los agentes racionales se unirán a una red porque saben que pueden beneficiarse de menores costos de transacción. En este contexto, es de la mayor importancia distinguir entre el flujo de productos a coordinar y el flujo

de información que se usa para sustentar ese flujo. La base de una red es el flujo de información altamente confiable.

Una RRN es una red de negocios cuyos miembros están localizados en una región en particular. Una región no es una entidad aislada. Cuando se analizan las RRN es importante reconocer la importancia de las redes de negocios inter-regionales también. Estas redes son importantes porque la proximidad física no es el único factor que respalda una red.

Las redes tienden a ser construidas por líderes individuales, quienes reconocen la oportunidad de desarrollar un conjunto de vínculos o pueden decidir construir sobre vínculos informales existentes para crear estructuras formales tales como círculos o asociaciones empresariales. Los líderes construyen confianza mutua suficiente para poner un vínculo en uso económico.

2.1.8 Alianzas estratégicas

Una Alianza Estratégica es toda unión voluntaria, duradera y organizada de personas o empresas que ponen sus fuerzas en común para lograr ventajas especiales que les permiten estar en mejor situación competitiva.

Pueden realizarse entre dos o más personas o empresas, sin importar el tamaño, el nivel tecnológico o el sector productivo al que pertenecen, siempre y cuando compartan un objetivo en común.

Las Nuevas Formas jurídicas de asociación empresarial:

- ⇒ Son asociaciones de empresas sin creación de personería jurídica, salvo para la declaración de impuestos.
- ⇒ No prevén obligaciones y derechos adicionales a los de cada empresa que los conforma.

- ⇒ Las empresas no pierden su individualidad económica y legal.
- ⇒ Las empresas se unen con una finalidad de cooperación, ya sea para realizar una actividad en común o para mejorar el funcionamiento de las agrupadas, para facilitar o desarrollar fases de la actividad de sus miembros, para perfeccionar o para incrementar el resultado de tales actividades.
- ⇒ Es útil, aunque no indispensable, constituir un fondo común operativo que se mantendrá hasta la vigencia del contrato.
- ⇒ Deben designar a una o más personas que dirijan y administren la agrupación y que los represente y actúe en nombre de la alianza.

2.1.9 Empresa: lo que se puede aprender de un pionero

Thomas Cook⁵ fue un pionero. En el verano de 1841, organizó una excursión por tren desde Leicester a Loughborough y negoció una rebaja significativa en las tarifas del viaje. Aunque Cook no fue el primero en organizar una excursión por tren, sí fue el primero en usar la idea para generar un fenómeno social. Tuvo la habilidad para basarse en una organización social existente, la Sociedad de moderación de bebidas alcohólicas, como una base de clientes disponible. Rápidamente se expandió hacia otros eventos tales como fiestas en la costa inglesa y viajes de turismo a Escocia, promocionándolos como “recreación racional” para la clase trabajadora y proporcionando una alternativa a la taberna o bar (pub).

Hazbun señala que Cook vió cómo democratizar los beneficios de un viaje por tren pues “viajar por tren es disfrutar la libertad republicana y la

⁵ Scranton, Philip and Janet F. Davidson, Editors, “The Business of Tourism: Place, Faith, and History” U. of Pennsylvania Press, Philadelphia, 2007. Capítulo 1: Hazbun, Waleed “El Este como una exhibición: Thomas Cook & Son y los orígenes del turismo internacional en Egipto” páginas 9 a 16.

seguridad monárquica”. El mayor suceso en los inicios de la compañía fue organizar viajes con descuento para más de 100.000 visitantes a la Gran Exhibición en el Palacio de Cristal de Londres en 1851.

Para ayudar a anunciar sus tarifas y construir interés en la exhibición, creó un magacín: Cook’s Excursionist, como se llamó posteriormente, y llegó a ser el primer vehículo de publicidad de la empresa. Cuatro años después, Cook lideró un viaje al continente europeo, terminando en la Exhibición de París de 1885, y así abriendo sedes internacionales para el turismo popular.

Antes de 1840, recuerda Hazbun (página 8) el viaje por tren “era complicado y costoso. Las compañías de ferrocarril veían su función principal en servir las necesidades de la industrialización, principalmente transportando carga y personas de negocios. Los operadores férreos miraban frecuentemente a los viajeros de la clase trabajadora con sospecha, desconfianza y recelo. Cook ayudó a las empresas de ferrocarril a “tomar en cuenta el potencial económico ofrecido por un mercado masivo de bajos ingresos” Poco a poco, las compañías de ferrocarril de Gran Bretaña y de Europa empezaron a aplicar tarifas económicas y a coordinar sus itinerarios para expandir la accesibilidad de los viajes por tren y la movilidad de grandes sectores de la población”. Esto expuso a amplios sectores de la sociedad británica a paisajes y ofertas culturales de ciudades como París y Florencia, que habían sido disfrutadas exclusivamente por los adinerados.

Cook se enorgullecía de sus “Excursiones de hombres trabajadores” ya que la mayoría de sus viajeros eran profesionales de clase media como médicos, abogados, contadores, comerciantes, sacerdotes, y profesores. Los viajes de Cook fueron populares no solo por ser asequibles sino más que todo por la conveniencia que ofrecían para coordinar lo que había sido un complejo conjunto de compras en contextos generalmente no familiares donde los viajeros se sentían vulnerables a ser explotados. Al organizar estos tours Cook desarrolló y operacionalizó el concepto de lo que se llama el “paquete turístico” que fue un modelo de negocio que creó una nueva mercancía a través de organizar el consumo más que la producción.

