

ESTUDIO PROSPECTIVO DE MEJORAMIENTO COMPETITIVO DE LAS MIPYMES DEL
SECTOR TURÍSTICO EN PALMIRA 2017 - 2027

EDWIN JAVIER BOTERO CARDONA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2017

ESTUDIO PROSPECTIVO DE MEJORAMIENTO COMPETITIVO DE LAS MIPYMES DEL
SECTOR TURÍSTICO EN PALMIRA 2017 - 2027

Trabajo de Investigación

EDWIN JAVIER BOTERO CARDONA

Director

Benjamín Betancourt Guerrero
Administrador de Empresas - MBA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2017

Nota De Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

AGRADECIMIENTOS

A Dios primero que todo por su iluminación en el desarrollo de la investigación, a mi esposa, familia, a mis profesores de la Maestría en especial a Benjamín Betancourt por sus enseñanzas y paciencia.

A la Cámara de Comercio de Palmira en cabeza de su Presidente Ejecutivo Dr. Guillermo Arturo Lizarazo quien me abrió las puertas de la institución para el acceso a las empresas y a la información requerida para lograr este documento.

A los representantes de las empresas e instituciones del sector del turismo que participaron activamente en la construcción de este documento quienes con sus generosos aportes enriquecieron ampliamente los resultados de la investigación.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	11
RESUMEN	12
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	13
1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	13
1.2 FUENTES DE INVESTIGACIÓN	13
1.3 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.4 OBJETIVOS	17
1.5 JUSTIFICACIÓN	18
1.6 MARCO REFERENCIAL	21
1.7 MARCO TEÓRICO	27
1.8 MARCO CONCEPTUAL	43
2. REFERENTE HISTÓRICO DEL TURISMO EN PALMIRA	51
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	55
3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	55
3.2 AMBIENTE GEOFÍSICO	55
3.3 AMBIENTE ECONÓMICO	57
3.4 AMBIENTE SOCIO - CULTURAL	63
3.5 AMBIENTE ECOLÓGICO - MEDIOAMBIENTAL	66
3.6 AMBIENTE JURÍDICO - LEGAL	67
3.7 AMBIENTE TECNOLÓGICO	70
3.8 AMBIENTE POLÍTICO	72
3.9 ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO	75
4. SECTOR TURÍSTICO	85
4.1 DIAMANTE COMPETITIVO DEL SECTOR TURISMO EN PALMIRA	89
4.1.1 Dotación Y Condiciones De Los Factores Productivos	89
4.1.2 Sectores Conexos Y De Apoyo, Clúster Y Cadenas Productivas	99
4.1.3 Las Condiciones De La Demanda	102

4.1.4	Estrategia, Estructura Y Rivalidad De Las Empresas Del Sector	104
4.1.5	El Papel Del Gobierno	105
4.1.6	El Papel De La Casualidad – El Azar	106
4.1.7	Plataforma Urbana	107
4.1.8	Diamante Competitivo Del Sector Turismo En Palmira	108
4.2	ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR TURISMO EN PALMIRA	109
4.2.1	Barreras De Entrada	109
4.2.2	Rivalidad Entre Competidores	110
4.2.3	Barreras De Salida	110
4.2.4	Poder De Negociación De Los Compradores	110
4.2.5	Poder De Negociación De Los Proveedores	111
4.2.6	Productos / Servicios Sustitutivos	111
4.2.7	Análisis Estructural Del Sector Turismo En Palmira	112
5.	BENCHMARKING	114
5.1	ORGANIZACIONES A COMPARAR	114
5.2	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	121
5.3	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	122
5.4	RADAR DE VALOR Y RADARES DE VALOR SOPESADO	122
5.5	RECOMENDACIONES A LA CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA	128
6.	CADENA DE VALOR – RECURSOS Y CAPACIDADES DEL TURISMO EN PALMIRA	129
7.	DOFA DEL TURISMO EN PALMIRA	144
8.	ESCENARIOS DE FUTURO	151
8.1	LLUVIA DE IDEAS	151
8.2	EMPRESARIOS Y AGENTES PARTICIPANTES EN LA LLUVIA DE IDEAS	153
8.3	FAMILIAS (CATEGORÍAS) DE VARIABLES	153
8.4	FUTURO DEL SECTOR TURISMO	158
8.5	ANÁLISIS IGO (IMPORTANCIA - GOBERNABILIDAD	162
8.6	ANÁLISIS “I-I”(IMPORTANCIA – INCERTIDUMBRE)	164

8.7 ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS CON EXPERTOS	165
8.8 DISEÑO DE ESCENARIOS	174
8.8.1 Escenario Optimista	174
8.8.2 Escenario Pesimista	175
8.1.3 Escenario Tendencial	176
8.1.4 Escenario Apuesta	177
9. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA APUESTA	179
10. CONCLUSIONES	188
11. RECOMENDACIONES	192
12. BIBLIOGRAFÍA	193

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1 Actividades relacionadas con la Industria del Turismo	29
Tabla 2 Análisis del Entorno Geofísico	57
Tabla 3 Análisis del Entorno Económico	61
Tabla 4 Análisis del Entorno Socio - cultural	65
Tabla 5 Análisis del Entorno Medioambiental	66
Tabla 6 Análisis del Entorno Jurídico - Legal	69
Tabla 7 Análisis del Entorno Tecnológico	72
Tabla 8 Análisis del Entorno Político - Gubernamental	74
Tabla 9 Análisis Integrado del Entorno	75
Tabla 10 Actividades en Cada Eslabón de la Cadena de Turismo	85
Tabla 11 Resumen Estadístico Registro Nacional de Turismo	86
Tabla 12 Inventario Turístico de Palmira	88
Tabla 13 Resumen Oferta De Factores En El Municipio De Palmira	98
Tabla 14 Matriz de Perfil Competitivo del Sector Turismo	111
Tabla 15 Matriz de Perfil Competitivo	122
Tabla 16 Actividades Primarias O De Valor De La Cámara De Comercio De Palmira Enfocadas Hacia El Sector Turismo	135
Tabla 17 Actividades De Soporte De La Cámara De Comercio De Palmira Enfocadas Hacia El Sector Turismo	141
Tabla 18 Matriz De Evaluación De Factores Externos (E.F.E)	145
Tabla 19 Matriz De Evaluación De Factores Internos (E.F.I)	147
Tabla 20 Matriz De Evaluación De Factores Internos (E.F.I) Cámara de Comercio	149
Tabla 21 Análisis DOFA	150
Tabla 22 Relación Participantes Lluvia de Ideas	154
Tabla 23 Lista de Familias de Variables	154
Tabla 24 Conclusiones Del Análisis A Través Del Ábaco De Régnier	162
Tabla 25 Relación Participantes Entrevistas Análisis IGO - II	163
Tabla 26 Relación Participantes Entrevistas Semi-Estructuradas	166
Tabla 27 Rejilla De Análisis Entrevista Semi-Estructurada	168

Tabla 28 Articulación Factores Clave de Éxito y Variables de Análisis	180
Tabla 29 Lineamientos Estratégicos para la Cadena de Valor del Turismo en Palmira	183
Tabla 30 Lineamientos Estratégicos para la Cadena de Valor del Turismo en Palmira	186

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1 Extracto Ponencia Prof. Michael E. Porter en Expogestión 2014 - Cali	37
Figura 2 El Triángulo Griego	40
Figura 3 Modelo Avanzado de la Prospectiva Estratégica	41
Figura 4 Ubicación Geográfica Mapa del Valle del Cauca	51
Figura 5 Plano de Palmira	55
Figura 6 PIB Servicios de Hotelería y Turismo 2016	59
Figura 7 Estadísticas de Homicidios y Tasa por cada 100.000 Habitantes Palmira 2005 – 2014	64
Figura 8 Fases del desarrollo Parque Biopacífico	71
Figura 9 Estadísticas de Cartera y Provisiones de los Establecimientos Bancarios en Palmira durante el año 2013	93
Figura 10 Apuestas Productivas del Valle del Cauca	99
Figura 11 Interrelaciones entre los Clústers	100
Figura 12 Clúster Turístico en Palmira	101
Figura 13 Tendencias del Turismo Mundial	102
Figura 14 Diamante Competitivo del Sector Turismo en Palmira	108
Figura 15 Radar de Valor	123
Figura 16 Radar de Valor Vs. Radar de Valores Sopesados para la Cámara de Comercio de Bogotá	124
Figura 17 Radar de Valor Vs. Radar de Valores Sopesados para la Cámara de Comercio de Armenia	125
Figura 18 Radar de Valor Vs. Radar de Valores Sopesados para la Cámara de Comercio de Cartagena	126
Figura 19 Radar de Valor Vs. Radar de Valores Sopesados para la Cámara de Comercio de Palmira	127
Figura 20 Mapa Actual de la Cadena de Valor del Turismo en Palmira	129
Figura 21 Mapa de la Cadena de Valor propuesta del Turismo en Palmira	131
Figura 22 Mapa de Procesos (Cadena de Valor) de la Cámara de Comercio de Palmira	133

Figura 23 Sistematización del Ábaco de Régnier para el Presente del Sector Turismo	156
Figura 24 Sistematización del Ábaco de Régnier para el Presente del Sector Turismo	157
Figura 25 Sistematización del Ábaco de Régnier para el Presente del Sector Turismo	157
Figura 26 Sistematización del Ábaco de Régnier para el Futuro del Sector Turismo	158
Figura 27 Sistematización del Ábaco de Régnier para el Futuro del Sector Turismo	159
Figura 28 Sistematización del Ábaco de Régnier para el Futuro del Sector Turismo	159
Figura 29 Matriz de Importancia – Gobernabilidad (IGO) para el Sector Turismo en Palmira	162
Figura 30 Matriz de Importancia – Incertidumbre (II) para el Sector Turismo en Palmira	163

INTRODUCCIÓN

El presente documento es el resultado de un proceso de investigación e interacción permanente con los principales actores del turismo en Palmira y su zona de influencia para lo cual lo primero que se llevó a cabo una evaluación del entorno general de esta zona geográfica haciendo un recorrido por los ambientes económico, social, ambiental, político, geofísico, tecnológico y jurídico para luego aterrizar a la realidad de las condiciones competitivas del sector y su estructura en el territorio de Palmira tanto zona urbana como rural y sus municipios aledaños así como una evaluación de la dimensión del ambiente competitivo, generando a su vez una serie de variables relevantes que se complementaron posteriormente con estudio de referenciación a través de un ejercicio comparativo con otras Cámaras de Comercio del país ubicadas en territorios reconocidos como destinos turísticos competitivos, las iniciativas y programas de apoyo al sector en cuestión para que a partir de ello se llegue a una reflexión integrada acerca de los recursos y capacidades tanto del sector del turismo como de la Cámara de Comercio de Palmira. Se finaliza con la construcción colectiva de escenarios de futuro contando con los principales actores del sector, empleando instrumentos de la prospectiva y diseñando estrategias para acercar ese futuro que se espera proporcione unas mejores condiciones y mejor calidad de vida a la región.

RESUMEN

El turismo hoy por hoy ha venido emergiendo como uno de los rubros en los que las personas alrededor del mundo están asignando cada vez más relevancia dentro de su presupuesto y ha hecho que sea uno de los sectores más dinámicos y de gran potencial de crecimiento hacia futuro, sin embargo las ciudades intermedias como Palmira, en el Valle del Cauca deben acometer esfuerzos importantes desde las instituciones para que esas enormes posibilidades que se plantean sean una realidad en el territorio. Es así como este estudio pretende dar una mirada al sector en cuestión dando cuenta de sus características y estado actual a nivel competitivo, especialmente en lo que se refiere a las Mipymes, con el propósito de construir junto con los diversos actores de la cadena de valor del negocio turístico así como las instituciones públicas y privadas de apoyo, especialmente la Cámara de Comercio de Palmira las bases para la definición de una visión compartida de futuro que permita por un lado plantear, a través de herramientas de prospectiva sectorial, un escenario que posibilite el aprovechamiento del buen momento que vive el negocio turístico a escala global y, por el otro, construir una hoja de ruta empleando métodos de estrategia para que las empresas y las instituciones aborden de la mejor manera los retos y oportunidades derivados del mismo.

Palabras clave: Palmira, Turismo, prospectiva, escenarios, competitividad, cluster, Mipymes.

ESTUDIO PROSPECTIVO DE MEJORAMIENTO COMPETITIVO DE LAS MIPYMES DEL SECTOR TURÍSTICO EN PALMIRA 2017 - 2027

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación propuesto en el presente documento tiene un enfoque exploratorio, porque se requiere indagar y profundizar acerca de cuáles son los modelos, teorías e instrumentos adecuados y factibles de aplicar para explicar la situación actual y las posibilidades de desarrollo futuro del sector turismo en Palmira. También tiene un componente descriptivo en razón a que es fundamental conocer la caracterización y el estado actual de la competitividad del sector turismo en Palmira utilizando herramientas y modelos indagados en la fase exploratoria. Finalmente la investigación también va a implicar una fase normativa porque va a dar cuenta de una situación actual y a partir de ella va a construir colectivamente y a proyectar unos escenarios para el desarrollo competitivo y va a proponer estrategias y planes de acción orientadas al mejoramiento competitivo de un sector económico. (SAMPIERI, 2014)

1.2 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Se emplearán fuentes primarias para acceder de manera directa a datos relevantes para el desarrollo de la investigación, se consultará a empresarios del sector turismo, consultores y expertos en turismo, expertos en prospectiva y expertos en competitividad y estrategia utilizando entrevistas y desarrollando talleres de prospectiva.

De igual forma también es importante acudir a libros y artículos que den cuenta de teorías acerca de competitividad, libros y artículos acerca de prospectiva, libros y artículos sobre el sector turismo, así como tesis y trabajos de grado a nivel de pregrado y posgrado. De igual manera es importante acudir a documentos e informes oficiales que impliquen los temas de turismo, competitividad, prospectiva, estrategia y Mipymes.

Finalmente se acudirá a bibliografías de tesis y trabajos de grado sobre prospectiva, competitividad y estrategia así como sobre la industria del turismo. De igual forma se acudirá a las siguientes bases de datos y Centros de Documentación:

- Catálogo en Línea OPAC de la Universidad del Valle
- Base de Datos Emerald
- Base de Datos GALE, Cengage Learning. Business, Economics and Theory
- Base de Datos ISI – Web of Knowledge
- Centro de Documentación de la Cámara de Comercio de Palmira
- Centro de Documentación Digital de la Cámara de Comercio de Bogotá.

1.3 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El turismo ha sido catalogado como un sector de clase mundial tanto por el Gobierno Nacional en su Plan de Desarrollo 2014 – 2018, “... 5) Potenciar el turismo como instrumento para el desarrollo regional sostenible y en paz...” (Congreso de la República de Colombia, 2015), ratificado en el Programa de Transformación Productiva – PTP, como por el Gobierno Departamental con el Plan de Desarrollo para el Valle del Cauca como se evidencia en los sectores especificados dentro del pilar “Valle Productivo y Competitivo” (Asamblea Departamental del Valle del Cauca, 2016) al igual que por la Agenda Regional de Competitividad y planes sectoriales formulados desde el Departamento Nacional de Planeación y el Viceministerio de Turismo.

En este orden de ideas, a pesar que en la Agenda de Competitividad del Municipio de Palmira, elaborada por el Instituto de Prospectiva de la Universidad del Valle, el Consejo de Competitividad, Inversión y Empleo así como la Cámara de Comercio de Palmira, se evidenció la potencialidad del sector, como se manifiesta en la página 117 de dicho documento “Pese a que el sector turismo no presenta gran dinamismo en la economía Palmirana cuenta con grandes potenciales de desarrollo debido a la riqueza natural del territorio en el cual se encuentra ubicado el municipio de Palmira”. También es importante para esta investigación señalar que existen diversos aspectos y variables a profundizar en el sector para que incremente su aporte a la competitividad del municipio: “El turismo en el municipio de Palmira es un sector muy incipiente en comparación con las actividades de la Industria y los Servicios en general, debido a que representa solo el 0,3% de las actividades del sector terciario. De acuerdo al registro de la Cámara de Comercio, de las 329 empresas registradas en la categoría transporte, almacenamiento y telecomunicaciones, existen 15 empresas dedicadas a las actividades de turismo dentro de la sub-categoría Actividades Complementarias y Auxiliares al Transporte; Actividades de Agencias de Viajes 22, de las cuales, trece son micro y dos son pequeñas empresas” (Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Universidad del Valle, 2010).

A pesar de lo anterior, que evidencia la importancia estratégica del sector en los niveles nacional y regional, para el caso del municipio de Palmira se carece de un horizonte compartido, una hoja de ruta o plan de intervención para el mejoramiento competitivo de las empresas Mipymes (micro, pequeñas y medianas) que hacen parte de la industria turística, que articule sus diferentes actores, que se generen encadenamientos y a su vez engrane el sector con las demás apuestas e iniciativas regionales y nacionales.

Al carecer de un instrumento de planificación de largo plazo y mecanismos de seguimiento, no solo se dificulta la toma de decisiones por parte de entidades e instituciones públicas municipales y regionales para emprender programas, proyectos e incentivos dirigidos al mejoramiento competitivo del sector turismo, sino

que se convierte en un obstáculo para que los gremios y el sector privado (como la Cámara de Comercio de Palmira) puedan intervenir de manera efectiva desde sus líneas de trabajo misionales, perdiéndose la posibilidad de proporcionar un norte claro y una visión compartida para el desarrollo competitivo de las empresas Mipymes del sector así como de convocar, integrar y dirigir acciones propias y de otras entidades en torno a esta visión.

¿Cómo aplicar el enfoque prospectivo al mejoramiento competitivo de las Mipymes del sector turismo en el municipio de Palmira, para el año 2027?

Lo anterior lleva a plantear las siguientes cuestiones:

¿Cuáles son los modelos, teorías y literatura necesarios para entender el contexto de la planeación, la prospectiva, la competitividad, la estrategia y el sector turismo?

¿Cuál es el estado actual de la competitividad en el sector turismo en Palmira?

¿Cuáles son los escenarios futuros que permitirán un desarrollo competitivo del sector turismo en Palmira?

¿Cuáles son las estrategias, los planes de acción para concretar el escenario más recomendable así como los mecanismos de seguimiento y medición de la evolución del sector en el tiempo?

1.4 OBJETIVOS

Objetivo General

Realizar un ejercicio prospectivo que permita ser más competitivo al sector Mipymes de turismo de Palmira (Valle del Cauca) en el horizonte 2017 - 2027

Objetivos Específicos

- Analizar el entorno para el sector Mipymes de turismo en Palmira - Valle del Cauca
- Caracterizar y diagnosticar la competitividad del sector turismo en Palmira - Valle del Cauca
- Realizar un estudio de referenciación para el sector Mipymes de turismo en Palmira - Valle del Cauca
- Realizar un estudio de recursos y capacidades para el sector Mipymes de Turismo en Palmira - Valle del Cauca
- Seleccionar las variables clave y construir los escenarios futuros del sector turismo en Palmira – Valle del Cauca
- Proponer los lineamientos estratégicos para lograr el escenario apuesta

1.5 JUSTIFICACIÓN

Con la presente investigación se pretende conocer el estado actual de la posición competitiva de las Mipymes del sector turismo de Palmira para proponer estrategias y planes de acción, así como mecanismos de seguimiento dirigidos al mejoramiento de la competitividad de este sector, el cual, de acuerdo con el último informe de la Organización Mundial de Turismo (UNWTO, 2011), *“El turismo es la principal fuente de ganancias con el intercambio extranjero para un tercio de los países en vías de desarrollo y está entre las tres principales fuentes de ganancia en exportación para al menos la mitad de los países menos desarrollados”*, lo que demuestra la importancia del sector para el crecimiento y desarrollo económico de la mayor parte de los países, incluyendo Colombia.

En este orden de ideas, la investigación posibilitará a las autoridades municipales y departamentales y a las entidades privadas que apoyan el desarrollo competitivo de las Mipymes en especial la Cámara de Comercio de Palmira, contar con mecanismos e instrumentos de la prospectiva sectorial para diseñar, poner en marcha y hacer seguimiento de manera colectiva a las políticas y estrategias focalizadas y articuladas orientadas a mejorar la competitividad de las empresas Mipymes del sector turismo y por esa vía promover unas condiciones favorables que potenciarán su crecimiento, generación de mayor y más calificado nivel de empleo, así como una mayor dinámica económica en la región.

Ya desde el año 2005 se construyó, a través de un ejercicio de prospectiva, un documento que comenzaba a poner en evidencia la importancia del sector para Colombia, como es Visión Colombia II Centenario: 2019 Propuesta para discusión, indicando que *“la situación geográfica, la variedad de su paisaje y el clima tropical representan para Colombia grandes posibilidades en turismo”*. Bajo esta perspectiva nacional y teniendo como telón de fondo la firma del TLC con Estados Unidos, se diseñó la agenda interna que posteriormente evolucionó hacia la construcción de las agendas de competitividad nacional y regional, con un componente fundamental como lo es el Programa de Transformación Productiva. Sobre esta base se construyó la agenda de competitividad de Palmira donde se

identifican unos sectores de clase mundial a desarrollar y dentro de ellos, un sector común que se evidencia explícitamente en todas las agendas es el de turismo.

No obstante lo anterior, la agenda de competitividad también dejó planteados evidentes desafíos que ponen de manifiesto la necesidad de conocer y mejorar las condiciones competitivas del sector turismo para que su impacto socioeconómico en la ciudad sea mayor y a su vez pone en evidencia la necesidad de llevar a cabo estudios como el que se propone en la presente investigación, tal y como se señala en el capítulo Aspectos Prioritarios para la Agenda de Competitividad de Palmira: “una vez planteada la Agenda de Competitividad para el Municipio, será necesario tomar sus criterios como base para la realización de las Agendas Sectoriales y Empresariales que se articulen a la primera...”; “Las acciones específicas que deben realizarse en esta materia son:

Diseñar Programas de Desarrollo Competitivo Sectorial que se basen en los sectores productivos prioritarios establecidos en este estudio, y permitan construir la caracterización específica de las actividades, productos y posibilidades actuales y potenciales de integración al interior de los sectores. Esta caracterización permitirá definir el perfil actual del ordenamiento sectorial y las opciones de integración intersectorial requeridas para el desarrollo del parque científico y tecnológico en una primera instancia, así como para el desarrollo potencial de los sectores con prioridades diferentes a las del corto plazo y otras formas de integración empresarial posibles en el futuro (corredores empresariales, parques industriales, etc.).

Establecer un Plan de Desarrollo de Economía Local en las MIPYMES de los sectores industrial, agropecuario y de servicios que promueva el desarrollo de sectores económicos con aportes marginales a la producción local, a fin de que puedan fortalecerse en el futuro y garantizar una agenda de diversificación productiva en el largo plazo en todos los ámbitos empresariales.” (Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Universidad del Valle, 2010).

Complementario a lo anterior, se evidencia el compromiso de la Universidad del Valle con el desarrollo de este tipo de investigaciones realizando los estudios de la estructura productiva regional e identificar los sectores susceptibles de asesoría para el mejoramiento de las condiciones competitivas; brindando el asesoramiento a los estudiantes que en sus trabajos de grado decidan vincularse en las diferentes etapas de los proyectos formulados en las diferentes líneas de investigación; apoyando a los sectores productivos en el diseño de las estrategias formales de mejoramiento competitivo y desarrollo sectorial, basadas en el consenso de los actores y a través de vínculos formales con sectores y empresas y diseñando y aplicando los mecanismos mediante los cuales se recopile, almacene y procese regularmente la información, así como la forma en la que se hará la retroalimentación para el seguimiento de dichas estrategias. (Silva Castellanos, 2004). De esta manera se visualiza un trabajo articulado y mancomunado entre la academia y las empresas de los sectores estratégicos de la región complementando las fortalezas de ambas partes.

Por ello, la presente investigación permite resolver la situación que representa la carencia de elementos objetivos para proponer acciones concretas dirigidas a las empresas Mipymes de un sector no tradicional de la economía en un municipio del Valle del Cauca (Mipymes del sector turismo en Palmira), que sean coherentes con los lineamientos de la agenda de competitividad de Palmira, con la realidad del sector, que se ejecuten de manera articulada entre las entidades públicas y privadas y que permitan un seguimiento para medir su efectividad.

Para la Cámara de Comercio de Palmira es importante profundizar el conocimiento acerca del sector turismo, así como la mejor forma de acometer y enfocar esfuerzos propios y congregar otros esfuerzos institucionales para potenciar el sector turismo del municipio a través del fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas que hacen parte del mismo y de esa manera cumplir su visión corporativa de transformar el territorio en un lugar competitivo.

Finalmente el presente estudio busca sentar las bases metodológicas para realizar estudios similares en otros sectores económicos en el municipio de Palmira como

lo propone la agenda de competitividad o en otros municipios del país de acuerdo con los sectores que interese fortalecer su capacidad competitiva.

Para el estudiante y autor del trabajo, como ejecutivo de la Cámara de Comercio de Palmira en la interlocución con los empresarios de la región es fundamental el desarrollo del trabajo de investigación por cuanto aporta además de referentes teóricos y metodológicos, la instrumentación adecuada para identificar oportunidades de desarrollo profesional y aprendizaje con enfoque sectorial y aportando soluciones construidas colectivamente que se puedan llevar a cabo en la práctica.

1.6 MARCO REFERENCIAL

Estado del Arte

En el proceso de revisión bibliográfica se identificaron artículos de revistas, tesis de maestría, tesis de pregrado, libros y demás documentos publicados a nivel internacional, nacional y regional, los cuales permitieron una primera aproximación a la manera en que se han abordado los temas de turismo, competitividad, prospectiva y estrategia, así como la relación entre estos componentes.

Respecto a las investigaciones internacionales publicadas acerca de la industria del turismo en general, se encontró (Melian-Gonzalez & García-Falcon, 2003) el planteamiento del enfoque basado en recursos (resource-based view) para evaluar la competitividad de un tipo de destino turístico, aplicado a Gran Canaria en España, documento que a pesar de ser publicado en 2003 fue el único que aportó a la investigación conceptos orientados a identificar de manera sistémica el “potencial competitivo de un tipo de turismo en un territorio”; por otro lado, con (McDonald, 2009) se propone a través de la ciencia de la complejidad corregir la visión reduccionista con la cual se ha venido analizando el desarrollo del turismo sostenible, aspecto que se ha identificado de interés para este documento; también se aborda, aunque solo de manera descriptiva, el concepto de competitividad aplicado a destinos turísticos, el fortalecimiento de la competitividad de los mismos y la evaluación de la calidad ofrecidas por un destino turístico (Acerenza, 2009).

Más recientemente, y este orden de ideas, (Assaf & Josiassen, 2012) encuentran que la actividad turística a nivel internacional, si bien es cierto ha mostrado una tendencia creciente, dicha tendencia se podrá revertir a causa de un debilitamiento en la economía global, lo que implica que a los países y sus industrias de turismo les corresponde mejorar sus niveles de desempeño identificando sinergias en sus esfuerzos dirigidos al sector y evaluando periódicamente sus indicadores de desempeño, proporcionando elementos complementarios para la identificación de este tipo de factores en la actividad turística de la ciudad de Palmira. Por otro lado, (Camison, 2012), orienta su análisis bajo el enfoque de Schumpeter acerca de la innovación a través de un diagnóstico del estado actual de esta variable en las compañías de la industria del turismo, ofreciendo recomendaciones y alternativas como tablas de indicadores que permitan comparar los niveles de innovación en términos organizacionales y tecnológicos entre diferentes países para resolver la problemática de la falta de disponibilidad de información secundaria sobre el tema y las consecuentes dificultades de comparación internacional. Adicionalmente, (Junfeng & Otros, 2012) abordan la problemática del desarrollo de destinos turísticos a través de la propuesta de un modelo de cadena de suministro con diferentes actores de la industria lo que permite identificar las posibles interacciones que mejoren las condiciones competitivas del sector en el territorio. En el documento “Managing Interactions in the Tourism Industry – A strategic tool for success: Perspectives on Jamaica Tourism Industry” (Ibrahim Ajagunna, 2014) se identifica un enfoque de calidad de vida de la población de los territorios con vocación turística, en aspectos que tienen que ver con su calidad de vida y con impactos sociales negativos si no se planifica adecuadamente el crecimiento del número de turistas que recibe y se permite su desborde, abordando incluso la proliferación de prácticas como el turismo sexual y todas sus implicaciones. De igual manera (Kachniewska, 2015) plantea la actividad turística como causa y efecto en la calidad de vida de las comunidades rurales y su influencia en el desarrollo socioeconómico acorde con su análisis en 36 villas de Polonia lo cual es relevante en la medida que el turismo rural es una de las posibilidades de enfoque turístico que se han identificado en la ciudad de Palmira. También se encontró en las publicaciones

internacionales el enfoque de ecosistemas para destinos turísticos inteligentes (Kim Boes, 2016) especialmente lo que tiene que ver con la “integración colectiva de recursos para la co-creación de valor por parte de todos los actores del ecosistema”.

Lo anterior demuestra tanto la vigencia del tema como la diversidad de enfoques y abordajes objetivos y prácticos para solucionar problemáticas reales que enfrenta la industria del turismo en diferentes países y, a pesar de no tener relación directa con el tema específico de ésta investigación, sí aporta perspectivas actuales de discusión que se están teniendo en cuenta en la academia para analizar la industria en cuestión.

En Colombia el tema en general de la industria del turismo también ha sido abordado aunque no masivamente desde diferentes puntos de vista, teniendo en cuenta el enfoque de la presente investigación, se identifica con (Vélez Osorio, 2006) que se ha venido investigando sobre el sector, no solo a nivel nacional sino a nivel regional, aplicando las variables para priorización de apuestas productivas que sugiere la Agenda Interna del Valle del Cauca e identificando dentro de los hallazgos relevantes que en el caso de Cali “es un sector con crecimiento pero con bajo grado de innovación tecnológica, se requiere fortalecer y mejorar encadenamientos productivos y se presenta dispersión”. De igual manera con un ejercicio que se llevó a cabo en la costa norte colombiana, específicamente en Cartagena cuya vocación turística es ampliamente reconocida, se observa un interés por conocer y monitorear la competitividad de las empresas y del *clúster* de turismo, así como sus diferentes factores (OCC, 2009) y de manera más reciente han publicado el Plan de Desarrollo Prospectivo y Estratégico de la Región Caribe Colombiana (OCC, 2015) en el cual hacen un comparativo de los planes de desarrollo departamentales y municipales de los departamentos y municipios de la región. También Fedesarrollo y Cotelco (Asociación Hotelera de Colombia) elaboran un Estudio de Prospectiva para la Industria de la Hotelería en Colombia con un enfoque económico que aporta elementos importantes para la definición conceptual de la industria del turismo a nivel nacional (Fedesarrollo, 2010). En publicaciones más recientes se identificó el Estudio de Prospectiva para la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. con enfoque

en vigilancia tecnológica 2015 – 2015 el cual fue dirigido por el profesor Francisco Mujica con la Universidad Externado de Colombia en el cual se aplican los instrumentos de la prospectiva a una empresa turística en particular (ORLANDO SALAZAR GIL, 2015)

En lo que se refiere al enfoque de la competitividad, si bien es cierto que la línea de conocimiento básica predominante está en el enfoque de Porter, se exploraron avances y enfoques actuales tanto de éste autor como de otros que aportaron en la construcción y evolución de este conocimiento fundamental para la supervivencia y el desarrollo de las empresas y de las industrias a nivel global. Por ejemplo un nuevo enfoque orientado a la “clusterización de la actividad económica” y a las “estrategias coopetitivas público – privadas” que son pertinentes al propósito de esta investigación (Azua & Porter, 2008)

Dentro de los diferentes artículos consultados sobre el tema se identifica una mirada diferente respecto al análisis competitivo y es relacionado con la generación de valor compartido el cual el autor define como las “políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social”, lo cual de acuerdo con la afirmación del mismo artículo, pretende “redefinir los límites del capitalismo” (Porter, 2011), aportando nuevas fronteras para el conocimiento de la forma de lograr ventajas competitivas sostenibles tanto en empresas como en *clústers*.

Al igual que Porter, otros autores publicaron reflexiones acerca de nuevas perspectivas para evaluar la competitividad y la estrategia, una de las que a juicio del autor de esta investigación es pertinente a la misma es la relacionada con la perspectiva basada en recursos, que emerge como un enfoque teórico alternativo a la perspectiva de Porter y que busca explorar nuevas dimensiones del desempeño empresarial (Spanos, 2001). Sin embargo el tipo y la naturaleza del estudio que pretende el trabajo de investigación propuesto en este documento que se deriva de ejercicios de planificación a través de agendas de competitividad nacional y regional

desde la perspectiva de Porter (Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Universidad del Valle, 2010), amerita por sus características basarse en ésta aunque teniendo presente sus recientes evoluciones.

En cuanto a los estudios de futuro y la prospectiva, se partió de las bases sentadas por Michel Godet (Godet, 1999) y compiladas posteriormente por Javier Medina (Medina, 2006), las cuales se ampliarán en el marco teórico dado que es el elemento central de la investigación. No obstante lo anterior, se logró consultar diversos documentos que evidencian la vigencia en la aplicación de las metodologías propuestas por no solo por Godet y Medina, sino también por Gaston Berger y Bernard de Jouvenel quienes han sido pioneros en el tema y son citados permanentemente en este tipo de análisis. Se rescatan 3 artículos, uno de ellos con una mirada que pretende examinar la naturaleza y el tipo de métodos utilizados en los estudios de futuro y trabajos de previsión y como resultado plantea un esquema (parrilla o marco de análisis) para clasificar los diversos métodos identificados, incluyendo los escenarios (Voros, 2006). El otro artículo se orienta hacia la necesidad de retomar los enfoques de redes que el autor del artículo identifica como perdidos y que su análisis es fundamental para los procesos de construcción de las visiones de futuro, encontrando como resultado que una perspectiva de redes puede enriquecer los análisis de previsión, revelando enlaces entre tendencias e identificando mejores acciones hacia futuro entre los actores (Nugroho & Saritas, 2009). Finalmente se encontró una perspectiva de aplicación del modelo de escenarios a la industria de transporte terrestre de mercancías en Brasil, en la cual se observa la aplicación de las herramientas propuestas por Godet, especialmente en la identificación, análisis y priorización de las variables para el desarrollo de los escenarios para la industria (Pérsio & Otros, 2012).

En lo que se refiere a estudios de prospectiva relacionados con el sector turístico, se hizo un análisis de la Tesis de Maestría titulada Formulación de un Plan Prospectivo y Estratégico del Sector Turismo del Municipio de Pasto, al año 2025 (Benavides, Urbano 2015) el cual de todas las tesis consultadas es la que más se aproxima al tipo de estudio planteado en este documento y no obstante los objetivos

y enfoque de aproximación tienen ciertas diferencias fue muy valioso y constructivo encontrar durante el proceso de investigación que este tipo de estudios ofrecen instrumentos, herramientas e información a los actores de la cadena de valor del turismo para construir de forma consensuada una visión de futuro compartida y sobre todo abre importantes sendas para lograr potenciar un sector relevante de la economía como lo es el turismo.

Cuando se aborda el enfoque de estrategia, al igual que en competitividad es inevitable regresar al enfoque de Porter por las razones mencionadas previamente, teniendo en cuenta que dicho autor ha desarrollado un método para identificar y proponer estrategias para sectores industriales nacientes (Porter, *Competitive Strategy*, 1980) y durante la revisión bibliográfica se identificó un reciente aporte del mismo autor donde busca reafirmar y extender su clásico trabajo de formulación estratégica, incluyendo nuevas y más amplias secciones de las cinco fuerzas competitivas con el fin de facilitar mejor su aplicación práctica en los sectores e industrias (Porter, *The five competitive forces that shape strategy*, 2008). De igual manera en Colombia se ha aplicado dicha perspectiva a sectores e industrias específicos como es el caso de la Tesis de Maestría *Estrategias para el desarrollo de ventajas competitivas en la industria de calzado para dama en la ciudad de Cali* (Bedoya & Aponte, 2005) que evidencia la vigencia en la utilización de los modelos de Porter tanto para el diagnóstico de los sectores e industrias como para la formulación de estrategias competitivas. Así mismo y en desarrollos académicos más recientes se identificó el estudio de Factores Claves de Éxito y Competitividad de las Empresas del Valle del Cauca (DIANA SOFIA CABRERA ROJAS, 2014) documento en el cual aplican los instrumentos de diamante competitivo, 5 fuerzas y benchmarking a las empresas más representativas del Valle del Cauca.

Toda la revisión deja a manera de conclusión que hasta el momento no se ha resuelto a nivel científico ni metodológico, la cuestión planteada en la presente propuesta de investigación, esto sumado a factores que propician el desarrollo de la investigación tales como la creación del Consejo Consultivo de Turismo del Municipio de Palmira, el interés de gremios como la Cámara de Comercio de

Palmira para liderar este tipo de estudios y la cercanía con las empresas Mipymes del sector turismo a través de programas y proyectos de formación, asesoría y fortalecimiento empresarial

1.7 MARCO TEÓRICO

El marco teórico del presente trabajo de investigación se orienta a la identificación de los aportes generados por los principales referentes internacionales y nacionales alrededor de los temas del turismo como actividad humana y socio – económica, la prospectiva así como la competitividad y estrategia sectorial logrando con estos referentes sustentar y ampliar los elementos conceptuales que permitirán un coherente desarrollo temático del presente documento.

En la revisión bibliográfica se encontraron diferentes enfoques y puntos de vista al definir el concepto de turismo, se podría llegar a una reflexión en el sentido de si en realidad existe y se podría llegar a una definición única y final del turismo.

Al abordar el concepto de turismo desde el punto de vista de negocio (económico) se podría definir como un “aspecto del tiempo libre, el cual por lo general, aunque no invariablemente, provoca algún gasto del participante...” “y, de una manera más amplia, como el movimiento de la gente fuera de su lugar de residencia” (Holloway, 1994).

Si se analiza desde una perspectiva sociológica, se podría definir el turismo como un “*fenómeno social*” (Matute & Asanza, 2008) donde se compilan diversidad de definiciones sociológicas bajo la mirada de autores como Durkheim (hecho social) o Weber (acción social), sin embargo un aspecto clave para el propósito de esta investigación radica en la importancia de comprender e interpretar el fenómeno del turismo no solo a la luz de lo económico sino también en lo ambiental y social: “Es indudable la importancia que para el desarrollo económico de un país tiene el turismo. Ha alcanzado un auge tal que se le puede considerar entre los renglones económicos más importantes, a escala mundial, tal y como lo es el petróleo. Se

habla hoy de desarrollo turístico sostenible, como una manera de tratar sus aspectos contradictorios. Además de consecuencias económicas, el turismo actual tiene también consecuencias en el orden ecológico y en el orden social. El movimiento poblacional sui géneris que es el turismo ha adquirido un carácter masivo. Esto tiene efectos negativos y consecuencias sociales no deseables como la afectación identitaria de las comunidades receptoras, pero también trae afectaciones al medio ambiente ya que la naturaleza forma parte del producto turístico. El turismo se da en muchas de sus tipicidades, en escenarios naturales y la degradación de estos espacios puede traer por consecuencias, deterioros de los destinos turísticos” (Matute & Asanza, 2008).

Finalmente se selecciona como referencia fundamental para la presente investigación la definición del turismo como “un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan *visitantes* (que pueden ser *turistas* o *excursionistas*; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un *gasto turístico*” (World Tourism Organization, 2007), en razón a que es fruto del consenso internacional y es aproximado a lo que sería una definición estándar y que adicional incluye todas las dimensiones mencionadas por otros autores en definiciones previas y que dan cuenta del énfasis en el desarrollo sostenible: lo económico, lo ambiental y lo social.

Desde el punto de vista de las empresas que pertenecen a la industria (sector) del turismo, se hace necesario remitirse al DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) para conocer las actividades económicas (basadas a su vez en la Clasificación Internacional Industrial Uniforme CIIU Revisión 3) a través de las cuales se puede dar cuenta de cuáles empresas pertenecen a la industria y de esa forma facilitar su identificación y caracterización en la etapa de desarrollo de la presente investigación, no obstante se hace necesario actualizar conforme a la revisión No. 4 del CIIU en el año 2012 y realizar un paralelo entre las actividades económicas señaladas por el DANE en 2011 como relacionadas con la las

actividades turísticas y las nuevas actividades económicas publicadas en la revisión 4.

Tabla No. 1 Actividades relacionadas con la Industria del Turismo y Paralelo con Actualización Revisión 4 (2012)

CATEGORÍA EN TURISMO	SECCIÓN	DIVISIÓN	GRUPO	CLASE	ACTIVIDAD REV. 3	CÓDIGO REV. 4	ACTIVIDAD REV. 4
Alojamiento	H	55	551	5511	Alojamiento en hoteles, hostales y apartahoteles	5511	Alojamiento en Hoteles
				5512	Alojamiento en residencias, moteles y amoblados	5512	Alojamiento en Apartahoteles
				5513	Alojamiento en centros vacacionales y centros de camping	5513	Alojamiento en Centros Vacacionales
				5519	Otros tipos de alojamiento ncp	5514	Alojamiento rural
						5519	Otros tipos de alojamiento para visitantes
CATEGORÍA EN TURISMO	SECCIÓN	DIVISIÓN	GRUPO	CLASE	ACTIVIDAD REV. 3	CÓDIGO REV. 4	ACTIVIDAD REV. 4
Restaurantes	H	55	552	5521	Expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes	5611	Expendio a la mesa de comidas preparadas
				5523	Expendio, por autoservicio, de comidas preparadas en restaurantes	5612	Expendio por autoservicio de comidas preparadas
						5619	Otros tipos de expendio de comidas preparadas n.c.p

						5621	Catering para eventos
						5629	Actividades de otros servicios de comidas
						5630	Expendio bebidas alcohólicas para el consumo estab
Transporte	I	60	602	6022	Transporte intermunicipal colectivo regular de pasajeros	4911	Transporte férreo de pasajeros
				6023	Transporte internacional colectivo regular de pasajeros	4921	Transporte terrestre público automotor de pasajeros
			603	6031	Transporte no regular individual de pasajeros		
				6032	Transporte colectivo no reg. pasajeros		
				6039	Otros tipos de transporte no regular de pasajeros ncp	5011	Transporte de pasajeros marítimo y de cabotaje
CATEGORÍA EN TURISMO	SECCIÓN	DIVISIÓN	GRUPO	CLASE	ACTIVIDAD REV. 3	CÓDIGO REV. 4	ACTIVIDAD REV. 4
Transporte	I	61	612	6120	Transporte fluvial	5021	Transporte fluvial de pasajeros
		62	621	6211	Transporte regular nacional de pasajeros por vía aérea	5111	Transporte aéreo nacional de pasajeros
				6213	Transporte regular internacional de pasajeros por vía aérea	5112	Transporte aéreo internacional de pasajeros

Agencias de Viajes		63	634	6340	Actividades de agencias de viajes y organizadores de viajes, actividades de asistencia a turistas ncp	7911	Actividades de las agencias de viajes
						7912	Actividades de operadores turísticos
						7990	Otros servicios de reserva y actividades relacionadas
Esparcimiento	O	92	921	9212	Exhibición de filmes y videocintas	5914	Actividades de exhibición de películas cinematográficas y videos
				9213	Actividades de radio y televisión	6020	Actividades de programación y transmisión de televisión
				9214	Actividades teatrales y musicales, otras actividades artísticas	9002	Creación musical
CATEGORÍA EN TURISMO	SECCIÓN	DIVISIÓN	GRUPO	CLASE	ACTIVIDAD REV. 3	CÓDIGO EQUIVALENTE REV. 4	ACTIVIDAD REV. 4
Esparcimiento	O	92				9003	Creación teatral
				9219	Otras actividades de entretenimiento ncp	9008	Otras actividades de espectáculos en vivo
			923	9231	Actividades de bibliotecas y archivos	9101	Actividades de bibliotecas y archivos

				9232	Actividades de museos y preservación de lugares y edificios históricos	9102	Actividades y funcionamiento de museos, conservación de edificios y sitios históricos
				9233	Actividades de jardines botánicos y zoológicos y de parques nacionales	9103	Actividades de jardines botánicos, zoológicos y reservas naturales
			924	9241	Actividades deportivas	9311	Gestión de instalaciones deportivas
				9242	Actividades de juegos de azar	9200	Actividades de juegos de azar y apuestas
				9249	Otras actividades de esparcimiento	9329	Otras actividades recreativas y de esparcimiento n.c.p.

Fuente: Elaboración paralelo autor del documento con base en (DANE, 2011) y (DANE, 2012)

Para lograr entender cómo funciona el sector en determinada nación y territorio es fundamental tener una adecuada lectura del entorno general y tomando como referente el Modelo de Karl Albrecht citado en el libro Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico del profesor Benjamín Betancourt Guerrero (BETAUCOURT, 2011) se puede aplicar instrumentos ya probados para entender cómo se percibe el entorno o ambiente externo que rodea una organización o sector a través de los ámbitos geofísico, legal, político, social, tecnológico, medioambiental y económico, complementándolo con los ámbitos del cliente y del competidor que se logra conectar con los demás instrumentos de análisis competitivo. El ámbito geofísico, a través del análisis de aspectos como la ubicación geográfica, el clima, los suelos, los recursos naturales, la infraestructura física, la demografía y la cultura permite

entender cómo es y cómo funciona el territorio que para los propósitos del presente documento se aplicará al Municipio de Palmira en el Departamento del Valle del Cauca, tanto urbano como rural y sus zonas aledañas. El ámbito legal del radar empresarial ayuda a comprender todos los aspectos jurídico – legales, así como las normativas que afectan para bien o para mal la actividad económica de una empresa o un sector, en este caso particular se aplica al sector turismo y a la Cámara de Comercio de Palmira como agente del desarrollo local. El ámbito político se debe analizar cómo son las fuerzas políticas existentes entre los partidos políticos, las relaciones entre lo público y lo privado, las políticas públicas, la estabilidad institucional y a su vez los retos y oportunidades que implicarán para el negocio o el sector. En lo social elementos como la salud, la educación, el bienestar y desarrollo humano y la seguridad nos permiten leer las relaciones existentes entre los individuos de una comunidad y su nivel de evolución respecto a la convivencia en sociedad. El ámbito tecnológico proporciona una mirada a los desarrollos tanto de la tecnología dura como la tecnología blanda, sus tendencias internacionales y regionales, su disponibilidad así como su acceso. El ámbito medioambiental por otra parte, ayuda a entender cuáles son los impactos de doble vía entre el negocio o sector y el ecosistema que lo rodea. Finalmente y no menos importante está el ámbito económico el cual por la vía del análisis de las tendencias de los principales indicadores como PIB, empleo, inflación, tasas de interés, tasa de cambio, déficit fiscal, la balanza comercial permite identificar retos y oportunidades que las condiciones económicas plantean a las empresas y los sectores. (BETAUCOURT, 2011)

En lo que respecta a los referentes sobre competitividad y ventaja competitiva se parte, para la sustentación científica del presente proyecto de investigación, de dos instrumentos de Michael Porter (Porter, *The five competitive forces that shape strategy*, 2008), uno de ellos es el Diamante Competitivo para entender cómo se encuentran las condiciones competitivas y cómo funcionan estas dinámicas en el territorio a través de la caracterización de los factores básicos que son con los que cuenta naturalmente la región haciendo referencia a las ventajas comparativas

(ubicación, recursos naturales, clima, suelos, geografía, mano de obra no especializada, y el agua) y los avanzados que son aquellos que han sido creados y desarrollados tales como la infraestructura, las comunicaciones, el conocimiento especializado (Centros de Investigación o instituciones especializadas), la disponibilidad de educación y formación especializada, y las TIC's, disponibles en la región y que son fundamentales para la generación de ventajas competitivas; la estrategia y estructura de las empresas del sector donde se requiere conocer cómo son, cómo funcionan y cómo compiten las empresas del sector proporcionando elementos fundamentales para comprender la naturaleza e intensidad de la rivalidad entre ellas; las condiciones de demanda que proporciona un marco para comprender las características de los consumidores del sector, qué tan exigentes son qué tan sofisticados son y de qué manera esto influye en aspectos como calidad, innovación y valores agregados en los productos y servicios que se ofrecen al mercado; y finalmente la identificación de sectores conexos y encadenamientos productivos donde se puede detectar qué tipo de aglomeraciones o agrupamientos empresariales existen entre los agentes de la cadena de valor y cómo estas relaciones influyen en los niveles de competitividad del sector. Por otro lado también se debe considerar en el ambiente competitivo el rol que ejerce el gobierno a través de sus decisiones y políticas aunque la influencia es de doble vía y el rol del azar el cual se entiende como la serie de circunstancias que se dan en momentos determinados en el ambiente externo y que se encuentran por fuera de control tanto de empresas como de gobiernos como por ejemplo desastres naturales, guerras, entre otros que puedan generar “cambios en la posición competitiva” (Porter, The competitive advantage of nations, 1990). El otro modelo referente es el Análisis Estructural de los Sectores Industriales a través de la evaluación de las fuerzas que mueven la competencia en un sector dentro de las que se encuentran aquellas que generan los competidores actuales en el sector, los cuales por medio del nivel de competencia y cooperación entre las empresas reflejan el grado de rivalidad que se da entre los jugadores actuales del sector evaluando variables claves como la cantidad y cualidad de los competidores actuales, los niveles de rentabilidad y crecimiento que genera el sector, el nivel de relevancia del sector para las

empresas, las posibilidades de diferenciación y de incrementos en capacidad de oferta de bienes y/o servicios, los obstáculos y costos que impliquen la salida del sector así como la existencia y características de los costos fijos. También se debe observar la posibilidad de entrada de competidores potenciales como nuevos jugadores en el sector a través de elementos de análisis como las economías de escala requeridas para funcionar, el acceso a canales, materias primas y tecnología, los niveles de protección que existan por parte del gobierno, los niveles de diferenciación de los bienes y/o servicios, los costos que le implicaría a los clientes hacer el cambio así como la curva de aprendizaje y experiencia. Por otro lado también se debe conocer cuál es el poder negociador de los proveedores del sector a la luz de elementos como la cantidad y cualidad de los proveedores actuales y el costo del cambio, la relevancia percibida del sector para los proveedores y la posibilidad de integración hacia adelante por parte de los mismos. Así mismo se debe evaluar el poder negociador de los compradores en función de su cantidad, los niveles de rentabilidad de los mismos y las posibilidades de integración hacia atrás; finalmente la amenaza de productos o servicios sustitutos tomando como variables la disponibilidad actual o futura de productos o servicios sustitutivos así como la rentabilidad y los niveles de agresividad del productor y su producto sustitutivo. (Porter, *The five competitive forces that shape strategy*, 2008).

