

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
CORPOGEYMAR PERIODO 2017-2021

RAFAEL MARTÍNEZ VARONA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CALI (VALLE)
2018

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
CORPOGEYMAR PERIODO 2017-2021

RAFAEL MARTÍNEZ VARONA

Trabajo de Grado para optar al Título de:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN.

Director

BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO

Magister en Administración

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CALI (VALLE)
2018

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Cali, 12. Septiembre de 2018

Dedicatoria

A mis padres María Alicia (QEPD) y Rafael (QEPD). Por haberme apoyado en todo momento, por sus ejemplos de perseverancia y constancia, sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero ante todo por su amor desbordado. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos. Que Dios los tenga en su infinita paz.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1 ASPECTOS METODOLOGICOS	17
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	17
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.4 OBJETIVOS	19
1.4.1 Objetivo general	19
1.4.2 Objetivos específicos	19
1.5 JUSTIFICACIÓN	20
1.6 MARCO REFERENCIAL	20
1.6.1 Marco teórico	20
1.6.2 Marco conceptual	25
1.6.3 Marco legal	28
1.7 ESTADO DEL ARTE	30
1.8 ASPECTOS METODOLÓGICOS	31
1.8.1 Tipo de estudio	31
1.8.2 Método	33
1.8.3 Instrumentos metodológicos	34
1.8.3.1 Fuentes de información	344
2 CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE CORPOGEYMAR	355
3 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	399
3.1 ENTORNO GEOFÍSICO Y ECOLÓGICO	39
3.2 ENTORNO DEMOGRÁFICO	50
3.3 ENTORNO SOCIAL	57
3.4 ENTORNO ECONÓMICO	62
3.5 ENTORNO POLÍTICO	71
3.6 ENTORNO CULTURAL	77
3.7 ENTORNO TECNOLÓGICO	80
3.8 ENTORNO JURÍDICO	81

4	ANÁLISIS DEL SECTOR TURISMO DE NATURALEZA	93
4.1	DIAMANTE COMPETITIVO	93
4.1.1	condiciones de los factores	94
4.1.2	Industrias relacionadas y de apoyo	94
4.1.3	Las condiciones de la demanda	95
4.1.4	Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector	100
4.1.5	El papel del gobierno	101
4.1.6	El papel de la casualidad: el azar	102
4.2	CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	103
4.2.1	La rivalidad entre los competidores	104
4.2.2	Barreras de salida	105
4.2.3	Posibles entrantes	105
4.2.4	El poder de negociación de los proveedores	106
4.2.5	El poder de negociación de los compradores	107
4.2.6	La amenaza de la sustitución	107
5	REFERENCIACIÓN / BENCHMARKING	110
5.1	PRESENTACIÓN	110
5.2	EMPRESAS POR COMPARAR	110
5.3	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	115
5.3.1	Precio competitivo	115
5.3.2	Cantidad de clientes	115
5.3.3	Cantidad de destinos	115
5.3.4	Tiempo en el mercado (Experiencia)	115
5.3.5	Nivel de alianzas estratégicas	116
5.3.6	Calidad del servicio	116
5.3.7	Cobertura del mercado	116
5.3.8	Posicionamiento de la marca	116
5.3.9	Portafolio de servicios	117
5.3.10	Publicidad	117
5.4	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	117
5.5	RADARES DE VALOR Y VALOR SOPESADO	119
5.6	RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA	127
6	ANÁLISIS INTERNO	128
6.1	DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	128

6.1.1	Nivel de planificación de la empresa	128
6.1.2	Metodología de división del trabajo, funciones, perfiles de cargos y líneas de autoridad	129
6.1.3	Caracterización de cadena de abastecimiento	129
6.1.4	Actividades específicas y sus objetivos	130
6.1.5	Líneas de autoridad	130
6.1.6	Coordinación, motivación, liderazgo y orientación de los recursos, para la puesta en marcha de las actividades de la empresa	130
6.1.7	Diagnóstico de los estándares establecidos en la empresa, sus métodos para el monitoreo y evaluación del desempeño y sus acciones correctivas	131
6.2	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL	132
6.3	MARKETING	133
6.4	OPERACIONES	135
6.5	FINANZAS	136
6.6	GESTIÓN HUMANA	136
7	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA	140
7.1	EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS E.F.E	140
7.2	EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS E.F.I	142
7.3	ESTRATEGIAS DOFA	145
7.3.1	D.A.	145
7.3.2	D.O	147
7.3.3	F.A.	147
7.3.4	F.O.	148
8	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	150
8.1	VISIÓN	150
8.2	MISIÓN	150
8.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	152
8.4	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	153
8.4.1	Matriz de segmentación	153
8.4.2	Matriz de Ansoff	154
8.4.3	Matriz BCG	155
9	PLAN DE ACCIÓN CON INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	1571
9.1	OBJETIVOS A CORTO PLAZO, ACTIVIDADES, RECURSOS Y PRESUPUESTO	157
9.2	SEGUIMIENTO AL PLAN DE ACCIÓN	161