Hazbun (página 10) plantea que “durante los primeros años de la empresa, la creación de esta experiencia total fue el resultado de una meticulosa organización por parte de Cook. Él explotó las oportunidades ofrecidas por las nuevas tecnologías para concertar el transporte, los alojamientos, comidas e itinerarios. Usando su premisa de un gran volumen de ventas y frecuentemente haciendo competir entre sí a sus empresas rivales, Cook aseguraba precios de descuento. Los viajeros, a su vez, podían comprar los tiquetes del tour con su paquete de servicios en forma anticipada. Con sus costos predeterminados, Cook podía prepagar los tiquetes de transporte mientras que pagaba a los establecimientos solo después de que prestaran el servicio. Este arreglo, que ayudaba a asegurar el flujo de caja, definió el eje del modelo de negocio que permitió el nacimiento de lo que más tarde se llamaron los operadores de turismo”.

El mismo autor (página 12) señala que “el desarrollo y popularización del turismo como práctica social no fue simplemente una extensión y réplica de los paquetes turísticos de Cook, sino que involucró a diversos agentes que operaban dentro y a través de otras redes. Estos agentes incluían no solo a Cook y su empresa, sino a propietarios de hoteles, guías turísticos, promotores regionales, y gobiernos locales”. El auge del turismo como actividad económica, como fuente de ingresos generó estos agentes que a su vez modelaron la expansión del sector y la comercialización incremental de las experiencias turísticas.

Otros agentes también influenciaron las varias redes del negocio. Incluyen, por ejemplo, a ingenieros cuyos inventos lideraron el desarrollo de nuevas tecnologías de transporte, arqueólogos cuyos proyectos de investigación crearon nuevos sitios turísticos, y novelistas cuyas obras acerca de regiones crearon lugares de destino turístico.

Hazbun (página 13) señala que fue más que la velocidad de los ferrocarriles, la conveniencia de nuevos hoteles lo que popularizó el turismo. De hecho, la infraestructura turística, al menos en parte, se expandió para servir las necesidades del gran número de personas que deseaban viajar. Los dos, en efecto, se alimentaron mutuamente: más turistas clamaban por más instalaciones y más lugares para ver, y los

propietarios y operadores de nuevos hoteles y atracciones promovían cada vez más el turismo. Por encima de todo, Thomas Cook “creó un nuevo sistema, una tecnología, que tomaba en consideración todas las necesidades del turista. Su sistema ofrecía una amplia variedad de servicios... Fue un esquema complejo para satisfacer las necesidades, los gustos y los recursos de una clientela mixta” según Tissot.

Cook generó además efectos de largo alcance. “Al actuar como agente de tiquetes, creó oportunidades para empresas pequeñas, tales como pequeños transportadores por ferrocarril y hoteles, al ser parte de los circuitos turísticos. Las agencias de viaje, los libros de guías, y las compañías ferroviarias “intentaban liberar a los consumidores de todas las trabas materiales... con el efecto de prestar un servicio tan fácil y agradable como fuera posible... En un sentido, el propósito era organizar una respuesta técnica y comercial a una demanda socialmente determinada” como señala Tissot citado en Hazbun, página 16.

2.1.10 Los modelos: enclave e integración

Para explicar la relación entre la naturaleza de las redes de turismo y las formas de turismo, Hazbun op.cit. reduce la diversidad de formas económicas de turismo a dos modelos simplificados: enclave e integrado.

En el modelo de enclave, “una red exclusiva gobernada por un agente dominante, gestiona el movimiento de turistas, su visita a sitios, y su consumo de servicios. En esta versión del paquete turístico, un itinerario fijo preconcebido por un operador turístico define la actividad turística. La versión de centro turístico (resort) confina la actividad dentro de un espacio limitado diseñado por el operador turístico” (página 13).

En el modelo de enclave, sus opciones y comportamiento no influyen o redefinen la estructura económica del turismo. La interacción social y cultural con la sociedad local es restringida, ya que los turistas no necesitan pasear independientemente dentro de las comunidades locales. Como resultado, los impactos sociales del enclave turístico serán limitados.

Este modelo facilita la expansión del volumen de turismo y su extensión a nuevos territorios, no familiares, a pesar del poco desarrollo previo de instalaciones turísticas. El modelo de enclave descansa en una infraestructura turística exclusiva, que es más fácil de construir que una pública, pero que es generalmente utilizada solo para propósitos turísticos. Mientras que los costos y los ingresos están más concentrados y estables para el desarrollador turístico, el modelo de enclave “restringe gravemente la difusión de los beneficios del sector” a través de la economía local.

Cuántos turistas que están en los hoteles de Colsubsidio salen a almorzar en algún restaurante de Paipa, o de la zona?

En contraste, señala Azbun, el modelo integrado se refiere a una organización económica del turismo generada por el proceso iterativo e interactivo de adelante - atrás entre los turistas y los diferentes emprendedores locales.

La estructura económica del turismo integrado “está construida por redes heterogéneas de agentes cuyo producto del proceso es indeterminado y solo se estabiliza a través de asociaciones entre diversos elementos humanos y no humanos y después de un proceso de repetidas interacciones y ajustes entre dichos agentes. Como un investigador explica: “La opción integrada generalmente implica un muy gradual desarrollo del turismo... en donde las relaciones entre el turismo y la sociedad evolucionan con mayor interacción”. (página 16) Esta aproximación limita el aislamiento de los turistas y los operadores de la economía y sociedad locales. Funciona mejor cuando hay menor distancia social, cultural y económica entre los anfitriones y los

invitados, ya que el turista debe aprender a negociar su propio camino a través de ambientes foráneos.