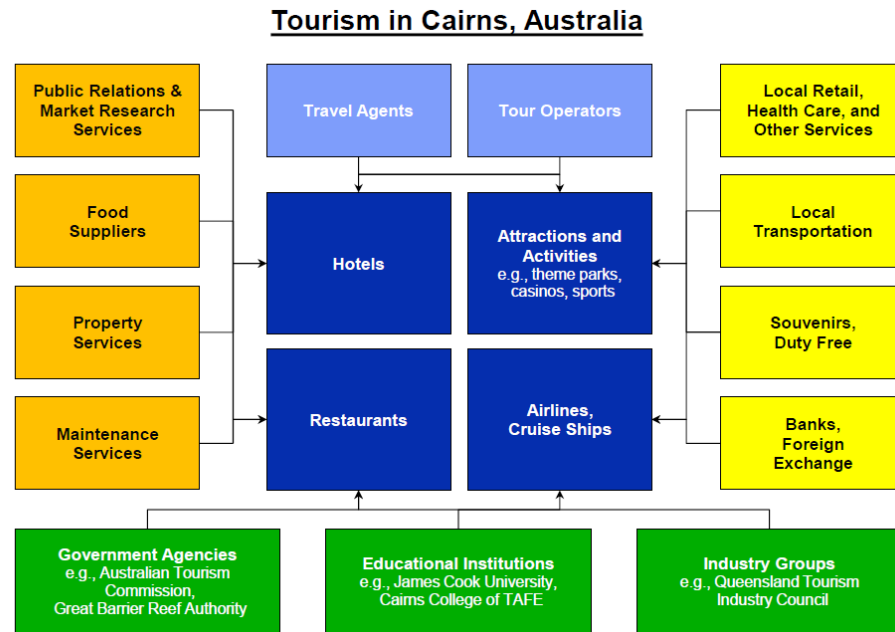
Por otra parte, también es relevante para este estudio resaltar un ejercicio desarrollado en Colombia a través del Informe Mónico realizado por la firma consultora que lleva el mismo nombre y dirigida por el propio Porter, en el cual se dejan planteados los análisis de ambiente competitivo para seis (6) sectores en Colombia, además de dejar planteadas recomendaciones para mejorar sus niveles de competitividad (Cámara de Comercio de Bogotá, 1994). Estos modelos permitirán aplicar a la realidad del sector turismo en Palmira, un diagnóstico competitivo que sirva como base para formular estrategias colectivas y focalizadas basadas en escenarios futuros.

Tomando como punto de partida el ambiente competitivo caracterizado, se requiere profundizar en un modelo de encadenamientos productivos con el fin de establecer

cómo a través de la *clusterización* del sector turismo se puede llegar a un mejoramiento competitivo sostenible de dicho sector (Azua & Porter, 2008).

Haciendo referencia a ejercicios académicos más recientes del Profesor Porter acerca de los procesos de clusterización y habida cuenta que este es uno de los componentes clave para mejorar las condiciones de competitividad en sectores estratégicos, se extraen algunos elementos de la presentación realizada por el Profesor Porter en el evento ExpoGestión 2014 donde compartió las principales conclusiones de su estudio para el caso de Colombia “*Clusters and Shared Value: Drivers of Competitiveness*” en el que empleó precisamente un modelo de Cluster aplicado al sector turismo en Australia en el capítulo de su presentación “Qué es un Cluster?” , reflexión que a su vez contribuye a explicar cómo funciona el cluster del turismo como realidad económica en la pequeña localidad de Cairns en Australia, modelo que, para los propósitos del presente trabajo de investigación aporta importantes elementos conceptuales para determinar actores y relacionamientos clave que por supuesto deberán adaptarse al territorio y realidad socio-económica en cuestión, en armonía con la percepción de sus propios actores con el fin de no cometer el error de acomodar el concepto a la realidad sino más bien reflejar la realidad económica del sector tal cual se encuentra:

Figura No. 1 Extracto Ponencia Prof. Michael E. Porter en Expogestión 2014 - Cali



Fuente: Profesor Michael E. Porter Derechos Reservados (PORTER, 2014)

Una vez explicada la realidad económica del clúster, en esta ponencia también se ratificaron algunos aspectos ya publicados previamente por el Profesor Porter respecto a la relevancia de este tipo de aglomeración para la competitividad de un sector y su tejido empresarial tales como su aporte al incremento en la productividad y eficiencia operacional, sus oportunidades para estimular y activar procesos de innovación y las facilidades tanto para la comercialización como para la realización de nuevos negocios, sus efectos en la economía en variables como incremento en los niveles de empleo y desarrollo de patentes, mejores salarios e incrementos en el desarrollo de nuevas empresas y mejores posibilidades de supervivencia de las mismas, todo lo anterior potenciado por los enlaces, las economías de escala y los “*spill-over*” que necesariamente se da entre las empresas e instituciones que interactúan compitiendo y cooperando en los cluster.

Algo que para el autor de la presente investigación es importante rescatar de la ponencia del Profesor Porter y es un aporte fundamental para su desarrollo es el

renovado enfoque en sus análisis en lo concerniente a la competitividad y el desarrollo de ventajas competitivas como es el enfoque del “valor compartido” en el sentido de poder articular este concepto al que se habló previamente respecto a la definición de turismo en este capítulo y que está relacionado con el desarrollo sostenible como eje fundamental del turismo tanto en el presente como en el futuro. Es así como se encontró que el Profesor Porter (PORTER, 2014) manifiesta abiertamente la necesidad de un nuevo enfoque en lo que respecta al valor reconociendo por una parte que se han hecho ingentes esfuerzos desde la Responsabilidad Social Corporativa pero por otro lado se ha venido deslegitimando los conceptos de negocios, reconociendo que “solamente los negocios pueden crear prosperidad económica a través de la rentabilidad satisfaciendo necesidades humanas” y planteando que alrededor del mundo “todas las sociedades están enfrentando actualmente importantes retos para el desarrollo económico, social y ambiental” y que a su vez “los gobiernos y las ONG carecen de suficientes recursos y capacidades para asumir en su totalidad ellos solos estos retos”.

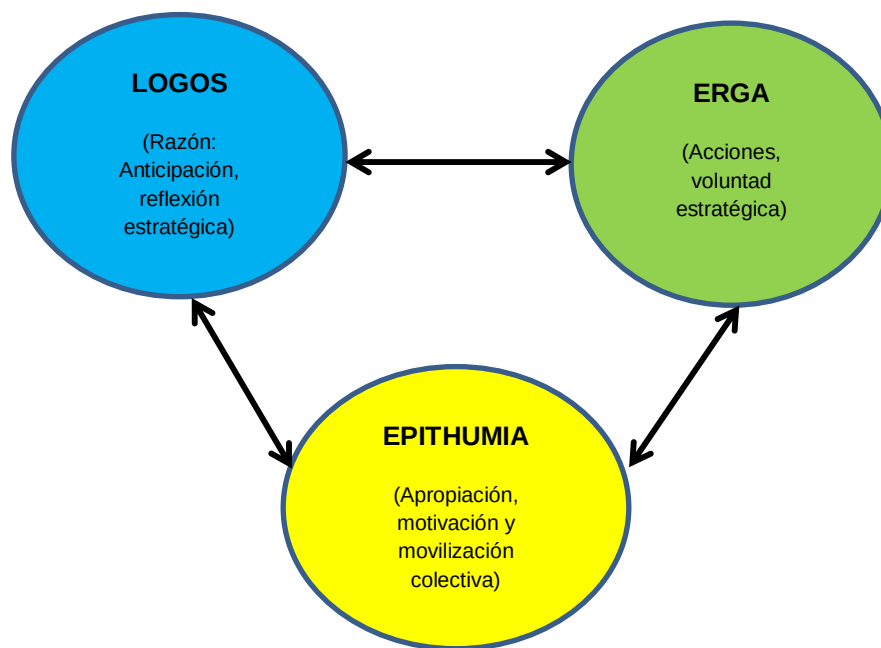
Cuando se hace referencia a la prospectiva y la estrategia, es importante conocer los fundamentos de esta herramienta administrativa que permite anticipar acciones para mantener una posición competitiva en el mercado. Es así como se identificó en la exploración bibliográfica que han existido “diferentes corrientes acerca de la previsión como es el enfoque Postindustrial (Optimista y pesimista: Daniel Bell, Alvin Toffler); el Neomalthusiana (Club de Roma: Límites del crecimiento); el de los Ciclos largos y crisis portadoras de esperanza (Análisis de Kondratiev, ciclos de 25 años); Las bifurcaciones y el caos determinista (Diagramas de bifurcaciones, caos fecundo) y los rebeldes y mutantes portadores de mutaciones”. En esta misma línea se hace necesario diferenciar la prospectiva de otras herramientas complementarias como la “proyección que es la prolongación en el futuro de una evolución pasada. Una proyección no constituye una previsión más que si conlleva una probabilidad; la previsión (léase pre-visión, es decir, ver antes) que es la apreciación provista de cierto grado de confianza (probabilidad) de evolución de una magnitud en un horizonte dado. La mayoría de las veces se trata de una apreciación cifrada a partir

de los datos del pasado y bajo ciertas hipótesis; y la prospectiva exploratoria que es un panorama de los futuros posibles (futuribles), es decir, de los escenarios no improbables, teniendo en cuenta el peso de los determinismos del pasado y de la confrontación de los proyectos de los actores. Cada escenario (un juego de hipótesis coherente) de la prospectiva puede ser objeto de una apreciación cifrada, es decir, de una previsión” (Godet, 1999). En este orden de ideas el libro consultado cumple también la función de *set* de herramientas que incluye variedad de instrumentos como el método SMIC (Sistema y Matrices de Impactos Cruzados), los talleres de prospectiva (Vigilancia prospectiva), el método de los escenarios, la matriz de análisis estructural (Identificación de variables y sus relaciones), el método MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación aplicada a una Clasificación) para la Búsqueda de variables clave, el plano motricidad – dependencia, el método MACTOR (Análisis del juego de actores), el Análisis morfológico para los futuros posibles, métodos de expertos y de cuantificación (Método Delphi, Ábaco de Régnier, Métodos de Impactos cruzados). De igual manera el autor plantea bases de cómo lograr la articulación de prospectiva y estrategia a través del árbol de competencias, retoma conceptos e instrumentos de análisis de los principales aportantes a la administración y a la estrategia corporativa (Fayol, Taylor, Mayo, Follet, Mitzberg, Ansoff, Porter, entre otros), de igual forma el autor considera válidas herramientas de diagnóstico estratégico y prospectivo: Interno, externo (Competitivo, 5 fuerzas), y mecanismos que permiten la identificación y evaluación de las opciones estratégicas como la definición de categorías y listas de chequeo, árboles de pertinencia, métodos Electre II y Multipol. “El objetivo de la prospectiva es, precisamente determinar, teniendo en cuenta las fuerzas presentes, los proyectos y los actores, cuáles podrían ser los valores de los parámetros de entorno, es decir, cuáles son, independiente de toda formalización, los escenarios posibles, realizables y deseables”. (Godet, 1999)

Otro elemento de referencia relevante para la presente investigación plantea el reto de pasar de la “anticipación a la acción” que permite conocer y entender

conceptualmente cómo funciona el modelo a través del “Triángulo Griego” planteado en los siguientes términos:

Figura No. 2 El Triángulo Griego



Fuente: Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos (GODET, 2007)

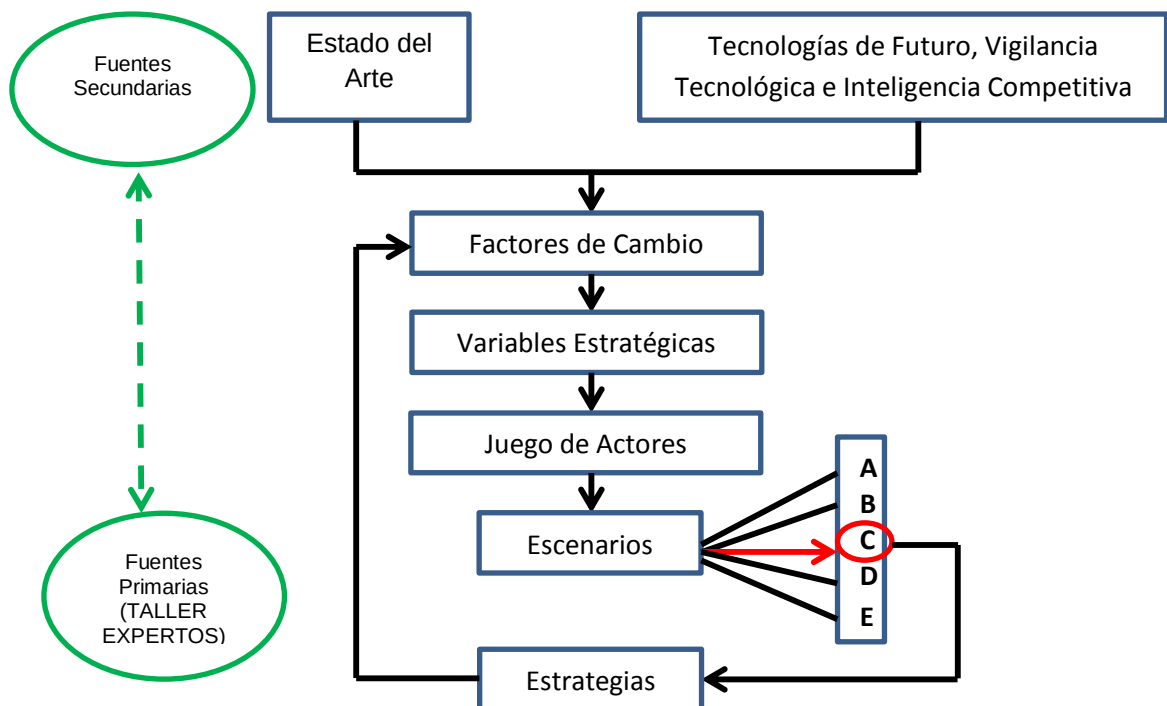
Tal y como lo propone Godet en la publicación mencionada, “el azul de la anticipación solo puede transformarse en el verde de la acción con el amarillo de la adaptación de los actores implicados”

Este planteamiento permite abordar de una manera integral el enfoque estratégico de la prospectiva para hacerlo operativo en términos prácticos, lo que representa en el caso que se está analizando en el presente documento y es que le permita a la Cámara de Comercio de Palmira convocar a los diferentes actores del turismo en el territorio a encaminar acciones concretas realizables para hacer del turismo un sector que con su potencial, realmente contribuya al mejoramiento de la calidad de vida en la región.

También es de señalar que dentro de los modelos de la escuela voluntarista de la prospectiva estratégica se identificó el modelo avanzado o de mayor complejidad de la prospectiva estratégica definida por dicho autor como “concepto donde la

anticipación de la prospectiva se pone al servicio de la acción estratégica y proyecto de la empresa” y que como lo resume el profesor Mojica busca profundizar en el modelo básico con mayor nivel de detalle:

Figura No. 3 Modelo Avanzado de la Prospectiva Estratégica



Fuente: Dos Modelos de la Escuela Voluntarista de Prospectiva Estratégica (MOJICA, 2008)

Esta ruta planteada por el profesor Mojica permite de manera sencilla aplicar en la práctica los instrumentos de la caja de herramientas de Godet de tal manera que se facilite la construcción colectiva de los escenarios entendiendo estos como “un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura” (GODET, 2007)

Se identificó además la relevancia de trabajar en la caracterización para la intervención en sectores no tradicionales, teniendo en cuenta los siguientes criterios: Potencial productivo del sector o la actividad (Aporte al PIB): A nivel nacional en diferentes periodos de tiempo, calidad y cantidad de ventajas comparativas (disponibilidad de las mismas y complementariedad con sinergias

cognitivas para crear ventajas competitivas), las actividades conexas (evidenciar al menos un mediano grado de integración), la experiencia en actividades de comercio exterior: (al menos ocasionalmente) y la existencia de organismos institucionales aglutinadores (la existencia de un gremio aunque joven es fuente de ventaja competitiva sectorial), todo lo anterior de la mano con lo que Boisier denomina “sinergias cognitivas” como elemento clave para el logro de ventajas competitivas y tomando como base unas actividades asociadas a la etapa de conocimiento, exploración y diagnóstico de las actividades: Estudios de mercado (características de demanda Interna y externa para los productos de las actividades económicas), Identificación y caracterización de proveedores y demás industrias conexas, caracterización de los asociados actuales y no asociados al gremio para conocer su problemática, identificación y caracterización de los productos sustitutos y la competencia nacional e internacional, acopio y familiarización con la información legal que ampara el sector a nivel nacional e internacional y la constitución de base de datos oficial y permanentemente actualizada de los indicadores de la industria y sus relacionados a nivel regional (Echeverry & Silva, 2004).

Habida cuenta de la utilización de este tipo de modelos e instrumentos en la construcción de la Agenda de Competitividad de Palmira que al mismo tiempo es uno de los estudios base para el desarrollo de la presente investigación (Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Universidad del Valle, 2010), y la revisión de manuales de aplicación de instrumentos de prospectiva para el mejoramiento competitivo en América Latina y el Caribe (Medina, 2006), se concluye que se deben aplicar estos instrumentos a la realidad del sector turismo en Palmira continuando la misma lógica con el fin de proponer, a partir de la etapa de diagnóstico competitivo, estrategias público – privadas focalizadas para fortalecer el sector frente a las oportunidades y retos que plantea la internacionalización de la economía colombiana.

1.8 MARCO CONCEPTUAL

En el desarrollo del documento se utilizan conceptos clave relacionados con los principales elementos de estudio y análisis para lo cual se hace necesario caracterizar dichos conceptos y su aplicación y aportes a la presente investigación:

ACODRES: Esta asociación organizada en Bogotá como Federación, representa los intereses del gremio de los restaurantes y la actividad gastronómica. Teniendo en cuenta que los restaurantes están como parte integral de la cadena de valor del turismo y que esta Federación ha participado en la construcción de las Normas Técnicas Sectoriales en Gastronomía es importante tener presente gremios especializados como este caso para el desarrollo del trabajo de investigación.

AGROTURISMO: “Es un tipo de turismo especializado en el cual el turista se involucra con el campesino en las labores agrícolas. Por sus características, este tipo de turismo se desarrolla en actividades vinculadas a la agricultura, la ganadería u otra actividad, buscando con ello generar un ingreso adicional a la economía rural”. (Congreso de la República, 1996)

ANATO: Es la Asociación Nacional de Agencias de Viajes y Turismo que como gremio defiende los intereses de las empresas que ejercen esta actividad económica y, además de los servicios especializados que presta a sus asociados, desarrolla anualmente el reconocido evento turístico nacional “Vitrina Turística de ANATO”.

CIU: Es la Clasificación Internacional Industrial Uniforme, un sistema global de clasificación de las actividades económicas que desarrollan las empresas a partir de las categorías de las grandes ramas de la economía desagregando por sectores y subsectores con el fin de tener estadísticas y datos por cada una de estas actividades. (CEPAL, 2008)

CITUR: Es el Centro de Información Turística, un banco de datos nacional con información turística del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016)

CLÚSTER: De acuerdo con la definición clásica de Michael Porter, un Clúster es un tipo de aglomeración, agrupamiento o concentración donde compiten empresas, entidades, instituciones en torno a un mercado o negocio y una concentración geográfica. (Porter, The competitive advantage of nations, 1990). Este es un concepto fundamental para el desarrollo de la investigación en el sentido que no se ha llegado a mapear el Cluster del Turismo en Palmira y con los elementos teórico – conceptuales consultados, la interacción con los agentes del turismo y las experiencias de otros destinos turísticos se busca construir esa propuesta.

COMPETITIVIDAD: No obstante las múltiples definiciones genéricas que existen alrededor de la competitividad, para efectos de los propósitos que persigue esta investigación se adopta la recogida en el documento CONPES 3439 “La competitividad de una nación se define como el grado en el que un país puede producir bienes y servicios capaces de competir exitosamente en mercados globalizados y a la vez mejorar las condiciones de ingreso y calidad de vida de su población. La competitividad es el resultado de la interacción de múltiples factores relacionados con las condiciones que enfrenta la actividad empresarial y que condicionan su desempeño, tales como infraestructura, recursos humanos, ciencia y tecnología, instituciones, entorno macroeconómico, y productividad.” (DNP, 2006) Lo anterior teniendo presente que se quiere promover desde una institución gremial como es la Cámara de Comercio de Palmira unas mejores condiciones competitivas para un sector específico de la economía del territorio como es el turismo.

COTELCO: Es la Asociación Hotelera y Turística de Colombia que representa los intereses gremiales de dichas actividades económicas, además genera estudios, estadísticas y eventos que potencian las actividades de sus agremiados.

DESTINO TURÍSTICO: Conforme a la Organización Mundial del Turismo el destino principal de un viaje turístico “es el lugar visitado que es fundamental para la decisión de realizar dicho viaje.”

ESTRATEGIA: Se utiliza la definición que emplea Godet donde la describe como “un conjunto de reglas de conducta de un actor que le permitan conseguir sus

objetivos y su proyecto” (GODET, 2007), apropiada a los propósitos del presente trabajo de investigación para ubicarla bajo el enfoque de la prospectiva estratégica.

FONTUR: Se trata de un patrimonio autónomo administrado por Fiducoldex S.A. encargado de la ejecución de recursos provenientes tanto del Gobierno Nacional como de las contribuciones parafiscales de las empresas mediante proyectos alineados con la política del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en temas de promoción, competitividad, e infraestructura turística. Adicional es el encargado de administrar los bienes con vocación turística incautados en procesos de extinción de dominio. (FONTUR, 2016) Se identifica en esta dependencia del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo un aliado para mejorar las condiciones competitivas en cuanto a turismo se refiere.

MIPYMES (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas): Habida cuenta del enfoque del documento respecto al tamaño de las empresas, se utiliza la definición utilizada en Colombia y para estos efectos se tiene que “las Microempresas son las que tienen planta de personal menor a 10 trabajadores y menos de 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes; las pequeñas empresas son las que tienen entre 11 y 50 trabajadores y entre 501 y 5.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes en activos y las medianas empresas son las que tienen entre 51 y 200 trabajadores y activos entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes”. (CONGRESO, 2004)

PROCOLOMBIA: Es la Agencia del Gobierno Nacional dependiente del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y que se encarga de la promoción de las exportaciones colombianas, la inversión y el turismo internacional en Colombia. (PROCOLOMBIA, 2016)

PRODUCTO TURÍSTICO: La definición de producto turístico es fundamental para el desarrollo del presente trabajo de investigación en el sentido que es la base para que las empresas implementen sus estrategias de posicionamiento y para que las instituciones de apoyo, entre ellas la Cámara de Comercio de Palmira pueda orientarles en ese sentido y generar mayor valor y diferenciación en los mismos. De

acuerdo con lo establecido por la Organización Mundial del Turismo, los productos característicos turísticos “son aquellos que cumplen uno o ambos de los siguientes criterios: primero el gasto turístico en el producto debería representar una parte importante del gasto total turístico (condición de la proporción que corresponde al gasto / demanda) y segundo el gasto turístico en el producto debería representar una parte importante de la oferta del producto en la economía (condición de la proporción que corresponde a la oferta). Este criterio supone que la oferta de un producto característico del turismo se reduciría considerablemente si no hubiera visitantes. Entre algunas categorías de productos con características turísticas se tiene: Servicios de alojamiento para visitantes, servicios de provisión de alimentos y bebidas, servicios de transporte de pasajeros por ferrocarril, carretera por agua y aéreo, servicios de alquiler de equipos de transporte, agencias de viajes y otros servicios de reserva, servicios culturales, servicios deportivos y recreativos, bienes y servicios característicos del turismo específicos de cada país.” También se considera pertinente integrar y aterrizar el concepto de producto turístico al territorio colombiano como “El resultado de la integración de atractivos del patrimonio natural y cultural, actividades susceptibles a desarrollar, servicios turísticos e infraestructura, con objeto de satisfacer la demanda de esparcimiento y disponibilidad del tiempo libre de los turistas.” (Departamento Nacional de Planeación, 2014)

PROSPECTIVA: Con (GODET, 2007) se plantea la prospectiva como la “anticipación para esclarecer la acción, una disciplina intelectual para ver de lejos, largo y profundo, pero también con innovación y conjunto (apropiación). La visión global, voluntaria y a largo plazo, se impone para dar sentido a la acción”.

REGISTRO MERCANTIL: Por definición del Código de Comercio de Colombia “El registro mercantil tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exigiere esa formalidad. El registro mercantil será público. Cualquier persona podrá examinar los libros y archivos en que fuere llevado, tomar anotaciones de sus asientos o actos y obtener copias de

los mismos.” El registro mercantil se llevará por las cámaras de comercio, pero la Superintendencia de Industria y Comercio determinará los libros necesarios para cumplir esa finalidad, la forma de hacer las inscripciones y dará las instrucciones que tiendan al perfeccionamiento de la institución.” (Congreso de la República, 1971)

REGISTRO NACIONAL DE TURISMO: Conforme a la Ley de Turismo “El Ministerio de Desarrollo Económico llevará un Registro Nacional de Turismo, en el cual deberán inscribirse todos los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia. Este registro será obligatorio para el funcionamiento de dichos prestadores turísticos y deberá actualizarse anualmente.” (Congreso de la República, 1996) En el año 2006 se actualizó la Ley General de Turismo y se extrae lo atinente a el Registro Nacional de Turismo así: “El artículo 61 de la Ley 300 de 1996, quedará así : Registro Nacional de Turismo y recaudo de la contribución parafiscal para la promoción del turismo. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, podrá delegar en las Cámaras de Comercio el Registro Nacional de Turismo, en el cual deberán inscribirse todos los prestadores de servicios turísticos contemplados en el artículo 12 de esta ley, que efectúen sus operaciones en Colombia y el recaudo de la contribución parafiscal de que trata el artículo 1 de la presente ley. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo determinará la remuneración que las Cámaras de Comercio percibirán por concepto de dicho recaudo. Parágrafo 1°. Las Cámaras de Comercio, para los fines señalados en el inciso anterior, deberán garantizar un esquema uniforme de recaudo y un Registro Único Nacional, verificar los requisitos previos a la inscripción o renovación del registro y disponer de un sistema de información en línea para el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Para el cumplimiento de las obligaciones de esta delegación las Cámaras de Comercio aplicarán el mismo régimen contractual que rige para la función del Registro Mercantil.” (Congreso de la República, 2006) También es importante tener en cuenta la Ley antitrámites donde se ratifica la delegación a las Cámaras de Comercio del Registro Nacional de Turismo “Al Registro Único Empresarial (RUE) de que trata el artículo 11 de la Ley 590 de 2000,

que integró el Registro Mercantil y el Registro Único de Proponentes, se incorporarán e integrarán las operaciones del Registro de Entidades sin Ánimo de Lucro creado por el Decreto 2150 de 1995, del Registro Nacional Público de las personas naturales y jurídicas que ejerzan la actividad de vendedores de Juegos de Suerte y Azar de que trata la Ley 643 de 2001, del Registro Público de Veedurías Ciudadanas de que trata la Ley 850 de 2003, **del Registro Nacional de Turismo** de que trata la Ley 1101 de 2006, del Registro de Entidades Extranjeras de Derecho Privado sin Ánimo de Lucro con domicilio en el exterior que establezcan negocios permanentes en Colombia de que trata el Decreto 2893 de 2011, Y del Registro de la Economía Solidaria de que trata la Ley 454 de 1998, que en lo sucesivo se denominará Registro Único Empresarial y Social -RUES-, el cual será administrado por las Cámaras de Comercio atendiendo a criterios de eficiencia, economía y buena fe, para brindar al Estado, a la sociedad en general, a los empresarios, a los contratistas, a las entidades de economía solidaria y a las entidades sin ánimo de lucro una herramienta confiable de información unificada tanto en el orden nacional como en el internacional.” (Congreso de la República, 2012) Este concepto es vital para el desarrollo de la investigación toda vez que integra el quehacer de la Cámara de Comercio de Palmira a las actividades que se desarrollan en turismo en el territorio.

SECTOR: “La actividad económica está dividida en sectores económicos. Cada sector se refiere a una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones. Su división se realiza de acuerdo a los procesos de producción que ocurren al interior de cada uno de ellos”. (BANREP, 2015)

TURISMO: Conforme al propósito y objetivos del presente trabajo de investigación se tomará la definición estándar de la Organización Internacional del Turismo “...un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan *visitantes* (que pueden ser *turistas* o *excursionistas*; residentes o no residentes) y el

turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un *gasto turístico*” (World Tourism Organization, 2007)

TURISMO CULTURAL: Acorde a lo planteado en (OMT, 2005) se trata del “movimiento de personas hacia atractivos culturales, con el objeto de adquirir nueva información y experiencias por satisfacer sus necesidades culturales y generar nuevos conocimientos, experiencias y encuentros”

TURISMO DE AVENTURA: A pesar que no existe una definición formal por parte de la OMT (Organización Mundial del Turismo), en su Reporte Global de Turismo de Aventura del 2014 hace una aproximación acorde con la Asociación Comercial de Viajes de Aventura en el cual plantea que “son viajes que incluyen al menos dos de los siguientes tres elementos: actividad física, ambiente natural e inmersión cultural”.

TURISMO DE NATURALEZA: Como lo plantea el PTP (Programa de Transformación Productiva del Gobierno Colombiano), es “todo tipo de turismo basado en la naturaleza, en la que la principal motivación es la observación y apreciación de la naturaleza, así como las culturas tradicionales”.

TURISMO ECOLÓGICO (ECOTURISMO): Según *The International Ecotourism Society* (1993) se trata de “un viaje responsable a áreas naturales que apoya la conservación del medio ambiente y mejora el bienestar de las comunidades locales”, definición aceptada por la OMT.

TURISMO EDUCATIVO: “Es aquel donde la motivación principal del turista es la de aprender, siendo una de las corrientes más novedosas en Europa, aunque los viajes de estudios son también un clásico de la historia del turismo. Una variante de este tipo de turismo es el turismo lingüístico, cuya motivación principal es el conocimiento de la lengua y la cultura del país visitado”. (MILLET, 2009)

TURISMO GASTRONÓMICO: Siguiendo la definición de (OMT, 2012) es un “fenómeno emergente que está siendo desarrollado como un nuevo producto

turístico, teniendo en cuenta que más de una tercera parte del gasto del turista es en alimentación”.

TURISMO PATRIMONIAL: La Carta de Turismo Cultural de ICOMOS (1999) señala que “el turismo ofrece oportunidades de intercambio cultural y de experiencias vitales, debiendo ser también una fuerza positiva para la conservación y un factor de desarrollo. El patrimonio es, sin duda, un atractivo turístico y, por medio del turismo, debe aportar beneficios a la comunidad receptora de visitantes”.

TURISMO RELIGIOSO: De acuerdo con (PROCOLOMBIA, 2015) “son aquellos viajes que se realizan para ofrendar, pedir un favor o cumplir con una tradición. En estos, el viajero renueva su fe y busca una cierta paz interior, afianza su creencia, involucra sentimientos de esperanza, agradecimiento, convivencia y acercamiento a las creencias religiosas

TURISMO RURAL: “Hace referencia a la actividad turística que se desarrolla en el medio rural, es decir, en el campo y que incluye varias subcategorías: ecoturismo, turismo verde, turismo de naturaleza, agroturismo”. (EUROPEAN COMMISSION, 1996)

TURISMO URBANO (METROPOLITANO): “Se realiza en los grandes centros urbanos, con fines culturales, educativos y recreativos, que dé lugar a la conservación del patrimonio histórico y cultural, a creación de espacios públicos de esparcimiento comunitario que propendan por el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales urbanos”. (Congreso de la República, 1996)

2 REFERENTE HISTÓRICO DEL TURISMO EN PALMIRA

Palmira está ubicado en la región sur del Departamento del Valle del Cauca, su cabecera se encuentra a 3° 31' 48" de latitud norte y 76° 81' 13" de longitud al oeste de Greenwich. Los límites geográficos del Municipio de Palmira se establecieron por la Ley 65 de 1909 y modificada por la Ordenanza 149 de 1961 de la siguiente manera: Al norte con el Municipio de El Cerrito, al oriente con el Departamento del Tolima, al sur con los Municipios de Pradera y Candelaria y al Occidente con los Municipios de Cali, Yumbo y Vijes (Cámara de Comercio de Palmira - Alcaldía Municipal de Palmira, 2016).

Figura No. 4: Ubicación Geográfica Mapa del Valle del Cauca



Fuente: Anuario Estadístico de Palmira 2016

La ubicación geográfica de Palmira proporciona unas ventajas comparativas que potencializan una buena dinámica empresarial y económica, dada la disponibilidad de un aeropuerto internacional, una buena malla vial, disponibilidad y cobertura de servicios públicos, 3 zonas francas y la cercanía al puerto de Buenaventura (2 horas), sin embargo también son visibles limitaciones importantes en infraestructura como por ejemplo el exceso de peajes en sitios cercanos que encarecen el

transporte por un lado, por otro tenemos una limitación respecto a las vías terciarias que vienen desde y hacia la alta montaña lo que dificulta el transporte de la producción agrícola y adicional a esto un limitado acceso y conectividad a Internet. Así mismo se identifican importantes cuencas hidrográficas como Bolo, Amaime, Aguaclara y Nima, así como zonas de reserva natural reconocidas a nivel nacional (Ej: Páramo de las Hermosas, Reserva Natural Nirvana, etc). Otro de los aspectos a resaltar del ambiente Geofísico es la diversidad de pisos térmicos que se dan en la zona plana y en la zona alta del municipio de Palmira lo que potencializa actividades relacionadas con el turismo de naturaleza. La dinámica demográfica no es tan alta pero manifiesta unos crecimientos razonables que, teniendo en cuenta otros elementos del entorno podrían potencializar el consumo y la dinamización de la industria y el comercio (Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Universidad del Valle, 2010).

A nivel empresarial, una importante oportunidad que se identifica a partir del Censo Empresarial de Palmira elaborado en el año 2011 es la cantidad de empresas que existen en el municipio que ascendió a 12.065, de las cuales el 55,8% (Algo más de 6.700 empresas) se encuentran operando en la informalidad. El Estudio GEM (Global Entrepreneurship Monitor 2008) plantea que “Uno de los temas esenciales del desarrollo empresarial en un país como Colombia es la formalidad de la gestión de las empresas. La informalidad reduce la productividad y la competitividad y distorsiona la repartición de las cargas entre los empresarios en sus aportes a la financiación de los sistemas de seguridad social y, en general, a la infraestructura del país”, con lo cual se abren posibilidades de intervención entre entidades e instituciones públicas y privadas con alianzas, no solo en el sector turismo sino en otros sectores que se identifiquen como prioritarios para potencializar.

Con respecto al uso de suelo, el monocultivo de la caña de azúcar (Cerca del 93,1% de los cultivos permanentes de acuerdo con el Anuario Estadístico de Palmira 2016) podría reducir o limitar las posibilidades de desarrollo de otros cultivos u otras actividades que potencialicen el turismo. Pese a lo anterior, la expansión del

corregimiento de Rozo y su vocación turística ofrece oportunidades para fortalecer el sector.

El reconocido historiador palmirano, William Mayama Lugo, miembro de la Academia de Historia de Palmira indicó en el documento “Fortalecimiento de la Oferta Turística de Palmira” de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal, que Palmira es la 2ª ciudad del Departamento y tiene también relativa importancia en el plano nacional como ciudad intermedia, además resalta el reconocimiento de Palmira como Capital Agrícola de Colombia, la Villa de las Palmas, la ciudad de los Coches, la ciudad de las Bicicletas y la Ciudad del Conocimiento. Menciona también en el documento bondades del Municipio para el turismo como es la biodiversidad paisajística que potencia el desarrollo de actividades para todos los gustos: turismo religioso, gastronómico, ecológico, paisajístico, de aventura, investigación, cultural, arqueológico y de diversión, además de las razones históricas que hacen de Palmira un referente del conocimiento agro-científico y tecnológico del mundo debido a la presencia de centros de investigación agrícola (CIAT, Corpoica, ICA y la Universidad Nacional Sede Palmira).

Habida cuenta de lo anterior, para la Cámara de Comercio de Palmira ha sido fundamental apoyar al sector turístico de la región, no solo ofreciendo programas y proyectos sino convirtiéndose en actor significativo aportando en las iniciativas que contribuyan a mejorar las condiciones del sector y en especial de las Micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). Lo anterior se pudo evidenciar en la activa participación de la Cámara en el proyecto Territorio Paraíso junto con otras instituciones de la región tales como la Gobernación del Valle del Cauca, la Fundación Carvajal, entre otras. Posteriormente y tomando en cuenta las tendencias mundiales del turismo y bajo el acompañamiento del Viceministerio de Turismo se construyó el modelo de Destino Paraíso el cual incluye además de Palmira otros municipios como El Cerrito, Ginebra, Guacarí y Buga. Se consolidó una Corporación Sin Animo de Lucro que se encargara de liderar los programas y proyectos del Destino y de la cual la Cámara a través de su Fundación Progresamos decidió formar parte de su junta directiva. En el marco de los programas de apoyo

vale la pena citar un proyecto del año 2012 en el cual el autor de este documento tuvo la oportunidad de participar en su formulación, diseño y ejecución y el cual se puede evidenciar en los Informes de Gestión de la Cámara de Comercio de Palmira a través del programa denominado “Programa Regional De Fortalecimiento Y Generación De Capacidades Gerenciales A Las Micro Y Pequeñas Empresas Del Sector Turismo Del Valle Del Cauca” cuyo objetivo fue proporcionar al sector turismo del Valle del Cauca un modelo de formación, acompañamiento y acceso a información que permita mejorar sus capacidades empresariales para facilitar su desarrollo sostenible en un ambiente de internacionalización de las economías y del cual se beneficiaron más de 20 pequeñas empresas de la Corporación Destino Paraíso. Otra de las evidencias es el compromiso y proactividad en la participación en mesas de trabajo especializadas como son el Comité Consultivo de Turismo de Palmira donde se plantea al gobierno municipal las necesidades y las potencialidades del sector para propender por su crecimiento y sostenibilidad.

3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

La Cámara de Comercio de Palmira, como toda organización es influida por el entorno que la rodea, entendiendo la entidad mencionada como el núcleo alrededor del cual se desarrolla el presente trabajo de investigación. (BETAUCOURT, 2011) Dada la complejidad del entorno general, para facilitar el análisis y la sistematización de la información será dividido en diferentes dimensiones tomando como modelo el Ámbito Empresarial extractado de El Radar Empresarial de Karl Albrecht el cual subdivide el entorno general en: Geofísico, Económico, Tecnológico, Social, Político, Ambiental y Legal.

3.2 AMBIENTE GEOFÍSICO

Para efectos del presente trabajo, se tomará como entorno Geofísico y de localización la ciudad de Palmira, Municipio donde está ubicada la sede principal de la organización así como el lugar donde se desarrolla cerca del 90% de sus actividades y programas, el resto de actividades se lleva a cabo en los municipios de Pradera, Florida y Candelaria.

Figura No. 5 Plano de Palmira



Fuente: Anuario Estadístico de Palmira 2016

En cuanto a la posición geográfica, Palmira está ubicada en la región sur del Departamento del Valle del Cauca. Su cabecera está ubicada a 3° 31' 48" de latitud norte y 76° 81' 13" de longitud al oeste de Greenwich.

Los límites geográficos del Municipio de Palmira se establecieron por la Ley 65 de 1909 y modificada por la Ordenanza 149 de 1961 de la siguiente manera: Al norte con el Municipio de El Cerrito, al oriente con el Departamento del Tolima, al sur con los Municipios de Pradera y Candelaria y al Occidente con los Municipios de Cali, Yumbo y Vijes.

La ubicación geográfica de Palmira proporciona unas ventajas comparativas que potencializan una buena dinámica empresarial y económica, dada la disponibilidad de un aeropuerto internacional, una buena malla vial, disponibilidad y cobertura de servicios públicos, 3 zonas francas y la cercanía al puerto de Buenaventura (2 horas), y cercanía a la capital del Departamento Santiago de Cali (15 minutos), sin embargo también son visibles limitaciones importantes en infraestructura como por ejemplo el exceso de peajes en sitios cercanos que encarecen el transporte por un lado, por otro se tiene una limitación respecto a las vías terciarias que vienen desde y hacia la alta montaña lo que dificulta el transporte de la producción agrícola y adicional a esto un limitado acceso y conectividad a Internet. Así mismo se identifican importantes cuencas hidrográficas como Bolo, Amaime, Aguaclara y Nima, así como zonas de reserva natural reconocidas a nivel nacional (Ej: Páramo de las Hermosas, Reserva Natural Nirvana, etc). Otro de los aspectos a resaltar del ambiente Geofísico es la diversidad de pisos térmicos que se dan en la zona plana y en la zona alta del municipio de Palmira lo que potencializa actividades relacionadas con el turismo de naturaleza. La dinámica demográfica no es tan alta pero manifiesta unos crecimientos razonables que, teniendo en cuenta otros elementos del entorno podrían potencializar el consumo y la dinamización de la industria y el comercio. (Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Universidad del Valle, 2010)

Los altos niveles de accidentalidad vial y la estrechez de las vías internas de la ciudad (CCP, 2015) se convierten en barreras para la movilidad que a su vez se convierte en un factor que desanima la ubicación y el crecimiento de las empresas y en el sector específico del turismo se convierte en un factor desestimulante para la visita de turistas nacionales o extranjeros al centro de la ciudad o a otros sitios y atractivos turísticos.

Con respecto al uso de suelo, el monocultivo de la caña de azúcar (Cerca del 93,1% del terreno sembrado en cultivos permanentes de acuerdo con el Anuario Estadístico de Palmira 2016) podría reducir o limitar las posibilidades de desarrollo de otros cultivos u otras actividades que potencialicen el turismo. Pese a lo anterior, la expansión del corregimiento de Roza y su vocación turística ofrece oportunidades para fortalecer el sector.

Tabla No. 2 Análisis del Entorno Geofísico

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE
Organización: CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA
ENTORNO: GEOFÍSICO

	Variable	A/O	AM	am	om	OM
1	UBICACIÓN GEOGRÁFICA (MAPA): La Ubicación geográfica del territorio de Palmira la hace atractiva por la cercanía al puerto de Buenaventura y por ser paso comercial desde y hacia el sur del país	O				X
2	DEMOGRAFIA LOCAL (POBLACIÓN): La población de acuerdo con el Censo del 2005 fue de 284.319 habitantes y de acuerdo con las proyecciones del DANE al finalizar el 2015 304.763 habitantes	O			X	
3	RECURSOS NATURALES: Cuencas hidrográficas importantes: Río Nima, Bolo, Amaime y Aguacalara, zonas forestales y de reserva natural en las áreas rurales	O				X
4	CLIMA, PISOS TÉRMICOS: Diversidad de pisos térmicos y climas, que van desde el frío (Páramo de las Hermosas) hasta la zona cálida del Valle del Río Cauca	O				X
5	INFRAESTRUCTURA: Malla vial en las vías de acceso en buenas condiciones, 1 aeropuerto internacional (Ampliación y mejoramiento), 3 zonas francas, acueducto, alcantarillado y energía con buen nivel de cobertura	O				X
6	INFRAESTRUCTURA: Peajes en sitios de cercano acceso, vías terciarias hacia corregimientos de media y alta montaña. Limitado en acceso y conectividad a Internet	A		X		
7	MOVILIDAD: Altos niveles de accidentalidad, vías internas de la ciudad insuficientes	A		X		
8	USO DE SUELO EN LA ZONA PLANA MONOCULTIVO AZUCAR (93,1%): Podría reducir o limitar las posibilidades de desarrollo de otros cultivos u otras actividades que potencialicen el turismo	A		x		
9	La expansión del corregimiento de Roza y su vocación turística	O				X

Fuente: Elaboración propia con base en evaluación del entorno

3.3 AMBIENTE ECONÓMICO

Uno de los componentes del entorno general que representa especial cuidado en el análisis por parte de los estrategas de las empresas en todos los sectores es el económico, toda vez que en un ambiente de globalización e internacionalización de las economías, se genera una serie de variaciones permanentes en las condiciones en las que operan dichas organizaciones, ocasionando a su vez que las variables se conviertan de un momento a otro de oportunidad a amenaza para la organización o su sector y viceversa.

El crecimiento económico de Colombia, entendido como la variación porcentual del PIB real, venía mostrando un buen comportamiento desde el 2010 con un crecimiento del 3,97% mostrando una importante recuperación de la crisis financiera internacional del 2009, un crecimiento del 6,59 % en el 2011, 4,5% al finalizar el año 2012, 4,5% al 2013 y 4,6% al 2014. Sin embargo, de acuerdo con lo publicado por el DANE en su boletín técnico de 17 de Marzo de 2016, el PIB 2015 creció en un 3,1% y en el boletín técnico del 1 de marzo de 2017 informó que con corte a diciembre de 2016 se presentó un crecimiento de 2,0% lo que muestra una importante desaceleración económica fruto de la caída en los precios internacionales del petróleo, el cambio climático y el paro camionero. Sin embargo para la ANDI en su informe Balance 2016 y Perspectivas 2017 a pesar de ser un año pre-electoral y el impacto de la reforma tributaria en los hogares se prevé una relativa tranquilidad en los aspectos macroeconómicos, donde el gobierno deberá enfocar esfuerzos en revertir la tendencia del ciclo económico para recuperar el crecimiento sostenido, algo que se percibe con los últimos boletines del DANE donde en el primer trimestre de 2017 se observa un crecimiento anual de 4,8% en la Industria Manufacturera lo cual es una buena noticia en el sentido de dejar de depender exclusivamente de los sectores minero-energéticos para el crecimiento económico y las exportaciones. Es importante también mejorar aspectos de competitividad, atracción de inversión, mejoramiento de los niveles de informalidad empresarial y laboral y combatir el contrabando y la corrupción. Adicional a lo anterior se identifica que iniciativas de políticas como redistribución de las regalías (Bajo el supuesto de que se hagan adecuadamente), manejo del déficit fiscal y de las tasas de interés podrían contribuir a mejorar el entorno económico nacional. Es por ello que en términos generales se detecta en el análisis una oportunidad en el crecimiento económico proyectado teniendo especial cuidado en mantener el monitoreo en las variables mencionadas para detectar el comportamiento de aquellas que representan riesgos para el sector y para la organización.

Respecto al PIB nacional del Sector Turismo el comportamiento es el siguiente: De acuerdo con cifras del DANE y cálculos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Figura No. 6), los servicios de hoteles y restaurantes han mostrado un crecimiento promedio de 3,64% mientras que el PIB nacional ha crecido en promedio 2,84% lo cual permite determinar que la dinámica del turismo ha sido mayor que de la economía en general. En el año 2016 el DANE informa que el PIB sectorial (Hoteles, restaurantes, bares y similares) creció un 1,6%, por debajo del PIB nacional.

Figura No. 6: PIB Servicios de Hoteles y Restaurantes Vs. PIB Nacional



Fuente: DANE – Cálculos Oficina Estudios Económicos Ministerio de Comercio, Industria y Turismo 2016

Al analizar el PIB Per – cápita, se observó que en el año 2012 fue de USD 7.885,06, en 2013 USD 8.030,69, en 2014 bajó a USD 7.918,08 y 2015 bajó más a USD 6.056,15 de acuerdo a lo consultado en el sitio Web del Banco Mundial (BANCO MUNDIAL, 2016), sin embargo si se compara con la del año 2000 que apenas superaba los USD 2.400, y si se hace comparación con un país de similar tamaño y economía como Guatemala cuyo PIB Per – cápita es de USD 3.903 se observan unas mejores condiciones. No obstante la anterior lectura del indicador que podría analizarse a la luz de una mejora en la capacidad adquisitiva y también en un factor motivador para la iniciativa empresarial, si es contrastado con otros elementos como los indicadores de desarrollo humano y de equidad en la distribución del ingreso aún siguen existiendo altas brechas que es necesario superar.

Al analizar los datos de la demografía consultados en DANE, se cuenta con una población de 49,2 millones de habitantes en Colombia, la tendencia es relativamente estable y ofrece posibilidades para el desarrollo de un mercado interno importante en especial para la emergente generación empresarial de micro, pequeñas y medianas empresas, al igual que posibilidades para el desarrollo del sector turismo.

Respecto a los niveles de inflación, variable que en los últimos años ha tenido unas medidas de control a través de la política monetaria, se identificó con el DANE una inflación al finalizar el 2016 de 5,75% mucho menor al registrado en 2015 que fue del 6,77% (Informe DANE) y que se estaba saliendo del rango de las metas de inflación del Banco de la República, lo cual explica la necesidad de incrementar las tasas de interés en 2016.

De la mano de la anterior variable tenemos la tasa de interés de intervención del Banco de la República, la cual de acuerdo con esta misma fuente en el año 2015

cerró en 5,75% donde se observan los incrementos autorizados ya que en 2014 se ubicó en un 4,50% lo anterior con el propósito de evitar presiones inflacionarias por la vía de mantener estables los niveles de dinero disponible en la economía, en el año 2016 la tasa cerró en 7,5% y se espera que en 2017 baje hasta un 5% en razón a que se requiere reactivar la economía de la tendencia a la desaceleración.

De acuerdo con el Informe Anual de Corficolombiana al cerrar el año 2014 la tasa de cambio promedio anual se ubicó en niveles de \$ 2.001, al corte de 2015 se ubicó en \$ 2.746, en 2016 en \$ 3.050 y se espera el cierre de 2017 a \$ 3.200 proyectando el 2018 a \$ 3.275, lo anterior debido al incremento del precio de la divisa amarrado a una caída sistemática en los precios del petróleo, aunado a la recuperación de la economía de los Estados Unidos y un decrecimiento en la economía de China.

La balanza comercial cerró el 2014 con un déficit de USD 6,3 mil millones, principalmente debido al decrecimiento de las cantidades exportadas y los precios de los bienes minero – energéticos. Al cierre del 2015 el déficit se acrecentó hasta los USD 16 mil millones y el 2016 se ubicó en USD 11,8 millones, proyectando el cierre de 2017 con un déficit comercial de USD 10,6 mil millones y 2018 de USD 9,3 mil millones.