10	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	165
10.1	CONCLUSIONES	165
10.2	RECOMENDACIONES	166
	BIBLIOGRAFÍA	168

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Concepto de estrategia según diversos autores	25
Tabla 2. Guía de análisis del entorno geofísico y ecológico	49
Tabla 3. Algunos indicadores de estructura demográfica en Cali	53
Tabla 4. Comportamiento general del turismo por ciudad	54
Tabla 5. Comportamiento del turismo por vacaciones, recreo y ocio de cara a otros motivos de viaje	55
Tabla 6. Guía de análisis del entorno demográfico	56
Tabla 7. Población por pertenencia étnica y área de residencia en Santiago de Cali	58
Tabla 8. Población victimizada de desplazamiento en Santiago de Cali	60
Tabla 9. Población desplazada por años en Santiago de Cali	60
Tabla 10. Indicadores sobre educación en Cali	61
Tabla 11. Indicadores sobre pobreza en Cali	62
Tabla 12. Guía de análisis del entorno social	62
Tabla 13. Comportamiento Pib 2011-2015	63
Tabla 14. Estadísticas principales de empleo en Cali (en miles)	65
Tabla 15. Apertura y cierre de empresas en Cali	65
Tabla 16. Guía de análisis del entorno económico	70
Tabla 17. Guía de análisis del entorno político	76
Tabla 18. Guía de análisis del entorno cultural	79
Tabla 19. Principales países activos en Facebook	80

Tabla 20. Guía de análisis del entorno tecnológico	80
Tabla 21. Guía de análisis del entorno jurídico	83
Tabla 22. Matriz integrada del entorno	83
Tabla 23. Perfil competitivo del sector	108
Tabla 24. Factores claves del éxito	118
Tabla 25. Guía de análisis interno. Gestión administrativa y gerencial	132
Tabla 26. Guía de análisis interno. Gestión de marketing	133
Tabla 27. Guía de análisis interno. Operaciones	135
Tabla 28. Guía de análisis interno. Finanzas	136
Tabla 29. Guía de análisis interno. Gestión humana	137
Tabla 30. Evaluación integrada de la situación interna	138
Tabla 31. Evaluación de factores externos	140
Tabla 32. Evaluación de factores internos	143
Tabla 33. Construcción de la nueva misión de la empresa	151
Tabla 35. Matriz segmentación de mercado	153
Tabla 34. Matriz de Ansoff	154
Tabla 36. Matriz BCG	155
Tabla 37. Objetivos, actividades recursos y presupuestos para la primera estrategia	157
Tabla 38. Objetivos, actividades, recursos y presupuesto estrategia dos	158
Tabla 39. Objetivos, actividades, recursos y presupuestos estrategia tres	159
Tabla 40. Objetivos, actividades, recursos y presupuestos estrategia cuatro	160
Tabla 41. Indicadores estándar estrategia uno	161

Tabla 42. Indicadores estándar estrategia dos	162
Tabla 43. Indicadores estándar estrategia tres	163
Tabla 44. Indicadores estándar estrategia cuatro	163

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso estratégico	33
Figura 2. Ubicación de oficina en Santiago de Cali (mapa amplio)	35
Figura 3. Ubicación oficina en Santiago de Cali (mapa cercano).	36
Figura 4. Organigrama	38
Figura 5. El Valle del Cauca y departamentos aledaños.	40
Figura 6. Departamento del Valle del Cauca	41
Figura 7. Relieve del departamento del Valle del Cauca	43
Figura 8. Vías de comunicación del departamento del Valle del Cauca	44
Figura 9. Ubicación de Santiago de Cali en el departamento del Valle del Cauca	45
Figura 10. Mapa físico de Santiago de Cali	46
Figura 11. Ríos de Santiago de Cali	48
Figura 12. Perspectiva de los Farallones de Cali desde el oriente del departamento	49
Figura 13. Población Santiago de Cali periodo 1987 – 2017	50
Figura 14. Población Santiago de Cali, estimación año 2016	51
Figura 15. Pirámide poblacional de Cali	51
Figura 16. Cambios en la proporción poblacional por grupo etario en Cali	52
Figura 17. Comportamiento general del turismo por ciudad en total llegadas año 2016	54
Figura 18. Comportamiento general del turismo por ciudad en variación anual año 2016	55