2.2 El mercado

Los grandes imaginarios turísticos occidentales serían la conquista de la felicidad, el deseo de evasión, el descubrimiento del otro y el regreso a la naturaleza, según Hiernaux-Nicolas, citado por Cordero (página 125).

El deseo de evasión es el intento de huir de la vida cotidiana, la cual no es más que una rutina de actos (visión pesimista de la cotidianidad, al estilo de Lefebvre). Así, el deseo de evasión es un complemento esencial del aburrimiento. Hay una exigencia del viaje para realizar el escape.

Descubrir al otro empezó a tornarse una actividad cultural no despreciable a partir del siglo XIX.

Algunos modelos turísticos buscan combinar los idearios antes planteados. El turismo natural, por ejemplo, trata de combinar el descubrimiento del otro y el regreso a la naturaleza.

2.2.1 Bases del marketing en turismo

Kotler⁶ señala que se pueden tener dos enfoques en el marketing del turismo: uno centrado en el producto y otro en el mercado. El que tradicionalmente prima es el primero, en donde la cadena enlaza la producción – los productos existentes – las ventas y la promoción – los beneficios por volúmenes de ventas.

Sin embargo, a mediano y largo plazo es más rentable el enfoque de marketing, que enlaza: mercado – necesidades del cliente – marketing integrado – beneficios por satisfacción de clientes. Este es el enfoque planteado para este estudio.

Señala tres áreas del marketing turístico que son:

- 1. Diferenciación:** ya sea por la actitud de los empleados, del entorno físico, del proceso seguido, de los símbolos empleados, entre otros.
- 2. Calidad:** como cultura del servicio. Sello de calidad para disminuir la incertidumbre de la futura prestación del servicio y asegurar la satisfacción del cliente.
- 3. Tangibilidad:** con una marca comercial que garantice una gestión del entorno físico, de los recursos humanos y del valor agregado.

Asimismo⁷, presenta una lista de los principales criterios de segmentación del mercado, y por tanto del servicio turístico a ser ofrecido.

Este Proyecto enfatiza que la región es rica en patrimonio cultural representado en productos de la actividad humana sobre la cultura

⁶ Kotler, Philip, John Bowen y James Makens “Marketing para turismo” Pearson, Prentice Hall, México, 2003 página 15.

⁷ Kotler, op.cit. página 169

material, espiritual, científica, histórica y artística, y que, por su condición ejemplar y representativa del desarrollo de la cultura, se está en la obligación de conservar y mostrar a la actual y futura generación. Para ello es necesario integrar los eslabones de la cadena de valor en la producción y servicio turístico para minimizar la atomización y riesgos que van en detrimento de la producción con calidad.

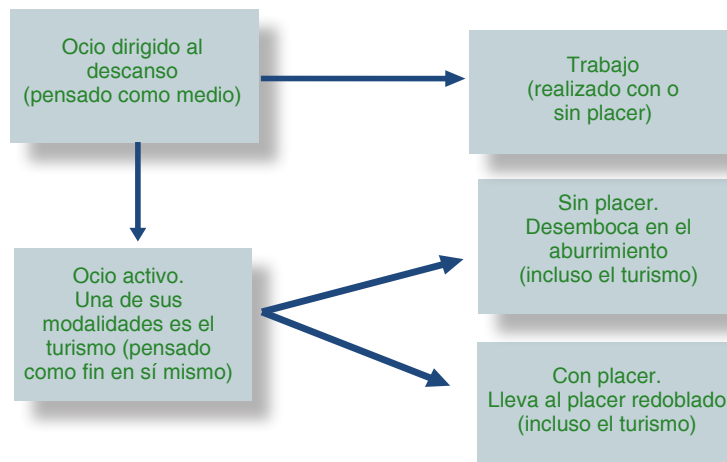
2.2.2 Mercado: compiten el turismo, el ocio y el tiempo libre

Cordero⁸ (página 11) es de la opinión que el placer tiene sus verdaderas posibilidades de realización cuando deviene en placer social, y que (página 16) puede ser estudiado desde una doble perspectiva: la que tiene que ver con la producción de los servicios turísticos y las formas de acceder a esos servicios: por ende, se puede abordar tanto a partir de la esfera productiva como de la distributiva.

En la página 26, recuerda que Aristóteles, en La Política, señala: “la diversión no es un fin en sí mismo, ya que más bien el fin de la vida es la felicidad, que es superior a la diversión. Pero el fin de la vida no es el ocio dedicado al descanso, sino la vida vivida conforme a virtudes que se manifiestan con placer”. El ocio de calidad se adquiere por medio de una educación que en sí misma forma parte del goce.

Una primera división simple del ocio, contempla un primer tipo de ocio que es cualificado y, al mismo tiempo, fin en sí mismo, y otro que está dirigido al descanso. Las distintas formas de ocio y su relación con el trabajo y el placer se pueden esquematizar como en el libro de Cordero que se resume en el siguiente cuadro:

⁸ Cordero Ulate, Allen “Nuevos ejes de acumulación y naturaleza: el caso del turismo” CLACSO - Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales- Buenos Aires, 2006.



Es un mercado segmentado. Cordero señala que en tanto más alta sea la ubicación social (en términos de ubicación objetiva de clase), mayor será la cantidad de tiempo libre absolutamente disponible y, por ende, mayor la necesidad de estructurar ese tiempo en la forma de ocio, bajo la modalidad de ocio activo o creativo. En la población de menores ingresos no es que no existan tiempos de ocio, pero están dirigidos, principalmente, a la reposición de fuerzas, que se expresan bajo la forma de ocio pasivo: dormir o descansar, o se manifestaban en viajes cortos y no muy lejanos geográficamente.