Otra de las variables relevantes para el análisis del ambiente económico dentro del entorno general es el déficit fiscal, cerró en un -2,4% como porcentaje del PIB al año 2014, al cerrar el 2015 se ubicó en un -3,0% y 2016 en -3,9% proyectándose a 2017 en -3,3% y 2018 -2,7%. Este indicador que es bastante monitoreado por los mercados financieros internacionales, muestra una estabilidad financiera apropiada de acuerdo con los parámetros por ellos establecidos y por ende crea un ambiente apropiado para la inversión, a pesar que ha venido profundizando más de los niveles en que se encontraba años atrás (-1% en 2013 y -1,2% en 2012). (CORFICOLOMBIANA, 2017)

Una de las variables que ha generado amplias discusiones entre los analistas y estudiosos de la economía colombiana ha sido el desempleo, el cual, a pesar de la mejoría observada en razón a que se ubicó en 9,7% en marzo de 2017 frente al 10,1% en marzo de 2016 conforme al boletín técnico del DANE, no se tiene en cuenta el subempleo y el empleo informal. Por otro lado según el mismo boletín, el 27,8% de la población ocupada a nivel nacional está trabajando en la rama de actividad económica que corresponde a comercio, hoteles y restaurantes.

Existe en Palmira 496 empresas con actividad económica relacionada con la cadena del sector turismo que equivalen al 5,31% del total de empresas registradas en la Cámara de Comercio de Palmira lo cual representa una muy buena oportunidad para desarrollar actividades que fortalezcan el sector.

Una importante oportunidad que se identifica a partir del Censo Empresarial de Palmira elaborado en el año 2011 es la cantidad de empresas que existen en el municipio que ascendió a 12.065, de las cuales el 55,8% (Algo más de 6.700 empresas) se encuentran operando en la informalidad. El Estudio GEM (Global Entrepreneurship Monitor 2008) plantea que *“Uno de los temas esenciales del desarrollo empresarial en un país como Colombia es la formalidad de la gestión de las empresas. La informalidad reduce la productividad y la competitividad y distorsiona la repartición de las cargas entre los empresarios en sus aportes a la financiación de los sistemas de seguridad social y, en general, a la infraestructura del país”*, con lo cual se abren posibilidades de intervención de la Cámara de Comercio de Palmira con alianzas, no solo en el sector turismo sino en otros sectores que se identifiquen como prioritarios para su desarrollo.

Finalmente se observa en la reforma tributaria una amenaza en la medida que la propuesta aprobada por el Congreso de la República golpearía la clase media colombiana, la cual es la que en mayor medida demanda servicios de turismo.

Tabla No. 3 Análisis del Entorno Económico

ENTORNO: ECONÓMICO

	Variable	A/O	AM	am	om	OM
1	PIB % CRECIMIENTO REAL (2010:3,97; 2011: 6,59% 2012 4,05%, 2013 4,68%, 2014: 4,5%, 2015 3,1% y 2016 2,0%): Porcentaje de crecimiento positivo pero decreciente (Desaceleración económica), alta dependencia de sector minero - energético.	O			X	
2	PIB Sectorial Turismo Nacional (Hoteles y restaurantes): 2015: 4,1% y 2016: 1,6%.	A		X		
3	PIB PERCÁPITA: 2012 (USD 7.885,06), 2013 (USD 8.030,69), 2014 (USD 7.918,08) y 2015 (USD 6.056,15) - Muestra una mejoría en términos generales y mostraría un síntoma de mejoría en la capacidad adquisitiva e impulso a la iniciativa empresarial, pero al contrastarlo con indicadores de desarrollo humano se observa alta inequidad en la distribución de la riqueza.	O			X	
	Variable	A/O	AM	am	om	OM
4	POBLACIÓN 49.2 MILLONES DE HABITANTES: La tendencia es relativamente estable, ofrece posibilidades de un mercado interno importante para el sector empresarial emergente, especialmente Micro, pequeña y mediana empresa y para el turismo.	O				X

5	INFLACIÓN: 2014 3,66% 2015 6,77% y 2016 5,75%- El control a la inflación ofrece un clima de negocios e inversión favorable, así como de confianza a los consumidores.	O			X	
6	TASAS DE INTERES (4,50% Año 2014, 5,75% 2015 Y 7,5 2016): Intervención Banco de la República - Se han aumentado con el fin de paliar presiones inflacionarias por el consumo, podría desincentivar la inversión en el sector real. Se espera que disminuya en 2017.	A		X		
7	TASA DE CAMBIO: 2014 \$ 2.001, 2015 \$ 2.746 y 2016 \$ 3.050 - Se mejoran las condiciones, especialmente para los exportadores y los turistas extranjeros que fueron golpeados por la alta revaluación en años 2012 y 2013.	O			X	
8	BALANZA COMERCIAL: 2014 Déficit USD 6,3 MIL Millones, 2015 déficit USD 16 mil millones . Podría generar desaceleración económica en el mediano plazo	A		X		
9	DÉFICIT FISCAL (% DEL PIB): 2014 con un -2,4%, 2015 -3,0% con proyección a aumentarlo cual refleja la relajación de la política fiscal de austeridad en el gasto público	A		X		
10	DESEMPLEO URBANO: 2016 (Marzo) del 10,1% y 2017 (Marzo) del 9,7%, a pesar de acercarse a un dígito no se tiene en cuenta el desempleo informal y el subempleo que superan ampliamente esta cifra.	A	X			
11	REFORMA TRIBUTARIA (Reforma Estructural Vs. Coyuntural). Riesgo que la reforma golpee la clase media y se afecte el consumo, por ende las ventas del sector turismo.	A	X			
12	DEMOGRAFIA EMPRESARIAL: El último Censo Empresarial realizado en el 2011 arrojó un total de 12.065 empresas, con un nivel de informalidad del 55,8%. Existen 496 empresas (Equivalente al 5,31% del total de empresas registradas en la Cámara de Comercio), con actividad económica relacionada con el sector turismo.	O				X
13	COMERCIO EXTERIOR - INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES: La política nacional de internacionalización de la economía, así como los Tratados de Libre Comercio vigentes y los que están en proceso de negociación e implementación.	O			X	

Fuente: Elaboración propia con base en evaluación del entorno

3.4 AMBIENTE SOCIO-CULTURAL

El entorno cada vez muestra de una forma más evidente a través de los diferentes fenómenos sociales, que las decisiones tomadas en las empresas tienen unos impactos adicionales a los puramente económicos, es allí donde toda organización

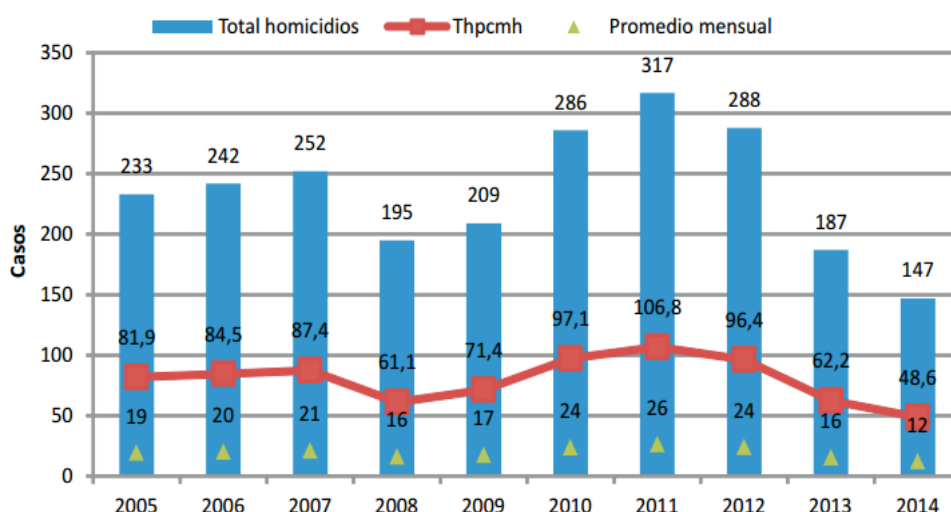
debe analizar cómo influye y es influida por dichos fenómenos sociales a través de la interacción permanente con los diferentes grupos de interés y que están relacionados con criterios de responsabilidad social, derechos humanos, desarrollo humano, manejo de conflictos sociales, seguridad humana, entre otros.

Una de las variables que se tomó en cuenta para el presente análisis es el conflicto armado y específicamente los acuerdos a los que se llegó entre el Gobierno Nacional y las guerrillas de las FARC. Teniendo en cuenta que este grupo armado ha tenido históricamente influencia en la alta montaña de la zona rural de Palmira, estos acuerdos se convierten en una oportunidad para potenciar el desarrollo turístico de esta zona.

No obstante lo anterior, también es conocido que existe una problemática a nivel de seguridad ciudadana como se puede observar en la Figura No. 7 extractada del Anuario Estadístico de Palmira 2015 y que muestra que en Palmira existe una tasa de homicidios de 48,6 por cada 100.000 habitantes, la cual a pesar de que se ha venido reduciendo (En el año 2011 tuvo su aumento más significativo al llegar a 106,8) aún hace falta adelantar procesos complementarios de tipo socio-económico. Lo anterior se convierte en una amenaza para el desarrollo de actividades turísticas en la ciudad y no solo para esta actividad económica sino que representa un riesgo para las demás actividades empresariales.

Por otro lado, respecto a la variable cultural se logra identificar dos caras de la misma moneda, por un lado se encuentran grandes posibilidades con una gran diversidad cultural y multiétnica, con espacios de manifestación de cada uno de los valores artísticos y culturales. Por otro lado también encontramos enquistada una “anticultura” de la ilegalidad, evidenciada por los altos niveles de informalidad empresarial (CCP, 2011), y alta agresividad que desencadenan hechos violentos y accidentes de tránsito, así como otros hechos que afectan la convivencia y la cultura ciudadana. (CCP, 2015). Por otro lado se considera relevante para este trabajo de investigación la ausencia de una “cultura turística” en el municipio lo cual junto con otras problemáticas hacen que el sector no crezca en la proporción adecuada. (Aranha, 2013)

Figura No. 7: Estadísticas de Homicidios y Tasa por cada 100.000 Habitantes Palmira 2005 - 2014



Fuente: Procesado por el Observatorio de Seguridad, Convivencia y Cultura Ciudadana, con datos de homicidios de la Policía Valle, Medicina Legal, SIJIN y Secretaría de Salud Municipal

Otra de las variables que se tienen en cuenta para este ambiente del entorno y que se convierte en una oportunidad es la creciente “curiosidad” de las empresas de Palmira en los temas de Responsabilidad Social Empresarial lo cual abre un espacio al menos de discusión acerca de estos temas a pesar de darse de manera muy incipiente. Aunado a lo anterior, aspectos como una buena dinámica de instituciones de bienestar social que operan en la ciudad a través de programas y proyectos sociales, potencializan aún más esta variable.

Sin embargo temas fundamentales como los Indicadores de Desarrollo Humano, que en el último informe del Valle del Cauca en el 2011, donde aspectos como la disparidad en el ingreso, marcada inequidad, deterioro medioambiental, pérdida de biodiversidad, acceso a la educación, entre otras, han mostrado un deterioro en los últimos años. Así mismo si adicionamos que la calidad y pertinencia en la educación superior en Palmira no es la más adecuada conforme a los estudios realizados en el marco de la Agenda de Competitividad de Palmira.

Finalmente una oportunidad fundamental para el sector turismo son los Objetivos de Desarrollo Sostenible, actualizados en 2015 por los países miembros de las Naciones Unidas, se encuentran presentes como imperativos en los planes de desarrollo nacional, regional y municipal generando un compromiso del Gobierno en todos los niveles y que adicional para la Cámara de Comercio de Palmira ha sido prioridad estratégica enmarcar su accionar en el desarrollo sostenible como se

puede evidenciar en su Direccionamiento Estratégico 2016 – 2019 y es por ello que para dar cuenta de este compromiso elabora anualmente el Informe de Desarrollo Sostenible utilizando los estándares de la ISO 26.000 y los indicadores GRI (Global Reporting Initiative) y Pacto Global de las Naciones Unidas.

Tabla No. 4 Análisis del Entorno Socio – Cultural

ENTORNO: SOCIO – CULTURAL

	Variable	A/O	AM	am	om	OM
1	SEGURIDAD EN LA ZONA RURAL: Se dan condiciones para potencializar el turismo en alta montaña por los acuerdos de La Habana (postconflicto).	O			X	
2	SEGURIDAD CIUDADANA: Fenómeno de carácter nacional con importantes réplicas a nivel regional y local. Desestimula la creación de empresas y la inversión debido a las extorsiones y atracos, no solo a los comerciantes sino a la comunidad en general.	A	X			
3	TENDENCIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LOS EMPRESARIOS: El interés creciente de las empresas en el tema permite crear espacios de intervención.	O				X
4	INDICADORES DE DESARROLLO HUMANO: Bajo nivel de Desarrollo Humano en el Valle del Cauca.	A	X			
5	PERTINENCIA Y CALIDAD DE LA EDUCACIÓN: Bajos niveles de calidad y pertinencia en la educación media y universitaria en Palmira.	A	X			
6	SISTEMA DE SALUD: Limitada oferta de servicios de salud pública (Hospitales intervenidos).	A	X			
7	VIVIENDA: Potencial de crecimiento de Palmira en cuanto a todos los tipos de proyectos de vivienda en los próximos años.	O			X	
8	INSTITUCIONES BIENESTAR SOCIAL: Amplia disponibilidad de instituciones que adelantan programas y proyectos sociales.	O				X
9	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE: Y adicional el compromiso expreso de la Cámara de Comercio de Palmira de propender por un desarrollo sostenible en la región.	O				X
10	CULTURA: Diversidad cultural, multiétnico con diferentes manifestaciones, presencia de riquezas arqueológicas y museos.	O				X
11	CULTURA: Baja cultura de la legalidad, alta agresividad en cuanto a la convivencia ciudadana que desencadenan fenómenos de violencia.	A	X			
12	CULTURA: Baja cultura turística en el municipio.	A	X			

Fuente: Elaboración propia con base en evaluación del entorno

3.5 AMBIENTE ECOLÓGICO (MEDIOAMBIENTAL)

El medio ambiente es uno de los aspectos que genera desafíos no solo a las empresas sino a todos los individuos debido a los procesos sistemáticos de degradación al que se ha venido sometiendo a través de los años. El Entorno medioambiental se debe analizar desde una doble vía, es decir, tanto desde los impactos que genera la empresa o el sector al medio ambiente, así como los impactos del medio ambiente hacia la empresa o el sector que se esté analizando.

Respecto a los impactos de la empresa hacia el medio ambiente que para efectos del análisis de este trabajo es la Cámara de Comercio de Palmira, por ser una entidad que se dedica a la prestación de servicios, se limitan a aspectos como el consumo de energía eléctrica (Para el funcionamiento de los equipos de cómputo, iluminación, servidores, aires acondicionados, etc); el consumo de agua potable para la utilización por parte del personal de la entidad (Aproximadamente entre 35 y 40 empleados); consumo de papel (El cual a través de los procesos de Registros Públicos y Procesos de Calidad representa el mayor nivel de consumo, no obstante ya hay iniciativas para racionalizar y disminuir este consumo). Finalmente la disposición de residuos sólidos, donde ya se ha iniciado la cultura del reciclaje y la utilización de estaciones de reciclaje y se está buscando alianzas para que el material se reutilice. (Cámara de Comercio de Palmira, 2015)

Cuando se analiza los impactos del sector turismo al medio ambiente, se encontró que los principales están relacionados con la utilización de fuentes hídricas por parte de las empresas ubicadas en la zona rural del municipio para abastecerse de agua potable así como la disposición de los residuos líquidos, la disposición de residuos sólidos, el consumo de papel y el desconocimiento o inadecuado uso de los recursos y reservas naturales.

Finalmente al analizar el impacto del medio ambiente sobre las empresas en general y sobre las del sector turístico en particular, se encuentra que el principal está dado por las consecuencias del cambio climático en la región y con base en ello las posibilidades de inundación o deslizamientos en caso de lluvias torrenciales como se vivió durante la ola invernal del año 2010 en los corregimientos de Rozo y Palmaseca, así mismo las temporadas de sequía que compromete el abastecimiento continuo de agua potable especialmente en la zona rural.

Tabla No. 5 Análisis del Entorno Medioambiental

ENTORNO: MEDIOAMBIENTAL						
	Variable	A/O	AM	am	om	OM
	IMPACTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA AL MEDIO AMBIENTE:					
1	Energía eléctrica: Por la utilización de equipos de cómputo, servidores y lámparas, utilización de aires acondicionados	A		X		
2	Agua potable: Utilización de agua potable para el saneamiento básico de los 35 empleados (Programas de cultura de racionalización del consumo)	O			X	
3	Consumo de papel: Procesos de Registros Públicos y de Calidad (Reducción gradual y procesos de digitalización)	O				X
4	Disposición de residuos sólidos: Inicio actividades de reciclaje (Estaciones)	O				X
	IMPACTO DE LOS PROCESOS DEL SECTOR TURISMO AL MEDIO AMBIENTE:					
5	Agua potable: Utilización de agua potable por parte de las empresas del sector (Fuentes hídricas)	A		X		
6	Disposición de residuos líquidos en las zonas rurales	A		X		
7	Disposición de residuos sólidos por parte de las empresas del sector	O			X	
8	Consumo de papel por parte de las empresas del sector	A		X		
9	Desconocimiento o inadecuado uso de las reservas naturales	A		X		
10	Sector turismo amigable con el medio ambiente	O				X
	ASPECTOS DEL ENTORNO QUE AFECTAN LA EMPRESA:					
11	CAMBIO CLIMÁTICO: Posibilidad de inundación en caso de lluvias torrenciales (Para las empresas ubicadas en diferentes zonas inundables) - Afecta indirectamente la organización (Relocalizaciones, etc)	A		X		

Fuente: Elaboración propia con base en evaluación del entorno

3.6 AMBIENTE JURÍDICO – LEGAL

El ambiente jurídico – legal, al igual que el económico tiene fuertes implicaciones en el entorno organizacional, ya que las diferentes autoridades permanentemente plantean nuevas reglas de juego que condicionan la actividad económica y comercial y conforme a esas reglas de juego se originan oportunidades y amenazas para la continuidad y/o crecimiento tanto para las organizaciones existentes como para las nuevas empresas.

Dentro de las variables que se deben tener en cuenta está la legislación laboral que en el caso de la organización que se tomó como referencia (La Cámara de Comercio de Palmira) y el sector relacionado (Sector turismo), se aprecia como una oportunidad debido a que la política nacional para la formalización laboral se ha venido adecuando para que las nuevas micro y pequeñas empresas tengan alternativas para vincular formalmente su personal, así mismo la oportunidad se ve reflejada en que la mayoría de las micro y pequeñas empresas desconocen estos beneficios y se abre la posibilidad de acompañarlas en estos temas a través de la formación y la asesoría. Igual sucede con la legislación civil que abre posibilidades de contribuir a través de lo que se denomina como Métodos Alternativos para Solución de Conflictos, a que los empresarios y las personas resuelvan sus diferencias de esa manera.

Por otro lado, al revisar la legislación tributaria nacional se encuentra una amenaza en la propuesta de cada reforma tributaria, toda vez que, si dichas reformas lesionan el consumo de la población (especialmente la clase media) esto hace que las empresas disminuyan sus niveles de ventas y se pierda dinámica en la actividad empresarial y económica. Contrario a esto, en el caso específico de Palmira como municipio de referencia para el presente trabajo, se ajustó el estatuto tributario del municipio con el fin de estimular e incentivar la creación de nuevas empresas y la generación de empleo lo cual se percibe como una oportunidad.

Respecto a la normatividad sectorial relacionada con la actividad de las Cámaras de Comercio, como lo son el Código de Comercio, la Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio y la actividad conjunta con el gremio de las Cámaras de Comercio a nivel nacional como lo es Confecámaras permite un análisis técnico de las implicaciones de los cambios jurídicos que afecten la actividad de apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (Ejemplo: Normas que promuevan y faciliten la formalización empresarial). Sin embargo dentro de la normatividad sectorial también se detecta una amenaza en lo que respecta a la posición de entidades de control como lo es la Contraloría General de la República en lo que se refiere a limitar los recursos que las Cámaras de Comercio pueden emplear para las actividades de apoyo empresarial, competitividad, emprendimiento, entre otros.

Finalmente y teniendo como referencia el sector turismo, tenemos la Ley 300 de 1996 y su reciente modificación (Ley 1558 de 2012) que busca fortalecer y potencializar el sector turístico a nivel nacional, así como trasladar el Registro Nacional de Turismo a las Cámaras de Comercio, aspectos que plantean buenas posibilidades de mejorar las condiciones de este sector en el municipio de Palmira, además de otros aspectos como las Normas Sectoriales de Calidad que busca que

las empresas del sector turismo apliquen buenas prácticas en las diferentes actividades económicas vinculadas al mismo. Por otro lado está la normatividad acerca de la obligatoriedad de los prestadores de servicios turísticos de adquirir una póliza para garantizar sus servicios (Resolución 5605 de 2014) así como para la implementación de Normas Técnicas Sectoriales (Resolución 3860 de 2015) que por un lado buscan beneficiar los consumidores del servicio pero muchas empresas del sector, especialmente las más pequeñas podrían dejar de ejercer su actividad económica o volverse informales ante la inviabilidad económica de asumir nuevos costos en su operación.

Tabla No. 6 Análisis del Entorno Jurídico - Legal

ENTORNO: <u>JURÍDICO</u>						
	Variable	A/O	AM	am	om	OM
1	LABORAL: Normatividad relacionada con la formalización laboral y sistema de seguridad social (Salud, pensiones, parafiscales y normas de salud ocupacional).	O			X	
2	CIVIL: Posibilidades de potencializar los Métodos Alternativos de Solución de Conflictos.	O				X
3	COMERCIAL: La relativa estabilidad de las normas comerciales ofrece unas condiciones adecuadas para el desarrollo de actividades orientadas al desarrollo empresarial, especialmente la Mipyme.	O				X
4	TRIBUTARIO (Nacional): Reforma tributaria que lesione el consumo y por ende la dinámica empresarial, disminuyendo la creación de nuevas empresas y disminuyendo la dinámica comercial en la región.	A	X			
5	TRIBUTARIO (Local): Ajuste del Estatuto Tributario generando incentivos para las nuevas empresas o que generen nuevos empleos en lo que respecta al impuesto de Industria y Comercio.	O				X
6	NORMATIVIDAD SECTORIAL (Código Comercio, Circular Única, otras): La implementación de normatividad que incluya la asignación de nuevos registros públicos a las Cámaras de Comercio, así como la actividad gremial de las Cámaras.	O			X	
7	NORMATIVIDAD SECTORIAL Normas que promuevan la formalización empresarial dirigidas a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas.	O				X
8	NORMATIVIDAD SECTORIAL: Orientación legal que limite los recursos que las Cámaras de Comercio puedan utilizar para el desarrollo empresarial de la Mipyme.	A	X			

	Variable	A/O	AM	am	om	OM
9	NORMATIVIDAD SECTORIAL: Ley 300 de 1996 (Ley general de turismo) y su modificación (Ley 1558 de 2012) que busque potencializar y fortalecer el sector turismo, adicional de trasladar el RNT a las Cámaras de Comercio.	O				X
10	NORMATIVIDAD SECTORIAL: Normas técnicas para la prestación de servicios turísticos: Resolución 3860 de 2015.	O				X
11	NORMATIVIDAD SECTORIAL: Resolución 5605 de 2014 sobre pólizas.	A		X		

Fuente: Elaboración propia con base en evaluación del entorno

3.7 AMBIENTE TECNOLÓGICO

La dimensión tecnológica del entorno nos ofrece una visión acerca de las diferencias entre las tecnologías duras y blandas utilizadas por las empresas de clase mundial y las que se utilizan en el territorio objeto de análisis. Lo anterior es fundamental en la medida que como lo propone el Manual de Oslo, citado por el texto Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico (BETANCOURT, Benjamin – Universidad del Valle, pag 57) *“Hoy en día es aceptado que el desarrollo y la difusión de las nuevas tecnologías representan un elemento central para el crecimiento de la producción y la productividad”*.

Uno de los elementos de esta dimensión que representa, de acuerdo con el análisis empleado para el presente trabajo, una gran oportunidad para la organización y para el sector (Al igual que para todo el entorno en general) es la existencia y la disponibilidad de reconocidos centros de investigación como el CIAT (Centro Internacional de Agricultura Tropical), el ICA, CORPOICA, así como la Universidad Nacional los cuales generan una dinámica y transferencia tecnológica en agricultura con alcance no solo territorial sino nacional.

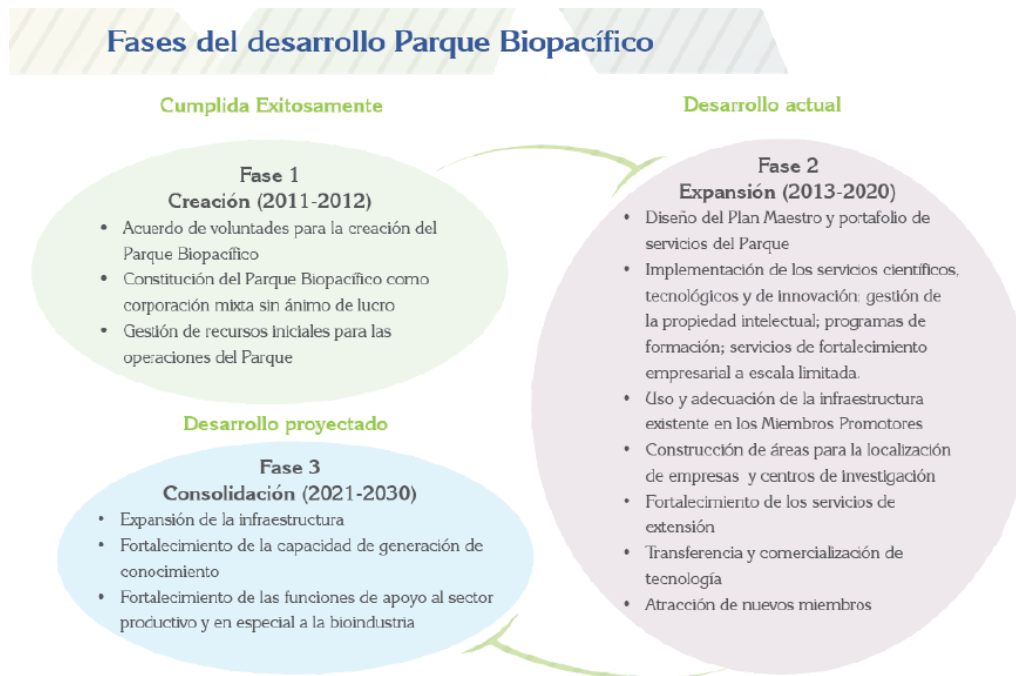
Por otro lado, el bajo nivel de conectividad de las micro, pequeñas y medianas empresas y especialmente de las relacionadas con el sector turismo, abre espacios para adelantar programas, proyectos y actividades orientadas a cerrar estas brechas.

La existencia de 9 universidades con una amplia y diversificada oferta académica y de investigación, así como una sede del SENA con enfoque Biotecnológico proporcionan unas importantes condiciones para la investigación, el desarrollo y la transferencia tecnológica en diferentes sectores.

La iniciativa de la creación del Parque Científico y Tecnológico del Pacífico BIOPACÍFICO, el cual se encuentra en proceso de crecimiento y es uno de los principales modelos de parques científicos a nivel nacional, proporcionará una

importante dinámica de interacción entre la academia, el Estado y la empresa privada alrededor de la investigación, la ciencia, tecnología e innovación consolidando todo un ecosistema alrededor del conocimiento a través de servicios especializados e incubación de empresas de base tecnológica con enfoque agroindustrial.

Figura No. 8: Fases del desarrollo Parque Biopacífico



Fuente: Plan Maestro Parque Biopacífico - 2015

A pesar de las ventajas identificadas en los párrafos anteriores, aún existe una amplia dependencia de la dinámica investigativa y de los servicios relacionados con la ciencia, tecnología e innovación del municipio de Cali.

Otra de las desventajas observadas durante el análisis es la duplicidad de esfuerzos de las instituciones de educación superior y de las instituciones de investigación en desarrollo de ciencia, tecnología e innovación hace que la oferta se disperse.

Finalmente los bajos estímulos a la investigación, ciencia, tecnología e innovación a nivel municipal hacen que las empresas no incursionen en estos temas y que las personas con iniciativas de estas características migren hacia otras ciudades e incluso hacia otros países.

Tabla No. 7 Análisis del Entorno Tecnológico

ENTORNO: TECNOLÓGICO

	Variable	A/O	AM	am	om	OM
1	Disponibilidad de reconocidos centros de investigación: CIAT, ICA, CORPOICA y la Universidad Nacional	O				X
2	Bajo nivel de conectividad de las Micro, pequeñas y medianas empresas de Palmira y especialmente las del sector turismo	A		X		
3	La disponibilidad de 9 Instituciones de Educación Superior con una amplia oferta en programas de pregrado y postgrado (Agenda de Competitividad)	O			X	
4	La disponibilidad del SENA con el enfoque Biotecnológico Industrial en la ciudad de Palmira	O			X	
5	La dependencia de la dinámica investigativa y de servicios de ciencia, tecnología e investigación de Cali	A		X		
6	Duplicidad de esfuerzos de las Instituciones de educación superior y de instituciones de investigación y desarrollo de ciencia y tecnología hace que la oferta se disperse	A		X		
7	El desarrollo del parque científico y tecnológico del Pacífico	O				X
8	Bajos estímulos a la investigación, ciencia y tecnología a nivel municipal	A		X		

Fuente: Elaboración propia con base en evaluación del entorno

3.8 AMBIENTE POLÍTICO

El entorno político o gubernamental que se encuentra muy relacionado con el entorno jurídico – legal, dada la interrelación de los poderes públicos y la institucionalidad derivada de esta interrelación que es lo que genera la percepción de la estabilidad o inestabilidad en las reglas de juego por parte del sector privado empresarial, sin embargo, hay unas variables del ambiente político que es fundamental analizar paralelamente al entorno jurídico y que para efectos del presente trabajo se aborda de la siguiente manera:

El ambiente político regional de acuerdo con lo consultado en diferentes fuentes a través de los medios de comunicación, nos muestra que ha habido 2 gobernadores destituidos en los últimos 7 años por conductas ilícitas o relacionadas con inhabilidades, con gobernadores encargados, elecciones atípicas entre otros

aspectos. Este ambiente enrarece el clima empresarial y de inversión a nivel regional además de no contar con planes y programas de largo plazo en todos los sectores de la economía.

Otro aspecto de la dimensión política del entorno que afecta de manera negativa la dinámica empresarial y de nuevas inversiones son los niveles de ineficiencia e ineficacia en la asignación de recursos que se observa en los gobiernos municipales, así como la falta de voluntad política para acometer programas, planes y proyectos de manera conjunta con el sector privado y la sociedad civil en temas generales y en temas sectoriales (Ejemplo: La promoción turística).

A pesar de lo anterior se ha visto en los últimos años un interés en la integración subregional entre diferentes municipios como por ejemplo la iniciativa del G-11 (Motivado inicialmente por el tema de las regalías) que se identifica como una oportunidad, tal como se encontró en la página web del Municipio de Cali (www.cali.gov.co): *“El grupo del G11 del departamento que se inició con ocho municipios y que ahora está conformado por Cali, Jamundí, Buenaventura, Palmira, Candelaria, La Cumbre, Yumbo, Dagua, Florida, Pradera y Vijes sigue afianzándose, al punto de que estos entes territoriales convocan la participación de otras dos ciudades: Ginebra y El Cerrito.*

Buscando avanzar en procesos de integración regional que permitan llegar a soluciones de conflictos comunes entre los municipios y fortalecer el desarrollo territorial, delegados del G11 se reunieron esta semana para fijar agendas de trabajo. Se establecieron tres, una agenda administrativa, otra para conseguir los recursos físicos, humanos, técnicos y económicos y una agenda de temas inherentes del Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de cada localidad, las cuales deberían ser paralelas y simultáneas. Así lo explicó el titular del Departamento Administrativo de Planeación de Cali, Óscar Pardo.”

Por otro lado y teniendo en cuenta el entorno político a nivel nacional se identificó tanto en el Plan Nacional de Desarrollo como en las políticas sectoriales un interés del Gobierno Nacional en potencializar el turismo como sector de clase mundial con metas específicas en aspectos como incremento en el número de turistas internacionales y generación de empleos formales entre otros. Adicional a lo anterior, la política de fortalecimiento de las relaciones internacionales y los acuerdos comerciales potencializan el turismo de negocios.

Otro aspecto relevante en el ambiente político es la construcción colectiva del documento Valle del Cauca Visión 2032, un ejercicio prospectivo regional que se convierte en punto de referencia planteando líneas estratégicas generales para todos los municipios que componen el Departamento, específicamente para los propósitos del presente trabajo Palmira y en el cual se plantean las apuestas de futuro a nivel de región así como la hoja de ruta para un desarrollo sostenible que irradie todos los municipios. (GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA, 2015).

También se observa una creciente dinámica de integración del pacífico a través de la creación de la RAP (Región Administrativa y de Planificación) Pacífico como un mecanismo para la gestión del desarrollo económico y social del Valle del Cauca, Chocó, Cauca y Nariño donde se busca abordar problemáticas comunes que superen las capacidades administrativas individuales contribuyendo a la integración regional, adicional que incluyen el turismo como una de las actividades transversales que se pueden trabajar colectivamente entre los departamentos mencionados. (FDI, 2016)

Finalmente se identifica una gran oportunidad en el Municipio al contar con una Agenda de Competitividad de Palmira, elaborada con el acompañamiento de la Universidad del Valle y con la participación de los sectores público, privado y académico de la ciudad lo cual hace que se convierta en una hoja de ruta para el mejoramiento de las condiciones de competitividad de la ciudad.

Tabla No. 8 Análisis del Entorno Político - Gubernamental

ENTORNO: POLÍTICO - GUBERNAMENTAL

	Variable	A/O	AM	am	om	OM
1	La inestabilidad política en el gobierno regional (Departamental) hace que los proyectos a este nivel se estanquen	A		X		
2	La ineficiencia e ineficacia en la asignación de recursos por los gobiernos municipales limitan el desarrollo empresarial y los incentivos para invertir por parte de nuevas empresas	A		X		
3	Las políticas del gobierno nacional para la promoción del turismo	O			X	
4	INTEGRACIÓN REGIONAL Y MUNUCIPAL: La integración de diferentes Departamentos como la RAP Pacífico y de municipios como por ejemplo el G11	O			X	
5	La falta de voluntad política para trabajar colectivamente con el sector privado la promoción turística (Entre otros sectores) a nivel municipal	A	X			
6	Política de internacionalización de la economía (Tratados de Libre Comercio): Potencialización del turismo	O			X	
7	La actualización del documento Valle del Cauca Visión 2032 donde se da un enfoque prospectivo regional para el desarrollo.	O				X

8	Se cuenta con la Agenda de Competitividad del Municipio de Palmira que identifica los sectores a desarrollar y las principales acciones a llevar a cabo para materializar su potencialización	O				X
---	---	---	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia con base en evaluación del entorno

3.9 ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO

En la tabla No. 9 se sistematizan las variables identificadas en los previos análisis del entorno general lo cual permite detectar algunas variables que puedan potenciar u obstaculizar el desarrollo competitivo del sector turístico y de las Mipymes que lo componen así como el impacto en la organización y el sector.

Tabla No. 9 Análisis Integrado del Entorno

No.	VARIABLES CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
1	RECURSOS NATURALES Y CLIMA: (Fuente: Agenda de Competitividad de Palmira) CLIMA, PISOS TÉRMICOS: (Fuente: Anuario Estadístico Palmira 2015) ENTORNO GEOFÍSICO	Relación directa: permite establecer atractivos naturales que contribuyan al mejoramiento de la oferta turística del Municipio. Se identifican reservas naturales reconocidas nacionalmente como la Reserva Páramo de las Hermosas y la Reserva Natural Nirvana catalogadas a su vez como áreas protegidas. Es necesario preparar los empresarios rurales y las comunidades para manejar un equilibrio entre la	Representa una ventaja comparativa para el municipio de Palmira y la región, no se ha sabido aprovechar de manera articulada y cuya incorporación al sector se debe enfocar en su conservación y servir de modelo para otras reservas a nivel nacional e internacional. Tendencia respecto al sector es ESTABLE, en razón a que estas ventajas siempre están allí, lo que se debe hacer es traducirlas en ventajas competitivas a través de la tecnología y la gestión del conocimiento. La variable clima y pisos térmicos constituye otra fuente de ventaja	El impacto de esta ventaja es alto, no solo para la organización sino para el sector, dado que los turistas se sienten atraídos por espacios de conservación donde además se transfiera conocimiento acerca de las especies que las habitan, costumbres de sus comunidades, entre otros aspectos. El impacto para el sector es alto, ya que la ventaja abre posibilidades de desarrollo empresarial y de

		conservación de las reservas y su potencialización como atractivo turístico, articular diferentes instituciones y empresas alrededor de estos atractivos que deben ser identificados y diferenciados. Los climas y los pisos térmicos ofrecen una amplia diversidad de posibilidades, no solo para el cultivo de múltiples productos agrícolas sino además para las actividades de recreación y turismo para diferentes gustos y necesidades.	comparativa, se identificó en la Agenda de Competitividad de Palmira que esta ventaja es susceptible de potencialización de actividades relacionadas con el turismo. Por otro lado también se ha identificado en el último Plan de Desarrollo Municipal un especial interés por potencializar estas áreas.	proporcionar herramientas para el crecimiento del sector turístico basados en recursos naturales
2	Diversidad cultural, multiétnico con sus diferentes manifestaciones (Fuente: Agenda de Competitividad de Palmira) ENTORNO SOCIO - CULTURAL	La cultura es una variable que siempre va de la mano con el turismo, se trata de un conjunto de saberes, costumbres, expresiones artísticas, relaciones y demás que caracterizan de manera común un grupo de personas y que en un momento dado estas se pueden integrar dentro de los atractivos turísticos (Ejemplo: Salsa en el municipio de	Esta variable, del entorno inmediato de la organización y del sector que pretende fortalecer, se tuvo en cuenta como clave en razón a las oportunidades que ofrece reconocer esa diversidad cultural e integrarlas de manera sistemática a las características fundamentales de la ciudad y de esa manera darla a conocer a los turistas. Tendencia: ESTABLE	El impacto se considera alto debido a que si no se tiene en cuenta los elementos culturales de la ciudad y su diversidad no solo se perdería la oportunidad de integrarla al sistema turístico sino que la población no se sentiría incluida dentro de este sistema que se desea potencializar

		Cali). Por otro lado al potencializar los espacios culturales para resaltar las diferentes etnias que conviven en la ciudad se permite enriquecer el conocimiento y fortalecer el arraigo como vallecaucanos. A esto hay que agregarle la riqueza ancestral que entraña los hallazgos en la zona de El Bolo que hace parte de la riqueza arqueológica nacional con la cultura Malagana y la cultura llama de la época precolombina.		
3	Baja cultura de la legalidad, alta agresividad en cuanto a la convivencia ciudadana que desencadenan fenómenos de violencia (<i>Fuente: Estadísticas Observatorio de Seguridad, Convivencia y Cultura Ciudadana de Palmira año 2015</i>) ENTORNO SOCIO - CULTURAL	Estas actitudes generalizadas limitan o condicionan la actividad económica de las empresas del sector turismo y desincentiva la llegada de nuevas empresas e inversiones en el sector debido a un enrarecimiento del clima de negocios en la ciudad y sus alrededores	La percepción de inseguridad en las ciudades es un fenómeno de carácter nacional con importantes réplicas a nivel regional y local. Desestimula la creación de empresas y la inversión debido a las extorsiones y atracos, no solo a los comerciantes sino a la comunidad en general (ENTORNO SOCIAL). Tendencia: CRECIENTE	El impacto es alto y negativo porque se reduce la cantidad de empresas a las cuales se les pueda prestar servicios empresariales
4	Malla vial en las vías de acceso en buenas condiciones, 1	Estas condiciones del entorno geofísico potencian la afluencia de	Esta variable representa una buena fuente de ventaja competitiva para el sector en la medida	El impacto es MUY ALTO y POSITIVO para el sector por cuanto proporciona

	aeropuerto internacional, 3 zonas francas, acueducto, alcantarillado y energía con buen nivel de cobertura (Fuente: Agenda de Competitividad de Palmira) ENTORNO GEOFÍSICO	transporte de turistas y permite contar con servicios básicos durante su estadía. Así mismo brinda unas condiciones adecuadas para el establecimiento de empresas del sector turismo	que sea visible y aprovechada por los empresarios del mismo. La tendencia de esta variable frente al sector es CRECIENTE, ya que cada vez se presentan proyectos de carácter regional para mantener y mejorar esta infraestructura (Por ejemplo el Aeropuerto) y se proyecta un mejoramiento de las vías terciarias	unas condiciones apropiadas para el desarrollo de las actividades económicas del sector turismo y posibilita el desplazamiento de turistas nacionales y extranjeros
5	USO DE SUELO EN LA ZONA PLANA MONOCULTIVO AZUCAR (93,1%): Podría reducir o limitar las posibilidades de desarrollo de otros cultivos u otras actividades que potencialicen el turismo (Fuente: Agenda de Competitividad de Palmira) ENTORNO GEOFÍSICO	Determinante para el desarrollo de las actividades económicas ya que hace parte del ordenamiento territorial que tiene unas directrices nacionales. A pesar de ello, el sector azucarero podría tener algún tipo de articulación con el sector turismo a través de las rutas históricas y culturales alrededor de las haciendas - museo donde se iniciaron hace mucho tiempo estas actividades	La expansión del corregimiento de Roza (Es el primero en población del sector rural) y su vocación turística (ENTORNO GEOFÍSICO) hacen que se contrarreste el fenómeno de la expansión de la actividad azucarera y aunado también a los proyectos de desarrollo territorial que se vienen tejiendo alrededor del polígono industrial identificado en la recta Cali - Palmira. Tendencia: ESTABLE	El impacto es bajo, sin embargo puede facilitar unas sinergias importantes a la hora de articular encadenamientos productivos
6	PIB % CRECIMIENTO REAL: Porcentaje de crecimiento positivo pero decreciente, alta dependencia de sector minero - energético.	El PIB como indicador económico mide en términos generales la salud de la economía de un país, por eso su desaceleración genera unas expectativas	Es fundamental para entender la coyuntura económica actual del sector turismo, se observa una tendencia DECRECIENTE en el PIB general y en el PIB sectorial debido a la desaceleración, no obstante unas	El impacto es alto y negativo en corto plazo y positivo a mediano y largo plazo, planteando un escenario de aprovechamiento de la coyuntura y acometer las inversiones

	PIB Sectorial Turismo Nacional (Hoteles y restaurantes): ENTORNO ECONÓMICO	conservadoras en los diferentes sectores y especialmente en el turismo. En cuanto al PIB sectorial del turismo se observa un bajo desempeño frente al total, sin embargo hay perspectivas positivas con respecto al desempeño económico en los próximos años.	expectativas y condiciones de reactivación que el sector debe aprovechar para potenciar su mejor participación dentro de la actividad económica del país y como sector de talla mundial.	públicas y privadas necesarias para reactivar su crecimiento y consolidación.
7	TASAS DE INTERES: Intervención Banco de la República - Se han aumentado con el fin de paliar presiones inflacionarias por el consumo, podría desincentivar la inversión en el sector real ENTORNO ECONÓMICO	Las tasas de interés de intervención del Banco de la República tienen relación con todos los sectores de la economía. En el caso del sector turístico no es la excepción y al igual que los empresarios de los demás sectores se presentan expectativas acerca de su comportamiento en el corto y mediano plazo.	Las tasas de interés influyen en las decisiones de inversión en la economía, respecto al sector turístico esta tasa podría afectar las decisiones de inversión de los nuevos desarrollos en el sector pero al mismo tiempo manda un mensaje de tranquilidad frente a una política monetaria sana que busca controlar que se desborden los niveles de inflación, Este doble efecto hace que con respecto al sector sea de una tendencia ESTABLE y proporciona un margen de acción a nivel económico razonable.	El impacto en el sector es neutro en el corto plazo, sin embargo en el mediano plazo esto podría tener un impacto alto en las decisiones de consumo de las personas que consumen servicios de turismo y ya no tengan la misma disposición a adquirir dichos servicios de manera frecuente.
8	DESEMPLEO URBANO: A pesar de acercarse a un dígito no se tiene en cuenta el desempleo informal y el subempleo que superan ampliamente esta	El desempleo, como desequilibrio del sistema macroeconómico, afecta negativamente (Si es alto) o positivamente (si es bajo) todos los	El desempleo urbano ubicado en un 9,1% representa leves reducciones y de acuerdo con las perspectivas económicas y las políticas de empleo a nivel general y a nivel sectorial se espera que	El impacto es negativo porque menos personas están en capacidad de consumir servicios turísticos y aparte buscan

	cifra ENTORNO ECONÓMICO	sectores de la economía ya que influye en el poder de compra y de consumo de la población de un determinado país.	esta tendencia (DECRECIENTE) continúe. Sin embargo con fenómenos como el de la inseguridad queda de manifiesto que existe un sub-registro en el cual no se toma en cuenta el empleo informal ni el subempleo (Rebusque).	opciones ilegales de supervivencia
9	REFORMA TRIBUTARIA (Reforma Estructural Vs. Coyuntural). Riesgo que la reforma golpee la clase media y se afecte el consumo, por ende las ventas del comercio y la industria ENTORNO ECONÓMICO	La estructura impositiva siempre genera inquietud en todas las esferas de un país, sin embargo esta reforma que coyunturalmente está presente en el entorno económico colombiano actual se observa que si bien es cierto quiere incentivar la generación de empleo, los expertos en diferentes artículos de opinión, manifiestan que el efecto de la misma en dicha variable no sería muy representativa.	La tendencia si se aprueba la reforma como está propuesta es que se vea afectado el consumo en la clase media y es precisamente el grupo de personas que conforman esta clase quienes tienen la posibilidad de acceder a servicios turísticos. Tendencia: DECRECIENTE en términos de reducción de la clase media.	Esta variable representa una alta amenaza para las proyecciones futuras en el desarrollo del sector turismo
10	DEMOGRAFÍA EMPRESARIAL : Existen 496 empresas con actividad económica relacionada con el sector turismo) ENTORNO ECONÓMICO	El número de empresas que actúan en un sector determina la estructura del mismo, en el caso del sector turístico a pesar que en número no es representativamente grande si es el segundo sector después de	La tendencia del número de empresas es CRECIENTE, en la medida que las nuevas que se crean son microempresas que representan más una opción de supervivencia de familias que de una estrategia de sector	Aquí se observa una importante oportunidad para desarrollar alternativas de crecimiento y fortalecimiento de las empresas del sector

		comercio e industria manufacturera.		
11	Seguridad en la zona rural ENTORNO SOCIAL	La seguridad en la zona rural es determinante para todo proyecto o iniciativa del sector turismo en dicha zona ya que condiciona su favorabilidad para el desplazamiento de turistas, no solo extranjeros sino también nacionales	ACUERDOS DE PAZ CON GRUPOS ARMADOS AL MARGEN DE LA LEY: Si se cumplen, dan condiciones para potencializar el turismo en alta montaña. Tendencia ESTABLE	La seguridad en la zona rural representaría una buena posibilidad de desarrollar actividades turísticas atractivas para nacionales y extranjeros
12	Agua potable: Utilización de agua potable por parte de las empresas del sector (Fuentes hídricas) Desconocimiento o inadecuado uso de las reservas naturales ENTORNO AMBIENTAL	La conservación de las fuentes hídricas y el uso adecuado de las reservas naturales son fundamentales para la sostenibilidad del sector turismo y para que sea de verdad basado en turismo de naturaleza y ecoturismo, adicionalmente las empresas del sector turismo no representan una amenaza al medio ambiente.	Existen entidades como la CVC y ONG ambientales, así como la Universidad Nacional que han venido tratando el tema y creando conciencia alrededor de este aspecto tan importante. La tendencia es CRECIENTE	Existe oportunidad para fortalecer esta toma de conciencia en el sector empresarial turístico a través de alianzas, adicionalmente el sector turismo es amigable con el medio ambiente y no genera niveles de contaminación como por ejemplo la industria.
13	CAMBIO CLIMÁTICO: Posibilidad de inundación en caso de lluvias torrenciales Afecta indirectamente la organización (Relocalizaciones, etc)	Un reto para las empresas del sector que no cuenten con planes de manejo y de contingencia para este tipo de riesgos ambientales (Ejemplo: Inundaciones en Rozo en la ola invernal de 2010)	El riesgo de inundación afecta cualquier actividad económica de cualquier sector, en este caso como muchas de las empresas representativas se encuentran en la zona rural (Ej: Rozo) este riesgo se hace latente, sin embargo el gobierno local y nacional han implementado planes de	Esta variable amenaza al sector por la relocalización que puedan hacer las empresas en otros territorios que ofrezcan mejores condiciones respecto a estos riesgos

	ENTORNO AMBIENTAL		mitigación del riesgo. Tendencia: ESTABLE	
14	TRIBUTARIO (Local): Ajuste el Estatuto Tributario generando incentivos para las nuevas empresas o que generen nuevos empleos en lo que respecta al impuesto de Industria y Comercio ENTORNO JURÍDICO	Los incentivos tributarios a nivel local (Municipios) son un mecanismo para motivar la creación de nuevas empresas o nuevos empleos, más aún si es en empleos calificados como es el caso del sector turismo	El gobierno municipal de Palmira acaba de reformar al Estatuto tributario y la creación de un marco legal para el incentivo a la creación de empresas y generación de empleo, Tendencia: CRECIENTE	Aquí se observa una gran oportunidad para el sector con el fin de fortalecer aspectos de inversión en nuevas empresas, formalización y creación de empleos calificados.
15	NORMATIVIDAD SECTORIAL ENTORNO JURÍDICO	Las normas sectoriales incentivan y regulan aspectos propios de determinadas actividades económicas y brindan pautas de comportamiento entre los empresarios del sector. En el caso del sector turismo existe una serie de normas sectoriales que permiten conocer estos parámetros de legalidad, formalización, buenas prácticas, entre otras.	NORMATIVIDAD SECTORIAL: Normas técnicas para la prestación de servicios turísticos Ley 300 de 1996 (Ley general de turismo) y su modificación que busque potencializar y fortalecer el sector, adicional de trasladar el RNT a las Cámaras de Comercio Normas que promuevan la formalización empresarial dirigidas a las Micro, pequeñas y medianas empresas (Actualmente existe la Ley 1429 sobre Formalización Empresarial). Tendencia: CRECIENTE	Esta variable representa un impacto positivo alto para el sector en el sentido de promover el aprovechamiento de beneficios e incentivos para fortalecer el sector.
16	Bajo nivel de conectividad de las Micro, pequeñas y medianas empresas de Palmira y especialmente las del sector turismo	La conectividad en el sector turístico es fundamental para el desarrollo de nuevos mercados y para la creación de sinergias entre los encadenamientos	Las micro y pequeñas empresas del sector tienen un muy bajo nivel de conectividad a Internet lo que les genera unas barreras y obstáculos para el acceso a información, mercados,	Esta variable es alta para el sector, inicialmente es negativa para el sector pero también es positiva en razón a que se crea una oportunidad de

	ENTORNO TECNOLÓGICO	productivos que se puedan generar. Adicional permiten un acceso a cantidad importante de información básica para la toma de decisiones en las empresas.	posibilidades de negociación, etc. La tendencia es DECRECIENTE	intervenir en el sector para potenciar el aprovechamiento de las TIC's por parte de las micro y pequeñas empresas.
17	La disponibilidad de 9 Instituciones de Educación Superior con una amplia oferta en programas de pregrado y postgrado y nuevos programas en Turismo ENTORNO TECNOLÓGICO	La oferta académica permite acceder a personal calificado y a investigación aplicada por cuanto debe existir una correlación entre la oferta académica y las necesidades de los diferentes sectores de la economía de un territorio.	A pesar de que hay una importante oferta, respecto a la pertinencia y la calidad en la educación, existen bajos niveles en la educación media y universitaria en Palmira. Tendencia: DECRECIENTE Duplicidad de esfuerzos de las Instituciones de educación superior y de instituciones de investigación y desarrollo de ciencia y tecnología hace que la oferta se disperse.	Existe la oportunidad de articular las instituciones de educación con las empresas del sector turismo con el fin de ganar en pertinencia y en calidad de acuerdo con lo que las empresas requieren e integrar los nuevos programas académicos en turismo.
18	Comercio Exterior - Internacionalización De La Economía Importaciones Y Exportaciones: Las políticas del gobierno nacional para la promoción del turismo y la Política de internacionalización de la economía (Tratados de Libre Comercio): Potencialización del turismo ENTORNO POLÍTICO	Las políticas de promoción como por ejemplo posicionamiento (Marca país), programas y proyectos que fortalezcan el sector, entre otras crean unas condiciones adecuadas para el desarrollo de las empresas del mismo.	La política nacional de internacionalización de la economía, así como los Tratados de Libre Comercio vigentes y los que están en proceso de negociación e implementación Tendencia: CRECIENTE . Existen políticas sectoriales a nivel nacional y regional adicional a la Agenda de Competitividad que proporciona lineamientos para el desarrollo del sector de manera articulada entre sector público, privado y académico.	Esta variable proporciona un alto impacto y positivo para el desarrollo del sector desde el punto de vista del fortalecimiento de capacidades y de mercados.

19	La falta de voluntad política para trabajar colectivamente con el sector privado la promoción turística (Entre otros sectores) a nivel municipal ENTORNO POLÍTICO	La voluntad política de fortalecer determinados sectores de la economía es fundamental para el trabajo colectivo público - privado en pro del desarrollo de dichos sectores.	Se cuenta con la Agenda de Competitividad del Municipio de Palmira que identifica los sectores clave a desarrollar (Entre ellos el turismo) y las principales acciones a llevar a cabo para materializar su potencialización, sin embargo la Administración Municipal de Palmira no la acoge como instrumento de política pública. La tendencia es CRECIENTE en el sentido que la administración departamental se encuentra reactivando las agendas municipales.	Se observa en esta variable una amenaza para la continuidad de programas y proyectos en beneficio del sector turismo en el corto plazo. Sin embargo en el mediano y largo plazo se prevé una mayor participación del sector público.
----	--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia con base en evaluación del entorno

4 SECTOR TURÍSTICO

El sector turístico en Colombia en los últimos años se ha visualizado como un sector estratégico para potencializar el crecimiento y el desarrollo económico. Lo anterior se puede evidenciar en el estudio realizado por Confecámaras (Red de Cámaras de Comercio de Colombia) para el Encuentro de Comisiones Regionales de Competitividad del año 2013 y en el que se identifican conclusiones importantes que ratifican lo mencionado en la justificación: En primer lugar se identificó que el sector creció un 4,2% durante el primer semestre del año 2013, al mismo tiempo y tomando como fuente principal los datos del registro mercantil de todas las 57 Cámaras de Comercio que hacen parte de la Red, se identificó que el periodo de vida promedio de las empresas del sector es de 28 años y, finalmente se encontró un incremento aproximado del 10% en el ingreso de viajeros no residentes al país. También se identificó que existen 17.089 empresas activas en el Registro Nacional de Turismo (A Noviembre de 2013 Fuente Registro Nacional de Turismo), de las cuales 8.509 están en el subsector de hospedaje y alojamiento, 4.542 a agencias de viajes, 1.898 a guías turísticos, 886 a empresas del subsector gastronómico, 415 a oficinas de representaciones turísticas, 327 a operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones y 512 a otras actividades del sector.

De acuerdo a la consulta realizada al Ministerio de Comercio (CITUR, 2016) existen con corte a diciembre de 2016 24.906 prestadores de servicios turísticos con Registro Nacional de Turismo activo, de los cuales 14.091 (57%) corresponden a servicios de alojamiento; 6.636 (27%) corresponden a agencias de viajes; 1.090 (5%) a establecimientos de gastronomía y similares; 1.063 (4%) a guías de turismo y el resto a las demás actividades de servicios turísticos.

Para caracterizar adecuadamente el Sector Turístico, la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB 2005) elaboró una tabla de actividades económicas que comprenden todos los actores de la cadena de Turismo en Colombia:

Tabla No. 10 Actividades en Cada Eslabón de la Cadena de Turismo

Proveedores del Insumo:

Servicios de traslado a aeropuertos y estaciones
Transporte intermunicipal colectivo regular de pasajeros
Transporte internacional colectivo regular de pasajeros
Servicios de transporte para excursiones y turismo
Transporte marítimo de pasajeros
Transporte fluvial de pasajeros
Transporte nacional regular de pasajeros, por vía aérea
Transporte internacional regular de pasajeros, por vía aérea
Servicios de transporte multimodal

Transporte ferroviario de pasajeros
Transformación: Alojamiento en hoteles, hostales y apartahoteles Alojamiento en hoteles Alojamiento en hostales Alojamiento en apartahoteles Alojamiento en centros vacacionales y zonas de camping Alojamiento en centros vacacionales Actividades teatrales y musicales y otras actividades artísticas Servicios artísticos de productores de teatro, grupos musicales Servicios de autores, compositores, escultores, artistas de espectáculos y otros Servicios auxiliares para actividades del espectáculo (manejo de escenografía) Otras actividades de entretenimiento Instructores de danza Parques de diversión y similares Servicios de salas de baile y academias de baile Actividades de museos y preservación de lugares y edificios históricos Galerías de arte Actividades de jardines botánicos y zoológicos y parques nacionales Otras actividades de esparcimiento
Comercialización: Actividades de agencias de viaje y organizadores de viajes Agencias de turismo Servicio de guías turísticos Servicio de asistencia a turistas

Fuente: Estudio de Prospectiva para la Industria Hotelera, Fedesarrollo 2010

En el Valle del Cauca de acuerdo a consulta realizada a CITUR (Centro de Información Turística del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo) en 2016 con base en los datos del Registro Nacional de Turismo, en el departamento existen 1.664 empresas distribuidas de la siguiente forma:

Tabla No. 11 Resumen Estadístico Registro Nacional de Turismo - 2016

Prestador de Servicio Turístico	#
Operadores profesionales de Congresos, Ferias y Convenciones	32
Empresa de Transporte Terrestre Automotor	67
Establecimiento de Gastronomía y Similares	75
Establecimiento de Alojamiento y Hospedaje	749

Arrendadores de vehículos para Turismo Nacional e Internacional	24
Oficina de Representación Turística	65
Agencia de Viajes	625
Guía de Turismo	8
Parques Temáticos	3
Empresa de Tiempo Compartido y Multipropiedad	5
Empresas Captadoras de Ahorro para Viajes y Servicios Turísticos	10
Concesionarios de Servicios Turísticos en Parque	1
Total prestadores Inscritos	1.664

FUENTE: CITUR - Registro Nacional de Turismo

Como se puede observar, el 45% de los prestadores turísticos registrados desarrollan la actividad de Alojamiento Turístico, siguiéndole de cerca las Agencias de Viajes con el 38% y los Establecimientos Gastronómicos y Similares con el 4%. Es importante anotar que no todas las empresas están obligadas a inscribirse en el Registro Nacional de Turismo, sin embargo para los propósitos del presente documento se utiliza para dar un contexto regional del sector. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015)

De acuerdo con los antecedentes del Plan de Desarrollo Turístico del Valle del Cauca (Fondo de Promoción Turística de Colombia 2012) a pesar de que en el Valle del Cauca e incluso en Colombia se han venido desarrollando actividades relacionadas con inventarios de servicios turísticos, es necesario revisar y armonizar las metodologías para alinearlas con la planificación sectorial en el ámbito nacional y regional. También se pueden evidenciar en este diagnóstico sectorial los insuficientes, desarticulados y dispersos esfuerzos de los actores públicos y privados a lo largo y ancho del territorio vallecaucano lo cual aunado al afán de realizar gestiones de tipo individual y la ausencia de una “cultura turística” hace que en los últimos años no se visualicen avances significativos en el sector turístico en la región. Es por ello que este diagnóstico especializado resalta la necesidad de fortalecer algunos esfuerzos aislados por diseñar a partir de productos turísticos (Aranha, 2013) en lugar de ofrecer servicios de la forma tradicional enfocados en los atractivos turísticos (O lo que se imagine que podría ser un atractivo turístico) en algunas zonas de la región.

En el ámbito local (Palmira), existen 496 empresas dedicadas a la actividad económica turística de acuerdo a las especificaciones de la Ley General de Turismo la cual se caracterizará ampliamente en el capítulo de análisis del ambiente competitivo. Vale la pena indicar que Palmira es considerada una ciudad de paso, más que un destino turístico como tal, sin embargo existe una serie de atractivos y

potencialidades que se pueden aprovechar dada la ubicación estratégica y las dinámicas alrededor de la caña de azúcar, los páramos y parques naturales, el aeropuerto internacional, entre otras. No obstante lo anterior, a 2016 solo 75 empresas (el 15%) se encuentran inscritas en el Registro Nacional de Turismo.

En el inventario turístico de Palmira (Aranha, 2013) se documentaron los atractivos turísticos que debe tener en cuenta el sector para construir su desarrollo futuro, identificar los cuellos de botella y retos estratégicos, plantear opciones estratégicas y planes de mejoramiento:

Tabla No. 12 Inventario Turístico de Palmira

Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón	Las Victorias
Catedral Nuestra Señora del Rosario del Palmar	Edificio de la Antigua Alcaldía
Dulces y Confeitería Las Córdoba	Corteros de Caña
Gastronomía Vallecaucana	Estadero y Centro Recreativo Tardes Caleñas
Festival Nacional e Internacional de Arte y Cultura Ricardo Nieto	Estadio del Deportivo Cali
Ingenios Azucareros	Fiesta Nacional de la Agricultura
Producción de Azúcar	Museo Arqueológico de Palmira
Estación del Ferrocarril del Rio Claro	Parque del Azúcar
Museo Aéreo Fenix	Plaza de Toros Agustín Barona Pinillos
Centro Comercial Llanogrande Plaza	Parque Bolivar
Bosque Municipal	

Fuente: Documento Consultoría Fortalecimiento Oferta Turística a la Secretaría de Cultura y Turismo del Municipio de Palmira - 2013

La Cámara de Comercio de Palmira en los últimos años ha participado activamente en programas de fomento y apoyo al sector turismo (Plan de Trabajo de la Cámara de Comercio de Palmira 2011 a 2016) y hace parte del Comité Local de Turismo.

El análisis sectorial como herramienta fundamental para comprender y leer adecuadamente el entorno del sector productivo en que se encuentra la organización y cómo se encuentra estructurado permitirá definir la estrategia que ésta deberá emprender con el fin de mantener su ventaja competitiva y por ende permanecer en el mercado.

Para el caso del presente trabajo se tomará como modelo el diamante competitivo para la lectura del ambiente competitivo y el análisis de las 5 fuerzas competitivas

(Ambas formuladas por Michael Porter) para entender e interpretar la forma en que se encuentra estructurado el sector.

De igual manera se tomará como unidad de análisis el sector turismo de Palmira, el cual la Cámara de Comercio de Palmira como organización de referencia para este ejercicio ha venido adelantando programas y proyectos de desarrollo empresarial para promover su crecimiento en un entorno altamente condicionado por la globalización en todas sus dimensiones.

4.1 DIAMANTE COMPETITIVO DEL SECTOR TURISMO EN PALMIRA

4.1.1 DOTACIÓN Y CONDICIONES DE LOS FACTORES PRODUCTIVOS

Recursos Humanos

De acuerdo con la investigación realizada con fuentes secundarias y de manera específica en la Agenda de Competitividad de Palmira y el Anuario Estadístico de Palmira, así como el Censo del 2005 (DANE), en términos generales se encontró que la población en el 2005 fue de 284.319 habitantes y de acuerdo con las proyecciones de dicha entidad, al finalizar el 2015 fue de 304.763 habitantes, lo cual hace de Palmira la tercera ciudad del Valle del Cauca en cuanto a población después de Santiago de Cali y Buenaventura. La caracterización de la población por estrato socioeconómico en la zona urbana muestra que 200.206 habitantes (que equivale al 85.35%) se encuentran ubicados en estratos 2 y 3 y en la zona rural muestra que 13.610 habitantes (que equivale al 98,83%) están ubicados en los estratos 1 y 2. Según la Agenda de Competitividad de Palmira *“El rápido crecimiento de la industria azucarera permitió tasas de crecimiento de más del 4% en promedio anual entre 1938 y 1964, muy por encima del crecimiento poblacional del resto de la región e incluso del resto del país. No obstante, se señala la pérdida gradual de las expectativas de crecimiento de esta industria, asociada a la ley Páez y la relocalización de la industria en otros municipios, como los principales factores para la pérdida de dinamismo en el crecimiento de la población, que tuvo un promedio anual de alrededor del 1% en las tres últimas décadas, llegando a estimarse en sólo el 0,7% para el último año”*. En este contexto podemos identificar cual fue la dinámica que originó la urbanización del Municipio de Palmira y explicar los datos que se han expuesto respecto al nivel de población.

Tomando como fuente el estudio resultante del Plan Local de Empleo realizado por el Ministerio de Trabajo en alianza con las instituciones de la ciudad, se estima que en Palmira existe una población económicamente activa de 140.000 personas.

Respecto a la cualificación del recurso humano y utilizando como fuente los indicadores educativos del Censo 2005 (DANE), se encontró que respecto a la variable cobertura por nivel educativo, en el nivel de básica primaria existe una cobertura del 94%, en educación media del 83% y superior con un 25%, un comportamiento similar a los promedios nacionales y departamentales. Se identificó también que cerca del 80% de la población censada manifestaron haber terminado sus estudios secundarios mientras solo el 8,2% ha logrado terminar sus estudios superiores.

De acuerdo con el estudio para el Plan Local de Empleo del Ministerio de Trabajo (2011), *“En la oferta laboral se identifica un bajo perfil de las competencias frente a la demanda laboral que contiene una alta concentración en dos sectores heterogéneos, uno con altas necesidades de conocimientos calificados pero con escasas oportunidades de empleo, dado el bajo número de organizaciones de este tipo referido al sector agroindustrial, y otro con muchas oportunidades de empleo y con escasos requerimientos en cualificación del personal, lo que genera una dinámica educativa que no impulsa el desarrollo de la educación y que requiere de una transformación de la misma para mejorar las condiciones de empleo de la ciudad y sus habitantes”*.

Respecto a las especificidades del sector turismo e investigando en el Anuario Estadístico de Palmira 2016 se encontró que dentro de la oferta educativa en pregrado existen 2 programas académicos que se relacionan directamente con el sector turismo, a saber: Técnico Profesional en Dirección de Empresas Turísticas y Técnico Profesional en Procesos Gastronómicos (Universidad Santiago de Cali Sede Palmira). También se identificaron 5 programas académicos relacionados indirectamente con el sector de la siguiente forma: Administración de Empresas (Las 9 Universidades de Palmira), Administración de Negocios Internacionales (Remington), Comercio Internacional (Universidad Antonio Nariño), Comunicación Social (UNAD) y Publicidad (Universidad Pontificia Bolivariana).

En lo que tiene que ver con la remuneración del factor trabajo existe una barrera en el Municipio de Palmira y es que desde el año 2003 no se realiza la Encuesta Continua de Hogares de acuerdo con la metodología del DANE y que permite conocer entre este, otros aspectos para orientar las políticas de promoción y generación de empleo, tema que también se identificó en el estudio del Ministerio de Trabajo y quedó como proyecto prioritario en el corto plazo.

Siguiendo la línea metodológica, dentro del análisis del recurso humano en la dimensión avanzada, se encontró que existen 9.772 estudiantes activos distribuidos en las 9 universidades de la ciudad en los diversos programas académicos a nivel técnico, tecnológico y universitario. A nivel de postgrados (Doctorados, Maestrías y especializaciones), existen 311 estudiantes activos en las 4 instituciones universitarias que los ofrecen.

Finalmente la reflexión que se realiza en la Agenda de Competitividad de Palmira en lo que respecta al talento humano de la ciudad manifiesta lo siguiente: *“Así mismo, sin un recurso humano calificado que garantice la satisfacción de necesidades que resuelvan problemáticas complejas del sector productivo, no hay incentivo para ubicar en la región formas de producción sofisticadas con posibilidades de mercados grandes para la salida de sus productos. Por ello, se confirma la necesidad de articular la comunicación entre el sector productivo, la Academia y la planificación estratégica del gobierno para garantizar los requerimientos mínimos de entendimiento y cooperación para la competitividad regional en materia de recurso humano disponible y con calidad en sus competencias laborales”.*

Recursos Físicos

Dentro de la disponibilidad de recursos físicos a nivel básico, se encuentra el de la tierra, factor clave para el desarrollo de nuevas actividades y expansión del municipio. De acuerdo con los datos encontrados en el Anuario Estadístico de Palmira, de los 1.162 Km² que conforman el Municipio, el 98,3% corresponde a la zona rural y solo el 1,6% corresponde a la zona urbana con lo cual se permite confirmar con cifras lo mencionado.

Vale la pena también resaltar que el impacto del monocultivo de la caña de azúcar se ve reflejado como se encontró en un aparte de la Agenda de Competitividad de Palmira *“... de las casi 35 mil hectáreas sembradas de cultivos permanentes, la caña de azúcar representa el 93%, hecho que plantea un doble efecto. De un lado, se encuentra asociado con el encadenamiento productivo más vinculado al desarrollo de la comunidad palmirana desde su configuración inicial hasta hoy, con un fuerte aporte en empleo y generación de riqueza; de otro lado, la concentración de la propiedad de la tierra rural, derivado de la alta rentabilidad de este cultivo frente a los demás, presenta consecuencias en el costo de la misma, constituyéndose en un factor de exclusión para las otras actividades productivas.”*

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente y de acuerdo con datos del IGAC (Instituto Geográfico Agustín Codazzi) y la Secretaría de Hacienda Municipal, en la zona rural los predios alcanzan cerca de los \$ 1,4 Billones en avalúo y en la zona

urbana que concentra más del 86% de los predios, los avalúos se incrementaron en cerca del 500% entre el año 1995 y el 2008, llegando a los \$ 2,7 billones. Lo anterior, según el IGAC (Instituto Geográfico Agustín Codazzi) debido a la creciente demanda de predios en la zona urbana, la cual agrupa más del 80% de la población palmirana mostrando una alta densidad de población en la zona urbana. Finalmente se observa un incremento de más del 85% de las áreas construidas mostrando un acelerado nivel de urbanización, lo que representa un reto a las autoridades municipales con respecto a la destinación de los suelos urbanos a nuevos proyectos de vivienda (Por ejemplo el del Ministerio de Vivienda con las 100.000 viviendas).

La presencia de importantes cuencas hidrográficas: Río Nima, Bolo, Amaime y Aguacalara, zonas forestales y de reserva natural en las áreas rurales proporciona unas ventajas comparativas claves para desarrollar plataformas alrededor de las cuales se promuevan iniciativas que motiven la aplicación de desarrollos tecnológicos y de innovación para posibilitar la generación de ventajas competitivas que potencialicen el desarrollo de diversos sectores entre ellos el turismo. De igual manera la diversidad de pisos térmicos y climas, que van desde el frío (Páramo de las Hermosas) hasta la zona cálida del Valle del Río Cauca complementan esta plataforma y posibilitan no solo sectores como el turismo sino también la agroindustria con vocación exportadora.

Los recursos de capital, de acuerdo con la información disponible, se tomará conforme a la metodología del cálculo de los Informes de Inversión Neta de Capitales que publican las Cámaras de Comercio en todo el país y que usa como fuente de información los movimientos que hacen las empresas a través del registro mercantil de la siguiente manera:

$$\text{Inversión Neta} = \text{Capital Constituido} + \text{Capital Reformado} - \text{Capital Liquidado}$$

De acuerdo a lo consultado en el último Informe de Inversión Neta de Capitales publicado por la Cámara de Comercio de Palmira en el 2014, el valor total de la inversión neta durante el año 2014 fue de \$ 40.817 millones, de los cuales la actividad con mayor dinámica fue la Agricultura, Ganadería, Caza con un incremento de capital del 675%, siguiéndole el sector Actividades de Atención a la Salud Humana con un incremento del 145%. Por otro lado se identificó en los sectores Servicios Inmobiliarios una desinversión del (-99%).

En el caso particular de las actividades relacionadas con el sector turismo se identificó un incremento de capital en el sector Alojamiento y Servicios de Comida por valor de \$ 194 Millones y reformas de sociedades por \$ 1.352 Millones, que si

bien respecto a los de mayor movimiento no es representativo si presenta signos de buena dinámica. Lo anterior se refleja en los datos publicados en la Agenda de Competitividad de Palmira: *“Dentro de los sectores emergentes que han acumulado inversión en la última década, se cuenta el sector financiero, la industria inmobiliaria fuertemente apoyada en la construcción y el sector del comercio, los restaurantes y los hoteles.”*

Respecto a la oferta financiera en Palmira y de acuerdo con lo publicado en el Anuario Estadístico de Palmira con base en los datos de la Superfinanciera sus características son las siguientes:

Figura No. 9: Estadísticas de Cartera y Provisiones de los Establecimientos Bancarios en Palmira durante el año 2015

3.2.2 CARTERA Y PROVISIONES POR ENTIDAD

3.2.2.1 Establecimientos bancarios 2015

(Cifras en miles de millones de pesos)

Nombre Entidad	Cartera neta	Créditos de vivienda	Créditos y Leasing de Consumo	Microcrédito	Créditos y Leasing Comerciales	Componente contra cíclico provisión individual	Provisión créditos de vivienda	Provisión créditos y operaciones de leasing de consumo	Provisión microcrédito	Provisión créditos y operaciones de leasing comerciales	Provisión general
Banco de Bogotá	33.394	5.559	17.716	2.451	10.945	677	56	1.834	154	477	80
Banco Popular S.A.	86.351	135	85.442	5	3.918	1.043	1	2.045	0	61	0
Banco Corpbanca	2.686	362	2.169	0	395	53	4	174	0	6	4
Bancolombia S.A.	116.899	60.795	30.928	2.625	29.987	792	1.685	2.125	140	2.693	0
BBVA Colombia	119.619	27.826	70.295	0	26.014	1.164	528	2.041	0	504	278
Banco de Occidente	107.548	0	29.355	0	81.908	1.097	0	1.300	0	1.319	0
Banco Caja Social BCSC	68.961	44.035	22.810	2.980	3.223	376	1.253	1.641	218	128	470
Banco Davivienda S.A.	108.375	24.086	18.675	0	65.614	0	0	0	0	0	0
Banco Colpatría Multibanca Colpatría S.A.	24.526	2.914	22.411	0	518	0	132	1.162	0	24	0
Banco Agrario de Colombia S.A.	11.967	1.510	1.985	5.527	4.093	72	246	152	416	261	0
Banco Comercial AV Villas S.A.	46.708	2.724	45.694	45	37	769	144	833	0	0	45
Banco de Las Microfinanzas Bancamía S.A.	3.106	0	0	3.297	7	0	0	0	165	0	33
Banco WWB S.A.	23.175	0	0	24.356	87	1	0	0	1.021	2	244
Banco Coomeva S.A.	71.767	23.426	46.114	0	5.804	820	297	2.095	0	131	234
Banco Falabella	7.302	0	7.665	0	0	115	0	248	0	0	0
Total	832.384	193.371	401.259	41.285	232.550	6.980	4.345	15.648	2.114	5.607	1.388

Fuente: Anuario Estadístico de Palmira 2016

Se observa en esta caracterización que predominan los créditos y leasing de consumo y los comerciales, los cuales suman más de \$ 17.000 Millones en el año 2015. De igual manera se observa la baja colocación en microcréditos, posiblemente debido a las altas tasas de interés y el riesgo que representa para los establecimientos de crédito.

La infraestructura, de acuerdo con el Anuario Estadístico de Palmira 2016, se caracteriza de la siguiente manera:

Dotación de Servicios Domiciliarios (Infraestructura Básica): Respecto a este punto, Palmira cuenta con una estructura eficiente de servicios públicos y con buenos niveles de cobertura. En el caso de acueducto, se cuenta con una cobertura de cerca del 99% (Anuario Estadístico de Palmira 2016), sin embargo hace falta trabajar mancomunadamente entre la empresa de acueducto y alcantarillado (Aquaoccidente S. A. ESP) y la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC) para acometer proyectos de conservación de las cuencas y otros que garanticen la sostenibilidad del servicio en términos ambientales y sociales, agregando además que en estos momentos de coyuntura, la empresa Acuaviva S.A. ESP terminó el día 27 de Diciembre de 2012 el contrato de concesión con el municipio para la explotación del servicio y se seleccionó la firma Aquaoccidente S.A. ESP para la prestación de este importante y vital servicio. En lo que tiene que ver con el suministro de energía eléctrica el municipio cuenta con una cobertura del 100%, al igual que otros 35 municipios del Valle del Cauca, lo que muestra que el municipio está en capacidad de proveer la suficiente energía demandada por la comunidad y la industria. Adicional se cuenta con una nueva central hidroeléctrica en el corregimiento de Amaime que permite generar energía tanto para Palmira como para otras zonas del país. Con respecto al gas natural, el mas reciente, inició su proceso de incorporación al sistema de servicios públicos domiciliarios a partir del año 2000, respecto a este, Palmira cuenta con un rango de cobertura de entre el 31% y el 60%, con una tasa de crecimiento superior al 8% anual.

Infraestructura de Transporte: El municipio de Palmira cuenta con un muy buen sistema de vías, el cual, de acuerdo con lo acopiado en la Agenda de Competitividad de Palmira, comprende más de 540 Km en total, de los cuales cerca del 2,5% requieren readecuación y este sistema de vías se encuentra totalmente articulado al sistema departamental y nacional, donde el alto tráfico de vehículos muestra la dinámica que generan los sectores agrícola (Caña de azúcar y productos agrícolas de la alta montaña), así como las dos zonas francas y los centros de abastecimiento de alimentos. En lo que respecta a la red nacional, el municipio se integra a la malla vial de la siguiente manera:

- Recta Palmira – Cali
- Vía Panamericana tramo El Cerrito – los bolos – Candelaria que incluye las variantes del norte de Palmira
- Vía El Cerrito – La Acequia – La Torre
- La Torre – Zona Franca del Pacífico (Incluye la marginal del río Guachal)
- Vía La Torre – Mulaló

- Vía Rozo – Palmaseca y su posible continuación hacia Guanabanal y Cavasa
- Vía CENCAR – La Guajira – Aeropuerto – Vía Palmira Cali

Acerca de la articulación de diferentes modos de transporte, el municipio cuenta con el Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón ubicado en el corregimiento de Palmaseca, mejorado recientemente y que es el segundo aeropuerto en movimiento de pasajeros y tercero en movimiento de carga a nivel nacional y también cuenta con una red férrea enmarcada en el sistema Ferrocarril del Pacífico y que integra los municipios de Palmira, Pradera y Buenaventura en el Valle del Cauca y a éste con el Quindío lo cual permite ver perspectivas en el desarrollo de sistemas multimodales de transporte para el comercio internacional y también para el turismo. En el año 2016 entró en funcionamiento el sistema de transporte TUPAL el cual busca mejorar el modelo de transporte en el municipio.

Infraestructura de TIC (Tecnología de Información y Comunicaciones): Al analizar el componente de TIC, se encuentra que en cuanto a telecomunicaciones, Palmira se encuentra entre los 4 municipios del Valle del Cauca que tienen una cobertura de entre el 61% y el 97% y que en el municipio se generó por la entrada de nuevos operadores de este servicio. En cuanto al servicio de Internet, se encontró que a partir del año 2001 con la llegada de la tecnología ADSL y fibra óptica, se presentó un incremento de 870 abonados en 2001 a 8.827 en el año 2007 que equivale a poco más del 900%. No obstante lo anterior el servicio aún no se visibiliza un aprovechamiento razonable por parte de las empresas de la ciudad y hace falta que exista mayor nivel de conectividad a través de Wi-Fi en diferentes puntos estratégicos de la ciudad.

Finalmente un aspecto que influye directamente en el desempeño del sector escogido como unidad de análisis (Turismo) es la pobre infraestructura en hoteles, ya que no se cuenta con ningún hotel que cuente con características internacionales o de posicionamiento nacional (No existen hoteles 5 estrellas en Palmira), sin embargo existe una amplia riqueza de hoteles típicos y rurales con otro tipo de características que se podrían aprovechar.

Infraestructura especializada en turismo:

En Palmira y los municipios aledaños se ha identificado una infraestructura material e inmaterial alrededor de un importante proyecto regional que surgió alrededor de lo que fue en sus inicios Territorio Paraíso y que actualmente se conoce como Destino Paraíso.

Este modelo está enfocado en el turismo rural donde convergen 5 municipios del Valle del Cauca e integra una importante oferta de atractivos turísticos para visitantes nacionales y extranjeros:

En Palmira se encuentra ubicada la Reserva Natural Nirvana, la Hacienda El Guásimo (Corregimiento de Tienda Nueva) como puntos de referencia de turismo de naturaleza. De igual manera se cuenta con el Museo Arqueológico Malagana donde se logra conocer la cultura ancestral Isuma y los vestigios históricos de la misma. Por otro lado el Corregimiento de Rozo ofrece una amplia oferta de servicios de hotelería rural y gastronomía. Alrededor de estos lugares se puede articular atractivos turísticos que incluyan caminatas ecológicas, cabalgatas, ciclomontañismo y la oportunidad de saborear exquisitos platos de su oferta gastronómica.

El Cerrito ofrece vastos cultivos de uva isabella en el corregimiento de Santa Elena y un importante ícono de la cultura vallecaucana como lo es la Casa Museo Hacienda El Paraíso como atractivo turístico, el Museo de la Caña de Azúcar – Hacienda Piedechinche y espacios para turismo de aventura como la Maloka de los Vientos.

Ginebra con el Festival de Música Andina Mono Nuñez como atractivo inmaterial ofrece además deliciosos platos típicos vallecaucanos como el atollado valluno y el sancocho de gallina e importantes instituciones alrededor de la música y la elaboración de instrumentos musicales artesanales.

Guacarí, además de su exquisita gastronomía, ofrece espacios ambientales importante como el humedal de la Madre Vieja de Videles.

Finalmente y no menos importante está la ciudad de Buga con una oferta de turismo religioso con la Basílica de el Señor de los Milagros visitado por miles de peregrinos permanentemente y una oferta de turismo deportivo y de naturaleza como es el Lago Calima en el Municipio de Calima - El Darién.

Algo importante a resaltar durante este estudio es la debilidad en cuanto a información estadística específicamente del sector turismo en Palmira y sus características lo que no permite contar con datos específicos respecto a la infraestructura, su uso y ocupación hotelera, capacidades, entre otros en el Municipio lo que hace que no se cuente con información suficiente y apropiada para la toma de decisiones.

Recursos Avanzados: Conocimiento, Ciencia, Tecnología e Innovación

En Palmira existen 9 universidades que ofrecen diferentes programas a nivel técnico, tecnológico y universitario. Adicional existen Centros de Investigación reconocidos nacional e internacionalmente como lo son el CIAT (Centro Internacional de Agricultura Tropical), el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario), Corpoica, la Universidad Nacional a través de sus diferentes grupos de investigación avalados por Colciencias y el SENA con un Centro de Biotecnología aplicada. Adicionalmente existen Centros Especializados de Información como el Observatorio de Seguridad, Convivencia, y Cultura Ciudadana, el Observatorio Socioeconómico, el Centro de Información Procolombia los cuales funcionan en la Cámara de Comercio de Palmira y donde convergen una serie de instituciones públicas y privadas del orden municipal, regional y nacional y desde donde se articulan diferentes fuentes de información que sirven de base para la toma de decisiones de política pública. Por otro lado existe el Consultorio de Diseño e Innovación, creado por una sinergia entre la Cámara de Comercio de Palmira y la Universidad Nacional para intervenir a través del programa de Diseño Industrial en problemáticas del día a día de las micro, pequeñas y medianas empresas que obstaculizan sus procesos de innovación.

No se cuenta en Palmira con centros de educación ni con centros de investigación especializados en turismo, de igual manera son pocas las ofertas académicas en temas relacionados directamente con el sector. No obstante lo anterior se identificó que la Universidad Santiago de Cali con sede en Palmira abrió recientemente un programa de Técnico Profesional en Operación de Servicios Gastronómicos. Por otro lado el SENA regional Buga tiene programas tecnológicos en gastronomía y hotelería y turismo. Por otro lado en Cali existe el IDEE – Escuela Superior de Gastronomía, Hotelería y Turismo con programas a nivel Tecnológico y Técnico Profesional.

Tabla No. 13 Resumen Oferta De Factores En El Municipio De Palmira

Factor	Variables	Calificación
Recursos Humanos	Disponibilidad de recurso humano (+) Calificación del recurso humano (-) Costo mano de obra calificada (-)	Bajo
Recursos Físicos	Disponibilidad de suelos (-) Calidad de suelos (+) Costo (-)	Bajo
Recursos Naturales	Disponibilidad de recursos hídricos (+) Disponibilidad de recursos forestales de flora y fauna (+) Clima favorable y diverso (+)	Alto
Recursos de Capital	Movimiento de capital neto en general (+) Movimiento de capital neto sector turismo (+) Oferta de créditos y servicios financieros (-)	Medio alto
Infraestructura	Servicios públicos domiciliarios: Servicio y cobertura (+) Transporte y vías (+) TIC (-) Infraestructura Especializada en Turismo (-)	Medio alto
Conocimiento, ciencia, tecnología e innovación	Disponibilidad instituciones de educación superior en general (+) Disponibilidad educación especializada en el sector (-) Disponibilidad centros de investigación en general (+)	Medio alto

	Disponibilidad centros de investigación especializados en turismo (-)	
	Disponibilidad Centros de Información Especializados (+)	
	Disponibilidad Información Especializada en Turismo (-)	

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 SECTORES CONEXOS Y DE APOYO, CLÚSTER Y CADENAS PRODUCTIVAS

Teniendo como marco de referencia la Agenda Regional de Competitividad, desde el año 2008 se identificó que el turismo ha sido una de las apuestas productivas priorizadas interinstitucionalmente por el Valle del Cauca y ratificados en el Plan de Desarrollo del Valle del Cauca (Asamblea Departamental del Valle del Cauca, 2016):

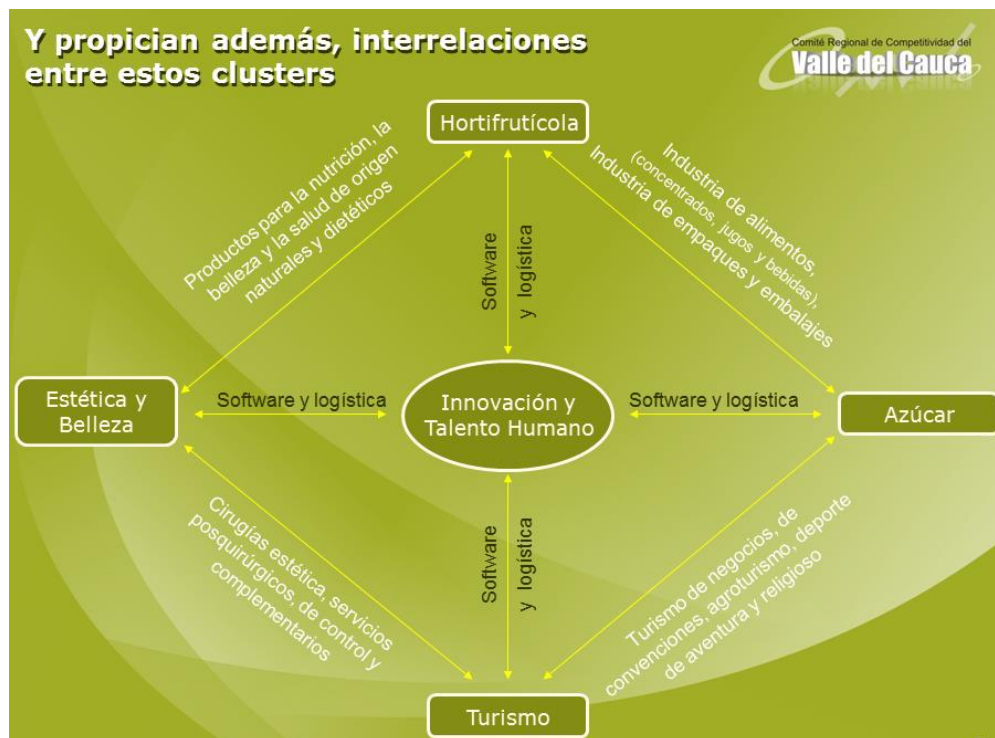
Figura No.10 Apuestas Productivas del Valle del Cauca



Fuente Agenda Regional de Competitividad - 2012

De igual manera y siguiendo con el ejercicio se identificó la interrelación de la cadena de turismo con otras cadenas o clústers donde se pueden generar sinergias para potenciar el clúster del turismo apalancados en los demás clústers regionales, especialmente aquellos con capacidad de atraer visitantes :

Figura No. 11 Interrelaciones entre los Clústers



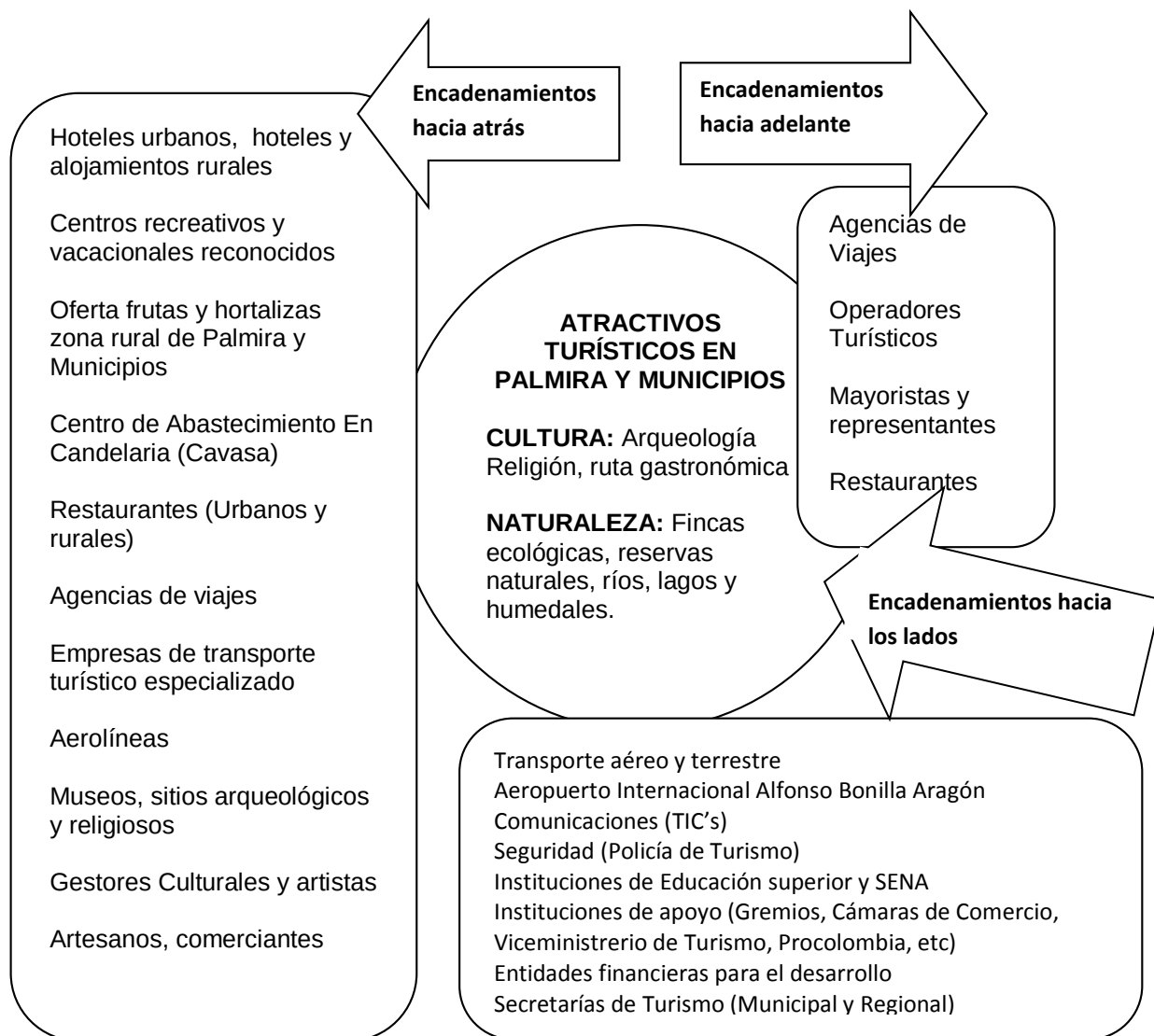
Fuente Agenda Regional de Competitividad - 2012

Para caracterizar el Cluster Turístico se toma como modelo el de la CEPAL, el cual, dada la configuración del sector no se caracterizará lineal sino circularmente por lo cual se adapta a dicho modelo.

Así mismo se toma como referencia el Proyecto Regional Destino Paraíso toda vez cuenta con un reconocimiento a nivel nacional y ha sido uno de los programas reconocidos en el sector a nivel nacional por el trabajo en redes de empresas del sector turismo en 5 Municipios del Valle del Cauca como son Palmira, Buga, El Cerrito, Ginebra y Guacarí.

Figura No. 12: Clúster Turístico en Palmira

CLÚSTER TURÍSTICO EN PALMIRA Y MUNICIPIOS ALEDAÑOS – ENFOQUE EN CULTURA Y NATURALEZA

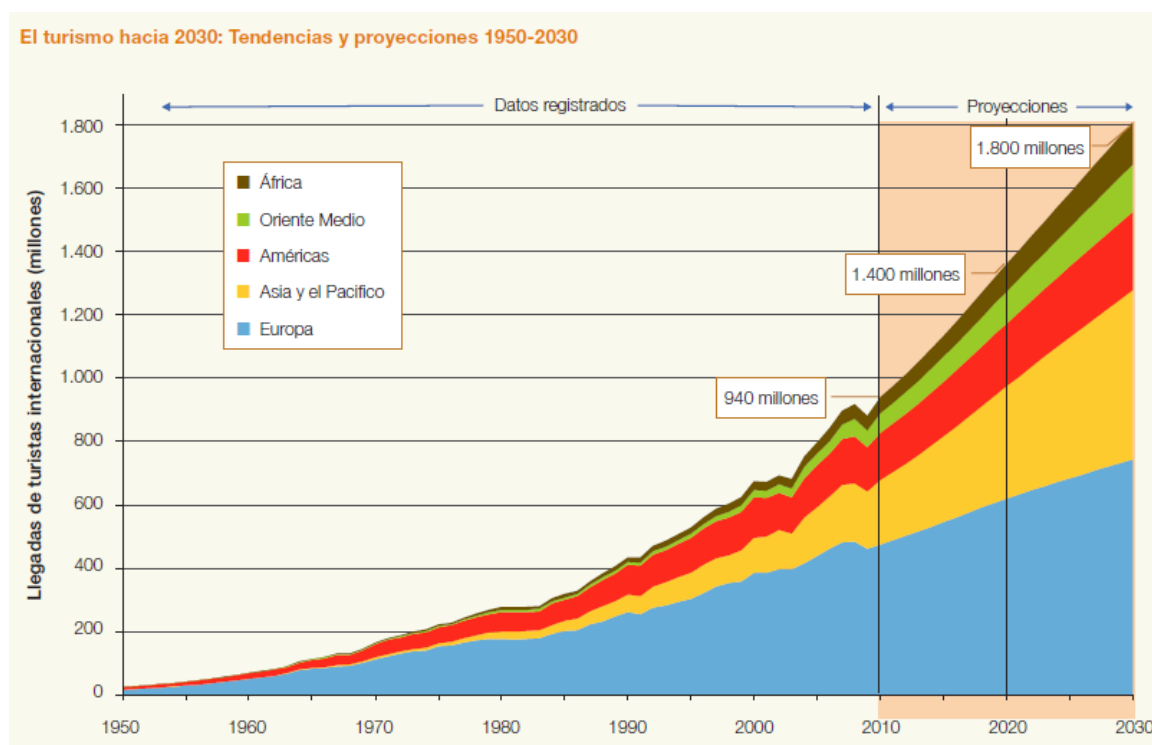


Fuente: Elaboración propia adaptado de Cluster de la CEPAL

4.1.3 LAS CONDICIONES DE LA DEMANDA

La Organización Mundial de Turismo en el Informe Panorama de Turismo Mundial 2016 recopila una serie de estadísticas interesantes que dan cuenta de la tendencia creciente del turismo mundial:

Figura No. 13 Tendencias del Turismo Mundial



Fuente: Organización Mundial del Turismo

Adicional a las tendencias el informe también arroja importantes luces sobre los aspectos relevantes identificados para el sector en Colombia y específicamente en Palmira: “Un número creciente de destinos de todo el mundo se han abierto al turismo y han invertido en el, haciendo del mismo un sector clave para el progreso socioeconómico, a través de la creación de puestos de trabajo y de empresas, la generación de ingresos de exportación y la ejecución de infraestructuras”. (Organización Mundial del Turismo, 2016)

La demanda del sector turismo en Palmira y los municipios circunvecinos enmarcados dentro del modelo de Destino Paraíso se puede caracterizar de la siguiente manera:

Institucional / Empresarial:

Empresas y organizaciones que coordinan paseos y actividades recreativas, lúdicas y de esparcimiento

Gobierno Municipal (Palmira, Pradera, Florida, Candelaria, Buga, Guacarí, Ginebra y El Cerrito) y el Gobierno Regional

Juntas de Acción Comunal y demás formas de organización social en los municipios

Grupos de la tercera edad de todos los municipios

Colegios y centros educativos (Superior, técnico, tecnológico)

Individual:

Familias de los barrios ubicados en los diferentes municipios y de la zona rural

Familias de las diferentes regiones del territorio nacional

Visitantes turistas extranjeros: Principalmente Investigadores, profesores, estudiantes, empresarios, deportistas y expertos técnicos.

Visitantes turistas nacionales: Principalmente Investigadores, profesores, estudiantes, empresarios, deportistas y expertos técnicos.

Respecto a la demanda internacional, en el marco de la revisión secundaria de documentos se encontró en el Plan Sectorial de Turismo 2008 – 2010 del Viceministerio de Turismo de Colombia que las características de la demanda en el turismo internacional están influidas por unas tendencias que pueden condicionar o potenciar el turismo en Colombia, dentro de esas tendencias y de acuerdo con la Organización Mundial de Turismo están los sucesos del 9/11 y los fenómenos naturales que han marcado esta época, pero también su recuperación a través de la demanda creciente por parte de los turistas internacionales de buscar lugares exóticos para el ocio. Adicional, como el terrorismo y las catástrofes naturales afectaron los viajes en avión, así como el turismo de negocios, la hotelería de lujo y los cruceros, lo que abre espacios en el “ocio de proximidad, el turismo social, el turismo rural y los desplazamientos por tren o por carretera”. Estas necesariamente influyen en la conducta de los consumidores de este tipo de servicios, por lo que es fundamental tenerlo presente como una característica de la demanda de los turistas internacionales.

Complementario a lo anterior, vale la pena resaltar como se identifica con (ORLANDO SALAZAR GIL, 2015) en el Estudio de Prospectiva para la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. con énfasis en vigilancia tecnológica 2015 – 2015, en el sentido que “Al ser mayor la edad media en la población de todos los países desarrollados, cambiará el tipo de vacaciones que tomará la población. El mercado de vacaciones está cada vez más segmentado. Las vacaciones familiares siguen existiendo, pero el crecimiento se producirá en vacaciones para los jubilados y para personas solas. En paralelo con este cambio en la demografía surge un cambio en los gustos. Las vacaciones están cada vez más especializadas y cada vez más incluyen algún tipo de experiencia educativa o cultural. La gente va de vacaciones para aprender algo”.

A pesar de lo anterior, no se identifica claramente en las empresas del sector turismo de Palmira un esquema de comercialización de servicios que permita vender paquetes de turismo diferenciado y tampoco tomando como base los cambios en las tendencias, gustos y preferencias de los nuevos turistas, no solo internacionales sino incluso nacionales, la oferta turística se produce de forma desarticulada y sin un esquema definido.

4.1.4 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR

De acuerdo con la consulta realizada al Anuario Estadístico de Palmira del año 2016, y el estudio de Composición Empresarial del mismo periodo, existen en Palmira 496 empresas con actividad económica de Hoteles y Restaurantes (El cual abarca un importante rango del sector turismo), que equivale al 5,31% del total de empresas matriculadas en la Cámara de Comercio de Palmira. De estas 496, el 96,57% (Es decir, 479 empresas) se encuentran ubicadas dentro de la categoría de microempresas que de acuerdo con la Ley Mipymes en Colombia corresponde a máximo \$ 283'350.000 en activos y 10 empleados, y existe 1 mediana y 1 grande.