2.2.3 El turismo es una actividad productiva

Cordero, en la página 31 se pregunta: ¿Es el turismo una forma productiva o improductiva de despliegue del capital? Y concluye: los servicios turísticos constituyen, en el marco del capitalismo, una forma de capital productivo. Esto sucede principalmente por dos razones que derivan de los propios principios de la economía política. Por una parte, el capital invertido en turismo está dirigido a la obtención ampliada de ganancias (léase valorización del capital). Por otro lado, desde el punto de vista de la necesidad que satisfacen (descanso y recreación

ampliada del ocio) se encuentra en gran parte dirigido a la reposición de la fuerza de trabajo.

Esta necesidad de un descanso “enriquecido” es parte del proceso de diversificación del consumo, o puede entenderse, también, como un enriquecimiento del nivel y calidad de vida de sectores de trabajadores tanto de los países desarrollados como de los económicamente atrasados.

2.2.4 Las cadenas globales de mercancías en turismo

Las características centrales de las GCC -Global Commodity Chains - son las siguientes, según Cordero, página 31:

- ▶ Movilidad prácticamente ilimitada de las firmas transnacionalizadas entre los espacios nacionales.
- ▶ La generación de valor a partir de un conjunto de actividades económicas relacionadas.
- ▶ Dispersión geográfica de redes productivas y comerciales que toman en cuenta empresas de diversos tipos y tamaños.
- ▶ Existencia de una estructura de poder en las firmas que determina cómo se asignan los recursos a lo largo de las cadenas globales de producción.
- ▶ Presencia de contextos institucionales que ayudan a identificar las condiciones que posibilitan cada momento de las cadenas.
- ▶ Los Estados Nacionales asumen el papel de introducir a sus respectivos países en las cadenas globales de mercancías. En tal sentido, devienen en actores facilitadores de la globalización económica.

Clancy, citado por Cordero en la página 39, aplicó el concepto de GCC a dos ramas típicas del turismo: las líneas aéreas y los hoteles. El enfoque GCC es atribuido inicialmente a Hopkins y Wallerstein, citados también por Cordero, quienes lo definen como “una red de procesos de trabajo y producción cuyo resultado final es un producto terminado”. Por ello, no es sorprendente que el marco de GCC pueda entenderse de una manera complementaria y consistente con teorías de sistemas mundiales.

El aspecto explicativo de las cadenas de productos lo plantea Clancy citado por el autor en la página 40, en tres dimensiones.

Primero, una estructura de causa – efecto que es secuencial y temporal, e identifica las varias etapas del proceso de producción, variando desde la obtención de la materia prima al ensamblaje final, mercadeo y a veces hasta el consumo.

Segundo, una dimensión espacial que examina donde se dan las diferentes etapas de producción.

Finalmente, una dimensión organizacional o gubernamental que examina las características estructurales de la industria al identificar patrones de propiedad así como también transacciones entre agentes a lo largo de la cadena de productos.

El Gobierno identifica quiénes son los tomadores de decisiones dentro de un sector y apunta, también, adónde se dirigen los beneficios. Dependiendo de cómo cristalice la ubicación de los países del Tercer Mundo en las GCC, puede salir beneficiado o afectado por tal organización internacional del trabajo.

2.2.5 Estructuras en el mercado

Cordero señala (página 40) que las investigaciones han descubierto dos tipos de estructuras que pueden considerarse arquetípicas. Estas serían las estructuras de producción y las de compradores.

El primer tipo estaría constituido por aquellas cadenas donde las corporaciones transnacionales grandes e integradas verticalmente internalizan aspectos de los procesos de producción, distribución y mercadeo. La propiedad y control de las transnacionales están presentes en la mayoría de los nodos de la cadena. Las GCC de productores se encuentran más comúnmente en industrias intensivas en capital o tecnología como la automotriz, de aviones o computadoras donde las barreras para entrar y salir son altas y donde existen economías de escala, según Clancy.

En contraste, las GCC de consumidores o compradores están marcadas por una mayor fluidez y descentralización. Estas empresas externalizan su producción, concentrándose en el diseño y el mercadeo.

En lo que respecta a los servicios turísticos, quizá el problema más significativo a la hora de estudiarlos es su naturaleza ampliamente variable y ecléctica. Más que cualquier intento de generalización amplia, un acercamiento más útil y empírico se focaliza en las actividades de servicios individuales, como señala Cordero en la página 42.

Rápidamente, (página 44) la organización empresarial del turismo ha cambiado durante los años ochenta y noventa. El sector se ha vuelto mucho más centralizado e integrado a un nivel global. Las transnacionales predominan en cadenas de hoteles, aerolíneas, agencias de viajes, operadoras de tours y restaurantes. La tecnología, especialmente la aplicada a la información, ha alterado de manera contundente y radical la naturaleza de la industria. Los sistemas computarizados de reservas permiten a los viajeros planear, en una sola operación, cada uno de los aspectos de su viaje. Vinculan también a las mayores empresas que ofrecen transporte, alojamiento y entretenimiento.

2.2.6 La cadena de valor

Realizar un mapeo de la cadena de productos de turismo es difícil, según Cordero (página 44), por dos razones. Primero, la naturaleza secuencial y espacial del turismo difiere de la manufactura. La

producción y consumo, por ejemplo, se dan al mismo tiempo y en el mismo lugar.