Lo anterior nos lleva a inferir que la estrategia de las empresas está orientada a la supervivencia dado el tamaño de la gran mayoría (96,57%), la estructura está marcada por microempresas luchando desarticuladamente y de manera intensa a través de diversos medios promocionales y publicitarios para acceder a un espacio en el mercado de los visitantes o turistas. Por ejemplo los restaurantes están más orientados a atender la demanda interna (Es decir los mismos pobladores de Palmira y municipios aledaños).

De acuerdo con la Agenda de Competitividad de Palmira, a pesar de ser el sector turismo un sector incipiente en comparación con la industria, el comercio y el resto de servicios y no representa un gran dinamismo para la economía palmirana,

también es cierto que cuenta con “grandes potenciales de desarrollo” debido a las ventajas comparativas y competitivas que existen a su alrededor. Adicional el ejercicio estratégico realizado en el marco de la agenda identificó que las desventajas de la dinámica empresarial de Palmira están determinadas por “1) Concentración de la actividad económica en unos pocos sectores, 2) predominio de empresas pequeñas con baja rentabilidad, alto riesgo y baja expectativa de vida y 3) en las empresas pequeñas predominan estilos gerenciales de contingencias”, lo cual se puede extrapolar a las empresas que compiten en el sector turismo.

Por otro lado a partir del año 2006 se creó la Corporación Destino Paraíso que nace de la convergencia de diferentes instituciones públicas y privadas orientadas a posicionar el Valle del Cauca como un verdadero destino turístico con importantes iniciativas de trabajo articulado.

Adicional existen gremios sectoriales ubicados en la ciudad de Cali como Cotelco Valle, Acodres (Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica) y Acoga (Asociación Colombiana de Gastronomía) lo que muestra una oportunidad de articular esfuerzos en el sector para proyectarla en toda la región y no concentrarla únicamente en la ciudad de Cali.

4.1.5 EL PAPEL DEL GOBIERNO

El gobierno en todos sus niveles tiene identificado el sector turismo como estratégico para la dinamización de la economía y también como vehículo de internacionalización. Partiendo de lo macro con la constitución política, la Ley Marco de Turismo (Ley 300 de 1996 mencionada en el presente trabajo en el entorno general) y sus modificaciones, el documento CONPES 3397 de 2005, el Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018, el Plan Sectorial de Turismo 2011 – 2014 y los planes sectoriales se da un marco de referencia específico para el sector y su interés de potenciar el sector turismo y plantea estrategias y alianzas público – privadas para este propósito así como los planes de fortalecimiento competitivo a través del Programa de Transformación Productiva – PTP en donde además de los diagnósticos realizados a nivel nacional también se tienen planes de negocio genéricos elaborados con los principales actores públicos y privados del turismo a nivel nacional en segmentos como el turismo de naturaleza y turismo de salud.

A nivel regional con el Plan Maestro 2015 – 2032 y a nivel municipal con la creación de la Secretaría de Cultura y Turismo y el Comité Municipal de Turismo se detecta una amplia disposición institucional por parte de los respectivos gobiernos para

acometer programas, proyectos y gestiones orientadas al propósito de fortalecer y proyectar el sector.

“El logro de la competitividad de los destinos turísticos es una exigencia permanente. Implica un replanteamiento del papel de los actores del desarrollo turístico, de tal manera que se integren a los nuevos procesos de manera proactiva. El Estudio de Competitividad del Turismo Colombiano ha hecho aportes interesantes para evaluar la competitividad de los clústers desde el ángulo de la oferta. En las diversas políticas públicas de turismo se han aplicado elementos de competitividad para el desarrollo del sector, siempre dentro de los parámetros de la escuela porteriana clásica, la competitividad sistémica y la competitividad regional”. (Documento Asistencia Técnica en Planificación del Turismo Ministerio de Comercio, Industria y Turismo 2009)

4.1.6 EL PAPEL DE LA CASUALIDAD – EL AZAR

Las fuentes de casualidad que están relacionadas con el sector turismo se han identificado como siguen:

- Desastres naturales (Inundaciones, deslizamientos, movimientos telúricos, etc).
- Desequilibrios inesperados en los mercados financieros y cambiarios que desencadenen crisis económicas.
- Desarrollos tecnológicos que potencien la forma de prestar servicios turísticos.
- Llegada de inversiones masivas en diferentes sectores de la economía.
- Inseguridad en la zona urbana y rural.

Los cuales generan determinado nivel de riesgo en el negocio turístico que podrían afectar su desempeño sectorial pero también oportunidades que aprovechándolas podrían potenciar su crecimiento y consolidación.

4.1.7 PLATAFORMA URBANA

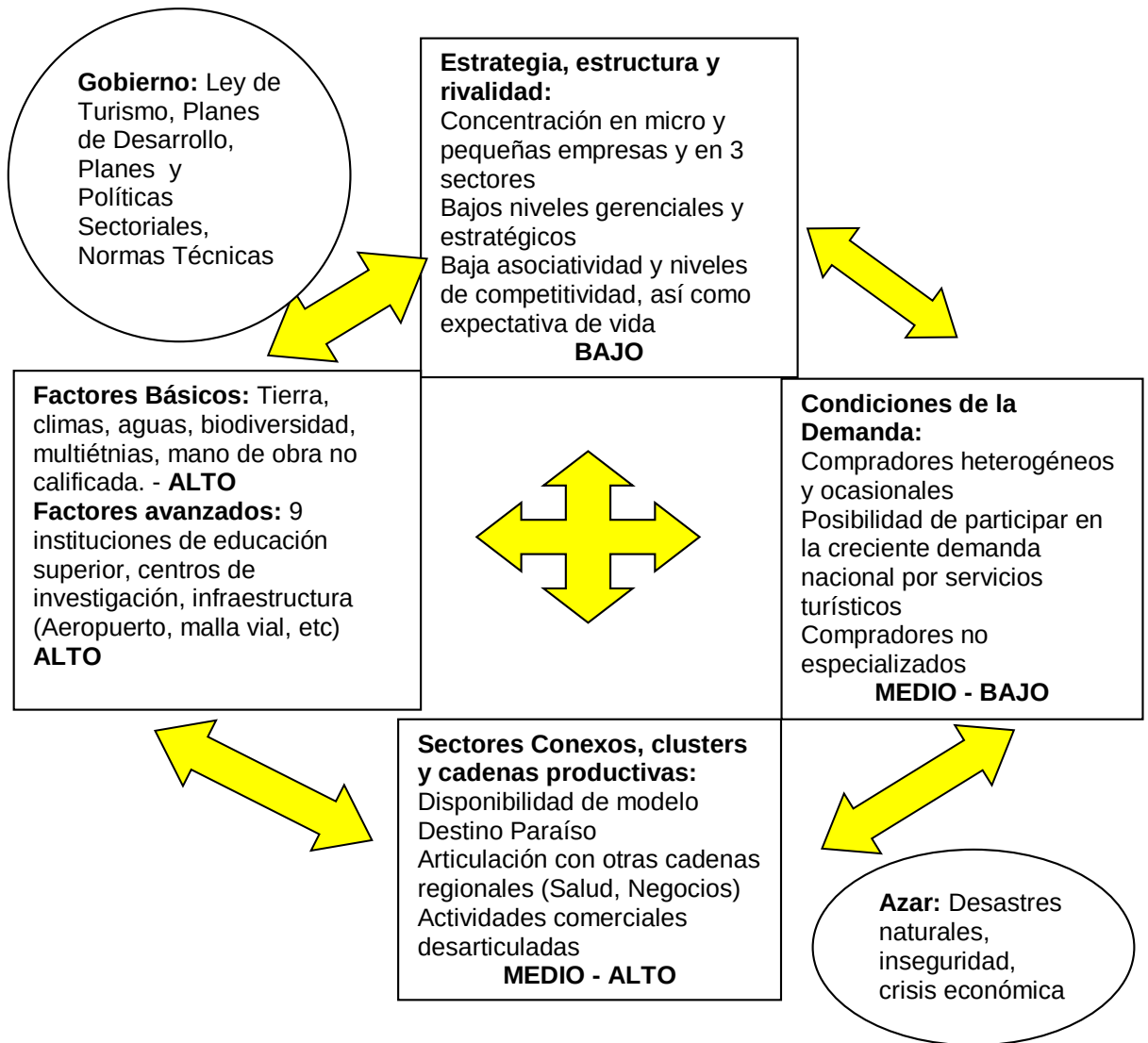
La plataforma urbana encontrada para el sector turismo de acuerdo con la metodología del análisis sectorial para la competitividad (*M. Porter*) se da de la siguiente manera:

Los factores básicos se encuentran determinados por la disponibilidad de tierras en la zona rural, la expansión del Corregimiento de Rozo con vocación turística, el uso de suelos en las demás zonas de expansión del municipio de Palmira, la calidad del suelo, la variedad de climas, la existencia de una amplia variedad de especies de flora y fauna con la consecuente emergencia de reservas naturales y sitios turísticos con vocación agroecológica. Por las características demográficas del municipio existe una alta disponibilidad de mano de obra no especializada, adicional de disponer de una diversidad cultural y gastronómica en todo el territorio.

Los factores avanzados están determinados por la disponibilidad de una amplia oferta de sitios turísticos, vacacionales, fincas ecológicas, museos (Museo de la Caña de Azúcar, Hacienda La María, Museo del Transporte, Museo Arqueológico, etc), la malla vial con conexión nacional, el aeropuerto internacional, 9 universidades con una alta oferta de programas a nivel de pregrado y posgrado (Incluyendo Maestrías y Doctorados como el caso de la Universidad Nacional). A pesar de que no existen centros de investigación o instituciones educativas especializadas en turismo, la existencia de centros de investigación como el CIAT, Corpoica, Cenicaña, Centro Biotecnológico del SENA en Palmira, el Centro Agropecuario del SENA en Buga, entre otros, generan unas dinámicas de tránsito de personas de todo el territorio nacional e incluso del exterior.

4.1.8 DIAMANTE COMPETITIVO DEL SECTOR TURISMO EN PALMIRA

Figura No. 14: Diamante Competitivo del Sector Turismo en Palmira



Fuente: Elaboración propia adaptado de M. Porter al sector del turismo en Palmira

4.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR TURISMO EN PALMIRA

4.2.1 BARRERAS DE ENTRADA

En términos del modelo de análisis de la estructura del sector aplicadas al turismo en la ciudad de Palmira y sus municipios aledaños, se encuentra que las barreras de entrada son bajas, en la medida que no requieren una presencia representativa de economías de escala (Con excepción de los hoteles en los que la inversión y el mantenimiento de una infraestructura en espacio físico, camas y demás requiere un flujo determinado de ocupantes). Respecto a la diferenciación de productos es muy baja por cuanto todos ofrecen los mismos servicios y no hay una fuerte inversión en posicionamiento de marca o publicidad lo cual a su vez genera que no exista costo de cambio por parte de los compradores del sector. Respecto a los canales de distribución sí existe una alta incidencia toda vez que los canales existentes son utilizados entre los competidores actuales y los que ingresen tendrían que invertir o aliarse para tener acceso a ellos. No existen mayores restricciones en cuanto al acceso a tecnología (Dura o blanda), recursos de capital ni materias primas tal como se observó en el análisis del entorno general respecto a los recursos básicos y avanzados. Las nuevas empresas que estén interesadas en ser jugadores en el sector, cumpliendo unas normas básicas (Salubridad, Registro Nacional de Turismo y algunas normas técnicas específicas), pueden operar libremente desde el punto de vista legal y por ser un sector atomizado la reacción esperada por parte de los jugadores actuales es baja.

4.2.2 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

De acuerdo con la información encontrada en el Anuario Estadístico de Palmira del año 2015, existen 496 empresas cuya actividad económica principal corresponde a las relacionadas con la cadena del sector turismo y a pesar de ser el tercer sector en importancia después de Comercio y Servicios de Reparación y de la Industria Manufacturera, el número de empresas representa solo el 5,31% del total de empresas matriculadas en la Cámara de Comercio de Palmira. Teniendo en cuenta que dentro del análisis del sector se tiene en cuenta al municipio de Buga por su cercanía y como parte fundamental del proyecto Destino Paraíso, se identificó en el Estudio de Composición Empresarial que realiza la Cámara de Comercio de Buga del año 2014 que existen 756 empresas cuya actividad económica comprende Hoteles y Restaurantes. No obstante lo anterior el número de empresas es representativo ya que suman en total 1.055 empresas, sin embargo su diversidad es baja, la mayoría (Poco más del 95% son microempresas) que no tienen una estrategia definida ni tampoco modelos de comercialización a gran escala.

Se trata de un sector de crecimiento lento en la actualidad pero se visualiza a futuro una mayor dinámica debido a los movimientos comerciales y de inversión que están llegando al municipio de Palmira (Construcción de Unicentro entre otros proyectos). Los costos de almacenamiento no aplican en el sector, sin embargo la capacidad de prestación del servicio respecto a la disponibilidad de habitaciones y camas en los hoteles tiene características muy similares, por lo que para este análisis se tomará como neutral, así como los incrementos de dicha capacidad.

Respecto a la capacidad de diferenciación del producto y teniendo en cuenta lo incipiente del sector y su dinámica actual que hace que los compradores del sector se orienten más por el precio y el servicio se consideran sus productos un *commodity*. El sector es importante para las empresas en razón a que al ser un alto porcentaje microempresas, del comportamiento positivo del sector dependerá su supervivencia y las tasas de rentabilidad no son muy altas.

4.2.3 BARRERAS DE SALIDA

El sector turismo en Palmira no requiere activos especializados, debido a que como se mencionó tiene una dotación natural, cultural y arqueológica que podrían potenciarse como base del atractivo como destino, con lo cual su costo de salida es bajo, sin embargo tiene una importancia estratégica debido a que el gobierno en todos sus niveles (nacional, regional y municipal) lo tienen priorizado como sector estratégico y está incluido en sus planes de desarrollo, así como planes sectoriales específicos. Por otro lado se pueden generar barreras emocionales por parte de los propietarios de fincas ecológicas o con atractivos naturales o de valor histórico, sin embargo las restricciones sociales o del gobierno son neutras ya que no existe una supervisión o vigilancia especial por parte del gobierno salvo por algunas normativas específicas.

4.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Teniendo en cuenta que dentro de la estructura del sector, las agencias de viajes y de turismo que son las que canalizan en mayor proporción las ventas de las alternativas de turismo a los compradores, el número de estas es bajo. De acuerdo con la consulta realizada al Registro Nacional de Turismo, en Palmira y su zona de jurisdicción (Pradera, Florida y Candelaria) existen 18 agencias de viajes y turismo y en Buga y su zona de jurisdicción (Que abarca Calima – Darién, El Cerrito, Ginebra y Guacarí) están registradas 17 agencias de viaje y turismo.

La posibilidad de integración hacia atrás es muy baja debido a que las agencias de viaje y turismo están muy especializadas y su actividad económica muy definida en el Registro Nacional de Turismo y la rentabilidad es baja respecto a lo que se

denomina como turismo receptor, ya que el flujo y los volúmenes de esa modalidad son muy bajos, a diferencia del turismo emisor que es más rentable para este tipo de empresas.

4.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Teniendo en cuenta que el mercado del turismo es muy fragmentado en Palmira, el número de proveedores importantes también lo es, en razón a que como se dijo, están dispersos y la mayoría (Más del 95%) son microempresas familiares, por ello la importancia del sector es alta y no genera unas condiciones importantes para una integración hacia delante de los proveedores como tampoco integración hacia atrás por parte de los competidores actuales del sector.

4.2.6 PRODUCTOS / SERVICIOS SUSTITUTIVOS

Respecto al sector turismo no existen servicios o productos sustitutos absolutos sino relativos, es decir, teniendo en cuenta que el sector turismo de acuerdo con la escala de necesidades de las personas que demandan el servicio están dentro de la categoría de entretenimiento y recreación, las personas podrían optar por consumir otros servicios de entretenimiento diferentes al turismo y la recreación o no consumirlos, por eso la disponibilidad es pequeña y la agresividad del sector baja ya que las personas siempre buscarán en el turismo una forma de diversión y entretenimiento al aire libre. En el caso de los turistas nacionales y extranjeros pueden optar por sustituir por sitios y destinos turísticos más atractivos como la costa, el eje cafetero y otras disponibles en el territorio nacional.

4.2.7 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR TURISMO EN PALMIRA

Tabla No. 14 Matriz de Perfil Competitivo del Sector Turismo

NEGOCIO: ACTIVIDADES DEL TURISMO	MARCO ESPECÍFICO DEL NEGOCIO					FECHA: NOVIEMBRE 2016	
	PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR						
SECTOR: TURISMO	REPULSIÓN		NEUTRO	ATRACCIÓN			
	--	-		++	+		
1. BARRERAS DE ENTRADA							
Economías de escala	Bajo		X				Alto
Diferenciación del producto	Bajo	X					Alto
Costos de cambio para el cliente	Bajos		X				Altos

Acceso a canales de distribución	Amplio					X	Limitado
Necesidades de capital	Bajas		X				Altas
Acceso a tecnologías de punta	Amplio	X					Limitado
Acceso a materias primas	Amplio		X				Limitado
Protección gubernamental	Baja					X	Alta
Efecto de la curva de experiencia	Bajo				X		Alto
Reacción	Baja	X					Alta
2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES							
Numero de competidores	Grande		X				Pequeño
Diversidad de competidores	Grande					X	Pequeño
Crecimiento del sector	Lento		X				Rápido
Costos fijos o de almacenaje	Altos			X			Bajos
Incrementos de capacidad	Grandes			X			Continuo
Capacidad de diferenciación del producto	Commodity	X					Especial
Importancia para la corporación	Alta	X					Baja
Rentabilidad del sector	Baja		X				Alta
3. BARRERAS DE SALIDA							
Especialización de los activos	Altos					X	Bajos
Costo de salida	Alto					X	Bajo
Interacción estratégica	Alta		X				Baja
Barreras emocionales	Altas		X				Bajas
Restricciones sociales o del gobierno	Altas			X			Bajas
4. PODER DE LOS COMPRADORES							
Número de clientes importantes	Bajo	X					Alto
Posibilidad de integración hacia atrás del cliente	Alta				X		Baja
Rentabilidad del cliente	Baja	X					Alta
5. PODER DE LOS PROVEEDORES							
Número de proveedores importantes	Bajo		X				Alto
Importancia del sector para los proveedores	Pequeña				X		Grande
Costo de cambio de los productos del proveedor	Alto		X				Bajo

Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor	Alta					X	Baja
6. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS							
Disponibilidad de sustitutos actualmente y en futuro próximo	Grande				X		Pequeña
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo	Alta					X	Baja
PERFIL NUMÉRICO		7	11	3	4	6	

Fuente: Elaboración propia adaptado de M. Porter al sector turismo de Palmira

El perfil competitivo del sector turístico en Palmira en la actualidad manifiesta fuerzas de repulsión mayores que las de atracción ocasionados fundamentalmente por la amenaza de nuevos jugadores y agentes ya que por un lado aspectos como las regulaciones gubernamentales, a pesar de que existen (Obligatoriedad Registro Nacional de Turismo, Impuesto de Registro, entre otros) no son tan infranqueables como para no atraer nuevos actores, y por el otro elementos como economías de escala, diferenciación del producto y costo de cambio para el usuario son bajos. La rivalidad actual del sector muestra una gran y diversa masa de competidores con un lento crecimiento y baja rentabilidad. Existe un bajo nivel de especialización de los activos (Lo que no aplica solo en hoteles) y bajos costos de salida. Hay un bajo número de clientes importantes así como una baja rentabilidad de los mismos. También existe un bajo número de proveedores representativos con una baja posibilidad de integración pero con una gran importancia del sector para ellos. No es significativa la disponibilidad de sustitutos directos actualmente y a futuro y por ende una baja rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo.

5 BENCHMARKING

5.1 ORGANIZACIONES A COMPARAR

Tomando como base los resultados mostrados en los capítulos precedentes, en especial lo relacionado con el entorno general y el entorno competitivo, así como las variables clave para el turismo a nivel regional, fueron identificadas 3 regiones de Colombia con destinos turísticos reconocidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, revisando su boletín sectorial se encontró que el Departamento de Bolívar creció en más de 122% el área aprobada bajo licencia de construcción con destino a turismo, más de 109% en ocupación hotelera, 37% en llegada de pasajeros internacionales y 22% en llegadas de pasajeros nacionales en 2016 respecto a 2015; el Departamento de Quindío muestra un incremento de más de 509% el área aprobada con licencias de construcción para el turismo, 149% creció la ocupación hotelera, 76% la llegada de pasajeros internacionales y 0,7% pasajeros nacionales; finalmente Bogotá donde creció más de 242% el área aprobada para licencias de construcción con destino al turismo, 76% la ocupación hotelera, 13% la llegada de pasajeros internacionales y 11% pasajeros nacionales en el mismo periodo de tiempo mencionado.

Por otro lado, como el enfoque del presente trabajo de investigación se centra en los programas, proyectos y gestiones de la Cámara de Comercio de Palmira en el sector turismo, se indagó a las Cámaras de Comercio de Bogotá, Cartagena y Armenia acerca de cuáles han sido los factores clave de éxito del territorio donde operan que ellos consideran han posibilitado que sus programas, proyectos y actividades en el sector turismo hayan sido exitosos y se haya logrado posicionar como un destino turístico.

Es importante indicar que todas las Cámaras de Comercio de Colombia tienen asignadas unas funciones y deberes generales consagradas en el Artículo 86 del Código de Comercio, el Decreto 898 de 2002 y el Decreto 2042 de 2014, con lo que en todas las Cámaras a comparar se van a encontrar los mismos servicios básicos: Registros Públicos delegados por el Estado: Registro Mercantil, Registro de Entidades Privadas sin Ánimo de Lucro, Registro Único de Proponentes, Registro Nacional de Turismo, Registro Nacional Público de Personas Naturales y Jurídicas que ejerzan la actividad de vendedores de juegos de Suerte y Azar y Registro de Entidades de Economía Solidaria. Otro tipo de servicios como por ejemplo servicios de desarrollo empresarial (Formación, asesoría y consultoría), Estudios y Publicaciones, eventos comerciales (Ferias, ruedas de negocios, etc), presentación de proyectos empresariales, fortalecimiento de la competitividad del territorio, servir de vocero frente al gobierno en todos sus niveles, entre otros. Por lo anterior no se entrará en detalles en cada Cámara de Comercio en su portafolio de Servicios sino en lo relacionado con el objeto de estudio del presente trabajo de investigación.

Por otro lado, en el año 2012 con el Decreto 1500 el Gobierno Nacional otorga legitimidad a todas las Cámaras de Comercio del país como ejes articuladores de

iniciativas que promuevan la competitividad, la productividad y la innovación y además determina el funcionamiento del Sistema Administrativo Nacional de Competitividad e Innovación resaltando el papel de las Cámaras de Comercio y su gremio Confecámaras como líderes regionales llamados a ejecutando las acciones que potencien la productividad de las empresas y evaluando las apuestas productivas de los departamentos consolidando un ambiente propicio para nuevas inversiones.

Programas de Turismo de la Cámara de Comercio de Cartagena:

La Cámara de Comercio es una organización privada, gremial, sin ánimo de lucro. Su finalidad fundamental es servir de órgano de los intereses generales del comercio ante el gobierno y ante los comerciantes mismos, también promueve el desarrollo regional. Se creó con el Decreto 1807 del 29 de Octubre de 1915. En el año 2008 fortalece el área de Competitividad, creando una dirección especializada para el manejo de proyectos de desarrollo regional, promoción de inversiones, encadenamientos productivos de la ciudad (clústers), y difusión del tema de Innovación y Propiedad intelectual (Portal web Cámara de Comercio de Cartagena).

*“La Cámara de Comercio de Cartagena a través de la Jefatura de Encadenamientos Productivos tiene como estrategia competitiva, el fortalecimiento y desarrollo de las Apuestas productivas del Plan Regional de Competitividad de Cartagena y Bolívar, para convertirlos en sectores de talla mundial, a través de la consolidación de su clúster, el fortalecimiento de su tejido empresarial, y el desarrollo de los proveedores. Los sectores apuesta son **turismo**, petroquímico-plástico, agroindustria, logística y astilleros; así también este compromiso con la identificación de nuevas apuestas productivas”. (Cámara de Comercio de Cartagena 2015)*

De acuerdo con la información consultada al documento “Rutas Competitivas, Iniciativas de Refuerzo de la Competitividad en Cartagena y Bolívar 2014”, las apuestas productivas de Cartagena y Bolívar en el sector turismo son: Vacacional, turismo de reuniones y convenciones, turismo médico y de salud, ecoturismo y turismo náutico. En el marco de este modelo apoyado por Innpulsa y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en todo el territorio nacional, la Cámara de Comercio de Cartagena diseñó la Ruta Competitiva “Meet In Cartagena, Turismo de Reuniones”, en la cual se identificaron 192 empresas, capacidad para recibir alrededor de 10.000 delegados, ingresos generados por más de USD 77’748.274, con cerca de 260 empleos directos y más de 3.000 indirectos (Solo por parte de los Operadores de Convenciones), así mismo se identificó que el cluster representa el 30% del segmento a nivel nacional en cuanto al número de eventos generados por año y que es el 8º destino de Latinoamérica. Con base en ello la Cámara de Comercio de Cartagena junto con los demás actores identificados en el Cluster definieron unas líneas de acción orientadas a mejorar la competitividad del sector como lo son: Desarrollar portal único del destino, formar un equipo de prospección,

Desarrollar Programa de Formación Especializada, Desarrollar Ciclo de Conocimiento y Generar Capacidades en Innovación. Todas estas acciones se emprenden, lideradas por la Cámara de Comercio de Cartagena y un grupo de empresarios a través de la presentación de proyectos específicos.

Programas de Turismo de la Cámara de Comercio de Armenia:

La Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío es una institución privada sin ánimo de lucro, que promueve acciones que invitan a la legalidad y formalidad incrementando la competitividad, el fortalecimiento empresarial y el emprendimiento para el desarrollo económico del departamento. Busca mejorar el entorno, para una mejor calidad de vida a la comunidad.

Se creó con el Decreto 1646 del 12 de Agosto de 1934, tomando como base el acta inicial del 30 de Abril del mismo año, firmada por los señores José María Barros T., Jorge Escandón, Rafael Duque H., Leonidas Alzate, Jesús Gutiérrez Mejía, Alberto Hadad, Juan Botero y Alfredo Jaramillo, miembros principales elegidos en las elecciones que habían tenido lugar el 24 del mismo mes.

Una de las primeras gestiones adelantadas por estos empresarios visionarios fue la de citar al Consejo Administrativo de los Ferrocarriles Nacionales para que modificara los itinerarios de tal forma que los comerciantes de Quimbaya, Montenegro, Ulloa y Alcalá, pudieran llegar a sus destinos el mismo día.

Desde entonces la Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío, ha jugado un papel protagónico en el desarrollo regional y empresarial, logrando participar y liderar propuestas de trascendencia histórica como la creación del Departamento del Quindío, la cual se ha convertido en una de las visiones colectivas más determinantes para consolidar el desarrollo local.

Respecto a los programas y proyectos de apoyo al fortalecimiento del sector turístico en esta Cámara de Comercio, se identifican las Rutas del Paisaje Cafetero, la Competitividad del Cluster Turístico del Quindío y Quindío Destino de Experiencias. En la investigación se identifica también que el eje articulador de ese sistema de apoyo es el Programa de Competitividad del Cluster del Sector Turístico del Quindío, ya que éste se ha concebido en las fases de Diseño de producto del turismo experiencial, el Diseño de Rutas Turísticas (Dentro de la que están las Rutas del Paisaje Cafetero) y otros aspectos como son la formación del talento humano, la certificación en calidad y el diseño de un plan exportador para el sector. *“Somos conscientes de la necesidad de fortalecer el turismo en el Quindío y de la importancia de trabajar en equipo para lograrlo, por esto estamos trabajando en alianza con la Gobernación del Quindío en la consolidación de un Quindío más competitivo a través de este y otros proyectos”*, manifestó el Presidente Ejecutivo de la Cámara de Comercio de Armenia a los medios de comunicación el 14 de Marzo de 2013.

Adicional se identificó que este programa estuvo apoyado desde el principio por Innpulsa y la Gobernación del Quindío, y se presentó un proyecto específico denominado “Competitividad del Cluster Turístico del Quindío, basada en el diseño de la Oferta, la Capacitación del Talento Humano y la Certificación en Calidad de las Empresas del Sector” el cual le generó al sector resultados tangibles tales como la implementación de un manual de Buenas Prácticas Turísticas el cual incluyó el cumplimiento de las normas legales, la operación propia del servicio turístico y la gestión de la calidad, también se logró la certificación en normas técnicas sectoriales de los prestadores de servicios turísticos y el mejoramiento de herramientas de diseño de producto turístico, así como de promoción y mercadeo de la oferta, en el ámbito local pero también internacional.

Otro resultado importante de estos proyectos es que se elaboró un portal Web que aglutinara toda la oferta de las Rutas del Paisaje Cultural Cafetero en el cual se encuentran todas las rutas, hoteles, restaurantes, artesanías y todo lo relacionado con la cultura cafetera en un solo sitio y debidamente actualizado.

Programas de Turismo de la Cámara de Comercio de Bogotá:

Es una entidad privada sin ánimo de lucro que busca construir una Bogotá-Región sostenible a largo plazo, promoviendo el aumento de la prosperidad de sus habitantes, con servicios que apoyen las capacidades empresariales y que mejoren el entorno para los negocios, con incidencia en la política pública.

Su enfoque es la generación de mayor valor económico a las empresas, a partir del fortalecimiento empresarial y del entorno de los negocios. De la misma forma, propender por el mejoramiento de la competitividad y la generación de valor compartido, como elementos fundamentales para aportar a la calidad de vida de Bogotá y la región.

Por otra parte, mediante la gobernanza busca la capacidad de articular actores públicos y privados, el manejo especializado de información y conocimiento, la gestión de política pública y la vocería del sector empresarial; así como un portafolio integrado de servicios y soluciones. De igual manera, responder a las necesidades de las empresas en diferentes aspectos de su gestión.

En el año 2012, la Cámara reformuló su estrategia y definió un propósito superior orientado a contribuir en la construcción de una Bogotá - Región sostenible a largo plazo, con mejores capacidades empresariales y un entorno favorable para los negocios. Focalizó sus esfuerzos en mejorar las dinámicas empresariales localmente mediante el desarrollo de Iniciativas de Cluster y la creación de valor compartido en las empresas de la ciudad. Crea la Vicepresidencia de Competitividad y Valor Compartido, dependencia encargada de liderar los proyectos de Cluster y Valor Compartido que impulsa la entidad.

En Marzo de 2012 y teniendo como factores clave experiencias previas de trabajo asociativo, variables cuantitativas y cualitativas a nivel económico y empresarial, así como la disposición de los actores regionales y locales a comprometerse con el Cluster, se priorizó el Cluster del Turismo de Negocios. Se realizó aproximación a líderes del sector y se logró reunir en un primer Consejo Ampliado como lo denominaron, 37 actores vinculados a actividades turísticas (18 empresas, 5 instituciones del gobierno, 5 representantes de la academia y 9 entidades de apoyo), con base en ello se conformó un Comité Ejecutivo integrado por 10 actores. También se hizo el mapeo y caracterización de los agentes y actores del Cluster, crearon una Plataforma Virtual del mismo y realizaron talleres de prospectiva y análisis sectorial. Se analizaron los retos y las opciones estratégicas del cluster, así como los pilares estratégicos y el plan de acción, el cual incluyó componentes de capacitación al personal operativo de las empresas (ventas y servicio al cliente, inglés técnico, geografía turística, entre otros), se adelantó una investigación de mercados y un programa de fortalecimiento de proveedores.

Propuesta de Valor del Cluster de Turismo de Negocios de Bogotá: *“El Cluster de Turismo de Negocios y Eventos de Bogotá-Región será reconocido como la estrategia articuladora que promueva la competitividad y la innovación para la realización de ferias, congresos, convenciones, exposiciones, y viajes de incentivos; vinculando, a través de redes, a empresarios, instituciones públicas, academia y comunidad para atender la demanda nacional y latinoamericana, con productos y servicios de alta calidad y sostenibles”*. (Bogotá, 2013)

Programas de Turismo de la Cámara de Comercio de Palmira:

Fue creada con el Decreto 502 de 8 de marzo de 1934, es una Entidad autónoma, con personería jurídica y sin ánimo de lucro constituida por iniciativa de los comerciantes de Palmira. En sus 85 años de funcionamiento, la Cámara ha crecido, ampliado y diversificado sus servicios evidenciando un fortalecimiento, ha implementado estrategias nuevas que le permitan ir a la par con los cambios del entorno. En el transcurso de estos años en su jurisdicción (Palmira, Florida, Pradera y Candelaria) ha llevado a cabo importantes actividades auspiciando toda clase de proyectos en el plano económico, comercial, gubernamental, social, industrial y empresarial.

En el año 2002 la Cámara fue certificada con la norma ISO 9001: 2000 por el Instituto de Normas Técnicas Colombianas ICONTEC, en servicios de registros públicos, formación y capacitación empresarial e información y orientación empresarial, como estrategia para ofrecer un servicio con estándares internacionales de calidad y facilitar el cumplimiento de su Plan de Desarrollo que busca brindarle a los empresarios alternativas para mejorar sus niveles de competitividad en el mercado nacional e internacional.

Para el mismo año, un hecho tecnológico marcó su desarrollo al migrar la administración de sus registros públicos de una plataforma de tercera generación a una de cuarta, facilitando este cambio su conectividad en el año 2005 al Registro Único Empresarial conocido como el RUE. También, la Cámara de Comercio de Palmira protagoniza el inicio de un Programa de Simplificación de Trámites para Crear Empresa, el mismo que fue acreditado en mayo de 2008 por la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio y que hoy lleva como nombre Centro de Atención Empresarial CAE.

Para finales de 2007 la Cámara actualiza su Plan de Desarrollo para la vigencia 2008 – 2012, donde su direccionamiento estratégico se orientó a promocionar la competitividad de la región manteniendo su firme compromiso en el mejoramiento de la calidad de sus servicios.

En el año 2009 la Cámara de Comercio de Palmira inaugura sus sedes propias en los municipios de Pradera y Florida, siendo este evento un acontecimiento trascendental en el compromiso que se tiene con el mejoramiento continuo de sus servicios y el apoyo al desarrollo regional. En el mismo año, se implementó el Programa de Responsabilidad Social Empresarial que se articuló al Sistema de Gestión de la Calidad con el objetivo de garantizar que todas las acciones estén enmarcadas en una gestión sostenible. El año 2010 se inicia la construcción de la agenda de competitividad de la ciudad de Palmira liderada por la Cámara de Comercio que es el documento que cristalizará el desarrollo competitivo de la región, tal como se ha proyectado en el direccionamiento estratégico de la institución.

En el año 2011 la Cámara inicia la actualización de su Direccionamiento Estratégico 2012 – 2015 en el cual busca articular esfuerzos con el Plan Nacional de Desarrollo, las agendas de competitividad y los acuerdos de prosperidad del actual gobierno, así como con los planes de otros actores internos y externos que promueven el desarrollo económico y social con el propósito de tener un alto impacto en el desarrollo regional y en la competitividad empresarial a través de 3 ejes fundamentales como lo son la formalización, la innovación y el emprendimiento, enfocados en la búsqueda de lo fundamental, lo prioritario y lo accionable, basados en la sostenibilidad financiera, administrativa y de buen gobierno corporativo.

Respecto al Sector Turístico la Cámara de Comercio de Palmira contribuyó con la creación y consolidación de la iniciativa Territorio Paraíso en el año 2006 con la Fundación Carvajal y otros actores regionales, posteriormente a través de su Fundación Progresamos (Entidad adscrita) comenzó a hacer parte de la Corporación Destino Paraíso que fue la evolución de la iniciativa inicial de Territorio Paraíso con la participación de cooperación internacional del BID (Banco Interamericano de Desarrollo). Desde el año 2011 la Cámara de Comercio de Palmira hace parte del Comité Municipal de Turismo, órgano creado por ley y el cual preside uno de los empresarios del Sector y participan entidades como la

Alcaldía Municipal a través de la Secretaría de Cultura y Turismo, las Cajas de Compensación Familiar y varias empresas del sector.

En el año 2012 de manera conjunta con la Corporación Destino Paraíso y la Cámara de Comercio de Buga y con el apoyo del Viceministerio de Turismo se llevó a cabo un Diplomado denominado Ruta de Fortalecimiento del Sector Turismo del Valle del Cauca en el cual participaron 20 empresas Mipymes del sector en sus módulos estructurados de manera que les permitiera acceder a formación especializada, asesoría grupal y personalizada en temas de estrategia empresarial, mercadeo en el sector turismo, gestión financiera y de costos, gestión de la calidad en turismo, entre otros. Actualmente no existe un programa o proyecto específico para el sector.

En el año 2013 la Cámara de Comercio de Palmira se vinculó al programa Nacional Rutas Competitivas donde a través de la transferencia metodológica por parte de Innpulsa y una consultoría internacional se priorizaron, identificaron, caracterizaron y mapearon 2 clusters con enfoque de segmento de negocio en el Departamento del Valle del Cauca (Fruta Fresca y Proteína Blanca), a partir de la caracterización se identificaron los actores clave, se identificaron los puntos de desafío para el crecimiento del sector, se construyó una visión de futuro y opciones estratégicas y a partir de allí un plan de acción diseñado para posibilitarlo, con un modelo de gobernanza establecido por los empresarios e instituciones promotoras de los Cluster. Si bien es cierto no se priorizó para el ejercicio de las Rutas Competitivas la de turismo, precisamente por no tener definido un segmento de negocio, sí se logró adquirir la metodología y el conocimiento para aplicarla al sector turismo o a cualquier otro sector.

A mediados de 2015 la Cámara de Comercio de Palmira realizó la actualización de su direccionamiento estratégico poniéndola a tono con las nuevas condiciones del entorno y también de sus retos y posibilidades además de los cambios planteados por la nueva versión en la ISO 9001 actualizada en el año 2015, norma de calidad en la cual la Cámara se encuentra certificada en sus servicios. En este orden de ideas se mantuvo la Misión institucional la cual es “Somos una organización de derecho privado, de carácter corporativo, gremial y sin ánimo de lucro, integrada por los empresarios de Palmira, Pradera, Florida y Candelaria, a quienes les brindamos a través de los registros públicos seguridad jurídica y respaldo legal de sus actividades mercantiles. Contribuimos al desarrollo competitivo y sustentable del empresariado y la región, para propiciar un entorno favorable donde la sociedad logre mayor prosperidad. Somos una organización comprometida con el valor agregado para nuestros clientes, la responsabilidad social empresarial y la innovación tecnológica, con un talento humano, ético, eficiente y calificado.” (Cámara de Comercio de Palmira, 2015). Lo que sí se ajustó fue la visión institucional tomando como base la evaluación del direccionamiento estratégico anterior y los estudios del entorno realizados por la institución y quedó de la siguiente manera: “La Cámara de Comercio de Palmira será una institución dinamizadora del desarrollo sustentable y competitivo de nuestra región y de su empresariado.” (Cámara de Comercio de Palmira, 2015). Con base en estos

lineamientos estratégicos quedan planteados los fundamentos para que la Cámara de Comercio de Palmira retome programas de apoyo al sector turismo en la línea de las Mipymes como lo ha determinado su junta directiva y propenda por mejorar no solo el entorno para que estas Mipymes mejoren sus posibilidades de crecimiento sino que además a través del desarrollo empresarial mejoren sus capacidades de gestión.

5.2 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

DEL SECTOR TURÍSTICO EN LA CIUDAD O REGIÓN

Con base en los análisis de los capítulos precedentes y de las conversaciones permanentes con las Cámaras de Comercio seleccionadas, se identificaron 9 factores clave de éxito del territorio las cuales les ha permitido mejorar competitivamente el sector turístico en sus respectivas regiones al punto de convertirla en un destino turístico reconocido no solo nacional sino incluso internacionalmente.

Factor Clave de Éxito	Descripción
Ventajas comparativas de la ciudad	Disponibilidad de recursos básicos para el desarrollo del sector turismo
Desarrollo de Ventajas Competitivas en la Ciudad	Disponibilidad de infraestructura especializada para el desarrollo de actividades turísticas
Relevancia del Sector en la Economía	Participación en el PIB regional
Destinos, atractivos y productos turísticos definidos	Priorización de destinos turísticos y apuestas
Estrategia de Mercadeo	Enfoque de mercado para promover la ciudad como destino turístico
Visión compartida del sector	Los diferentes actores tienen agenda y hoja de ruta conjunta
Disponibilidad talento humano competente	Personas formadas para atender las necesidades del sector.
Articulación de diferentes actores del sector turismo	Trabajo colectivo entre los actores público, privado y académico con las empresas.
Nivel de formalización y conciencia de la calidad	Grado de formalidad del sector y aplicación de estándares mínimos de calidad turística.

Fuente: Elaboración propia

5.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La matriz de perfil competitivo dentro del estudio de benchmarking permite calificar de manera ponderada los factores clave de éxito identificados en las entrevistas a

las Cámaras de Comercio seleccionadas. El valor se asigna de 1 a 4 siendo 1 el de menor valor asignado y 4 el mayor y las ponderaciones para cada variable se asignan dependiendo del peso relativo que tiene cada una para lograr unas condiciones necesarias y suficientes para el desarrollo de programas de desarrollo empresarial y apoyo al sector turismo en las regiones donde operan las Cámaras de Comercio evaluadas.

Tabla No. 15 Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO										
Programas y Proyectos para el Desarrollo y Mejoramiento de la Competitividad de las Empresas del Sector Turismo desde las Cámaras de Comercio										
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA		CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA		CÁMARA DE COMERCIO DE ARMENIA		CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Ventajas comparativas de la ciudad	5%	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Desarrollo de Ventajas Competitivas para la ciudad	10%	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Relevancia del Sector en la Economía de la ciudad	5%	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Destinos, atractivos y productos turísticos definidos	20%	0,2	1	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Estrategia de Mercadeo	15%	0,15	1	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Articulación de diferentes actores del sector	15%	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Visión compartida del sector	15%	0,15	1	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Disponibilidad talento humano competente	5%	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	4	0,2
Nivel de Formalización y Conciencia de la calidad	10%	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3
TOTAL	100%	1		1,7		3,35		3,7		3,85

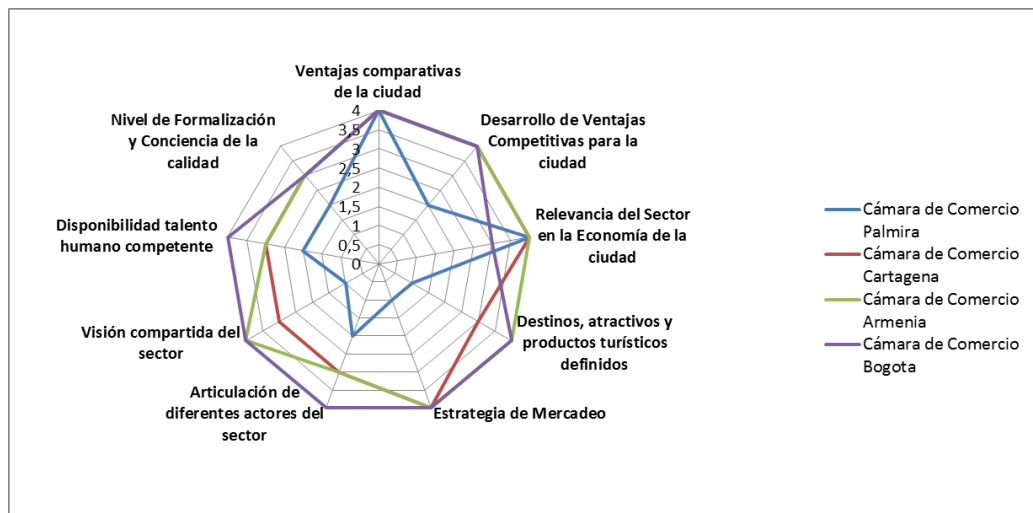
Fuente: Elaboración propia a partir del Estudio de Benchmarking

De acuerdo con la información recolectada y los resultados de la tabla que mide los factores clave de éxito para diseñar y llevar a cabo programas de mejoramiento de la competitividad en las empresas del sector turismo se identifica claramente que la Cámara de Comercio de Armenia y la Cámara de Comercio de Bogotá son las que más han avanzado en implementar buenas prácticas para orientar acciones dirigidas al desarrollo del sector turismo (Fuente: Confecámaras - 2013). Sin embargo también se observa que una de las regiones consideradas como mejor posicionadas en cuanto al turismo es Cartagena la cual no se encuentra tan lejana en cuanto a calificación a las Cámaras mencionadas.

5.4 RADAR DE VALOR Y RADARES DE VALOR SOPESADO

A continuación se muestra en forma gráfica el radar de valor absoluto en el cual se compara la Cámara de Comercio de Palmira con la Cámara de Comercio de Bogotá, la Cámara de Comercio de Armenia y la Cámara de Comercio de Armenia en términos de cómo calificaron de 1 a 4 cada uno de los factores clave de éxito para la mejora competitiva del sector turismo de sus respectivas regiones:

Figura No. 15 Radar de Valor

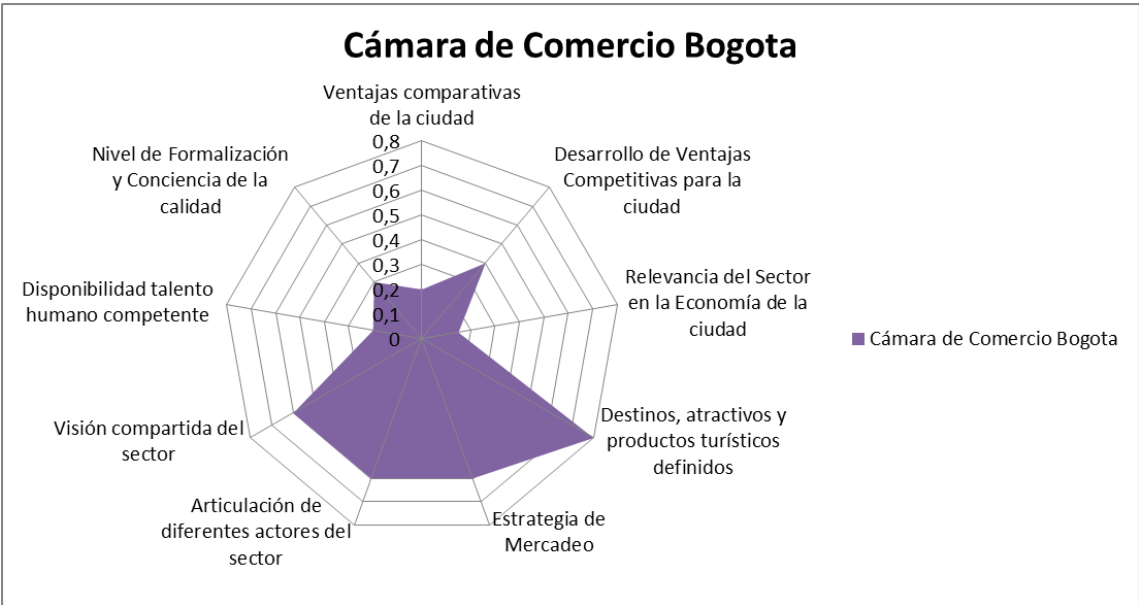
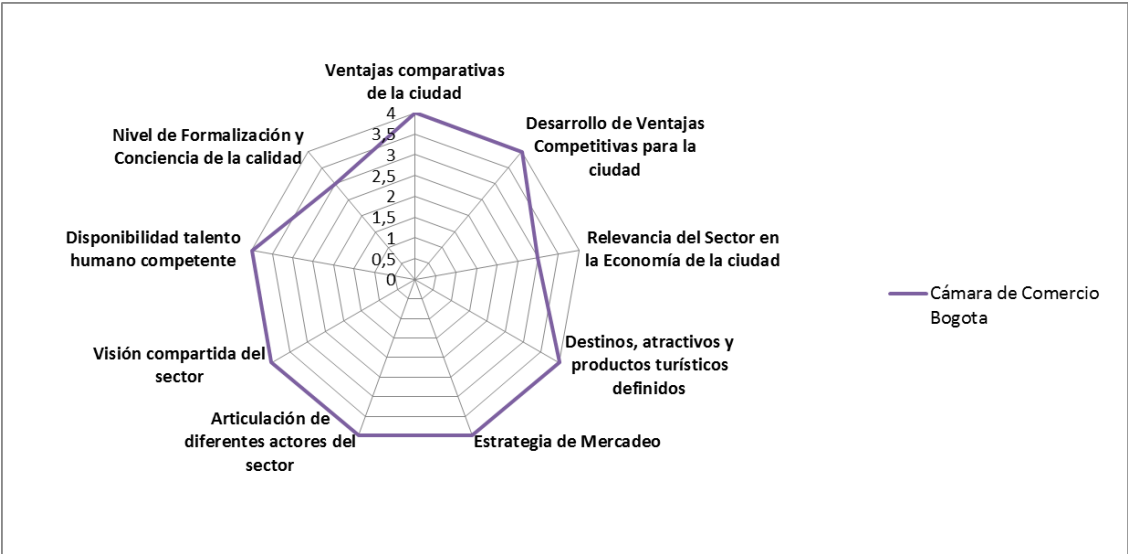


Fuente: Elaboración Propia a partir del Estudio de Benchmarking

Con base en los resultados se observa que los factores clave de éxito calificados por cada una de las Cámaras de Comercio las cuales van de 1 a 4, muestran un comportamiento similar entre las 3 Cámaras de Comercio tomadas como referencia con algunas variaciones y a su vez unas brechas entre estas Cámaras cuyos territorios van más avanzados en turismo y la Cámara de Comercio de Palmira donde el turismo a pesar de su potencial aún no está suficientemente desarrollado. Los únicos dos factores clave de éxito calificados en 4 por todas las 4 Cámaras de Comercio son Ventajas Comparativas de la Ciudad y Relevancia del sector en la economía de la ciudad, en los demás factores, Palmira como territorio se encuentra más rezagado en cuanto a condiciones que se requieren para que los programas, proyectos y acciones en turismo que implemente la Cámara de Comercio de Palmira puedan potenciar competitivamente el sector turismo para posicionarlo como un destino de interés.

En las siguientes gráficas se realizará el análisis de cada uno de los resultados para los territorios donde operan las Cámaras de Comercio seleccionadas a través de sus respectivos Radares de Valor y se confrontarán con sus respectivos Radares de Valor sopesado. Se iniciará el análisis con los resultados de la Cámara de Comercio de Bogotá que fue la que arrojó mayor calificación de valor sopesado (3,85)

Figura No. 16 Radar de Valor Vs. Radar de Valores Sopesados para la Cámara de Comercio de Bogotá

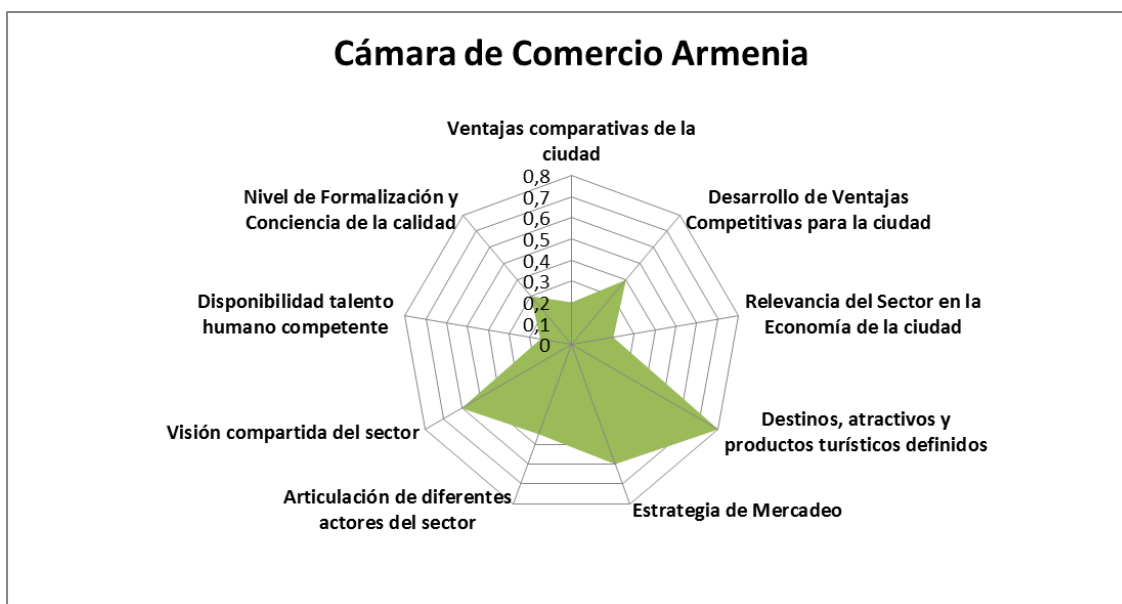
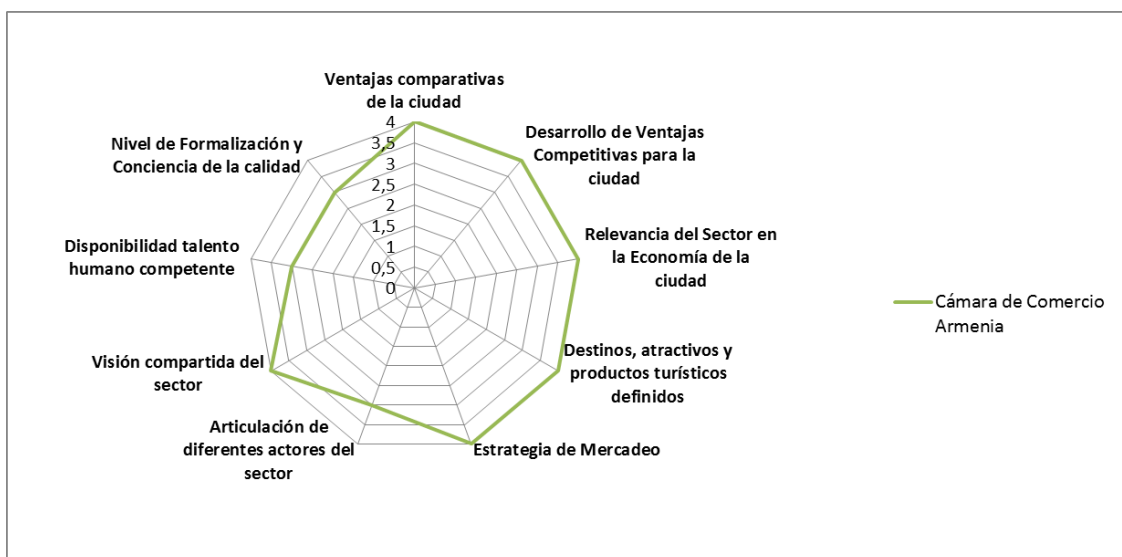


Fuente: Elaboración Propia a partir del Estudio de Benchmarking

Las principales fortalezas radican en la definición de una oferta turística única para toda la región y la articulación de diversos actores alrededor del sector y de esa misma oferta turística (Turismo de Negocios), no dejando lugar a dispersión desenfocada de esfuerzos y dentro de la ponderación fueron las dos variables a las que más se les dio peso por la naturaleza de su impacto en el éxito del sector.

En segundo término se toma la Cámara de Comercio de Armenia que obtuvo un puntaje de 3,7 en los valores sopesados:

Figura No. 17 Radar de Valor Vs. Radar de Valores Sopesados para la Cámara de Comercio de Armenia

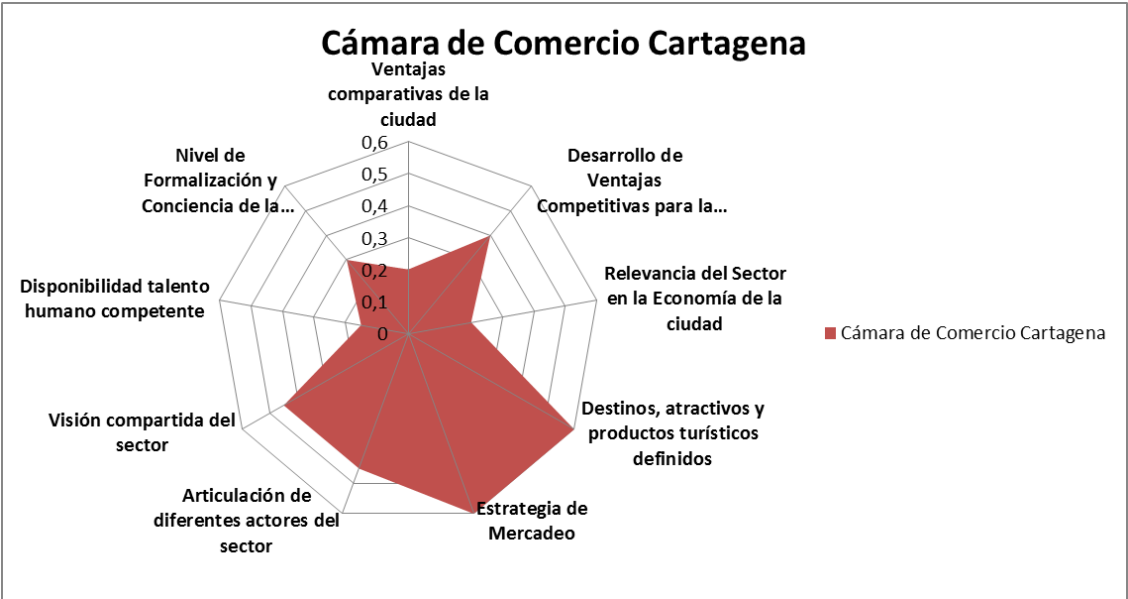
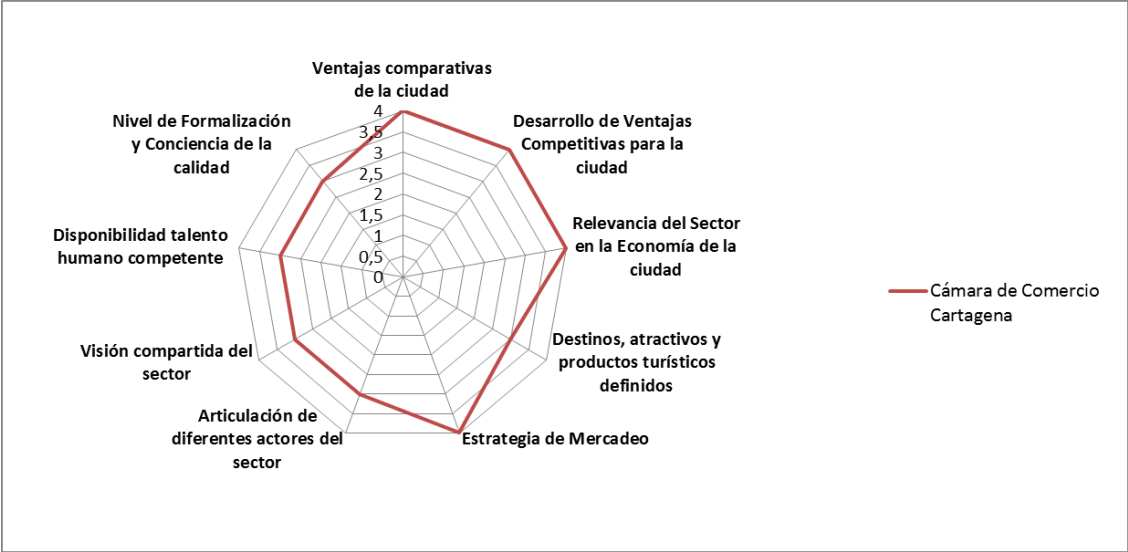


Fuente: Elaboración Propia a partir del Estudio de Benchmarking

Se ha definido una oferta turística única, se ha concentrado en la Ruta de la Cultura Cafetera lo cual ha sido su factor de éxito como región y como sector, también tienen claridad en el enfoque de estrategia de mercadeo de ese destino definido y visión compartida del sector.

En tercer lugar, la Cámara de Comercio de Cartagena obtiene un puntaje de 3,35 respecto a los valores sopesados:

Figura No. 18 Radar de Valor Vs. Radar de Valores Sopesados para la Cámara de Comercio de Cartagena

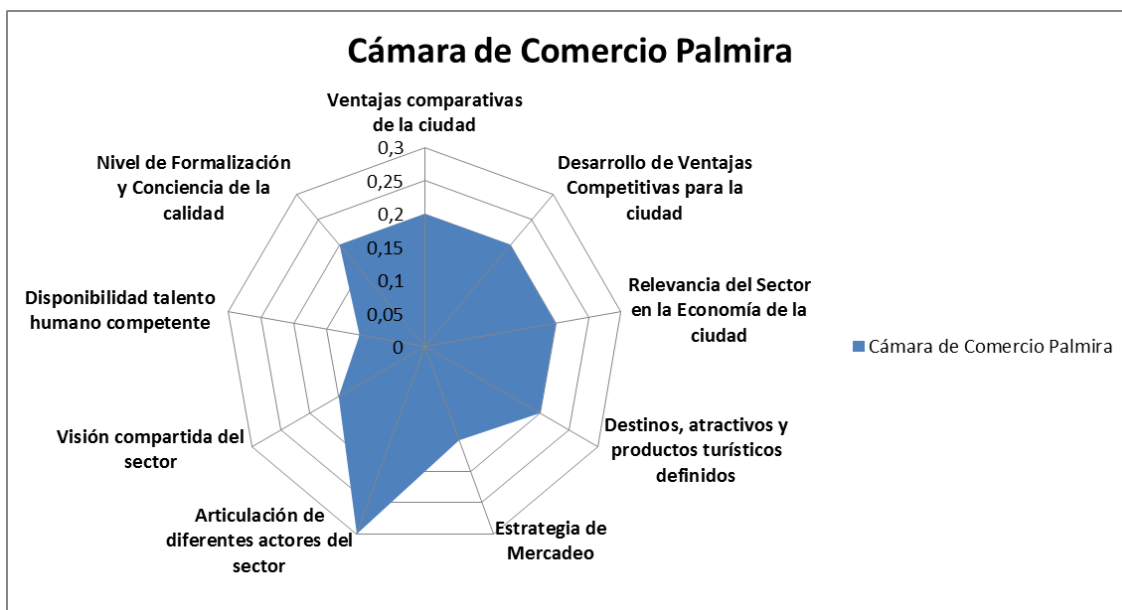
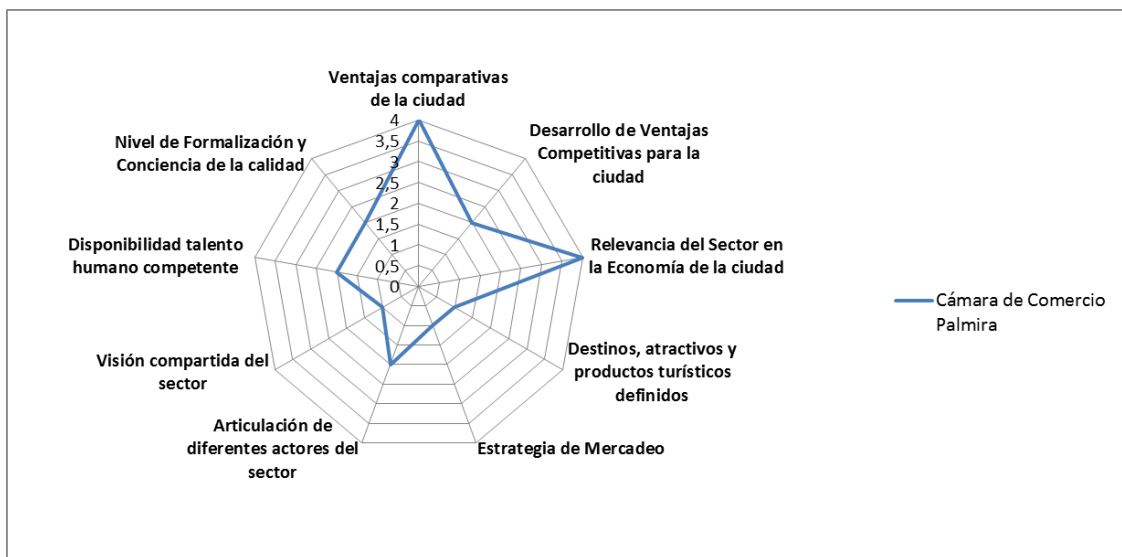


Fuente: Elaboración Propia a partir del Estudio de Benchmarking

En el análisis a la región en la que opera la Cámara de Comercio de Cartagena se observa también una definición clara de la oferta turística, sin embargo se califica levemente más bajo la visión compartida y la articulación del sector dentro de una región.

Finalmente se muestra la Cámara de Comercio de Palmira que obtuvo una calificación de 1.7:

Figura No. 19 Radar de Valor Vs. Radar de Valores Sopesados para la Cámara de Comercio de Palmira



Fuente: Elaboración Propia a partir del Estudio de Benchmarking

A pesar que se obtiene una calificación baja respecto de las entidades con las que se compara, se identifica unas fortalezas en la articulación de actores del sector, sin embargo hace falta trabajar la definición de la oferta turística y la visión compartida del sector alrededor de esa apuesta, la disponibilidad de talento humano competente, así como la formalización y conciencia de la calidad.

5.5 RECOMENDACIONES A LA CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA

Tomando como base el análisis general del Benchmarking así como a los radares y perfil competitivo se identifican las siguientes recomendaciones para la Cámara de Comercio de Palmira habida cuenta que los factores clave de éxito deben existir en el territorio como condiciones requeridas para el desarrollo competitivo del sector y teniendo en cuenta la participación de la Entidad en diferentes instancias como las Comisiones Regionales y Locales de Competitividad, Consejo Territorial de Competitividad, Comité Cívico Intergremial de Palmira y Comité Municipal de Turismo :

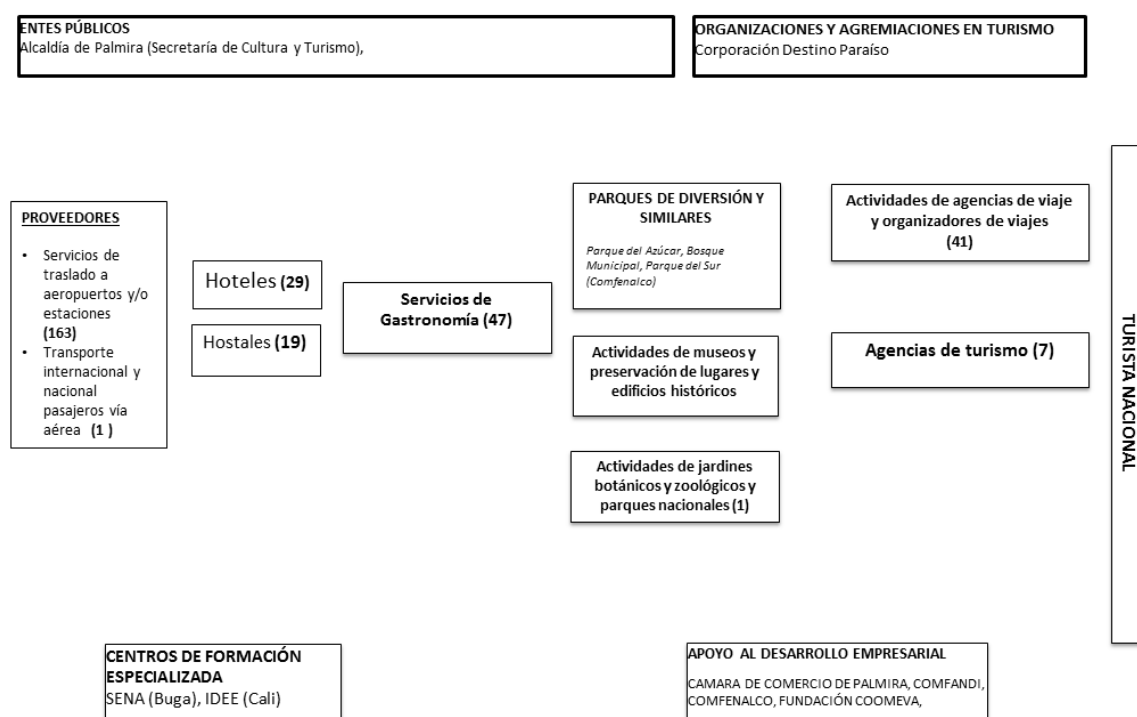
- La Cámara debería liderar procesos de fortalecimiento a la articulación entre las empresas y las instituciones del sector turismo y alrededor de un ejercicio prospectivo diseñar y posicionar al menos un producto u oferta turística donde confluyan los principales actores del sector.
- Alrededor del ejercicio prospectivo y el producto turístico definido, se debe generar una visión compartida que guía el sector hacia el mejoramiento de su posicionamiento como destino turístico y a las empresas hacia el mejoramiento de su competitividad y crecimiento, así como una estrategia de mercadeo y posicionamiento del mismo muy bien construida colectivamente.
- Se deben aprovechar las condiciones actuales de las que goza la Cámara de Comercio de Palmira como es la credibilidad, confianza de los empresarios del sector (Evidenciados por el hecho de llamarla a hacer parte del Comité Municipal de Turismo) y la disponibilidad de información sobre el mismo (Registro Nacional de Turismo, estudios económicos, Diplomado realizado en 2012, etc).
- Se debe focalizar el esfuerzo que se ha realizado en torno a la promoción de la formalización y de la implementación de estándares de calidad e implementación de sistemas de gestión hacia el sector turístico de Palmira y el área de influencia, aprovechando las experiencias adquiridas en otros sectores e iniciativas.
- Se debe buscar alianzas con Cámaras de Comercio como las analizadas en este análisis de Benchmarking con el fin de adelantar acciones conjuntas en el territorio que permitan la transferencia de conocimiento y metodologías de trabajo con empresas del sector turismo.

6 CADENA DE VALOR – RECURSOS Y CAPACIDADES DEL TURISMO EN PALMIRA

La cadena de valor del sector turismo de Palmira es un modelo que facilita el proceso de reflejar la interacción entre cada uno de los agentes participantes y cómo se va dando la agregación de valor a través de sus distintos eslabones hasta llegar al cliente turista tanto nacional como internacional. Permite además mapear los respectivos eslabones e identificar el número de actores en cada uno para lograr una adecuada caracterización. Finalmente facilita identificar fortalezas y debilidades en cada uno de sus eslabones y de igual manera el rol de la Cámara de Comercio de Palmira en este sistema interdependiente.

Actualmente la cadena de valor del turismo es muy básica, en el sentido que cada uno de los actores participantes funciona de manera individual y desintegrada, tanto las empresas como las instituciones al punto que se identificó durante los talleres y diferentes sesiones realizadas que entre los mismos empresarios no se conocían.

Figura No. 20 Mapa Actual de la Cadena de Valor del Turismo en Palmira



Fuente: Elaboración Propia con base en la base de datos del registro mercantil de la Cámara de Comercio de Palmira

Así mismo durante el proceso de mapeo de la cadena de valor se logró detectar fortalezas y debilidades relacionadas con las capacidades de las empresas y entidades que participan en la cadena los cuales se relacionan a continuación:

FORTALEZAS:

- Existencia de relaciones interinstitucionales con sector público, privado, académico y gremial, así mismo participación en diferentes Comités y Mesas de trabajo gremiales y sectoriales (Ej: Comité Municipal de Turismo de Palmira, Comité de Desarrollo Empresarial de Candelaria, Red de Emprendimiento Regional y Municipal, Etc).
- Existencia de un Plan de Fortalecimiento de la Oferta Turística en Palmira (Secretaría de Cultura y Turismo de Palmira).
- Existencia de agentes de diferentes eslabones en la cadena.
- Se cuenta con inventario turístico definido.

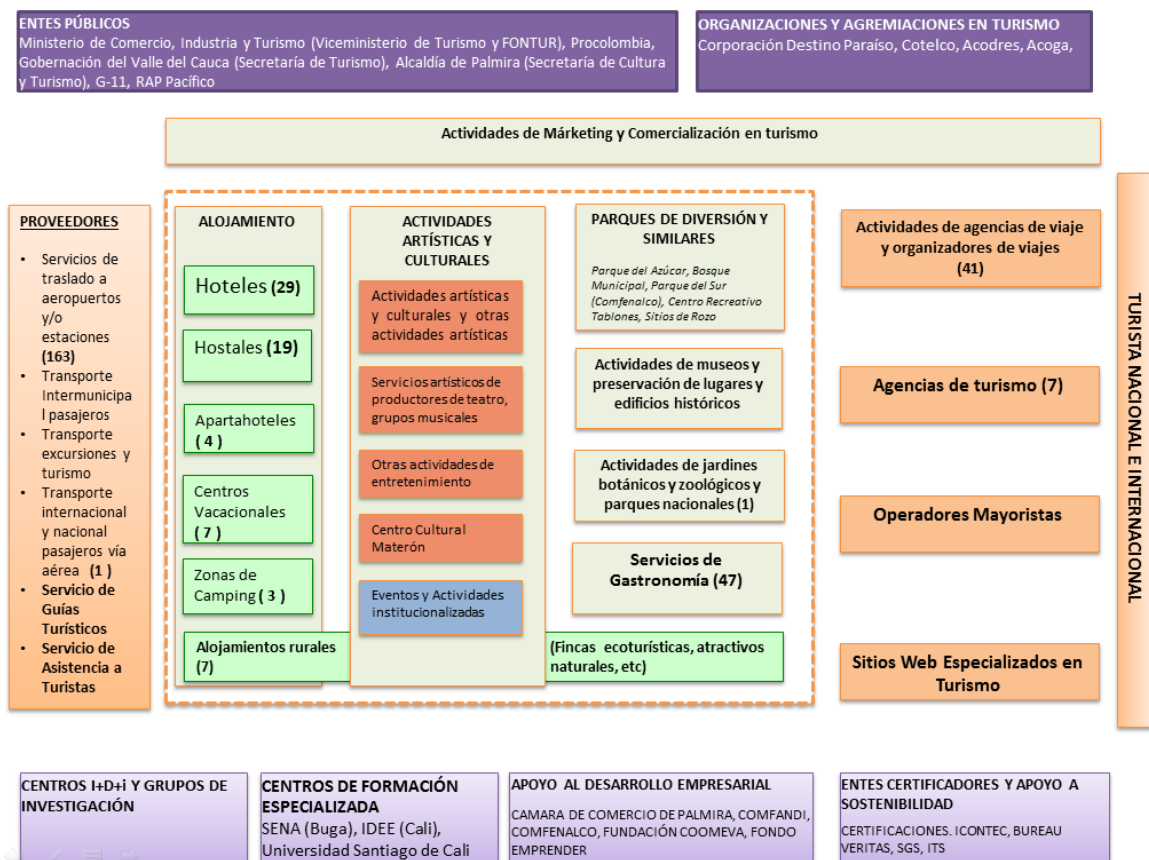
DEBILIDADES:

- Actividades dispersas en el sector, no se actúa en equipo
- No existencia de Centros de Investigación especializados en turismo
- Existencia de pocas entidades de educación superior especializadas en el sector
- No hay productos y destinos turísticos identificados.
- Ausencia de estrategias y herramientas de Márketing y Promoción especializados en el sector
- Bajo número de actividades de desarrollo empresarial especializados para el sector.
- No hay una visión compartida de futuro ni identificación de retos estratégicos en el sector.
- Altos niveles de informalidad en el sector así como de criterios y cultura de la calidad en las empresas.
- No existencia de perfiles de clientes y consumidores de los servicios turísticos en Palmira.
- Baja utilización y apropiación de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's).

En la figura No. 21 se propone una cadena de valor mejorada, tomando como base la existente pero visibilizando nuevos actores y agentes, mejorando el acceso a

información que posibilitaría una mejor interacción entre ellos y en lo posible adelantar programas y proyectos de manera colectiva.

Figura No. 21 Mapa de la Cadena de Valor propuesta del Turismo en Palmira



Fuente: Elaboración Propia con base en la caracterización de actividades económicas de la Cámara de Comercio de Bogotá el Mapeo Realizado al Cluster de Frutas Frescas y la base de datos del registro mercantil de la Cámara de Comercio de Palmira

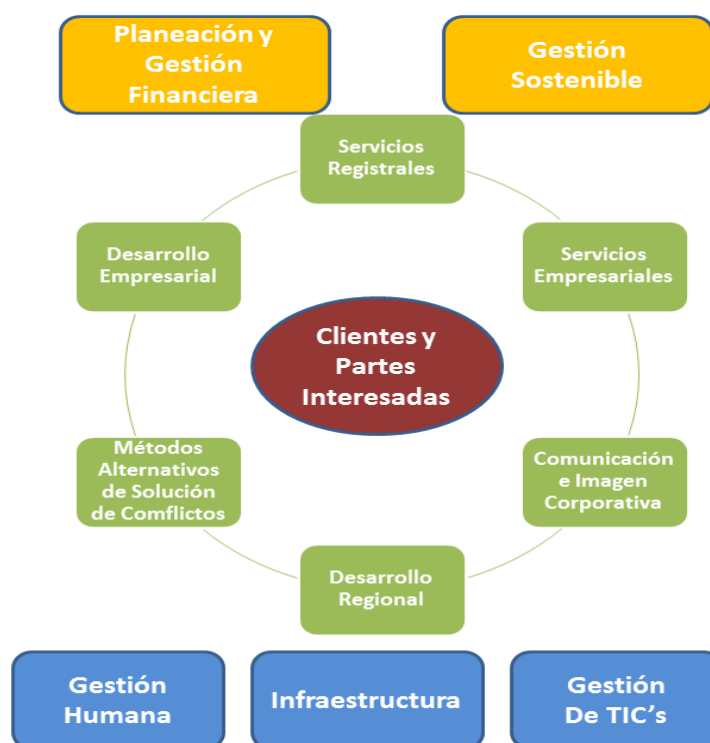
Este mapa de agentes se construyó teniendo en cuenta la realidad económica en el territorio, la información disponible en la Cámara de Comercio de Palmira a través de las bases de datos del Registro Mercantil y del Registro Nacional de Turismo del año 2016, el Censo Empresarial de Palmira año 2011 (Último Censo Empresarial realizado en Palmira oficialmente al momento de la investigación) y sobre la base de las actividades económicas basadas en el CIU relacionadas con el sector. Sin embargo vale la pena agregar que adicionalmente se tuvo en cuenta las experiencias sistematizadas por la Cámara de Comercio de Palmira en el desarrollo de las actividades relacionadas con el sector (Desarrollo del Diplomado,

participación en los Comités, etc), las diferentes interacciones y mesas de trabajo realizadas con los diversos actores de la cadena así como los diferentes ejercicios de competitividad en los que la institución ha participado de manera activa. Esto también permitirá identificar más claramente los actores necesarios para el desarrollo de las siguientes actividades de este trabajo de investigación. Como se puede observar en la figura No. 21 las actividades económicas con mayor número de empresas existentes son hoteles, apartahoteles y hostales (Que entre ambos configuran lo que se denomina alojamiento urbano) con 52 empresas constituidas legalmente en Palmira, seguido de 47 restaurantes y 41 agencias de viaje. Así mismo se visualizan vacíos que se transforman en oportunidades de nuevos negocios y emprendimientos emergentes como por ejemplo actividades económicas en márketing y comercialización especializada de servicios turísticos, actividades artísticas y culturales organizadas y formales, operadores mayoristas, actividades de servicios de asistencia a turistas y de guías turísticos. También se observa un buen tejido institucional tanto público como privado así como vacíos en centros de investigación y educación con especialidad en turismo. Es así como se logró caracterizar un total de 120 empresas prestadoras de servicios turísticos legalmente constituidas dentro de la cadena de valor del turismo en Palmira, 164 de la cadena de proveedores, 48 empresas dentro de los canales de comercialización, 4 entidades públicas del nivel nacional, regional y local, 4 agremiaciones, 2 centros de formación, 5 entidades de apoyo al desarrollo empresarial y 4 entes certificadores.

Finalmente y tomando como referente el nuevo direccionamiento estratégico mencionado en el Benchmarking, la Cámara de Comercio de Palmira realizó un alineamiento de sus procesos en el marco del Sistema de Gestión de la Calidad hacia las Unidades Estratégicas de Negocio para orientar y enfocar su estructura organizacional al logro de su propósito central.

En la siguiente figura se ilustra y caracteriza la cadena de valor (enfoque en procesos) de la Cámara de Comercio de Palmira la cual fue ajustada en el año 2015 con el fin de adaptar la estructura y procesos al nuevo direccionamiento estratégico 2015 – 2019 y al mismo tiempo adaptarse a los cambios generados con la transición a la norma ISO 9001:2015.

Figura No. 22 Mapa de Procesos (Cadena de Valor) de la Cámara de Comercio de Palmira



Fuente: Direccionamiento Estratégico 2015 – 2019 Cámara de Comercio de Palmira

Apalancados en este cambio, la Cámara de Comercio de Palmira cuenta con los elementos necesarios para emprender acciones, programas y proyectos orientados al sector del turismo permitiendo así organizar el sector y mejorarlo competitivamente y a las empresas en sus capacidades para potenciar sus capacidades y enfocar sus estrategias. Es así como se identifica, a través del alineamiento de los objetivos de calidad con los objetivos corporativos la manera en que intervenir el sector le permitirá a la Cámara de Comercio de Palmira el logro de la visión corporativa a 2019. A continuación se extraen los objetivos corporativos (y de calidad) que legitiman las intervenciones que podría desarrollar la Cámara en la región conforme a las Unidades Estratégicas de Negocio pertinentes:

UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO SERVICIOS EMPRESARIALES:

- Ofrecer un portafolio de formación presencial y virtual para actualizar al empresario y la comunidad en temas de su interés.
- Contribuir a la diversificación comercial de las empresas.
- Disponer de información que le permita al empresario y la comunidad la toma de decisiones.

- Estimular la vinculación y permanencia de empresarios afiliados para la gobernabilidad de la entidad.
- Brindar a la comunidad espacios locativos confortables y modernos.

UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DESARROLLO EMPRESARIAL:

- Consolidar un ecosistema de emprendimiento en la zona de jurisdicción de la Cámara de Comercio con criterios de Responsabilidad Social.
- Contribuir con la formalidad de la jurisdicción conforme a la estrategia nacional de formalización.
- Impulsar el desarrollo competitivo de los sectores y las empresas para que cuenten con una estructura productiva e innovadora.

UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DESARROLLO REGIONAL:

- Contribuir al mejoramiento de las condiciones de competitividad y productividad de la región en que actuamos para atraer la inversión y fortalecer las empresas existentes.
- Contribuir a la transformación social de la zona de jurisdicción hacia un territorio con seguridad humana y en paz conforme a los lineamientos del gobierno nacional.
- Apoyar actividades relacionadas con la cultura y el bienestar social. (Cámara de Comercio de Palmira, 2015)

La forma como está organizada actualmente la Cámara de Comercio de Palmira permite que cada proceso responda a su respectiva Unidad Estratégica de Negocio para garantizar el alineamiento de la estructura con la estrategia organizacional, a continuación se muestra en detalle el despliegue de la cadena de valor acorde con los procesos mencionados:

PROCESOS DE DIRECCIÓN (ESTRATÉGICOS):

- Planeación y Gestión Financiera
- Gestión Sostenible

PROCESOS DE VALOR:

- Servicios Registrales
- Servicios Empresariales
- Comunicación e Imagen Corporativa
- Desarrollo Regional
- Desarrollo Empresarial

- Métodos Alternativos de Solución de Conflictos

PROCESOS DE APOYO (SOPORTE):

- Gestión de TIC's
- Infraestructura
- Gestión Humana

Tomando como base el modelo Porteriano de la Cadena de Valor (Porter, The competitive advantage of nations, 1990) se analizará la organización enfocada en sus servicios al sector turismo que fue el que se tomó como unidad de análisis para el presente trabajo:

Tabla No 16 Actividades Primarias O De Valor De La Cámara De Comercio De Palmira Enfocadas Hacia El Sector Turismo

LOGÍSTICA DE ENTRADA

Actividad	Proceso Vinculado	Actividades clave
Identificación y Selección de Proveedores de Formación (Capacitación) Empresarial y de Consultoría	Servicios Empresariales	Criterios exigentes documentados en cuanto a formación, actualización y experiencia con micro y pequeñas empresas
Validación de materiales de apoyo (Presentaciones power point, etc) y talleres	Servicios Empresariales	Verificación del material con respecto a los objetivos de la formación o la consultoría
Definición del espacio donde se hará la actividad (En la Cámara de Comercio o en espacios de aliados), se verifica disponibilidad y separación	Servicios Empresariales	Alianzas con Entidades

OPERACIONES (PRESTACIÓN DEL SERVICIO)

REGISTRO NACIONAL DE TURISMO

Actividad	Proceso Vinculado	Actividades clave
Área jurídica recibe electrónicamente la solicitud de inscripción, actualización o modificación del Registro Nacional de Turismo (RNT) por parte del empresario	Servicios Registrales	Monopolio (Las Cámaras han sido delegadas por el Estado para llevar a cabo este registro sin costo para las empresas)
Área jurídica recibe la notificación del pago que realiza el empresario	Servicios Registrales	El proceso se realiza totalmente vía Internet
Área jurídica inscribe o actualiza el RNT		

SERVICIOS EMPRESARIALES

Actividad	Proceso Vinculado	Actividades clave
Programa de Formación Integral a la medida: Se define subsector a invitar a las actividades de formación	Servicios Empresariales	Bases de datos permanentemente actualizadas
Se reciben las personas participantes y el conferencista, inicio de la actividad definiendo objetivos a lograr y metodología	Servicios Empresariales	Inicio puntual de todas las actividades
Se cierra la actividad y se evalúa la satisfacción	Servicios Empresariales	Evaluación de cada actividad

ASESORÍA Y CONSULTORIA EMPRESARIAL

Actividad	Proceso Vinculado	Actividades clave
Se recibe la solicitud por parte del empresario, se aplica diagnóstico	Desarrollo Empresarial	Metodologías de diagnóstico empresarial estandarizados
Identificación, selección y negociación con entidades aliadas para la asesoría y/o consultoría o si es del caso se inicia la estructuración de un proyecto	Desarrollo Empresarial	Alianzas (Otras Cámaras de Comercio; SENA; Universidades, Asesores y Consultores independientes)
Elaboración y ejecución del Plan de Trabajo acorde con el diagnóstico	Desarrollo Empresarial	

PROMOCIÓN DEL COMERCIO

Actividad	Proceso Vinculado	Actividades clave
Identificación de evento(s) comercial(es) a participar por parte del sector	Servicios Empresariales	
Invitación a los empresarios por medios masivos o directamente (Sector Turismo)	Comunicación e Imagen Corporativa	
Apoyo en los procesos de inscripción o ampliación de la información requerida (Si es del caso realizar jornadas de inducción)	Servicios Empresariales	Alianzas

LOGÍSTICA DE SALIDA

Actividad	Proceso Vinculado	Actividades clave
Verificación de los elementos, materiales y logística necesaria para cada actividad (Audiovisuales, fotocopias, disposición de la sala, acceso a Internet, refrigerios, almuerzos, etc etc)	Servicios Empresariales	Procesos estandarizados y listas de chequeo
Poner a disposición de los participantes el material visto en las actividades	Servicios Empresariales	Material disponible vía Internet
Se cierra la actividad (Formación o Asesoría) y se evalúa la satisfacción de los participantes	Servicios Empresariales	Evaluación de cada actividad
Seguimiento, evaluación, diagnóstico de salida y medición del impacto (Actividades de Formación y de Asesoría o proyectos)	Servicios Empresariales	Modelos de evaluación y seguimiento

MERCADEO Y VENTAS

Actividad	Proceso Vinculado	Actividades clave
Estrategias y planes de medios (Internet, radio, televisión y prensa, boletines de prensa virtuales)	Comunicación e Imagen Corporativa	Claridad en el mensaje, definición de públicos adecuadamente Bases de datos
Se envían invitaciones vía electrónica y se confirma telefónicamente	Comunicación e Imagen Corporativa	Personal capacitado en servicio al cliente y en gestión empresarial

SERVICIOS

Actividad	Proceso Vinculado	Actividades clave
Seguimiento y gestiones para continuidad en programas más avanzados y en proyectos especiales de desarrollo empresarial	Comunicación e Imagen Corporativa	Mantener actualizados los datos de las empresas participantes

Tabla No. 17 Actividades De Soporte De La Cámara De Comercio De Palmira Enfocadas Hacia El Sector Turismo

ABASTECIMIENTO, GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN E INFRAESTRUCTURA

Actividad	Proceso Vinculado	Actividades clave
Edificios con sedes propias en los 4 municipios de jurisdicción (Palmira, Pradera, Florida y Candelaria)	Infraestructura	Mantenimiento programado
Presupuesto y planes de trabajo anuales con recursos direccionados a las actividades de apoyo empresarial	Planeación y Gestión Financiera	Incluir en Planes de Trabajo Anual
Disponibilidad de insumos, papelería y elementos para las actividades de oficina y trabajo de campo necesario	Planeación y Gestión Financiera	Incluir en presupuesto
Modelo de Digitalización en los Registros Públicos y Software de Gestión de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad	Servicios Registrales Gestión Sostenible	Contar con información del sector en tiempo real

GESTIÓN HUMANA

Actividad	Proceso Vinculado	Actividades clave
Convocatoria, preselección, selección de candidatos	Gestión Humana	Pruebas psicotécnicas y de conocimientos, reclutar personal competente

Evaluación y seguimiento de competencias laborales y clima organizacional	Gestión Humana	Programas de desarrollo para el talento humano
Entrenamiento y procesos de promoción interna	Gestión Humana	Apoyo económico en formación

GESTIÓN TECNOLÓGICA

Actividad	Proceso Vinculado	Actividades clave
Tecnología Modular: Sistema de Información Integral de Registros Públicos	Gestión de TIC's	Conexión en tiempo real con todas las Cámaras de Comercio del país
Gestión de conexión banda ancha a Internet y puntos de red inalámbrica en la sede principal	Gestión de TIC's	Permite conexión permanente con las sedes y con todas las Cámaras de Comercio del Suroccidente

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Actividad	Proceso Vinculado	Actividades clave
Facilitación de metodologías y técnicas de trabajo estandarizadas a todos los procesos de la organización	Gestión Sostenible	Estandarización de procesos y de proyectos
Documentación del sistema de gestión de la calidad (Implementación y control)	Gestión Sostenible	Formatos y registros para dejar evidencias de la gestión

Planeación y ejecución de auditorías, acciones correctivas, preventivas y de mejora para todos los procesos de la organización (Sostenimiento)	Gestión Sostenible	Mejora continua en las actividades de valor
--	--------------------	---

GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y GERENCIA GENERAL

Actividad	Proceso Vinculado	Actividades clave
Implementación, seguimiento y actualización del Direccionamiento Estratégico de la organización	Planeación y Gestión Financiera	Articulación a planes de desarrollo nacional, regional y municipales
Identificación de espacios de interacción sectorial (Comités y Consejos Municipales y Regionales, Competitividad, Sectoriales, etc)	Desarrollo Regional	Alianzas
Tomar nota, pronunciarse si es del caso y propuestas de articular esfuerzos entre instituciones en beneficio del sector		
Presentar informes acerca de la participación en los diferentes espacios de interacción interinstitucional		

Fuente: Elaboración propia

El modelo de la cadena de valor permitió por un lado identificar y caracterizar la cadena de valor actual de todo el sector turístico de Palmira con sus actores, relaciones, potencialidades y carencias, así como proponer una cadena mejorada que pueda facilitar el mejoramiento del potencial del sector. Por otro lado también permitió poner en perspectiva los procesos de la Cámara de Comercio de Palmira frente las actividades clave de cada uno de ellos para que puedan llegar a contribuir al mejoramiento de las empresas del sector (Que como se mencionó en capítulos anteriores son en mayoría mipymes) de manera mancomunada con los demás agentes de la cadena de valor del sector y que está contemplado dentro de los objetivos estratégicos de la organización.

Con base en los procesos de la cadena de valor de la Cámara de Comercio de Palmira se identifican las fortalezas y las debilidades respecto al enfoque hacia el sector turístico de Palmira los cuales se plantearán en el capítulo siguiente para analizarlo de manera integrada con el DOFA del sector.

7 DOFA DEL TURISMO EN PALMIRA

Una vez seleccionadas las variables clave tanto del entorno general como del entorno competitivo y del benchmarking de los capítulos precedentes así como las fortalezas y debilidades de la cadena de valor del sistema turístico en Palmira en el capítulo 6, a través del uso de las matrices de Evaluación de Factores Externos e Internos se ponderan cada una de ellas con el propósito de diseñar la Matriz DOFA del sector.

Para la Matriz de Evaluación de Factores Externos se calificará en una escala en la cual las oportunidades mayores se califican entre 3.5 y 4.0, las oportunidades menores entre 3.0 y 3.5, las amenazas menores entre 2.0 y 2.5 y las amenazas mayores entre 1.0 y 1.5 y las ponderaciones dependerán del grado de importancia de los factores para el sector.

Tabla No. 18 Matriz De Evaluación De Factores Externos (E.F.E)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFIC.	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES:			
Ventajas Comparativas: Recursos Naturales Y Clima, Diversidad Pisos Térmicos	3%	4	0,12
Diversidad cultural, multiétnico con sus diferentes manifestaciones	10%	4	0,4
PIB Sectorial Turismo Nacional	2%	3	0,06
La disponibilidad de 9 Instituciones de Educación Superior con una amplia oferta en programas de pregrado y postgrado	10%	3,5	0,35
Las políticas del gobierno nacional para la promoción del turismo y la Política de internacionalización de la economía	2%	3	0,06
Disponibilidad de modelo Destino Paraíso	5%	3,5	0,175
Articulación con otras cadenas regionales	3%	4	0,12
Ley de Turismo, Planes de Desarrollo, Planes Sectoriales, Normas Técnicas	3%	3,5	0,105
Sector turismo débil en cuanto a lo sectorial (Diamante + 5 Fuerzas) pero interesado en fortalecer sus capacidades. Masa crítica aceptable (496 empresas)	2%	3,5	0,07

AMENAZAS:			
Baja cultura de la legalidad, alta agresividad en cuanto a la convivencia ciudadana que desencadenan fenómenos de violencia	3%	2,5	0,075
Bajo nivel de conectividad de las Micro, pequeñas y medianas empresas de Palmira y especialmente las del sector turismo	5%	1,5	0,075
Bajos niveles gerenciales y estratégicos en las Mipymes del sector turismo en Palmira	2%	2,5	0,05
Baja asociatividad y niveles de competitividad, así como expectativa de vida en las Mipymes del sector turismo de Palmira	10%	1	0,1
Alta concentración en micro y pequeñas empresas y en 3 sub-sectores	3%	1,5	0,045
Actividades de comercialización dispersas y desarticuladas	2%	1	0,02
Barreras de entrada son bajas (No requieren una presencia representativa de economías de escala, excepción de los hoteles en los que la inversión y el mantenimiento de una infraestructura en espacio físico, camas y demás requiere un flujo determinado de ocupantes)	5%	2,5	0,125
Ausencia de Oferta Turística Definida	10%	1	0,1
La diferenciación de productos es muy baja por cuanto todos ofrecen los mismos servicios y no hay una fuerte inversión en posicionamiento de marca o publicidad	10%	1,5	0,15
Limitado acceso a tecnologías de punta	5%	2	0,1
Baja cultura del turismo en la ciudad	5%	1	0,05
TOTAL	1		2,35

Fuente: Elaboración propia

La tabla No. 17 permite conocer cómo los factores externos que más influyeron en la calificación final de la matriz (2,35) son las amenazas, en especial aquellas con mayor peso como la baja diferenciación de productos turísticos, ausencia de oferta turística definida así como la baja asociatividad, competitividad y expectativa de vida de las empresas que tenían un peso de 10% obtuvieron una calificación de amenaza

mayor (es decir, entre 1.0 y 1.5). A diferencia de las oportunidades que solo 2 fueron de peso 10% (el más alto) como son la diversidad cultural y la disponibilidad de instituciones de educación superior.

En la Tabla No. 18 se podrá identificar la Evaluación de los Factores Internos del sector turismo en Palmira en la cual las fortalezas mayores se calificarán entre 3.5 y 4.0, las fortalezas menores entre 3.0 y 3.5, las debilidades menores entre 2.0 y 2.5 y las debilidades mayores entre 1.0 y 1.5 así como las ponderaciones dependen de la importancia de la variable para el sector.

Tabla No. 19 Matriz De Evaluación De Factores Internos (E.F.I) Turismo			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFIC.	PESO PONDERADO
FORTALEZAS:			
Existencia de diversas instituciones públicas, privadas y académicas en la cadena de valor del turismo	5%	4	0,2
Existencia de un Plan de Fortalecimiento de la Oferta Turística en Palmira (Secretaría de Cultura y Turismo de Palmira).	10%	4	0,4
Existencia de empresas en diferentes eslabones en la cadena.	5%	4	0,2
Se cuenta con inventario turístico definido.	10%	3	0,3
Existen organizaciones de apoyo como la Cámara de Comercio de Palmira con experiencia en desarrollo empresarial, proyectos y capacidades para fortalecer el sector	10%	3,5	0,35
Disponibilidad de información clave para adelantar estudios y proponer políticas, programas y/o proyectos: Censos Empresariales, Datos del Registro Mercantil, Planes Estratégicos Sectoriales a nivel nacional y regional, datos del Registro Nacional de Turismo, entre otros	5%	3	0,15
Se tiene como documento referente la Agenda de Competitividad de Palmira (el cual la Cámara ayudó a construir) que a su vez incluye dentro de los sectores estratégicos a desarrollar el turismo	10%	4	0,4

DEBILIDADES:			
Actividades dispersas en el sector, no se actúa en equipo	10%	2	0,2
No existencia de Centros de Investigación especializadas	5%	1	0,05
Existencia de pocas entidades de educación superior especializadas en el sector	5%	2	0,1
No hay productos y destinos turísticos identificados.	10%	2	0,2
Ausencia de estrategias y herramientas de Márketing y Promoción especializados en el sector	5%	2	0,1
Bajo número de actividades de desarrollo empresarial especializados para el sector.	5%	1	0,05
No hay una visión compartida de futuro ni identificación de retos estratégicos en el sector.	5%	2	0,1
TOTAL	1		2,8

Fuente: Elaboración propia

La calificación de la Matriz de Factores Internos se ubica por encima de la Matriz de Factores Externos con una evaluación de 2,8 siendo influida esta calificación por las fortalezas con mayor peso (10%) como son la existencia de un Plan de Fortalecimiento de la Oferta Turística en Palmira, la existencia de un inventario turístico, la existencia de instituciones de apoyo como la Cámara de Comercio de Palmira con experiencia en desarrollo empresarial y la existencia de una agenda de competitividad donde se contempla el turismo como sector estratégico y que a su vez fueron calificados como fortalezas mayores. Las debilidades con mayor peso (10%) están relacionadas con las actividades dispersas en el sector y no hay productos ni destinos turísticos definidos, calificados como debilidad menor.

Tomando como base la información obtenida en el capítulo 6 y habida cuenta que el presente trabajo de investigación tiene como enfoque los programas de apoyo al sector turismo en Palmira por parte de la Cámara de Comercio de Palmira, se revisará en la Tabla No. 19 la Matriz de Factores Internos específica para dicha institución con base en el análisis de su cadena de valor:

Tabla No. 20 Matriz de Evaluación de Factores Internos (E.F.I) de la Cámara de Comercio de Palmira respecto a Programas de Apoyo al Sector Turismo en Palmira

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFIC.	PESO PONDER.
FORTALEZAS:			
Existe un direccionamiento estratégico vigente, articulado a los planes de desarrollo nacional, regional y local	10%	4	0,4
Disponibilidad de personal calificado en temas de desarrollo empresarial y promoción de negocios.	5%	4	0,2
Experiencia en el manejo de Programas y Proyectos (Incluidos de turismo)	10%	4	0,4
Existe un modelo de gestión basado en procesos y certificado bajo la norma ISO 9001:2008	5%	3	0,15
Solidez económica y financiera de la organización, así como la posibilidad de multiplicar los recursos a través de la presentación de proyectos	10%	3,5	0,35
Disponibilidad de información clave para adelantar estudios y proponer políticas, programas y/o proyectos: Censos Empresariales, Datos del Registro Mercantil, Planes Estratégicos Sectoriales a nivel nacional y regional, datos del Registro Nacional de Turismo, entre otros	5%	4	0,2
Se han rediseñado los procesos enfocándolos al Desarrollo Empresarial y con enfoque sectorial	10%	4	0,4
Relaciones interinstitucionales con sector público, privado, académico y gremial, participación en diferentes Comités y Mesas de trabajo gremiales y sectoriales (Ej: Comité Municipal de Turismo)	10%	3	0,3
DEBILIDADES:			
En cuanto a la planeación y respecto al sector turismo no se incluye actualmente ninguna acción estratégica concreta ni tampoco factores de éxito ni indicadores.	10%	2	0,2
El espacio físico del edificio de la CCP es insuficiente para desarrollar nuevos proyectos (Formación y asesorías)	5%	1	0,05

Ausencia de mecanismos efectivos de comunicación directa con todos los actores del sector turismo (especialmente empresas)	5%	2	0,1
No hay personal calificado en temas especializados de turismo: Legislación turística, promoción de servicios turísticos, etc	10%	1	0,1
Ausencia de un sistema de información integral para el sector turismo que permita conocer su evolución	5%	1	0,05
TOTAL	1		2,9

Fuente: Elaboración propia

En la evaluación de Factores Internos de la Cámara de Comercio de Palmira se encontró que su evaluación total fue de 2,9, principalmente influida por variables como el direccionamiento estratégico actualizado y alineado con Planes de Desarrollo, experiencia en el manejo de programas y proyectos (Incluidos de turismo), solidez económica y financiera, el reciente rediseño de procesos enfocando al desarrollo empresarial y las relaciones interinstitucionales. Dichas variables tienen un peso de 10% y fueron calificadas como fortalezas mayores.