Una segunda dificultad para mapear las GCC en turismo es que tal rubro no constituye técnicamente una industria individual. Más bien, el turismo consiste en una conjunción de una serie de servicios y bienes superpuestos variando de alojamiento a la venta de artesanías. Sin embargo, los dos subsectores más lucrativos del turismo –hoteles y aerolíneas- son servicios y candidatos principales para aplicar en concepto de GCC. Las GCC fallan al captar totalmente las complejidades organizacionales asociadas con el “producto” turístico.

2.2.7 La democratización del sector

El proceso de democratización del turismo puede apreciarse en dos expresiones: una propiamente social, y otra nacional – social.

En la primera acepción, mayores sectores sociales pueden disfrutar de experiencias turísticas. Esto sería la democratización relativa del consumo.

En la segunda acepción, la producción de los bienes turísticos, se expresa también, de cierta manera, en los países pobres, lo que se evidencia en una captación de una porción de los ingresos globales turísticos y de los arribos.

2.2.8 Cultura turística

Cordero (página 122) subdivide el turismo nacional en dos categorías: aquel que implica desplazamientos de más de un día y una noche, y otro que puede realizarse durante un mismo día.

La primera categoría de turismo aquí señalada es más formalizada, puesto que requiere de más tiempo y de servicios de alojamiento, o

bien contar con un equipo que posibilite pasar la noche afuera de la vivienda que se habita ordinariamente.

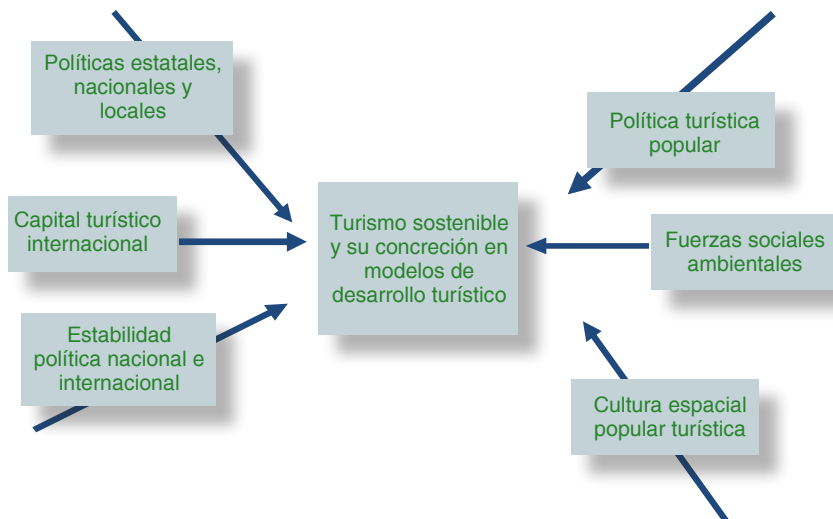
La segunda categoría de turismo, que se puede realizar durante el mismo día, es menos conocida estadísticamente. Son los desplazamientos con fines puramente recreativos, que no implican dormir fuera del lugar normal de habitación.

Las actividades que se desarrollan bajo ambas modalidades de expresión del turismo nacional dan lugar a una cultura turística. Algunos de los elementos que dan cuerpo a esta expresión cultural serían los siguientes:

- ▶ Lugares visitados: razones estéticas que fundamentan las preferencias.
- ▶ Distribución del tiempo de la actividad turística: tiempo dedicado propiamente a transporte, actividades recreativas preferidas.
- ▶ Alimentos y bebidas: comidas especiales para disfrutar del viaje o ausencia de estas. Tipo y cantidad de bebidas. Distribución etaria y genérica de los alimentos y bebidas.
- ▶ Manifestación y expresión de actividades culturales puras: escuchar música, bailar, disfrutar de otras expresiones artesanales o artísticas, entre otras.
- ▶ Distribución por género de las tareas y responsabilidades: un punto de interés es cómo participan las mujeres de estas actividades: trabajo familiar no remunerado o espacio propio de expresión del ocio.
- ▶ Inserción económica del ocio turístico: existencia de un acceso libre a los espacios y bienes turísticos, o bien obligación de comprarlos. En caso de que haya que comprarlos, determinar quiénes son los que operan los negocios.

2.2.9 Fuerzas que intervienen en el desarrollo del turismo

Cordero, en la página 197 señala las siguientes:



3.

Resultados preliminares

3.1 El producto

Kotler desarrolla dos tablas para analizar la infraestructura, los atractivos y la actitud de la gente.

En la primera, que es de diagnóstico, coloca en el eje horizontal cuatro calificaciones: 1: deficiente, 2: adecuado, 4: bueno y 5: excelente. En la segunda tabla identifica el mejoramiento potencial: 1: ninguno, 3: modesto, 5: amplio. En el eje vertical de cada tabla tiene tres conjuntos de variables: atractivos físicos, infraestructura y servicios de planta, y actitudes de la gente.

Su aplicación para este Proyecto es la siguiente:

Formulario para el análisis de atractivos, infraestructura, planta y gente⁹

	LUGAR	DIAGNÓSTICO 1: DEFICIENTE 2: EXCELENTE	MEJORAMIENTO 1: NINGUNO 2: AMPLIO
ATRACTIVOS			
1	Paisajes: campo, Parque Gallineral.		
2	Características naturales: cavernas para espeleología y baños termales. Spa. Relajación.		
3	Historia, arqueología y evocación de personajes célebres, otros atractivos culturales (monumentos y esculturas) Puente de Boyacá. Pantano de Vargas. Socorro. San Gil. Templo del Sol.		
4	Zonas artesanales		
5	Pueblos pintorescos: Barichara. Chiquinquirá. Ráquira.		
6	Recreación y entretenimiento		
7	Deportes: competencias, extremos		
8	Festivales y fechas conmemorativas		
9	Museos y obras de arte		
10	Calidad ambiental		
11	Otros atractivos		
INFRAESTRUCTURA			
1	Vías y transportes		
2	Servicios públicos: agua potable, electricidad		
3	Internet		
4	Infraestructura para reuniones y convenciones		
5	Calidad ambiental		
6	Seguridad social básica		
7	Educación, capacitación, formación		
PLANTAS FÍSICAS			
1	Instalaciones hoteleras		
2	Restaurantes		
3	Transporte turístico		
4	Agencias de viajes		
5	Guías		
6	Traductores		
7	Capacidad de carga		
8	Servicios de agencias en el lugar de emisión		
GENTE			
1	Actitud de los pobladores: amistosa, servicial, buenos anfitriones, cívicos		
2	Capacitación de los empleados que atienden		
3	Organización para prestar el servicio		
4	Calidad y calidez del servicio		

⁹ Adaptado de Kotler, op.cit., páginas 198 y 199

3.2

El mercado

Kotler¹⁰, presenta una lista de los principales criterios de segmentación del mercado, y por tanto del servicio turístico a ser ofrecido.

La siguiente lista es una adaptación para este proyecto de la lista original.

Se pretende llegar a una selección común después de los talleres en donde se discutan los criterios y valores. El ejercicio pretende hacer reflexionar sobre las condiciones del mercado para aproximarlos a la oferta regional.

¹⁰ Kotler, op.cit. página 169

	CRITERIO	VALORES	SELECCIÓN CORTO PLAZO	SELECCIÓN MEDIANO/ LARGO PLAZO
1	GEOGRÁFICO			
	País	Colombia. Ecuador. Venezuela. América. USA. Europa.		
	Región	Bogotá, Santander, Eje cafetero. Sur del país. Costa Caribe.		
	Ciudad	Capitales. Medianas. Pequeñas. Todas.		
	Área	Urbana. Suburbana. Rural. Todas.		
	Clima	Cálido. Templado. Frío. Todos.		
2	DEMOGRÁFICO			
	Edad	Jóvenes. Adultos. Adultos mayores. Todas.		
	Género	Masculino, Femenino. Ambos.		
	Tamaño de familia	Pareja. Pequeña (<4). Grande (>10)		
	Ciclo de vida familiar	Jóvenes: Solteros, parejas, recién casados, con un hijo. Adultos: solteros, parejas.		
	Ingresos familiares mensuales	Millones \$: < 5 / 5-7 / 7-10 / 10-20 / >20		
	Ocupación	Independientes. Directivos. Oficinistas. Comerciantes. Operarios. Agricultores. Jubilados. Estudiantes. Amas de casa. Rentistas.		
	Educación	Bachillerato. Técnico. Profesional. Maestría.		
3	PSICOGRÁFICO			
	Estrato social	Medio bajo. Medio medio. Medio alto. Alto		
	Estilo de vida	Promedio. Inconstante. Nuevo rico. Maduro. Exitoso.		
	Personalidad	Compulsiva. Autoritaria. Ambiciosa. Sociable.		
4	ESPECÍFICOS DE COMPRA DE TURISMO			
	Frecuencia de compra	Baja (de vez en cuando) Media (todos los años) Alta		
	Beneficios esperados	Calidad. Economía. Tranquilidad. Seguridad. Todos.		
	Usuario	Ex usuario. Novel. Regular. Leal a destino.		
	Estado de compra	Desconocedor. Consciente. Informado e interesado. Deseoso.		
	Actitud hacia el producto	Entusiasta. Positiva. Indiferente. Negativa.		

3.3

Las empresas

Las siguientes son las variables sobre las cuales actuar para que las empresas prestadoras del servicio se asocien, sin perder su individualidad, con el fin de aprovechar los beneficios de tener un tamaño mayor, o de cooperar para competir. Sobre ellas se efectuará el ejercicio de talleres de prospectiva para la construcción de matrices IGO y matrices de análisis estructural.

		IMPORTANCIA	DOMINIO
CONDICIONES DE LA DEMANDA			
1	Aumentar la percepción nacional sobre la importancia del turismo		
2	Aumentar gasto oficial en turismo		
3	Promover asistencia a Ferias Internacionales		
4	Hacer efectivo mercadeo y posicionar marcas		
5	Mejorar el diseño del producto turístico y crear nuevos paquetes turísticos		
6	Acreditar una marca turística, como podría ser en este caso El Corredor de la Libertad.		
7	Diseñar y generar material promocional específico.		
8	Diferenciar la campaña de marketing		
CONTEXTO DE LA EMPRESA			
9	Crear empresas definidas en la Ley 300/96 como prestadoras de servicios turísticos, pues hoy hay muy pocas		
10	Potenciar las acciones gubernamentales de promoción, capacitación y certificación de calidad, haciéndolas más pertinentes y eficaces		
11	Motivar a los emprendedores para crear más empresas en el sector		
12	Atraer más capitales para inversión en el sector		
13	Precisar la visión y el modelo del negocio turístico en el corredor		
14	Mejorar la rentabilidad del servicio, mediante acciones colectivas, asociativas, sin perder la individualidad.		
15	Promover el encadenamiento de los prestadores de servicios turísticos, para mejorar la prestación del servicio.		
16	Estimular la competitividad en precio del turismo		
CONDICIONES DE LA TECNOLOGÍA			
17	Mejorar la capacidad instalada turística y acondicionarla para recibir cierto tipo de turistas.		
18	Tener sellos de calidad y esquemas de control de calidad del servicio y de programas de defensa del turista como consumidor.		
19	Entrenar y capacitar a los prestadores de servicios turísticos, entre ellos el manejo de un segundo idioma.		
20	Mejorar la información y la infraestructura de TICs para comunicación y promoción del Corredor		
21	Levantar estadísticas unificadas sobre el sector		
22	Cuidar los recursos naturales y culturales		
CONDICIONES DE LOS FACTORES			
23	Aumentar la confianza en el potencial del sector turístico del corredor de Cundinamarca – Boyacá – Santander		
24	Mejorar la eficiencia de las políticas públicas sobre el sector en el corredor		
25	Educar, capacitar y calificar a los operarios del sector		
26	Crear incentivos para los trabajadores del sector turismo		
27	Flexibilizar los rangos de capitales requeridos por la Ley para acceder a beneficios tributarios		