A continuación y con base en toda la información acopiada de las matrices de factores internos y la de factores externos se presenta la Matriz de Análisis DOFA la cual incluye no solo el análisis interno del sector sino que se incluyó también el análisis interno de la Cámara de Comercio de Palmira:

Tabla No. 21 Análisis DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategias F.O	Estrategias D.O
	Aprovechar la riqueza cultural así como de clima y biodiversidad para promover productos turísticos relacionados con la naturaleza	Aprovechar programas y políticas del gobierno nacional para promover la cultura turística en la ciudad
	Aliarse e integrarse con el modelo de Destino Paraíso para desarrollar actividades conjuntas que generen confianza	Aprovechar el acompañamiento de la Cámara de Comercio de Palmira y este tipo de estudios para generar elementos de visión compartida del sector
	Aprovechar la disponibilidad de personal calificado en desarrollo empresarial, la experiencia en el manejo de programas y proyectos y la promoción de negocios para potenciar la articulación del sector alrededor del modelo destino paraíso	Aprovechar credibilidad institucional para mitigar el impacto del espacio físico del edificio de la Cámara de Comercio de Palmira, insuficiente para desarrollar nuevos proyectos

	Presentar proyectos relacionados con el sector turismo aprovechando la credibilidad y solidez económica de la Cámara Las sedes en los municipios y la construcción de la nueva sede de la Cámara de Comercio en Palmira	Las relaciones interinstitucionales posibilitan la realización de alianzas con otras entidades públicas, privadas o académicas para fortalecer el equipo de trabajo de la Cámara de Comercio
AMENAZAS	Estrategias F.A	Estrategias D.A
	Proponer políticas como estrategia para generar estudios de prospectiva y visión compartida al sector aprovechando disponibilidad de información clave para adelantar estudios	Proponer modelos de productos turísticos
	Utilizar como documento referente la Agenda de Competitividad de Palmira para definir la oferta turística para la región	Adelantar alianzas con entidades municipales para promover la formalización entre las empresas del sector
	Aprovechar la información disponible para plantear soluciones a problemas actuales de las empresas del sector que impidan su crecimiento	Buscar alianzas con gobierno nacional para fortalecer aspectos estratégicos y de uso de la tecnología en las Mipymes del sector turístico
	Adelantar acciones concretas con proyectos específicos en grupos de empresarios para promover la asociatividad	Mejorar las capacidades de las Mipymes en comercialización y marketing de servicios turísticos para diferenciar sus servicios

Fuente: Elaboración propia

El DOFA permitió dar una mirada al sector turístico de Palmira y también de la Cámara de Comercio de Palmira que ha tenido el rol de institución de apoyo brindando programas de apoyo al mismo hasta el momento de una manera indirecta, con lo cual quedan sentadas las bases para entender la situación actual del sector y de la organización.

Con base en el DOFA construido con la información previamente recolectada y analizada se tomarán como insumo para la identificación de variables a analizar en los escenarios, aportes que ayudarán a su construcción y también algunas estrategias que se podrán tener en cuenta para el plan de acción que se propondrá para lograr el escenario apuesta.

8 ESCENARIOS DE FUTURO

Una vez entendida la situación actual del sector y de la organización (Cámara de Comercio de Palmira) así como las variables identificadas en el análisis del entorno general y del entorno competitivo así como del Benchmarking y con el propósito de contribuir al fortalecimiento estratégico de la organización y facilitar un enfoque respecto a potenciales intervenciones en un sector específico de la economía regional como lo es el turismo, se va a realizar en el presente capítulo un ejercicio de Prospectiva Sectorial, teniendo como marco de referencia el Mejoramiento de la Competitividad de las Mipymes.

8.1 LLUVIA DE IDEAS

Para el desarrollo del presente ejercicio se llevó a cabo la construcción de un sistema de variables, partiendo de la base de un ejercicio de Brainstorming (lluvia de ideas) acerca de un tema en particular como lo es el Sector Turístico en Palmira. De ese ejercicio de brainstorming que se aplicó a través de entrevistas a 10 expertos en turismo, se identificaron un total de 55 variables relacionadas (neutras) con el tema las cuales se relacionan a continuación:

1. Aeropuerto internacional en Palmira
2. Vías principales (Malla vial)
3. Vías terciarias para acceso a zona rural
4. Comité Municipal de Turismo (Varias instituciones)
5. Sitios turísticos
6. Patrimonio cultural y eventos culturales
7. Sitios de alojamiento
8. Restaurantes urbanos y rurales
9. Centros comerciales
10. Medios de comunicación
11. Agencias de viajes
12. Clínicas, hospital y centros de salud
13. Batallón y cuartel de policía
14. Empresas de transporte turístico
15. Tejido empresarial de las Mipymes
16. Forma de competir de las empresas (Informalidad)
17. Clima, suelos y biodiversidad
18. Haciendas con historia
19. Internacionalización
20. Trabajo en red
21. Acceso a Internet y a TIC's
22. Programas y proyectos de desarrollo para el sector

23. Agenda de competitividad local y regional
24. Universidades y centros de enseñanza superior
25. Centros de investigación
26. Plan de Ordenamiento Territorial de 2ª Generación (POT Regional)
27. Crecimiento de la ciudad (demográfico)
28. Ubicación geoestratégica
29. Zonas francas
30. Hospedajes rurales
31. Innovación en empresas
32. Innovación en instituciones
33. Posconflicto y paz
34. Ventajas comparativas
35. Ventajas competitivas
36. Mano de obra calificada
37. Acceso a crédito y capital
38. Información y datos sobre el sector en Palmira
39. Presupuesto Secretaría de Cultura y Turismo
40. Clusters y aglomeraciones
41. Plan de Desarrollo en Turismo
42. Calidad en los servicios turísticos (Organización y cumplimiento de normas)
43. Corregimiento de Rozo: Infraestructura privada
44. Destino Paraíso
45. Apuestas individuales y no integrales
46. Construcción de historias alrededor de los sitios turísticos
47. Seguridad
48. Vías de acceso
49. Gastronomía
50. Turismo corporativo
51. Bilingüismo
52. Oferta estructurada servicios turísticos
53. Cercanía a Cali
54. Infraestructura hotelera
55. PIT's (Puntos de Información Turística)

Todas las variables mencionadas en la primera ronda por parte de los expertos coinciden con las identificadas en los capítulos precedentes. Posterior a este primer ejercicio, se realizó una segunda ronda para la priorización y esta etapa se identificaron variables que fueran similares u otras que no fueran relevantes o lo suficientemente representativas para explicar la Competitividad en el Sector Turístico en Palmira – Valle del Cauca.

8.2 EMPRESARIOS Y AGENTES PARTICIPANTES EN LA LLUVIA DE IDEAS:

Tabla No. 22 Relación Participantes Lluvia de Ideas

NOMBRE	EMPRESA / ENTIDAD
Carlos Hincapié	Secretario de Cultura y Turismo de Palmira
María Alexandra Bohórquez	Gerente Recrear Palmira (Centro Recreativo Parque del Azúcar)
Alonso Gomez	Gerente Hotel Thama
Guillermo Osorio	Gerente Agencia de Viajes
María Lizbeth Marín	Representante Comité Municipal de Turismo por parte de la Cámara de Comercio de Palmira
Luis Eduardo Mendoza	Ex Alcalde de Palmira y Ex Secretario de Turismo de la Gobernación del Valle del Cauca
Martha Cecilia Gualteros	Junta Directiva Corporación Destino Paraíso
Hemer Harold Rodriguez	Gerente Hotel H & M
Fernanda Ortiz	Administradora Hidalgo Hotel
Geisy Vargas	Coordinadora Coomeva Turismo

Fuente: Elaboración propia

Se priorizaron en esta etapa 13 familias de variables que se sistematizan a continuación:

8.3 FAMILIAS (CATEGORÍAS) DE VARIABLES

Tabla No. 23 Lista de Familias de Variables

No.	FAMILIA (CATEGORÍA)	VARIABLES	ABREVIACIÓN
1	Infraestructura para el turismo	Aeropuerto internacional en Palmira Vías principales (Malla vial) Vías terciarias para acceso a zona rural Sitios de alojamiento Hospedajes rurales Restaurantes urbanos y rurales Empresas de transporte turístico Centros comerciales Vías de acceso	INFR

		Corregimiento de Rozo: Infraestructura privada Infraestructura hotelera	
2	Apoyo institucional y política sectorial	Comité Municipal de Turismo (Varias instituciones) Presupuesto Secretaría de Cultura y Turismo Plan de Desarrollo en Turismo Medios de comunicación Trabajo en red Programas y proyectos de desarrollo para el sector Innovación en instituciones Destino Paraíso PIT's (Puntos de Información Turística)	APOY
3	Educación y formación del talento humano	Universidades y centros de enseñanza superior Centros de investigación Mano de obra calificada Bilingüismo	EDUC
4	Oferta turística	Sitios turísticos Agencias de viajes Patrimonio cultural y eventos culturales Haciendas con historia Oferta estructurada servicios turísticos	OFER
5	Vocación turística	Construcción de historias alrededor de los sitios turísticos Gastronomía Turismo corporativo	VOCA
6	Producto turístico de calidad	Calidad en los servicios turísticos (Organización y cumplimiento de normas)	PROD
7	Demanda de servicios turísticos	Internacionalización Crecimiento de la ciudad (demográfico)	DEMA
8	Estrategias empresariales de las empresas turísticas	Innovación en empresas Clusters y aglomeraciones Apuestas individuales y no integrales	ESTR

9	Condiciones Seguridad	Batallón y cuartel de policía Posconflicto y paz Seguridad	COND
10	Financiación	Acceso a crédito y capital	FINA
11	TICS	Acceso a Internet y a TIC's Información y datos sobre el sector en Palmira	TICS
12	Capacidad instalada Mipymes del Sector Turístico	Tejido empresarial de las Mipymes Forma de competir de las empresas(Informalidad) Plan de Ordenamiento Territorial de 2ª Generación (POT Regional)	CAPA
13	Ventajas comparativas y competitivas	Clima, suelos y biodiversidad Agenda de competitividad local y regional Ubicación geoestratégica Zonas francas Ventajas comparativas Ventajas competitivas Cercanía a Cali	VENT

Fuente: Elaboración propia

Una vez se tienen identificadas y priorizadas las variables se utilizan unas fichas para calificar cual es el comportamiento actual de cada una de las 13 familias de variables y cuál será el comportamiento futuro de dichas variables. Estas fichas fueron calificadas por 23 actores que en esta oportunidad son: **Cotelvalle (Oscar Hernán Guzman); Instituto IDEE de Turismo Cali (Profesor Favio Perea); Hotel H&M (Hemer Harold Rodriguez); María Alexandra Bohórquez (Recrear Palmira – Parque Recreativo Parque del Azúcar); María Lizbeth Marín (Cámara de Comercio de Palmira – Representante Comité Local de Turismo); Martha Cecilia Gualteros (Junta directiva Corporación Destino Paraíso); Geisy Vargas (Coomewa Turismo); Fernanda Ortiz (Hidalgo Hotel); Marisol Girón (La Oliva SAS – Centro Recreativo); Gustavo Adolfo Hernandez (Hotel Belalcázar); Sandra Milena Lopez (Exkape Tours Palmira); Oscar Martinez (Agencia de Viajes y Turismo Aventour – Palmira); Abelardo Lopez (Xue Sitio Campestre – Rozo); Neyla Portillo (Neyland Tours); Myriam Ortiz (Excursiones el Acuario); Angélica María Gomez (Aire mar y arena agencia de viajes y turismo); Gustavo Ramirez (Gustaturismo Integral); Freya Escobar (Agencia de Viajes Nuestra Tierra); Gladys Chavarriaga (Destinos Agencia de Viajes y Turismo); Sandra Patricia García (Viajes y Turismo Sandra Tours); Liseth Restrepo (Turismo**

Extremo); Diana Ocampo (Agencia de Viajes Turismo San Sebastián), a los cuales se les pregunto lo siguiente:

“Cómo cree Usted que cada una de las siguientes variables que reflejan la situación actual del sector turístico en Palmira influye en las Mipymes del Sector y cuál será su comportamiento en los próximos 10 años?”. La información recolectada en las fichas fue sistematizada bajo la metodología del Ábaco de Régnier clasificando bajo las siguientes categorías de respuesta que dieron los entrevistados:

Muy favorable / Muy positivamente

Favorable / Positivamente

Entre favorable y Desfavorable

Desfavorable / Negativamente

Muy Desfavorable / Muy Negativamente.

A continuación se relacionan los resultados de la aplicación del Ábaco de Régnier y sus principales conclusiones:

El Ábaco de Régnier como instrumento de análisis cualitativo permitirá una aproximación a las tendencias del sector turismo y las Mipymes de Palmira a partir del presente y hacia los próximos 10 años teniendo en cuenta las preguntas formuladas a los expertos y las 13 familias de variables mencionadas previamente.

Figura No. 23 Sistematización del Ábaco de Régnier para el Presente del Sector Turismo (Imagen en bruto)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	
1	a	U	a	a	v	a	a	a	a	a	v	R	a	a	a	a	a	v	R	r	a	r	v	INFR
2	r	U	r	r	U	a	a	U	r	a	a	r	R	v	a	R	r	a	r	a	r	R	a	APOY
3	r	a	r	a	U	R	r	v	r	v	v	a	a	r	r	a	a	U	a	r	r	r	r	EDUC
4	v	U	r	a	r	r	v	a	R	r	v	r	r	a	r	v	r	a	R	a	a	r	a	OFER
5	r	U	r	v	a	r	a	a	r	r	v	v	R	v	r	R	R	v	r	r	r	R	a	UOCA
6	a	v	a	r	R	r	v	a	r	a	v	v	R	r	a	v	v	v	r	r	v	R	a	PROD
7	v	U	r	a	r	R	a	v	r	v	v	v	a	a	a	a	v	v	r	r	r	R	v	DEMA
8	r	v	r	r	r	r	a	U	R	a	a	a	v	r	r	r	a	v	r	r	r	R	r	ESTR
9	a	U	v	a	R	R	a	U	R	v	a	a	a	a	a	r	r	v	a	v	a	R	r	COND
10	r	U	a	r	v	r	v	v	R	a	v	a	R	r	r	a	v	v	a	r	r	R	a	FINA
11	a	U	r	R	r	R	a	v	r	r	v	v	r	v	a	a	a	U	r	r	a	R	r	TICS
12	a	U	r	a	r	R	a	a	a	a	v	r	R	r	a	v	v	a	a	r	a	R	v	CAPA
13	r	U	r	v	a	U	r	v	v	a	a	r	a	r	a	r	a	a	r	a	a	R	a	VENT

Fuente: Entrevistas a Expertos

Figura No. 24 Sistematización del Ábaco de Régnier para el Presente del Sector Turismo (Imagen por actores)

	B	H	R	K	G	J	Q	W	L	E	N	A	D	P	O	U	C	T	M	S	F	I	U	
1	U	a	v	v	a	a	a	v	R	v	a	a	a	a	a	a	a	r	a	R	a	a	r	INFR
7	U	v	v	v	a	v	v	v	r	a	v	a	a	a	a	r	r	r	a	r	R	r	R	DEMA
13	U	v	a	a	r	a	a	a	r	a	r	r	v	r	a	a	r	a	a	r	U	v	R	UENT
9	U	U	v	a	a	v	r	r	a	R	a	a	a	r	a	a	v	U	a	a	R	R	R	COND
6	v	a	v	v	v	a	v	a	v	R	r	a	r	v	a	v	a	r	R	r	r	r	R	PROD
3	a	v	U	v	r	v	a	r	a	U	r	r	a	a	r	r	r	r	a	a	R	r	r	EDUC
10	U	v	v	v	a	v	a	a	v	r	r	r	a	r	r	a	r	R	a	r	R	R	R	FINA
12	U	a	a	v	a	a	v	r	r	r	a	a	v	a	a	r	r	R	a	r	a	R	R	CAPA
11	U	v	U	v	a	r	a	r	v	r	v	a	R	a	a	a	r	r	r	r	R	r	R	TICS
2	U	U	a	a	a	a	r	a	r	U	v	r	r	R	a	r	r	a	R	r	a	r	R	APOY
4	U	a	a	v	v	r	r	a	r	a	v	a	v	U	r	a	r	R	R	r	R	r	R	OFER
5	U	a	v	v	a	r	R	a	v	a	v	r	U	R	r	r	v	r	R	r	r	r	R	UOCA
8	v	U	v	a	a	a	a	r	a	r	r	r	r	r	r	r	r	r	U	r	r	R	R	ESTR

Fuente: Entrevistas a Expertos

En la figura No. 23 donde se observa la imagen tal cual fue tomada de las entrevistas y se encuentra organizada por variable y por actor y en la figura No. 24 se puede apreciar la sistematización de los resultados ordenados por actores las 13 variables que caracterizan las categorías detectadas en la lluvia de ideas lo cual permite consolidar los datos recolectados para finalmente organizarlos en función de las opciones de respuesta que den cuenta de su percepción respecto a cada una de las variables.

Figura No. 25 Sistematización del Ábaco de Régnier para el Presente del Sector Turismo (Imagen diagonalizada)

	B	H	R	K	G	J	Q	W	L	E	N	A	D	P	O	U	C	T	M	S	F	I	U	
1	U	v	v	v	v	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	r	r	R	R	INFR
7	U	v	v	v	v	v	v	v	v	a	a	a	a	a	a	a	r	r	r	r	r	R	R	DEMA
13	U	U	v	v	v	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	r	r	r	r	r	R	R	UENT
9	U	U	v	v	v	v	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	r	r	r	R	R	R	R	COND
6	v	v	v	v	v	v	v	v	v	a	a	a	a	a	a	r	r	r	r	r	R	R	R	PROD
3	U	U	v	v	v	a	a	a	a	a	a	a	a	r	r	r	r	r	r	r	r	R	R	EDUC
10	U	v	v	v	v	v	v	a	a	a	a	a	a	a	a	r	r	r	r	r	R	R	R	FINA
12	U	v	v	v	v	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	r	r	r	r	r	R	R	R	CAPA
11	U	U	v	v	v	v	a	a	a	a	a	a	a	r	r	r	r	r	r	r	R	R	R	TICS
2	U	U	U	v	a	a	a	a	a	a	a	a	a	r	r	r	r	r	r	r	R	R	R	APOY
4	U	v	v	v	v	a	a	a	a	a	a	a	a	r	r	r	r	r	r	r	r	R	R	OFER
5	U	v	v	v	v	v	v	a	a	a	a	a	r	r	r	r	r	r	r	R	R	R	R	UOCA
8	U	v	v	v	a	a	a	a	a	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	R	R	ESTR

Fuente: Entrevista a Expertos

Los resultados del Abaco de Régnier organizados en imagen diagonalizada respecto a la percepción actual de los actores del sector de turismo en Palmira muestra una zona representativa de marcada incertidumbre, donde no hay certeza de la favorabilidad o desfavorabilidad. En variables como la Estrategia de las Empresas del sector turismo, la vocación y la oferta turística del territorio, las TIC's aplicadas al sector, así como la educación y formación turística, cuyo comportamiento presente se percibe como muy desfavorable / desfavorable para las Mipymes del sector. No obstante lo anterior, también se lograron identificar variables relevantes como lo son la infraestructura para el turismo, la demanda de servicios turísticos y las ventajas comparativas del territorio cuyas calificaciones fueron primordialmente favorable y entre favorable / desfavorable, lo cual permite determinar que si bien es cierto, aún hace falta diversos aspectos por mejorar, los avances actuales son percibidos como factores generadores de amplias posibilidades para el desarrollo del potencial actual del sector.

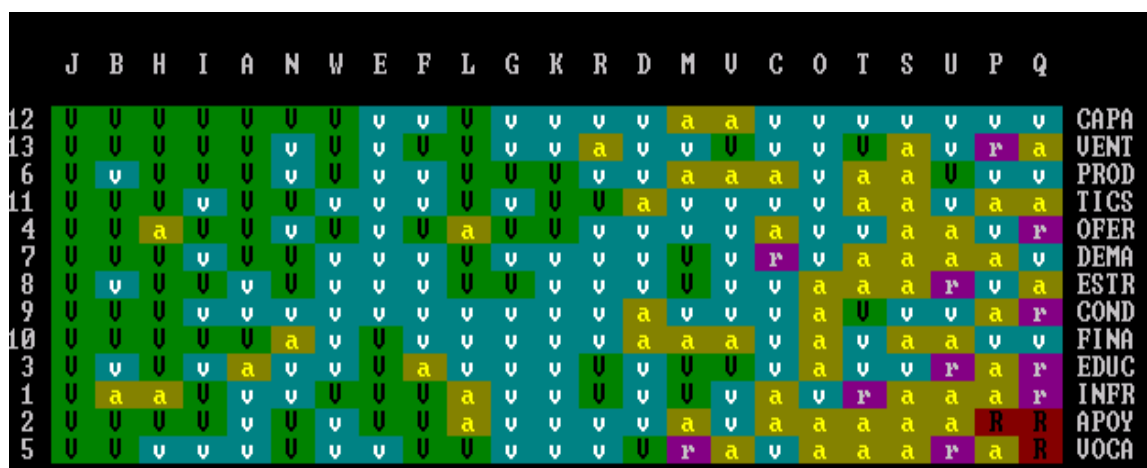
8.4 FUTURO DEL SECTOR TURISMO

Figura No. 26 Sistematización del Ábaco de Régnier para el Futuro del Sector Turismo (Imagen en bruto)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	
1	v	a	a	v	U	U	v	a	U	U	v	a	U	v	v	a	r	U	a	r	a	v	U	INFR
2	v	U	a	v	U	U	v	U	U	U	v	a	a	U	a	R	R	v	a	a	a	v	v	APOY
3	a	v	v	v	U	a	v	U	v	U	v	v	U	v	a	a	r	U	v	v	r	U	v	EDUC
4	U	U	a	v	v	U	U	a	U	U	U	a	v	v	v	v	r	v	a	v	a	v	U	OFER
5	v	U	v	U	v	U	v	v	v	U	v	U	r	U	a	a	R	v	a	a	r	a	v	VOCA
6	U	v	a	v	v	v	U	U	U	U	U	U	a	v	v	v	v	v	a	a	U	a	U	PROD
7	U	U	r	v	v	v	v	U	v	U	v	U	U	U	v	a	v	v	a	a	a	v	v	DEMA
8	v	v	v	v	v	v	U	U	U	U	v	U	U	U	a	v	a	v	a	a	r	v	v	ESTR
9	v	U	v	a	v	v	v	U	v	U	v	v	v	v	a	a	r	v	v	U	v	v	v	COND
10	U	U	v	a	U	v	v	U	U	U	v	v	a	a	a	v	v	v	a	v	a	a	v	FINA
11	U	U	v	a	v	v	v	U	v	U	U	U	v	U	v	a	a	U	a	a	v	v	v	TICS
12	U	U	v	v	v	v	v	U	U	U	v	U	a	U	v	v	v	v	v	v	v	a	U	CAPA
13	U	U	v	v	v	U	v	U	U	U	v	U	U	v	v	r	a	a	a	U	v	U	U	VENT

Fuente: Entrevista a expertos

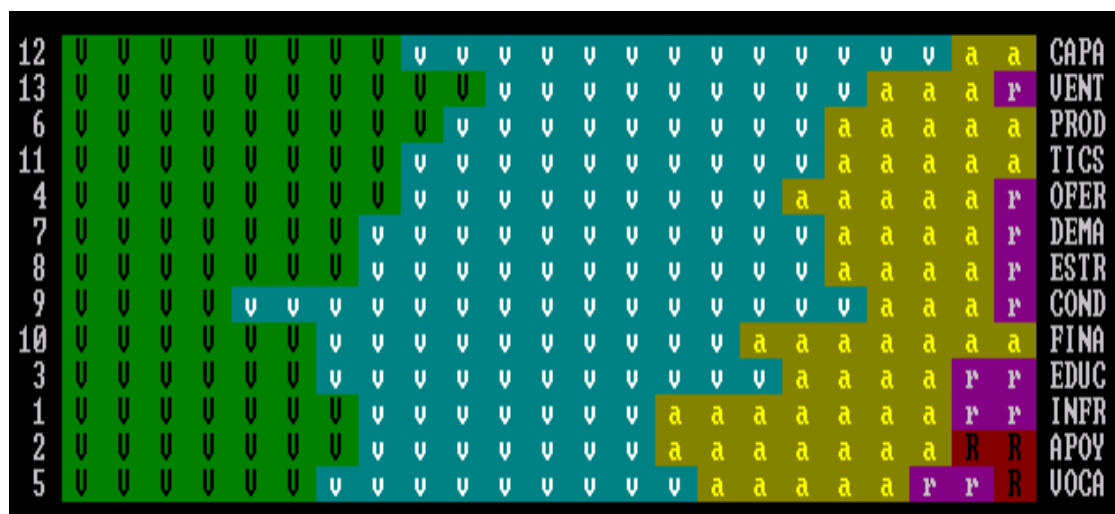
Figura No. 27 Sistematización del Ábaco de Régnier para el Futuro del Sector Turismo (Imagen por actores)



Fuente: Entrevista a expertos

En la Figura No. 26 se aprecia la sistematización de las entrevistas realizadas a cada uno de los expertos bajo la metodología del Abaco de Régnier acerca de la percepción del comportamiento futuro de las familias de variables reseñadas al inicio del capítulo, ordenadas de la manera en que fue contestada para cada una de las familias (imagen en bruto). De igual manera, en la figura No. 27 se observa la percepción futura ordenado por actores tal como fue contestada por cada uno de ellos y de estos datos recolectados se organizarán de tal manera que permitirá determinar en las siguientes páginas la percepción futura de los actores y su tendencia lo cual permitirá establecer las variables positivas y negativas.

Figura No. 28 Sistematización del Ábaco de Régnier para el Futuro del Sector Turismo



Fuente: Entrevista a expertos

Conforme a los resultados obtenidos en la aplicación del Ábaco de Régnier para la percepción acerca del comportamiento futuro en las mismas 13 familias de variables analizadas y con los mismos actores del turismo consultados, la apreciación de los mismos cambia ostensiblemente, manifestando una total confianza y tranquilidad en el desenvolvimiento del sector turismo y especialmente de las mencionadas variables en su desempeño competitivo para los próximos 10 años. Esta confianza está definida por las variables de capacidad instalada del sector, el cual, en la percepción actual afecta, a juicio de los expertos consultados, entre favorable y desfavorablemente, un mayor aprovechamiento de las ventajas comparativas del territorio que en la percepción actual está calificada como favorable y las condiciones de seguridad que las perciben como uno de los factores que determinarían el futuro del sector y de acuerdo con lo observado, seguramente de la mano con los aspectos positivos que derivados de los acuerdos del gobierno nacional con los grupos alzados en armas.

Tabla No. 24 Conclusiones Del Análisis A Través Del Ábaco De Régnier

En el presente (hoy – Año 2017) las variables con tendencia más positiva son:

NÚMERO	VARIABLES
7	DEMANDA DE SERVICIOS TURÍSTICOS
6	PRODUCTO TURÍSTICO DE CALIDAD
10	FINANCIACIÓN

Y las más negativas son:

NÚMERO	VARIABLES
1	INFRAESTRUCTURA PARA EL TURISMO
8	ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE LAS MIPYMES DEL TURISMO
5	VOCACIÓN TURÍSTICA
3	EDUCACIÓN Y FORMACIPÓN EN TURISMO
9	CONDICIONES DE SEGURIDAD

En el futuro (Año 2027) las variables más positivas son:

NÚMERO	VARIABLES
13	VENTAJAS COMPARATIVAS DEL TERRITORIO

6	PRODUCTO TURÍSTICO DE CALIDAD
12	CAPACIDAD INSTALADA MIPYMES SECTOR TURÍSTICO
11	TIC'S PARA EL TURISMO
4	OFERTA TURÍSTICA

Y las variables más negativas son:

NÚMERO	VARIABLES
2	APOYO INSTITUCIONAL
5	VOCACIÓN TURÍSTICA

Fuente: Elaboración Propia

8.5 ANÁLISIS IGO (IMPORTANCIA – GOBERNABILIDAD)

Este tipo de análisis permite detectar, con base en las consultas previamente realizadas a empresarios y actores del sector turístico de Palmira, cuáles variables son más relevantes para proceder a diseñar los escenarios y cuáles menos relevantes, en ese orden de ideas también determinar en cuáles se tiene mayor o menor grado de control por parte tanto de los actores del turismo de la ciudad como de la Cámara de Comercio de Palmira como institución facilitadora y de apoyo al sector, con respecto a las condiciones para mejorar la competitividad de las Mipymes del sector.

Tabla No. 25 Relación Participantes Entrevistas Análisis IGO - II

NOMBRE	EMPRESA / ENTIDAD
Adriana Idrobo	Transportes Mejía
Alejandro Barona	Agencia de Viajes Jenny Tours
Diana Martínez	Agencia de Viajes y Turismo San Sebastián
Diego Duque	Hidalgo Hotel
Eva Nathalia Trujillo	La Oliva Club SAS
Francisco Villa	Hotel Sucre del Bosque
Gustavo Adolfo Hernández	Hotel Belalcazar
Marcela Ortiz	Viajeros por el Mundo
Mauricio Martinez	Agencia de Viajes Aventour
Paula Andrea Lopez	Renting Colombia
Rodrigo Belalcazar	Hotel Emperador
Rodrigo Sanchez	Ruta Tierra Paraíso

Yamileth Valdés	Hotel Estrella
Luis Eduardo Mendoza	Ex – Alcalde y Ex – Secretario de Turismo del Valle
Oscar Hernán Guzmán	Cotelvalle
Martha Cecilia Gualteros	Junta Directiva Corporación Destino Paraíso
Héctor Fabio Toro Moreno	Primer Vicepresidente Cámara de Comercio de Palmira
María Alexandra Bohórquez	Gerente Recrear Palmira – Parque del Azúcar
Nathalia Joven	Restaurante Siga la Vaca Roza
Luis Fernando Londoño	Presidente Comité de Turismo de Palmira

Fuente: Elaboración Propia

Matriz de Importancia – Gobernabilidad

Figura No. 29 Matriz de Importancia – Gobernabilidad (IGO) para el Sector Turismo en Palmira

			9	7	1	4			12	6	8
			3	10	13	2	5				
						11					

Las variables calificadas por los actores de la cadena del turismo en Palmira con mayor nivel tanto de importancia como de gobernabilidad son: Producto turístico de calidad (6), estrategias empresariales de las Mipymes del sector (8) y capacidad instalada de las Mipymes del sector (12), las cuales se tomarán en cuenta para el diseño de posibles estrategias de la Cámara de Comercio de Palmira y las demás variables calificadas con alta importancia serán relevantes para la construcción de los escenarios (Aquellas que son vitales para la competitividad de las Mipymes del sector pero con una baja gobernabilidad: infraestructura para el turismo (1), demanda de servicios turísticos (7) y condiciones de seguridad (9).

8.6 ANÁLISIS I-I (IMPORTANCIA – INCERTIDUMBRE)

Teniendo como base la relevancia de las variables para el sector, a través de la Matriz de Importancia – Incertidumbre permite distinguir adicionalmente aquellas variables sobre las que se percibe un menor o mayor grado de incertidumbre acerca de su desenvolvimiento.

Matriz de Importancia – Incertidumbre

Figura No. 30 Matriz de Importancia – Incertidumbre (II) para el Sector Turismo en Palmira

+	IMPORTANCIA	+/-				7	8	12	1	6	9
									4		
			3			2	5	10			
						13					
			11								

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas

Las variables calificadas con mayor grado de importancia e incertidumbre por los actores del turismo en Palmira son infraestructura para el turismo (1), oferta turística (4), producto turístico de calidad (6) y condiciones de seguridad (9), lo cual indica que son variables consideradas vitales para los actores para desarrollar el sector a través del posicionamiento como destino reconocido al menos nacionalmente en principio y que al mismo tiempo refleja el bajo nivel de certeza acerca de lo que pueda pasar con estas variables y ello ratifica la necesidad de tenerlas en cuenta para la construcción de los escenarios.

8.7 ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS CON EXPERTOS

Una vez concluidos los análisis de importancia – gobernabilidad e importancia – incertidumbre se procede a diseñar y aplicar una entrevista semi-estructurada en la cual se realizaron sesiones personalizadas con otros actores relevantes para el sector y el negocio turístico en Palmira:

Tabla No. 26 Relación Participantes Entrevistas Semi-Estructuradas

NOMBRE	EMPRESA / ENTIDAD
Jesús Arley Torres	Subintendente Policía de Turismo
Libardo Díaz	Coordinador Museo Arqueológico de Palmira - Comfandi
Padre Bernardo Escobar	Parroquia Catedral Nuestra Señora del Rosario del Palmar
Julio Cesar Escobar	Director Universidad Santiago de Cali – Sede Palmira
Elizabeth Morales	Gerente Hotel Sucre del Bosque
Arles Guarnizo	Comerciante Artesanías Típicas
Héctor Fabio Toro	Director Administrativo Cámara de Comercio de Palmira y Primer Vicepresidente Ejecutivo

Fuente: Elaboración Propia

Se estructuraron entrevistas con unas preguntas generales que fueron transversales a todos los actores y unas preguntas específicas dependiendo de su rol en el sector turístico:

PREGUNTAS GENERALES:

- 1) De acuerdo con su experiencia y conocimiento en el sector turístico en Palmira, cómo analiza la situación actual del sector turístico en Palmira?
- 2) Qué aspectos u obstáculos en general considera usted que afectan el crecimiento y los resultados, especialmente las Mipymes?
- 3) Qué potencialidades cree usted impactarían positivamente el crecimiento del sector turístico en la ciudad?

- 4) Cómo ve al sector turístico a futuro (año 2027)?
- 5) Qué acciones en concreto cree usted que son prioritarias para desarrollar en el sector de turismo en Palmira?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS PARA POLICÍA DE TURISMO:

- 1) Qué espera la policía de turismo en términos de seguridad en los próximos 10 años?
- 2) Cómo considera que se pueden mejorar las condiciones de seguridad en beneficio del sector turístico?
- 3) Cómo visualiza la policía de turismo articulada a los demás agentes de la cadena de valor del turismo en Palmira?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS MUSEO ARQUEOLÓGICO DE PALMIRA – OPERADO POR COMFANDI

- 1) Qué espera lograr en términos de visitantes al museo en los próximos 10 años?
- 2) Cómo considera que se pueden mejorar las condiciones para obtener mayores resultados en términos de competitividad?
- 3) Cómo visualiza el museo como atractivo turístico articulado a los demás agentes de la cadena de valor del turismo en Palmira?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI SEDE PALMIRA

- 1) Cuáles son las prioridades del programa de Turismo y Gastronomía de la Universidad?
- 2) Cómo visualizan la competitividad de las empresas (Especialmente Mipymes) del subsector gastronómico en Palmira?
- 3) Cómo puede la academia apalancar el mejoramiento de la competitividad del sector turístico, especialmente gastronómico?
- 4) Cómo se visualiza la academia articulada a los demás agentes de la cadena de valor del turismo?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS PÁRROCO CATEDRAL NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO DEL PALMAR – PATRIMONIO ARQUITECTÓNICO NACIONAL

- 1) Qué espera lograr en términos de visitantes a la catedral en los próximos 10 años?
- 2) Cómo considera que se pueden mejorar las condiciones para obtener mayores resultados?

- 3) Cómo visualiza la catedral como atractivo turístico articulado a los demás agentes de la cadena de valor del turismo en Palmira?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS HOTEL SUCRE DEL BOSQUE

- 1) Qué espera lograr su hotel en los próximos 10 años?
- 2) Qué condiciones de la competitividad del sector considera son prioritarias mejorar para el negocio hotelero en Palmira?
- 3) Cómo visualiza su negocio articulado a los demás agentes de la cadena de valor del turismo en Palmira?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS COMERCIANTE DE ARTESANÍAS TÍPICAS

- 1) Qué espera lograr en términos de visitantes turistas en los próximos 10 años?
- 2) Cómo considera que se pueden mejorar las condiciones para obtener mayores resultados en términos de competitividad?
- 3) Cómo visualiza su negocio articulado a los demás agentes de la cadena de valor del turismo en Palmira?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS DIRECTOR CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA

- 1) Qué espera lograr en términos de apoyo a las Mipymes del sector turístico en los próximos 10 años?
- 2) Cómo considera que se pueden mejorar las condiciones para obtener mayores resultados en términos de competitividad?
- 3) Cómo visualiza la Cámara de Comercio de Palmira articulada a los demás agentes de la cadena de valor del turismo?

Tabla No. 27 *Rejilla De Análisis Entrevista Semi-Estructurada*

NOMBRE	PREGUNTAS GENERALES
Libardo Díaz	Situación actual: “Existen elementos necesarios para el turismo receptivo” “disponibilidad de patrimonio natural y cultural, haciendas y edificios patrimonio prehispánico (Cultura Malagana), “Oportunidades de crear Red o corredor turístico cultural (Elemento de atracción)”, “En lo natural cercanía con cordilleras genera ventajas comparativas” “Vale la pena crear un producto turístico natural, Palmira puede ser explotable turísticamente pero falta una mente ordenadora dedicada exclusivamente a estructurar”. Obstáculos: “Problemas señalización, inseguridad, especialmente sector alrededor del museo”, “falta plan de desarrollo turístico, con elementos de capacitación, se podría hacer por fases, acciones corto, mediano y largo plazo, iniciando con

	empoderamiento de empresarios del sector, adicional formar ciudadanos como dueños de un patrimonio” Acciones Inmediatas: Con hoteles, restaurantes, capacitar y formar, mejoramiento percepción de seguridad (Generar cambio de percepción). A largo plazo trabajar con el sistema escolar para generar identidad. Aspectos que deben ser potencializados: Formación de ciudadanía y empresariado. Plan de publicidad (Mercadeo), información a los públicos, señalización, no se habla de los edificios patrimonio. A futuro: “Palmira como emporio turístico, hay potencial, falta coordinación” “Visitantes no solo regionales sino nacionales e internacionales, ventajas aeropuerto, a pesar de que Cali absorbe todo”. “Que se dinamice la economía desde el turismo. Hay muchas riquezas naturales y es necesario aliarse con los demás municipios, crear vínculos regionales.”
	PREGUNTA ESPECÍFICA 1
	Qué espera lograr Visitantes a futuro: “Con mayor espacio físico disponible”. “Mantener colección permanente, intercambios con otros museos de América Latina. Generar conocimiento y desarrollo científico desde las ciencias sociales. “Mantener crecimiento visitantes en el último año 38%. Meta, mínimo 1.000 visitantes / mes. Que por lo menos el 70% de la población palmirana pase por el museo.”
	PREGUNTA ESPECÍFICA 2
	Mejores condiciones para competitividad: “Tener servicio completo los fines de semana. Intérpretes y guías que manejen varios idiomas. Información al público local y del exterior. Al menos 2 vallas en la vía panamericana. Sistema escolar convierta el museo en destino permanente salidas pedagógicas (Identidad) Extensión cultural a través de alianzas.”
	PREGUNTA ESPECÍFICA 3
	Articulación con agentes: “Es clave la articulación, alianzas regionales, convertirse en red turística.” “En el museo solo una visita turística se agota en una hora, no se hace un viaje solo para eso.” “Se requiere ampliar la oferta para los turistas. Acercarlos a la zona de los bolos. Integrar con recorridos arquitectónicos, visitar la U. Nacional, etc. Está ligado a las alianzas con otros destinos turísticos.”
NOMBRE	PREGUNTAS GENERALES
Jesús Arley Torres	Situación Actual: “Turismo: Renglón importante en la economía”. “Deben existir los atractivos, si no hay atractivos no hay turismo”. “A pesar de que no hay atractivos turísticos significativos, Palmira sí cuenta con turismo”. Obstáculos: “El destino turístico no es un establecimiento o atractivo, es la ciudad, incluyendo su zona rural”. “Es importante la cadena de valor, desde la infraestructura (Vías, gastronomía, hotelera, servicios) para poder potenciar un destino”. “Todos deben entender que solos no pueden potenciar un destino, se deben articular, no solo sector privado, también el sector público”. “Políticas serias que ayuden al pequeño y mediano empresario del turismo, Que establezcan parámetros de calidad para satisfacer la demanda de servicios turísticos”. “Oferta de hospedaje es muy regular”. “Requieren formación, capacitación, no hay un perfil para atender los turistas”. “Los valores agregados deben marcar la diferencia”.

	“Las empresas no hacen observación de las normas del turismo, hay mucha informalidad, faltan documentos de ley para operar”. “No tiene procesos estandarizados”. Aspectos que deben potencializarse: “Articulación con la empresa privada, grandes empresas (Ej, ingenios, zonas francas, etc), la gente quiere ver los procesos de la caña, corte, procesamiento, alcohol carburante, azúcar, etc, visitantes no encuentran algo que hacer a pesar que Secretaría Cultura cuenta con oferta cultural”. “A futuro será uno de los corredores turísticos más importantes del departamento, especialmente La Buitrera y Tienda Nueva, cercanía a Destino Paraíso. Dentro de 10 años se va potenciar, empresas grandes de turismo están adquiriendo terrenos”. “Palmira está ubicada estratégicamente”. “Proceso de paz reactivará el turismo de naturaleza o ecoturismo, hay muchas empresas llevando ecoturismo a los páramos”. “Posibilidad de Turismo metropolitano a través de los Bureaus (Traen eventos de talla nacional e internacional como en Cartagena y Bogotá) lo cual mueve toda la cadena de valor del turismo”. Futuro: “Siempre que se construya una política seria, Palmira tiene futuro en el turismo. Se necesita un doliente de la industria”. Acciones concretas a desarrollar: “Política Pública, Plan de Desarrollo Municipal (El actual tiene una participación importante dentro del presupuesto), fortalecimiento del Comité Consultivo de Turismo”.
	PREGUNTA ESPECÍFICA 1
	Seguridad: “Que Palmira se convierta en el destino que todos quieran visitar”. “Que la policía pueda hacer acompañamiento a todos los turistas a los lugares donde quieran ir”. “Prevención con enfoque integral”. Alcaldía y Comando de Policía han adelantado acciones para reducir delitos de impacto”.
	PREGUNTA ESPECÍFICA 2
	Mejoramiento Condiciones: “Viceministerio de Turismo formuló Normas técnicas sectoriales que abarcan una seguridad integral con la obligatoriedad para los prestadores de servicios turísticos”.
	PREGUNTA ESPECÍFICA 3
	Articulación: “Hay unas buenas relaciones con los prestadores de servicios turísticos, la policía de turismo tiene unos parámetros de selección e inducción de personal adecuada para su labor de vigilancia y control pero también de facilitador”.
NOMBRE	PREGUNTAS GENERALES
Padre Bernardo Escobar	Situación Actual: “Palmira puede llegar a ser una ciudad turística, falta despegar como ha sucedido en otros países como México o Perú”. Obstáculos: “La inseguridad frena mucho para que las personas resuelvan encontrar en Palmira un destino turístico” “El Alcalde está trabajando mucho en seguridad pero sin embargo hace falta seguir en esa labor, sin seguridad es difícil vender a Palmira como destino”. “Se debe despertar en los palmiranos mas amor por Palmira y más orgullo de la ciudad, se debe iniciar por los colegios”. “Se debe despertar amor e interés por la ciudad, que nos lleve a cuidarla y hacerla más atractiva”. Potencialidades: “Se debe hacer publicidad, detectar los sitios turísticos más importantes”, “Los templos no solamente se deben enfocar al turismo religioso sino darles un enfoque arquitectónico, conocer la historia de Palmira”. “Por ejemplo la semana de la

	Palmiranidad se puede institucionalizar para que los jóvenes y niños conozcan a Palmira” Futuro: “Depende de las ganas y de las personas que se interesen, las cosas no se mueven solas”, “Reactivar juntas de turismo para jalonar procesos, animar y abrir caminos, que hayan representantes de diferentes estamentos no solo del turismo sino de la educación y la historia”, “Nuestra Cámara de Comercio podría liderar aspectos como observatorios de turismo de la mano con otras entidades”, “Hay hoteleros muy interesados y proponiendo hacer un ascensor hacia la torre de la catedral para hacer un mirador, ya que es la segunda más alta del país”, “Se ha hablado también de Destino Paraíso” “no hay sitios de información al turista adecuados, debería haber mapas y folletos donde el turista encuentre información completa de Palmira”
	PREGUNTA ESPECÍFICA 1
	Visitantes a la Catedral: “Desde el punto de vista cultural la catedral debe ser un lugar no solo para los creyentes sino para todos, para valorar todo el significado como patrimonio histórico que no se limita solo a la construcción sino a todas las obras artísticas que se encuentran en su interior y que son de mucho valor cultural e histórico” “Dejo a disposición del turismo la Catedral para integrarla y mostrarla como una joya de Palmira y como un sitio obligado para admirar”
	PREGUNTA ESPECÍFICA 2
	Condiciones para Mejorar: “Se debe mejorar la seguridad, a pesar de que la Cámara de Comercio aporta en el Observatorio de Seguridad con información para la toma de decisiones”. “Existe una oficina de turismo en la Alcaldía se debe integrar con el resto de grupos cívicos de la ciudad para aunar esfuerzos”
	PREGUNTA ESPECÍFICA 3
	Articulación: “La catedral puede ser un eje por su ubicación en el centro de la ciudad, es un símbolo de la ciudad, la plazoleta puede ser un lugar de encuentro y de información turística lo cual alguna vez se pensó”. “El bosque municipal también es otro sitio que valdría la pena integrar y articular si se conserva bien”.
NOMBRE	PREGUNTAS GENERALES
Elizabeth Morales	Situación Actual: Sector está atravesando por un año muy positivo, ciudadela deportiva ha hecho esta ciudad más reconocida y se han tenido eventos deportivos internacionales, la cadena hotelera ha salido muy favorecida” Obstáculos: Llegan a Palmira personas que se refugian y crean un caos y ambiente peligroso de drogadicción y de basura, los desplazados de otras ciudades dejan muchas basuras, no solo no colaboran ensuciando la ciudad sino que destruyen las cosas Potencialidades: “Se debe mostrar que la ciudad no es de las más violentas sino que también tenemos una ciudad muy competitiva a nivel de comidas gourmet, espacios libres de contaminación, hay mucha belleza turística, estamos creciendo en urbanización, el potencial deportivo, resaltar que somos una ciudad amañadora, alegre y que hay muchos aspectos agrícolas que pueden atraer nuevos mercados”. Futuro: “Además de los eventos turísticos mencionados que se debe continuar, se debe mostrar otros sitios turísticos, si se llega a un acuerdo de paz se pueden integrar otros sitios rurales como aují, Tenerife, el páramo de las hermosas entre otros sitios que son espléndidos para mostrar al mundo y que tienen un aire limpio y riqueza en flores, fauna y frutas” Acciones concretas:

	“Se cuenta con un aeropuerto que tiene avisos de otras ciudades y no se menciona a Palmira, se requiere apoyo de las alcaldías para hacer conexiones con otros hoteles a nivel regional. Que exista buena información en el aeropuerto sobre Palmira y su oferta turística”, “Desarrollar un programa con habitantes de calle de Palmira y de otras ciudades para acogerlos y ocuparlos educándolos”.
	PREGUNTA ESPECÍFICA 1
	Que espera lograr hotel: Tener una infraestructura elegante y adecuada para que el cliente se amañe y vuelva al hotel y se lleve un referente para que anuncie a otras personas y que nos visiten”.
	PREGUNTA ESPECÍFICA 2
	Condiciones mejorar competitividad: “Conocerse con los demás empresarios del sector, hay una falencia en que no hay una agremiación hotelera para solicitar ayudas para el crecimiento”.
	PREGUNTA ESPECÍFICA 3
	Articulación: “Se puede interactuar con otros gremios, tener mesa donde el huésped visualice otras alternativas a visitar si se va a quedar varios días, si quiere ir fuera de la ciudad, integrar agencias de viajes con pasadías, restaurantes y otros”.
NOMBRE	PREGUNTAS GENERALES
Julio Cesar Escobar	Situación Actual: “Palmira tiene un alto potencial turístico y se encuentra inexplorado” “Efectos de la cercanía a la capital no ha sido positivo”, “Palmira se ha convertido en un referente de los demás municipios más pequeños” “Palmira puede mostrar en todas las modalidades de turismo” Obstáculos: “Turismo no está definido una apuesta turística ni un rumbo respecto al turismo, es coyuntural”, “La ciudad se observa estancada”, “No se encuentra donde llevar los turistas, hay hoteles ubicados en sitios inadecuados”, se deben crear alojamientos y rutas rurales”. “Sucede lo mismo que con los demás sectores, cada empresa está compitiendo individualmente, no permiten que se desarrollen acciones conjuntas, no se hablan entre ellos, existen muchos celos empresariales” Potencializar: “Turismo agropecuario: el CIAT, granja Corpoica; Rutas rurales, tableros atrae mucho por turismo tradicional de ríos y otros de fin de semana, centros vacacionales como el parque del azúcar o los de las cajas de compensación”, “es posible que la Alcaldía tenga planes de desarrollo”, “Actualmente la Cámara de Comercio está adelantando temas de turismo”.
	Futuro: “Que la Alcaldía con la creación de la Secretaría de Turismo, la Cámara de Comercio con los programas de formación y la universidad con los programas de formación en turismo y más con la creación del pre-grado en administrador turístico podría generar impactos a futuro
	PREGUNTA ESPECÍFICA 1
	Prioridades Programa Gastronomía: “Consolidarse con Ciclo propedéutico: Carreras secuenciales, carrera técnico profesional en procesos gastronómicos, con un año más se le da el título de tecnólogo en turismo y tiene la posibilidad de profesionalizarse. No ha tenido mucha acogida entre los jóvenes. La seccional tiene la prioridad de enfocarse en el sector del turismo”. “Acreditación del programa de gastronomía”
	PREGUNTA ESPECÍFICA 2

	Competitividad de las empresas del sector gastronómico: “No existe identidad con un plato típico en Palmira, se asocia mucho a comidas rápidas”, “La mayoría son restaurantes de comidas de combate ”, “competitividad es factor diferenciador”, “El sector no es competitivo”
	PREGUNTA ESPECÍFICA 3
	Como la academia puede apalancar: Se requiere escuchar a los empresarios , a dónde se están proyectando, un pensamiento colectivo porque son muy dispersos”, La decisión la toman los empresarios, el factor diferenciador es el que da la competitividad ”, El turista va a Jamundí y pregunta por cholados, pero en Palmira no hay algo que identifique esto”
	PREGUNTA ESPECÍFICA 4
	Articulación: “Relacionamiento con la Cámara para firmar convenios y también con la alcaldía”, “Convenios también con los gremios y con los empresarios” Aportar formación al sector “Ejemplo el proyecto que se está haciendo con la Cámara para el mejoramiento de las IPS de Palmira” “También en emprendimiento , la universidad también tiene una participación importante por ejemplo aportando sus instalaciones ya que está ubicada estratégicamente”.
NOMBRE	PREGUNTAS GENERALES
Arles Guarnizo	Situación Actual: “Gran auge a nivel nacional con el acuerdo de paz que genera mucha expectativa”, “se han hecho cosas pero aún hay mucho por hacer”, “ Ser más incluyentes , integrar más personas desde lo artesanal”, Obstáculos: “Falta más divulgación incluyente”, Hay que sensibilizar a las personas, taxistas, artesanos y demás sobre qué se quiere lograr con el turismo y hacerlos partícipes de los medios de comunicación y las TIC's ”, “el sector hotelero y las agencias de viajes tiene preocupación por vender sus paquetes pero no por dar a conocer a Palmira desde su identidad ”, “La inclusión debe generar efectos más positivos”, “Proyectos tanto para empresas constituidas como para emprendedores ” Potencialidades: Vender la imagen, la cara amable de Palmira, aspectos como las victorias, las rutas turísticas y gastronómicas, parques, parajes y enfocado desde lo ambiental y la preservación ”, “Mejorar lo existente, por ejemplo parque lineal, bosque municipal , no tenemos nada que envidiarle a otras ciudades” Futuro: “Nuevas alternativas y opciones a futuro derivadas de los acuerdos de paz” Acciones concretas: Participación ciudadana es vital, sectores y subsectores como artistas y gestores culturales , agendas culturales continuas.
	PREGUNTA ESPECÍFICA 1
	Qué espera lograr: “La Corporación Artesanal tiene mucho que aportar, capacitación autosostenible , que se ha desarrollado paso a paso pero muy satisfactoria, todas tienen muchas expectativas de crecimiento de integrarse a procesos culturales no solo en lo público sino en lo privado y eso puede mejorar el sector turístico”
	PREGUNTA ESPECÍFICA 2
	Aspectos mejorar condiciones: Herramientas del sector turismo hacia las personas del común, sensibilizar y dar a conocer la cara amable de Palmira , mostrar una cara nueva y no por lo negativo
	PREGUNTA ESPECÍFICA 3

	Articulación: Realizando acuerdos, convenios con empresas prestadoras de servicios turísticos, generar un producto alterno, un bienestar y un servicio, algo que los turistas y residentes puedan elaborar con sus propias manos, brindarles herramientas para hacerlo partícipe en el proceso e integrarlos al proceso.
NOMBRE	PREGUNTAS GENERALES
Héctor Fabio Toro Moreno	Situación Actual: “A pesar de las enormes posibilidades del turismo para Palmira por su ubicación estratégica, condiciones favorables de suelo, clima y biodiversidad, la ventaja de contar con un aeropuerto internacional en el territorio, un buen tejido empresarial y buena dinámica alrededor de la investigación y el conocimiento hace falta una hoja de ruta clara y unos elementos que integren, focalicen y fortalezcan el ecosistema empresarial e institucional alrededor del sector turístico para aprovechar todo este potencial”. Obstáculos: “No existe una visión compartida ni una adecuada planificación para el crecimiento y desarrollo armónico y sostenible del sector” “El individualismo, por ejemplo existen múltiples planes, programas y proyectos alrededor del turismo que no se bajan al territorio o se desaprovechan precisamente por eso”. “La incertidumbre derivada de si va o no va el proceso de paz, eso es definitivo para potencializar el turismo en la zona rural del Municipio y de la región”. “La seguridad urbana sigue siendo un elemento de permanente análisis y monitoreo para mejorar la percepción no solo en los turistas sino también en la propia ciudadanía”. “No hay definida una vocación turística que articule los atractivos ni productos turísticos diseñados y estructurados alrededor con lo cual se dificulta la “venta” del territorio como un destino turístico”. Potencialidades: “Las ventajas que ofrece el territorio como la biodiversidad, climas, la cercanía del aeropuerto y del puerto de Buenaventura, la existencia de atractivos turísticos no solo en la zona urbana sino también en la zona rural como son el bosque municipal, los parques recreativos, museos y edificios emblemáticos con valor arquitectónico, las victorias, las rutas turísticas rurales en los páramos y zonas de montaña con disponibilidad de interacción con la naturaleza y deportes extremos”. “Las megatendencias del turismo a escala global y del consumidor del producto turístico no solo internacional sino también el nacional que cada vez tiene un mayor grado de sofisticación y está necesitando propuestas diferenciadoras en su experiencia turística”. Futuro: “Se visualiza desde la Cámara no solamente como un sector mejor organizado y formal, fortalecido competitivamente, que logre una sostenibilidad tanto económica como ambiental y social y con la capacidad de respuesta a las tendencias del turista nacional e internacional, sino también como un ecosistema en el cual todos los actores de la cadena de valor del turismo compartan una visión común respecto al desarrollo socio-económico regional”. Acciones concretas: “Diseñar la visión compartida para todo el ecosistema, identificando las oportunidades y los retos frente a esa visión, diseñar planes de acción con indicadores que incluyan aspectos clave que impactan la competitividad como lo son la formalidad, el fortalecimiento, la innovación, la calidad turística, las competencias de los gerentes y su talento humano, la infraestructura turística, los destinos y productos turísticos y desde luego la seguridad”.
	PREGUNTA ESPECÍFICA 1

	Qué espera lograr: “Que las Mipymes tengan mayor capacidad de competir en un entorno global y complejo de una manera sostenible y con calidad e innovación ”.
	PREGUNTA ESPECÍFICA 2
	Mejorar condiciones: “Trabajar colectivamente todos los actores de la cadena de valor del turismo , mejorar permanentemente la percepción de la seguridad asegurándose que Palmira y su entorno salgan de las listas negras por ser considerados destinos peligrosos, fortalecer la infraestructura turística y el talento humano así como la masificación del bilingüismo y el uso y apropiación de TIC’s”
	PREGUNTA ESPECÍFICA 3
	Articulación agentes: “Primero que todo como un facilitador y articulador de esfuerzos , y segundo como una agencia del desarrollo no solo del sector turístico sino de los demás sectores y conectar de una manera sistémica con las demás apuestas productivas de la región para lograr un mayor impacto en el desarrollo”.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas a expertos

8.8 DISEÑO DE ESCENARIOS

Con base en la información recolectada con los análisis realizados al entorno general, al entorno competitivo y análisis sectorial, el benchmarking, la cadena de valor, el DOFA y de la aplicación de los ábacos de Régnier, los resultados las entrevistas a expertos y los análisis de las matrices IGO e I-I se logró diseñar 4 escenarios de futuro los cuales se describen y narran a continuación:

8.8.1 ESCENARIO OPTIMISTA

Nos encontramos en el año 2027, se respira un ambiente de mucha confianza donde luego de casi 10 años de un profundo trabajo colectivo en el cual se logró que participaran de manera proactiva y constructiva todos los agentes de la cadena de valor del turismo de Palmira, a través de una visión compartida del desarrollo sectorial con un enfoque claro de innovación, calidad y sostenibilidad, finalmente se han concretado una serie de transformaciones fundamentales en el territorio generando a su vez un excelente entorno competitivo habiéndose potenciado los diferentes elementos de atracción de turistas tanto nacionales como extranjeros incrementando ostensiblemente su flujo de visitas al contar con una oferta de productos turísticos de clase mundial muy bien diseñados y diferenciados, entre estos elementos de atracción se pueden resaltar: una vocación turística adecuadamente definida alrededor del turismo cultural y de naturaleza los cuales se conectaron con la oferta turística nacional y fueron priorizados en los diferentes planes, programas y proyectos del orden nacional - departamental - local, con un aprovechamiento sistemático y ordenado de los diversos atractivos turísticos con

los que ya contaba la región entre los que se encuentran el Museo de la Caña, el Museo del Transporte, el Museo Arqueológico Malagana, la Hacienda El Paraíso, el bosque municipal, el Páramo de las Hermosas, los paseos en victoria, la Ruta de la Fresa en Tenerife, las rutas gastronómicas de Roza y Ginebra, las Rutas Naturales de La Buitrera, La Quisquina, Combia, Tablones, El Pomo, la Catedral Nuestra Señora del Palmar con los demás edificios de alto valor arquitectónico, así como el corredor biológico y del conocimiento con el CIAT, Parque Biopacífico conectándose con las 8 universidades presentes en el territorio generando una cantidad nunca antes vista de turistas nacionales y extranjeros. Todo lo anterior apalancado a su vez en unas óptimas condiciones de seguridad derivadas de un proceso de paz exitoso con medidas de seguridad y convivencia en la ciudad acompañado de importantes inversiones públicas y privadas en infraestructura turística tanto en la zona urbana como en la rural posibilitando la integración armónica regional con otros destinos turísticos como lo son Destino Paraíso en el Cerrito, Paisaje Cultural Cafetero en el norte del Valle, la Ruta Turística Religiosa en Buga, entre otros, lo cual además motivó la llegada de importantes flujos de inversión nacional y extranjera con las más reconocidas cadenas hoteleras y de restaurantes para complementar la oferta turística existente. Finalmente estos importantes avances a nivel competitivo del sector no hubieran sido posibles sin un fortalecimiento integral en términos de estrategia, estructura, formación, formalización, calidad turística, bilingüismo, apropiación de TIC's tanto a las empresas Mipymes prestadoras de servicios turísticos en todos los eslabones de la cadena de valor haciendo que compitan y cooperen de forma organizada, como a todo el engranaje institucional alrededor del sector.

8.8.2 ESCENARIO PESIMISTA

Hoy estamos en el año 2027, el sector turístico de Palmira va de mal en peor, la profundización en el individualismo y la desconfianza entre los actores de la cadena de valor no permitieron que se diseñara una visión compartida alrededor de una vocación turística definida y focalizada, a su vez el tejido institucional público - privado continúa dando tumbos dispersando recursos generando impactos mínimos en términos de innovación, calidad turística y sostenibilidad así como en los demás componentes que definitivamente habían podido potencializar y transformar el territorio como lo son la educación y la formación, el bilingüismo, la apropiación de TIC's, la formalización empresarial, el diseño de productos turísticos diferenciados, entre otros. Como si fuera poco, los acuerdos de paz negociados no lograron garantizar unas mínimas condiciones de seguridad en la zona rural y en el área urbana los programas de seguridad ciudadana implementados por las diferentes

administraciones municipales para resolver esta problemática no arrojaron los resultados esperados desencadenando un clima de desconfianza en las iniciativas de inversión tanto pública como privada para mejorar la infraestructura turística en la región así como entre los turistas extranjeros y nacionales quienes prefieren otras alternativas de destinos turísticos y no ven en Palmira una opción. Este ambiente anti-competitivo ha sido totalmente adverso al desarrollo sectorial y los atractivos turísticos existentes en todo el territorio tales como museos, parques naturales y urbanos, edificios con valor arquitectónico, entre otros, al estar subutilizados se han venido deteriorando, abandonando y clausurando por un bajo nivel de aprovechamiento tanto así que las victorias, uno de los símbolos emblemáticos del turismo en Palmira ya no existen, por otro lado la aplicación de malas prácticas empresariales en sostenibilidad en la zona rural han generado impactos medioambientales negativos que han deteriorado alarmantemente los ríos, bosques y páramos que tan orgullosos nos hacían sentir en el pasado. Por otra parte, las empresas del sector, especialmente las Mipymes apenas logran sobrevivir con los pocos turistas que llegan al territorio y que cada vez llegan menos y las empresas siguen compitiendo solo por precio en una guerra del centavo que hace cada vez menos atractivo el sector para nuevas inversiones ni siquiera a nivel nacional.

8.8.3 ESCENARIO TENDENCIAL

Hoy nos encontramos en el año 2027, las cosas no son muy distintas a lo que veíamos 10 años atrás en el ambiente competitivo del turismo en Palmira al punto que parecemos detenidos en el tiempo. Aún no se logran consensos y por ende no se cuenta con una visión compartida en términos del desarrollo sectorial, las instituciones en ocasiones adelantan programas conjuntos logrando mejorar algunos aspectos tanto en el entorno como en las capacidades de las empresas; estas a su vez, en especial las Mipymes, continúan sin una estrategia clara con estructuras productivas débiles, se observa en ellas ausencia de productos turísticos bien enfocados lo cual las expone al vaivén de las coyunturas y de las temporadas a pesar de algunos esfuerzos individuales alrededor del mejoramiento de la calidad y el servicio, sobreviven de una manera inercial compitiendo intensamente, en muy pocas ocasiones cooperando entre sí para lograr algunos resultados que logren mantenerlas vigentes en el mercado turístico, el cual a su vez, a pesar de la creciente demanda de servicios tanto en el mercado interno como en el extranjero, en Palmira continúa siendo muy regional, en algunas oportunidades nacional atado a ciertos eventos temporales sin lograr posicionarse como un destino de interés subutilizando los atractivos existentes en el área urbana y rural trabajando desarticuladamente entre ellos y con los destinos turísticos existentes en la región

tales como Destino Paraíso, Paisaje Cultural Cafetero, Rutas Gastronómicas, Ruta Religiosa de Buga, entre otros. La seguridad sigue siendo una preocupación significativa ya no tanto en el área rural debido a los procesos de paz y la consolidación de estas zonas como sí en el área urbana donde los niveles de delincuencia ciudadana continúa generando ruido entre los empresarios y turistas. Por otro lado la infraestructura turística, especialmente las vías de acceso al área rural, la señalización turística, la información y las TIC's así como su acceso a las empresas e instituciones han tenido un avance lento respecto a otros destinos turísticos nacionales más avanzados al igual que los aspectos de base relacionados con la educación tanto básica como especializada, la formación con enfoque en turismo y el bilingüismo desaprovechando las capacidades existentes con la disponibilidad de 8 universidades y la red de conocimiento alrededor del CIAT y Parque Biopacífico.

8.8.4 ESCENARIO APUESTA

Hoy, en el año 2027, luego de 10 años de un arduo pero satisfactorio proceso de construcción colectiva se logró gracias a la cooperación de todos los agentes de la cadena de valor diseñar una visión compartida del sector con vocación focalizada en turismo cultural, del conocimiento y de la naturaleza, con un énfasis en la calidad, sostenibilidad e innovación acorde con las tendencias mundiales, observando sistémicamente los componentes de planificación nacional y regional alrededor del turista de hoy con sus necesidades y expectativas como eje fundamental de la cadena de valor, siendo estos los insumos necesarios para la configuración de destinos y productos turísticos diferenciados. No fue sencillo llegar a consensos, hacer renunciaciones y definir prioridades para llegar a un propósito sectorial basado en el desarrollo sostenible competitivo, continúan existiendo algunos elementos disonantes en la región como en todo proceso pero se continúa trabajando haciendo hincapié en las fortalezas existentes en el territorio tales como la ubicación estratégica con los atractivos turísticos disponibles en la zona urbana y rural, el aeropuerto internacional, la cercanía a Cali cuya capacidad ha sido copada y otros destinos turísticos regionales y nacionales de interés como Destino Paraíso en Cerrito, Ruta Religiosa en Buga, Zona Gastronómica de Roza y Ginebra, la zona de alta montaña de Palmira, Paisaje Cultural Cafetero e incluso el propio eje cafetero, potenciado todo esto a su vez por la férrea voluntad institucional de sacar adelante el sector en función de las evidentes oportunidades que ofrece y seguirá ofreciendo el negocio turístico. Sin embargo hace falta continuar fortaleciendo la base y con esto nos referimos a la educación en todos sus niveles, desde la básica primaria hasta los estudios de posgrado dentro del cual el turismo sea un elemento

transversal que no solo permita que los propios conozcamos, queramos nuestro territorio y nos identifiquemos con él sino que sean verdaderos semilleros de emprendedores, empresarios y ciudadanos vean en el turismo una opción de proyecto de vida. Finalmente luego de estos 10 años de ingentes esfuerzos en seguridad ciudadana y en consolidación de los territorios rurales que otrora fueron escenario de guerra se logran vislumbrar algunos resultados importantes en términos de confianza, donde si bien es cierto hay que continuar las acciones para mejorar las condiciones de convivencia, el turismo como opción de negocio ha logrado apalancar la ocupación de personas que anteriormente no tenían oportunidades laborales como por ejemplo guías turísticos y facilitadores. De igual manera se visualizan los esfuerzos e inversiones en infraestructura cerrando poco a poco las brechas que por años habían impedido el acceso al campo en términos tanto de vías como de tecnología y respecto a la infraestructura turística especializada como señalización, información turística, sistemas de atención integral al turista entre otros se han venido mejorando poco a poco a través de proyectos y alianzas público - privadas.

9 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA APUESTA

Para lograr el escenario apuesta se requiere identificar lineamientos estratégicos e iniciar acciones concretas desde el presente enfocadas en las variables y factores clave de éxito tanto por parte de la Cámara de Comercio de Palmira como de las empresas Mipymes del sector turismo al igual que las instituciones relacionadas con el sector en todos los niveles, de igual manera un modelo de gestión que permita monitorear los avances del sector incluyendo indicadores.

Para proponer los lineamientos se requiere tomar como base los aspectos relevantes o factores clave de éxito del análisis de benchmarking, el DOFA de la cadena de valor del turismo, de los planes de desarrollo con sus respectivos planes sectoriales así como las variables con mayor gobernabilidad e importancia revisados en el capítulo anterior.

Para los propósitos del presente capítulo los factores clave de éxito se reordenaron por categorías con el propósito de facilitar el análisis y el diseño de las opciones estratégicas tanto para el sector como para la Cámara de Comercio de Palmira, así mismo para facilitar la propuesta de plan de acción. Se tuvieron en cuenta las mismas 55 variables detalladas en el capítulo de escenarios.

Tabla No. 28 Articulación Factores Clave de Éxito y Variables de Análisis

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	VARIABLES RELACIONADAS
Capacidades para Competir de Mipymes del Sector	Innovación en empresas Acceso a crédito y capital Mano de obra calificada Calidad en los servicios turísticos (Organización y cumplimiento de normas) Bilingüismo Oferta estructurada servicios turísticos
Visión de futuro compartida sectorial	Innovación en instituciones Plan de Desarrollo en Turismo Apuestas individuales y no integrales Construcción de historias alrededor de los sitios turísticos
Infraestructura para el Turismo	Aeropuerto internacional en Palmira Vías principales en buen estado (Malla vial) Vías terciarias para acceso a zona rural Patrimonio cultural y eventos culturales reconocidos Sitios de alojamiento Restaurantes urbanos y rurales Sitios turísticos Centros comerciales para hacer compras

	Agencias de viajes Clínicas, hospital y centros de salud Batallón y cuartel de policía Empresas de transporte turístico Haciendas con historia Hospedajes rurales Información y datos sobre el sector en Palmira Corregimiento de Rozo: Infraestructura privada Destino Paraíso como articulador Vías de acceso Gastronomía Turismo corporativo Infraestructura hotelera PIT's (Puntos de Información Turística)
Capacidades de la Cámara de Comercio en Desarrollo Empresarial para el Turismo	Programas y proyectos de desarrollo para el sector Agenda de competitividad local y regional
Condiciones Adecuadas del Entorno	Comité Municipal de Turismo (Varias instituciones) Medios de comunicación Tejido empresarial de las Mipymes Forma de competir de las empresas (Informalidad) Clima, suelos y biodiversidad Potencialidad de internacionalización Trabajo en red de manera articulada Acceso a Internet y a TIC's Universidades y centros de enseñanza superior Centros de investigación Plan de Ordenamiento Territorial de 2ª Generación (POT Regional) Crecimiento de la ciudad Ubicación geoestratégica Zonas francas Bajo presupuesto Secretaría de Cultura y Turismo Posibilidad de clusters y aglomeraciones Posconflicto y paz Ventajas comparativas Ventajas competitivas Seguridad Cercanía a Cali

Fuente: Elaboración propia

Para el gobierno nacional el sector del turismo continuará siendo estratégico, especialmente en la consolidación que se requiere en la zona rural para las etapas

posteriores a la cristalización de los acuerdos de paz firmados en La Habana. En el marco del Plan Nacional de Desarrollo actual el Viceministerio de Turismo ha formulado 5 ejes concretos de trabajo transversales que posibilitarán en logro de los propósitos definidos para el sector. El primero de ellos es el Fortalecimiento Empresarial, el segundo la Promoción Turística Nacional e Internacional, el tercero la Conectividad, el cuarto el Fortalecimiento Institucional y el quinto Manejo de Información Turística, elementos que se deben aterrizar al territorio y articular con las iniciativas que se pretenden adelantar para transformar la realidad del sector en términos de potenciar su competitividad. Respecto al Plan de Desarrollo Departamental se identifica el Pilar No. 2 un Valle Productivo y Competitivo y específicamente en la línea de acción diversificación productiva en la cual se observan acciones estratégicas concretas como por ejemplo “Creando corredores de seguridad turística hacia zonas tradicionalmente limitadas en acceso por condiciones de seguridad para incentivar económicamente estas regiones y realizar presencia del Estado; “Fortaleciendo los productos y rutas turísticas del Valle del Cauca, en alianza con la academia, empresarios, gremios y entidades del sector público”; “Incentivaremos el desarrollo turístico, aprovechando las potencialidades geográficas, culturales (Gastronómicas, históricas y religiosas entre otras), de naturaleza (Valle, montaña, lago, madre vieja, sol y playa), como una alternativa sólida de desarrollo económico”; “Fortaleciendo y promocionando los productos turísticos”; e “incluyendo como alternativa de empleo el ecoturismo organizado que incorpore la posibilidad de los turistas conozcan la riqueza biológica de la zona” entre otros elementos estratégicos y transversales priorizados en dicho plan. Durante la construcción del Plan de Desarrollo del Municipio de Palmira 2016-2019 se identificó dentro del eje Promoción del Desarrollo el subprograma “Palmira atractiva para el Turista”, el cual busca hacer atractivo el municipio para el turista mediante una imagen de territorio amable, próspero y sostenible, a partir de acciones concretas como Puntos de Información Turística, prestadores de servicios turísticos con acompañamiento institucional así como corredores turísticos, plan promocional para el bosque municipal, formular política pública de turismo acciones promocionales y alianzas estratégicas para promover el sector. (Planes de Desarrollo Nacional, Departamental y Municipal).

A continuación se propone el Plan de Acción tomando como referencia el modelo de Norton y Kaplan para el modelo de gestión y de medición de los resultados para el sector cruzándola con los Factores Clave de éxito con sus respectivas estrategias y acciones concretas:

Tabla No. 29 Lineamientos Estratégicos para la Cadena de Valor del Turismo en Palmira

Perspectivas Del Negocio Turístico: PERSPECTIVA FINANCIERA					
FCE	Estrategias	Acciones	Responsable	Fecha	Indicador
Capacidad para Competir de Mipymes del Sector	Adopción de mejores prácticas en la gestión financiera de las Mipymes del Sector Turismo	Mejorar información financiera de las Mipymes	Cámara de Comercio de Palmira	Jun. 2017	Indicadores Financieros de las Mipymes
		Mejorar acceso a financiación			% Empresas que accedieron a financiación
		Identificar modelo de creación de valor en las Mipymes			EVA consolidado de las Mipymes
		Mejorar costeo y asignación de precios			Indicadores Financieros de las Mipymes
		Perspectivas Del Negocio Turístico: PERSPECTIVA CLIENTES Y MERCADOS			
Facilitación del acceso a mercados más sofisticados a las Mipymes del turismo		Identificar perfiles de clientes y consumidores de turismo	Cámara de Comercio / Empresarios Mipymes	Dic. 2017	# Perfiles identificados
		Conocer las tendencias del consumo de productos turísticos			# Informes de Tendencias del consumo
		Diseñar identidad y marca del territorio			Marca diseñada y lanzada
		Participar en ferias, ruedas y encuentros de negocios			Nivel de crecimiento en contactos
		Diseñar proyectos para que las agencias de viajes mejoren sus modelos de negocio y enfoquen hacia turismo receptivo			Nivel de mejora modelos de negocio agencias de viajes

		Postular proyectos para diseñar productos turísticos acordes a los perfiles y tendencias			# proyectos postulados
		Diseñar modelo de integración con destinos cercanos			Modelo diseñado y formalizado
Perspectivas Del Negocio Turístico: PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
Mejoramiento en los niveles de productividad y competitividad en las Mipymes del turismo	Diseñar proyectos de acompañamiento o que mejoren la gestión de las Mipymes	Cámara de Comercio	Dic. 2017	# Proyectos ejecutados	
	Adoptar buenas prácticas aprovechando los requisitos legales	Empresarios Mipymes	Dic. 2017	# Empresas con buenas prácticas	
	Implementar Normas Técnicas Sectoriales de sostenibilidad turística	Empresarios Mipymes	Dic. 2017	# Empresas con Normas Técnicas Implementadas	
	Estandarizar y certificar procesos y servicios	Empresarios Mipymes	Dic. 2017	# Empresas Certificadas	
Perspectivas Del Negocio Turístico: PERSPECTIVA CAPITAL ESTRATÉGICO Y APRENDIZAJE					
Adecuación de las competencias de las Mipymes a nivel estratégico, táctico y operativo	Mejorar conocimientos en estrategia empresarial con enfoque en turismo	Empresarios Mipyme / Cámara de Comercio / SENA / Instituciones de Educación superior	Dic. 2016	# Gerentes y propietarios formados en estrategia empresarial	
	Conocer los aspectos básicos del sector turismo así como su		Dic. 2016	# Gerentes y propietarios formados en turismo y su regulación	

		regulación y normativa			
		Mejorar conocimientos básicos y especializados en mercadeo y gestión comercial		Dic. 2017	# Empleados de empresas formados en mercadeo y gestión comercial
		Mejorar conocimientos básicos y especializados en gestión financiera		Dic. 2017	# Empleados de empresas formados en gestión financiera
		Mejorar las capacidades del personal en atención al cliente		Dic. 2017	# Empleados de empresas formados en atención al cliente
		Mejorar las competencias específicas de los empleados de las empresas: Guías turísticos, meseros, recepcionistas, administradores, etc		Dic. 2018	# Empleados formados en competencias específicas
		Mejorar los niveles de bilingüismo en las empresas del sector		Dic. 2018	# Empleados de empresas con mínimo 2 idiomas

Fuente: Elaboración Propia

Tabla No. 30: Lineamientos Estratégicos para la Cadena de Valor de la Cámara de Comercio de Palmira orientado a Programas de Turismo

FCE	Estrategias	Acciones	Responsable	Fecha	Indicador
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA: SERVICIOS REGISTRALES					
Visión de futuro compartida sectorial Infraestructura para el Turismo Capacidades de la Cámara de Comercio en Desarrollo Empresarial para el Turismo Condiciones Adecuadas del Entorno	Mejoramiento continuo en la virtualización de los servicios registrales	Prestar el servicio de Registro Nacional de Turismo	Procesos Registrales	Continuo	# Empresas con RNT Vigente / # Empresas Registro Mercantil
		Orientar a los empresarios en los aspectos básicos del RNT así como los aspectos clave para mantenerlo actualizado	Proceso Desarrollo Empresarial	Continuo	# Empresas orientadas
		Tener a disposición de los empresarios el RNT a través del portal Web	Proceso Comunicación	Continuo	# Visitas al Portal
		Mantener contacto continuo con el Viceministerio de Turismo para los aspectos del RNT	Proceso Desarrollo Empresarial	Continuo	# Actividades conjuntas con VM Turismo
		PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA: SERVICIOS EMPRESARIALES Y DESARROLLO EMPRESARIAL			
	Formación: Ofrecer un portafolio de formación presencial y virtual para	Estructurar un portafolio utilizando metodología de proyectos para ofrecer a los	Proceso Servicios Empresariales	Enero de 2017	Proyecto Formulad o

	actualizar al empresario y la comunidad en temas de su interés Promoción de Negocios: Contribuir a la diversificación comercial de las empresas Información para la competitividad: Disponer de información que le permita al empresario y la comunidad la toma de decisiones Emprendimiento: Consolidar un ecosistema de emprendimiento en la zona de jurisdicción Formalización: Contribuir con la formalidad de la jurisdicción conforme a la estrategia nacional de formalización Fortalecimiento a la Gestión Empresarial: Impulsar el desarrollo competitivo de los sectores y las empresas para que cuenten con una estructura productiva e innovadora	empresarios del sector y acorde con sus necesidades soluciones concretas que remuevan los obstáculos para su crecimiento sostenible. Desarrollar efectivamente alianzas con: Otras Cámaras de Comercio, Viceministerio de Turismo, Confecámaras, Fontur, Bancoldex entre otros para desarrollar actividades que fortalezcan estratégicamente a las Mipymes del sector			
--	--	--	--	--	--

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA: DESARROLLO REGIONAL Y DESARROLLO EMPRESARIAL					
	Entorno Competitivo: Contribuir al mejoramiento de las condiciones de competitividad y productividad de la región en que actuamos para atraer la inversión y fortalecer las empresas existentes	Aprovechar la participación en: Comisión Regional de Competitividad, Mesa de Competitividad de Palmira, Consejo Territorial de Planeación, Comité Cívico Intergremial, Red de Emprendimiento	Proceso Desarrollo Empresarial	Continuo	# Propuestas aprobadas en turismo / # Propuestas planteadas
	Paz y seguridad: Contribuir a la transformación social de la zona de jurisdicción hacia un territorio con seguridad humana y en paz conforme a los lineamientos del gobierno nacional	, Consejo Consultivo de Turismo, proponer acciones que mejoren el entorno competitivo. Facilitar alianzas con instituciones para adecuar aspectos de infraestructura y de seguridad necesarios para los propósitos del sector.			
	Desarrollo social y cultural: Apoyar actividades relacionadas con la cultura y el bienestar social	Alianzas con: Secretaría de Turismo del Departamento, del Municipio de Palmira y de los demás municipios, Secretaría de Educación, e Infraestructura. Acompañar el diseño de la Política Pública en Turismo con base en los estudios adelantados.			

Fuente: Elaboración propia

10 CONCLUSIONES

- Por medio de la utilización de instrumentos como el radar empresarial y la matriz de análisis integrado se realizó el análisis del entorno que permitió por un lado tener una visual panorámica e integral del ambiente externo a las empresas e instituciones del sector turismo en Palmira, y por otro lado se logró identificar importantes elementos y variables con sus impactos y tendencias que permitieron dar cuenta del comportamiento actual de la economía donde a pesar de las proyecciones en general especialmente del PIB muestran decrecimiento, esto es fruto de la dependencia del comportamiento de los precios de los productos minero-energéticos ya que el PIB sectorial del turismo tiende a crecer en el tiempo y a mejorar su posición como un importante sector que aporta al crecimiento económico, al respecto también vale la pena resaltar la relevancia que ha venido representando el sector turismo no solo en el plano nacional sino regional teniendo en cuenta que ha sido priorizado en los planes de desarrollo como sector estratégico y promisorio adicional a la regularización y normatividad sectorial formulada en los últimos años con el fin de fortalecer el sector. También hay aspectos del entorno que plantean importantes retos como la reforma tributaria, las tasas de interés para contrarrestar las presiones inflacionarias así como la cultura de la informalidad y la no cooperación entre los empresarios del sector.
- Para el desarrollo del diagnóstico competitivo primero se llevó a cabo una caracterización del sector empleando elementos como los diseñados por Fedesarrollo y la Cámara de Comercio de Bogotá para identificar las actividades económicas del código CIIU relacionadas con el turismo y cómo se dan los encadenamientos entre estas, lo cual, sumado a la información de CITUR y el Registro Nacional de Turismo permitió conocer el número de empresas legalmente constituidas que ejercen las mencionadas actividades económicas, tanto en la región del Valle del Cauca como en Palmira proporcionando una aproximación a la realidad del sector con la consecuente identificación del número de empresas que actúan haciendo negocios dentro del mismo. Con esta aproximación al sector se logró ampliar información sobre las condiciones del ambiente competitivo empleando el diamante de Porter donde se puede rescatar aspectos relevantes de altas potencialidades para el sector como son las condiciones de los factores básicos y sus ventajas comparativas, especialmente en la zona de media y alta montaña para el turismo rural y el corregimiento de Rozo en la zona plana sin embargo no se visualizan apuestas claras para el real aprovechamiento de tales

ventajas, a pesar que hay disponibilidad de factores avanzados como una red de universidades con relativa articulación aunque sin ninguna tendencia marcada a la especialidad en el turismo salvo las excepciones de la Universidad Santiago de Cali sede Palmira, el SENA de Buga y el Instituto IDEE de Cali. Por otro lado es importante destacar lo hallado en la estructura y estrategia de las empresas que compiten en el sector con características donde predominan las microempresas con bajas capacidades de gestión y con muy bajos niveles de aplicación de estrategia la cual solo está enfocada en competir entre ellas por precio y de esa manera procurar sobrevivir. Desde el punto de vista de la demanda se identificó que sus clientes turistas tienen un bajo nivel de sofisticación y exigencia por cuanto son personas que van de paso o se encuentran cumpliendo alguna labor o gestión específica en Palmira o en alguno de los municipios aledaños, la mayoría son nacionales y muy contadas veces extranjeros. Existe un muy bajo nivel de asociatividad a pesar que hay enormes potencialidades para realizar encadenamientos y aglomeraciones tipo Cluster, no obstante no tener aún un destino o productos turísticos bien concebidos y diseñados. Complementando la descripción realizada del ambiente competitivo se realizó la reflexión sobre la estructura del sector para comprender la manera como se compite, empleando las 5 fuerzas competitivas en donde se logró mostrar que la estructura actual sumado a las tendencias crecientes del consumo del turismo hace que sea realmente atractivo el sector para agentes (actuales o nuevos) que involucren procesos de innovación y diferenciación, así como una oferta bien definida y consistente con las necesidades y expectativas de los turistas de hoy, habida cuenta que las barreras de entrada al negocio turístico no son infranqueables, sin embargo la rentabilidad dependerá de en qué lugar de la cadena de valor se den estas innovaciones así como del valor agregado percibido por los consumidores más sofisticados.

- El estudio de referenciación (Benchmarking) realizado a los programas de apoyo al turismo de las Cámaras de Comercio de Bogotá, Cartagena y Armenia además de permitir identificar qué está haciendo respecto al turismo y qué participación tienen las Cámaras mencionadas en estas acciones en reconocidos destinos turísticos del país, se logró identificar factores clave de éxito para que estos programas hayan tenido importantes logros evidenciados en el nivel de posicionamiento de los destinos turísticos no solo nacionalmente sino internacionalmente y finalmente empleando los métodos de los radares de valor y de valor sopesado se pudo determinar aspectos que la Cámara de Comercio de Palmira requiere para cerrar las brechas frente a la referenciación realizadas. Vale la pena destacar que fruto de estas

interacciones, la Cámara de Comercio de Palmira firmó un convenio de cooperación y en el marco del mismo se encuentra ejecutando un proyecto conjunto con la Cámara de Comercio de Armenia para la implementación de Normas Técnicas Sectoriales en 18 Mipymes del turismo en la región. Con base en la referenciación realizada y sus resultados se reflexionó acerca de cómo es la cadena de valor actual tanto del sector del turismo en Palmira como de la Cámara de Comercio de Palmira y con base en ello se propuso una mejora en la cadena de valor del turismo con un enfoque en un trabajo más colectivo y menos individualista, adicional se visibilizó la manera en que la Cámara de Comercio de Palmira puede enfocar en un sector promisorio como lo es el turismo parte de su cadena a través de sus procesos de valor recién reconfigurados lo cual también permitió posteriormente realizar de una manera articulada los lineamientos estratégicos con el propósito de alinear con los propósitos contemplados en el direccionamiento estratégico de la Cámara. Finalmente con los resultados de estas reflexiones se identificaron fortalezas y debilidades que confluyeron en un DOFA con el cual se detectaron variables relevantes adicionales que sumadas a las proporcionadas por el análisis del entorno así como del ambiente competitivo y la estructura del sector sentaron las bases para el desarrollo del estudio prospectivo.

- Las variables identificadas a lo largo del desarrollo del trabajo fueron ratificadas y complementadas por los diversos actores expertos del sector en Palmira, quienes de una manera generosa compartieron su punto de vista acerca de la situación actual y futura del sector turismo respecto a la competitividad de las Mipymes que participan en el mismo mostrando la diversidad de opiniones existentes al respecto. La utilización de los instrumentos como la caja de herramientas de Godet, el Ábaco de Régnier, así como los análisis IGO e I-I y las entrevistas semi-estructuradas permitieron sistematizar, ordenar, priorizar y darle sentido a las variables para crear el modelo que daría forma a la construcción narrativa de los 4 escenarios planteados (Optimista, pesimista, tendencial y la apuesta) dando como resultado a través del escenario apuesta esa imagen de futuro posible y deseable para los actores del turismo en la ciudad.
- El sector turismo en Palmira ahora cuenta con un instrumento de planificación concertada entre los principales actores del turismo así como la Cámara de Comercio de Palmira a través de este ejercicio de prospectiva cuenta con un estudio especializado que le ha permitido una mejor aproximación al sector de una manera más integral, organizada y estructurada con el propósito de

lograr consolidar acciones en el territorio para fortalecer a las Mipymes que se encuentran en el negocio turístico, a su vez, el hecho de contar con un escenario apuesta construido teniendo presente la mirada de los mencionados actores genera un espacio común para discutir la tan necesaria visión compartida que requiere el sector para trabajar colectivamente y articuladamente aprovechando el momento en que se encuentra el mercado turístico y sus amplias oportunidades.

- Finalmente el despliegue de los lineamientos estratégicos desarrollados para el abordaje del escenario apuesta y lograr que en el 2027 esos propósitos se logren y consoliden se orienta a las empresas e instituciones del sector por un lado para que cuenten con una hoja de ruta para el desarrollo empresarial del mismo y por el otro para que la Cámara de Comercio de Palmira pueda integrar a sus planes de acción programas y proyectos concretos para apoyar el sector, entre otras cosas cabe rescatar que, como resultado de los ejercicios y sesiones realizados durante el desarrollo de la presente investigación con los empresarios, en marzo de 2016 se presentó un proyecto al SENA el cual fue cofinanciado con la convocatoria de Formación Continua Especializada para mejorar, a través de la transferencia de metodologías internacionales las competencias de gerentes, propietarios y empleados de hoteles, restaurantes, agencias de viajes y demás empresas turísticas, así como de su cadena de proveedores con el fin de potenciar sus capacidades a través del diseño de estrategias empresariales sostenibles, una mejor gestión comercial y de mercadeo así como de la gestión financiera.

11. RECOMENDACIONES

- Publicar, a través de los análisis sectoriales y el Centro de Documentación de la Cámara de Comercio de Palmira el presente estudio con el fin de divulgar entre los actores del turismo de la región los resultados del mismo y de esta manera se puedan implementar las propuestas presentadas.
- La Cámara de Comercio de Palmira a través de la gestión de proyectos y alianzas estratégicas debería continuar acompañando a los empresarios del sector turismo y en ese mismo orden de ideas diseñar un espacio de concertación de carácter técnico que asesore al Consejo Municipal de Turismo, especialmente en lo que respecta a la implementación de acciones público – privadas orientadas a resolver los aspectos de infraestructura, seguridad y de política pública para que el turismo realmente se visibilice en la agenda política municipal y regional.
- La Secretaría de Desarrollo Económico y Agricultura de Palmira que actualmente se encuentra en transición al recibir las actividades de turismo que tenía la Secretaría de Cultura debería emplear este documento como base para la elaboración de la política pública en Turismo contemplada en el Plan de Desarrollo Municipal.
- Las empresas del sector, en especial las Mipymes al consultar este documento deberían acometer las estrategias e iniciativas necesarias para lograr aprovechar el buen momento por el que está pasando el turismo, no solo a escala nacional sino a escala global.
- Adelantar con la academia estudios y diagnósticos específicos en aquellas debilidades y cuellos de botella identificadas durante el estudio para potenciar las capacidades de las Mipymes, especialmente en los factores que limitan su capacidad de crecimiento apalancados en las oportunidades del turismo nacional o internacional.
- Fortalecer el Comité Municipal de Turismo para que sea la instancia técnica de apoyo a las empresas y del Gobierno Municipal para la adopción de políticas públicas, generar incentivos y programas específicos a las Mipymes del sector.
- Implementar sistema de información turística del municipio.

12. BIBLIOGRAFIA

- Acerenza, M. (2009). *Competitividad de los Destinos Turísticos*. México DF: Trillas.
- Aranha, M. (2013). *Fortalecimiento de la Oferta Turística de Palmira*. Palmira: Secretaría de Cultura y Turismo de Palmira.
- Asamblea Departamental del Valle del Cauca. (2016). *Ordenanza 415 del 8 de Junio de 2016 Plan de Desarrollo del Departamento del Valle del Cauca 2016 - 2019*. Santiago de Cali.
- Assaf, G., & Josiassen, A. (2012). Identifying and Ranking the Determinants of Tourism Performance: A Global Investigation. *Journal of Travel Research*, 388-399.
- Azua, J., & Porter, M. (2008). *Clusterizar y Glokalizar la economía*. Bilbao: Oveja Negra.
- BANCO MUNDIAL. (2016). *Datos Banco Mundial*. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CO&view=chart>
- BANREP. (2015). *BANCO DE LA REPUBLICA*. Recuperado el 01 de 05 de 2017, de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos
- Bedoya, D., & Aponte, G. (2005). *Estrategias para el desarrollo de ventajas competitivas en la industria de calzado para dama en la ciudad de Cali*. Santiago de Cali.
- BETAUCOURT. (2011). *Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico*. Cali: Universidad del Valle.
- Bogotá, C. d. (2013). *Cluster Turismo de Negocios*. Recuperado el 12 de 08 de 2015, de <http://www.clusterturismodenegocios.com/portal/default.aspx>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (1994). *Creación de la Ventaja Competitiva para Colombia*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- Cámara de Comercio de Palmira. (2015). *Direccionamiento Estratégico 2015 - 2019*. Palmira: Cámara de Comercio de Palmira.
- Cámara de Comercio de Palmira. (2015). *Direccionamiento Estratégico 2015 - 2019*. Palmira: CCP.
- Camison, C. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 776-789.
- CCP. (2011). *Censo Empresarial de Palmira*. Palmira: CCP.
- CCP. (2015). *Anuario Estadístico de Palmira*. Palmira: CCP.

- CEPAL. (2008). *Cuadernos Estadísticos*. Recuperado el 12 de 12 de 2016, de http://www.cepal.org/deype/cuaderno36/PDF/LCG2390e_1vi.pdf
- CITUR. (31 de 12 de 2016). *CITUR*. Recuperado el 20 de 05 de 2017, de CITUR: www.citur.gov.co
- CONGRESO. (2004). *Ley 905 de 2004 - Ley Mipymes*. Bogotá: Congreso de la República.
- Congreso de la República. (1971). *Código de Comercio*. Bogotá: Congreso.
- Congreso de la República. (1996). *Ley 300 . Ley General de Turismo*. Bogotá: Congreso.
- Congreso de la República. (2006). *Ley 1101 Modificación Ley General de Turismo*. Bogotá: Congreso.
- Congreso de la República. (2012). *Decreto - Ley 019. Ley Antitrámites*. Bogotá: Congreso.
- Congreso de la República de Colombia. (2015). *Ley 1753 de Junio 9 de 2015 - Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018*. Bogotá DC.
- CORFICOLOMBIANA. (2017). *Perspectivas Económicas Corficolombiana 2017*. Bogotá: CORFICOLOMBIANA.
- DANE. (2011). *Caracterización del Empleo en la Industria del Turismo en Colombia*. Bogotá: DANE.
- DANE. (2012). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas*. Bogotá: DANE.
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Plan Sectorial de Turismo 2014 - 2018*. Bogotá: MinCIT.
- DIANA SOFIA CABRERA ROJAS, L. L. (2014). *Factores Clave de Exito y Competitividad de las Empresas del Valle del Cauca*. Cali: ICESI.
- DNP. (2006). *Documento CONPES 3439*. Bogotá: DNP.
- Echeverry, R. D., & Silva, T. F. (2004). Identificación de estrategias para el mejoramiento de la competitividad regional a partir de los sectores productivos no tradicionales. *Cuadernos de Administración* , 9 - 40.
- EUROPEAN COMISSION. (1996). *The Cork Declaration, a Living Countryside The European Conference on Rural Development*. Bruselas: EUROPEAN COMISSION.
- FDI. (2016). *Fundación para el Desarrollo Integral del Pacífico*. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <https://fdipacifico.org/sin-categorizar/5-datos-entender-la-rap-pacifico/>
- Fedesarrollo. (2010). *Estudio de Prospectiva para la Industria de la Hotelería*. Bogotá DC.
- FONTUR. (24 de 11 de 2016). *Presentación Oferta Institucional FONTUR*. Palmira: FONTUR.

- GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA. (2015). *Valle del Cauca Visión 2032*. Santiago de Cali: Gobernación del Valle del Cauca.
- Godet, M. (1999). *De l'anticipation á l'action, Manuel de prospective et de stratégie*. París: Dunod.
- GODET, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos*. DOnostia-San Sebastian: Laboratorio de Investigación Prospectiva y Estrategia.
- Holloway, J. (1994). *The Business of Tourism*. Londres: Addison Wesley Longman Limited.
- Ibrahim Ajagunna, A. P. (2014). Managing Interactions in the Tourism Industry - a strategic tool for success: Perspectives on Jamaica Tourism Industry. *Worldwide Hospitality and Tourism themes*, 179 - 190.
- Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Universidad del Valle. (2010). *Agenda de Competitividad para Palmira*. Santiago de Cali.
- Junfeng, D., & Otros. (2012). Comparative analysis of underdeveloped tourism destinations' choice of cooperation modes: a tourism supply-chain model. *Tourism Economics*, 1377-1399.
- Kachniewska, M. A. (2015). Tourism Development as a Determinant of Quality of Life in rural areas. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 500 - 515.
- Kim Boes, D. B. (2016). Smart Tourism Destinations: Ecosystems for tourism destination competitiveness. *International Journal of Tourism Cities*, 108-124.
- Matute, M., & Asanza, P. (2008). *Aspectos sociopsicológicos del turismo*. Santiago: EUMED.
- McDonald, J. (2009). Complexity science: an alternative world view for understanding sustainable tourism development. *Journal of Sustainable Tourism*, 455-471.
- Medina, J. (2006). *Manual de Prospectiva y decisión estratégica, bases teóricas e instrumentos para América Latina y El Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas - CEPAL.
- Melian-Gonzalez, A., & García-Falcon, J. (2003). Competitive potential of tourism in destinations. *Annals of Tourism Research*, 720-740.
- MILLET, O. F. (2009). *La Imagen de un Destino Turístico como Herramienta de Márketing*. Gandía: Ayuntamiento de Gandía.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015). *CITUR*. Recuperado el 26 de 02 de 2015, de <http://www.citur.gov.co/Estad%C3%ADsticas/Oferta/Prestadoresdeserviciostur%C3%ADsticosinscritosRNT.aspx>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2016). *CITUR*. Recuperado el 12 de 12 de 2016, de <http://www.citur.gov.co/pages/1>

- MOJICA, F. (2008). *Dos Modelos de la Escuela Voluntarista de Prospectiva Estratégica*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Nugroho, Y., & Saritas, O. (2009). Incorporating Network Perspectives in foresight: a methodological proposal. *Foresight*, 21-41.
- OCC. (2009). *Perfil competitivo de las empresas turísticas de Cartagena de Indias*. Cartagena: Cámara de Comercio de Cartagena.
- OCC. (2015). *Plan de Desarrollo Prospectivo y Estratégico de la Región Caribe Colombiana*. Cartagena: Observatorio del Caribe Colombiano.
- OMT. (2005). *Definiciones de Turismo*. Madrid: OMT.
- OMT. (2012). *Reporte Global de Turismo Gastronómico*. Madrid: OMT.
- Organización Mundial del Turismo. (2016). *Informe Panorama OMT del Turismo Internacional*. Madrid: OMT.
- ORLANDO SALAZAR GIL, D. H. (2015). *Estudio de Prospectiva para la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. con enfoque en vigilancia tecnológica 2015-2015*. Bogotá: Sociedad Hotelera Tequendama S.A.
- Pérsio, P., & Otros. (2012). Scenarios for the Brazilian road freight transport industry. *Foresight*, 207-224.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free press.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Boston.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 78.
- Porter, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 32-49.
- PORTER, M. (2014). *Ponencia Competitividad en Evento Expogestión 2014*. Cali: EXPOGESTIÓN.
- PROCOLOMBIA. (2015). *Perfil de Turismo Religioso*. Bogotá: PROCOLOMBIA.
- PROCOLOMBIA. (30 de 11 de 2016). Presentación Institucional Procolombia. Palmira: PROCOLOMBIA.
- SAMPIERI, H. (2014). *Metodología de la Investigación 6a Edición*. México DF: Mc Graw-Hill.
- Silva Castellanos, T. F. (2004). La Competitividad como Característica Intrínseca de los Sistemas Socioculturales Una aproximación teórica a un enfoque sociocultural de la competitividad. *Cuadernos de Administración No. 32*, 41-66.

- Spanos, Y. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 907-934.
- Vélez Osorio, I. M. (2006). *Análisis de productividad y competitividad del sector turismo en Cali a partir de su caracterización en innovación tecnológica*. Santiago de Cali.
- Voros, J. (2006). Introducing a classification framework for prospective methods. *Foresight*, 43-56.
- World Tourism Organization. (2007). *Servicios en Línea*. Recuperado el 10 de 03 de 2013, de Servicios en Línea: http://www.unwto.org/pdf/Understanding_Tourism-BasicGlossary_ES.pdf