		IMPORTANCIA	DOMINIO
28	Mejorar las vías, los servicios públicos, el acceso a atractivos turísticos, los servicios de transporte (terrestre, aeroportuario)		
29	Mejorar el equipamiento urbano y la señalización.		
30	Facilitar el acceso a capital de trabajo y sobretodo a inversión fija.		
31	Controlar la situación de orden público ya que afecta la percepción que se tiene de la región.		
32	Tener un Plan de Desarrollo Turístico del Corredor, para superar las dificultades en materia de planificación turística.		
33	Mejorar la formulación y la ejecución de políticas de turismo:		
34	Sensibilizar a la población en temas tales como el turismo, el medio ambiente y los rasgos culturales.		
35	Fortalecer la regulación ambiental		

3.4

La combinación de ellos, o el modelo de negocio

El concepto operativo de modelo de negocio describe la forma de planear y organizarse una empresa para el desarrollo sostenible de sus intereses.

Para su diseño, operación y control, son necesarios tres tipos de análisis y las decisiones pertinentes. Se puede separar en: el análisis de los mercados de la empresa, los de entorno, y los de los agentes directamente afectados.

El análisis de la empresa se puede hacer a la luz del modelo de las cinco fuerzas de Porter: proveedores, compradores, sustitutos, entrantes, y la fuerza de la competencia entre las empresas existentes, ya sea para aumentar utilidades o para mejorar su tajada de mercado (que no es lo mismo).

Este planteamiento se sitúa en la mitad de los publicados por Chesbrough y Rosenbloom que claman por modelos de negocio

flexibles a partir de su base tecnológica y de innovación, o de los predominantes alrededor del mercado.

Según los primeros: los modelos de negocios dictan qué ideas se emprenden, se crean y desarrollan, y cuales se desechan.

Encontrar los caminos (emprendimiento) para abrir los modelos de negocio es clave.

En el otro extremo, desde la vertiente del mercado, las siguientes preguntas son las relevantes:

- ¿Quién es mi cliente?
- ¿En qué negocio estoy?
- ¿En qué negocio debo estar?
- ¿Cómo genero valor para el cliente?
- ¿Cuál es mi ventaja sostenible?
- ¿Cómo debo seleccionar mis clientes?
- ¿Cómo definir mis productos?
- ¿Cómo conseguir y conservar a mis clientes?
- ¿Cuál debe ser mi relación entre inversión y P&G?

Su aplicación al caso del turismo en el Corredor de la Libertad, es la siguiente:

Se trata de llenar los siguientes cuadros:

ANÁLISIS DE ENTORNO

TEMA	CORREDOR DE LA LIBERTAD	HACIENDA DEL EJE CAFETERO	FINCAS DE LOS LLANOS ORIENTALES
Político			
Económico			
Social			
Tecnológico			
Ecológico			
Legal			

ANÁLISIS DE PRINCIPALES AGENTES

AGENTE /TEMA	CORREDOR DE LA LIBERTAD	HACIENDA DEL EJE CAFETERO	FINCAS DE LOS LLANOS ORIENTALES
DIRECTOS			
Hoteles			
Restaurantes			
Transporte			
Promoción			
Agentes en emisión			
Agentes viaje			
Guías			
Instalac. deportivas			
Imagen zona			
Protección ambiental			
Sistema de reclamos			
Capacidad de carga			
INDIRECTOS			
Financiación adecuaciones			
Capacitación			
Emergencias en salud			
Seguridad			
Internet			
Servicios públicos			
Información			

ANÁLISIS CULTURAL MODELO DE HOFSTEDE

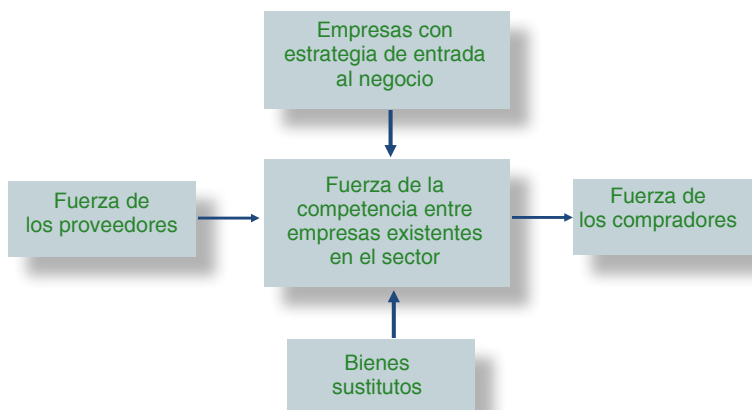
VARIABLE /MERCADO	CORREDOR DE LA LIBERTAD	HACIENDA DEL EJE CAFETERO	FINCAS DE LOS LLANOS ORIENTALES
Distancia al poder			
Aversión a incertidumbre			
Individualismo – colectivismo			
Masculinidad - Femenidad			

MODELO DE GESTELAND

VARIABLE /MERCADO	CORREDOR DE LA LIBERTAD	HACIENDA DEL EJE CAFETERO	FINCAS DE LOS LLANOS ORIENTALES
Orientados: negocio/relación			
Formales/Informales			
Rígidas/relajadas con el tiempo			
Expresivas / Reservadas			

ANÁLISIS DE EMPRESA

MODELO DE CINCO FUERZAS DE PORTER



4.

Metodología

Las empresas, en su accionar individual y colectivo aplican métodos de planeación estratégica, tienen sus organizaciones, sus formas de dirección y los sistemas de control. En este proyecto se aplicará la prospectiva que es un método de planeación estratégica que permite identificar cuáles son los elementos claves para alcanzar el desarrollo empresarial. Se preguntará sobre los determinantes que estimulan el desarrollo y el crecimiento empresarial en forma de redes regionales de empresas.

En este proyecto se aplicarán los instrumentos prospectivos de análisis morfológico, planteamiento de escenarios, matriz de importancia y dominio, y la matriz de análisis estructural, sobre la base de una serie de variables que pueden ocurrir dentro de un horizonte temporal considerado.

Al análisis morfológico le concierne el desarrollo de aplicaciones prácticas, que permiten descubrir y analizar lo estructural o interrelaciones morfológicas entre fenómenos, objetos o conceptos, para así prediseñar el producto turístico a ser ofrecido.

El planeamiento de escenarios tiene que ver con la construcción de un número de visiones internamente consistentes de futuros posibles, combinando la información disponible y las posibilidades de futuro para prediseñar el mercado objetivo en donde centrar la atención del proyecto.

Las matrices de importancia y dominio, y de análisis estructural se obtienen mediante talleres que se diseñan para un grupo de diez a veinte participantes que tienen una experiencia común –la actividad turística- y que desean reflexionar juntos sobre los cambios posibles y deseables –inducidos por la competencia - a fin de dominarlos y orientarlos mejor.

El taller empieza presentando el documento de trabajo elaborado para la ocasión, que enfatiza en el concepto de prospectiva y en un modelo de negocio asociativo para disfrutar los beneficios del tamaño grande sin perder su individualidad.

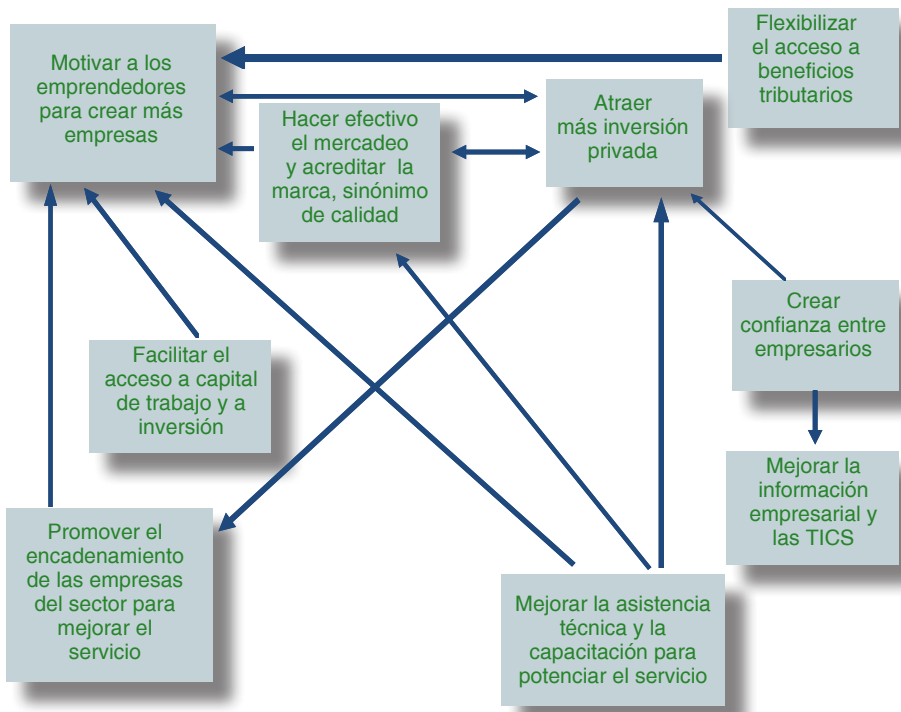
Continúa explicando cada una de las variables seleccionadas, teniendo en cuenta que se trata de identificar para cada una de ellas tanto la importancia para la asociatividad empresarial (Alto – Medio – Bajo) como el grado de control o dominio que se estima tener sobre cada variable (Alto – Medio – Bajo).

Para construir la matriz IGO, cada uno de los participantes en el taller, por separado, establece sus propias prioridades – Alta,1, Media,2, Baja,3,- tanto en importancia como en control, que después se comparten, agregados, en plenaria.

La construcción de la matriz de análisis estructural consiste en que cada uno, en forma separada, analiza cada relación. Después se efectúa la consolidación para cada relación. Aquellas que presentan una dispersión extrema, se discuten para aclarar los conceptos. Se trata de hacer evidentes las variables más motrices y las más dependientes. Las variables motrices son aquellas cuya evolución condiciona más el sistema.

Emprendimiento empresarial

En forma gráfica, las relaciones de motricidad (origen de la flecha) y de dependencia (destino de la flecha) se pueden visualizar mediante el siguiente ejemplo:





Misión

"Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

Visión

"Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial".

Carrera 11 No. 78-47 Bogota D.C.
Telefono: 5936464 Ext. 1469 - 1455
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América