Figura 19. Comportamiento del turismo por vacaciones, recreo y ocio de cara a otros motivos de viaje	56
Figura 20. Pertenencia étnica del área rural de Cali	59
Figura 21. Producto interno bruto 2016-2017	64
Figura 22. Inversión neta por actividad económica en Cali 2015	66
Figura 23. Comportamiento de la variación porcentual bruta en los subsectores del sector servicios en 2015/2014	68
Figura 24. Variables principales en actividades de alojamiento. Total nacional 2015	69
Figura 25. Objetivo General, fundamentos y pilares del plan sectorial de turismo: “turismo para la construcción de la paz	71
Figura 26. Paraguas de Turismo de Naturaleza los subproductos turísticos	75
Figura 27. Diamante competitivo	93
Figura 28. Industrias relacionadas y de apoyo	95
Figura 29. Diagnostico nacional por producto en las regiones	95
Figura 30. Aplicación de los principios de la sostenibilidad al TNC	97
Figura 31. Ciclo de vida subproductos turismo de naturaleza en el mundo	98
Figura 32. Panorámica general de la cabecera municipal del municipio de El Águila	100
Figura 33. Paraguas de Turismo de Naturaleza los subproductos turísticos	101
Figura 34. Diamante competitivo industria del sector turismo de naturaleza	103
Figura 35. Equipo logístico de la empresa	111
Figura 36. Equipo operativo	111
Figura 37 Rivering Rio Claro, Jamundí 2018	114
Figura 38. Radar de valor CORPOGEYMAR	119

Figura 39. Radar de valor sopesado. CORPOGEYMAR	120
Figura 40. Radar de valor Ecolombia Tours	121
Figura 41. Valor sopesado Radar de valor Ecolombia Tours	122
Figura 42. Radar de valor Cali Travel SAS	123
Figura 43. Valor sopesado Radar de valor Cali Travel SAS	123
Figura 44. Radar de valor Siempre Colombia	123
Figura 45. Valor sopesado Radar de valor Siempre Colombia	124
Figura 46. Radar de valor Picoloro Ecoturismo	125
Figura 47. Valor sopesado Radar de valor Picoloro Ecoturismo	126
Figura 48. Radar de valor todas las empresas	126
Figura 49. Radar de valor sopesado todas las empresas	127
Figura 50. Cadena de abastecimiento de la empresa	130

INTRODUCCIÓN

El siglo XXI se presenta como un reto de cara a la revolución tecnológica, el desarrollo de las telecomunicaciones, la globalización de la economía, la competencia agresiva e inestabilidad de los mercados, la mayor exigencia de los clientes, de los empleados, variación de precios en materias primas, las políticas públicas, y cualquier cantidad de eventos económicos, políticos y sociales, que puedan ejercer algún tipo de presión a las organizaciones, obligándolas a estar en permanente revisión de sus resultados y analizando la manera de llevar a cabo las mejores estrategias para tener éxito en cada uno de sus rubros. Este escenario justifica la aplicación del concepto de planificación en las empresas, el cual desempeña un papel importante pues las organizaciones no pueden dejar que los cambios y la incertidumbre les tome por sorpresa. Su capacidad de respuesta ante los mismos debe ser producto de la toma de decisiones bien pensadas y estudiadas.

La planificación es un proceso que permite escoger objetivos y determinar cómo estos serán alcanzados con éxito, partiendo de un antecedente histórico y una motivación e inspiración que marca un porvenir imaginado o visualizado, de acuerdo con el entorno y los conocimientos que la inteligencia humana puede comprender. El pasado por su parte permite conocer desde donde partieron los grandes visionarios, y el futuro es un plan diseñado para lo que se puede ofrecer.

Actualmente, los individuos y las empresas, producto de los avances, diversificación y globalización antes expuestos, sumados a la competencia creciente en la adquisición de conocimientos para el desarrollo científico y los cambios sociales y políticos de las naciones, provocan una gran necesidad de establecer de forma organizada, cuáles son las rutas que deben seguirse para alcanzar un nivel de competencia alto y un posicionamiento estratégico que permita mantenerse estable ante un entorno dinámico y cambiante de las estructuras que sostienen la sociedad y sus economías. Por ello, es importante establecer rutas, planes y acciones estratégicas, combinando las fortalezas internas con las oportunidades del entorno, a fin de disminuir las debilidades internas y las amenazas que pueden afectar las operaciones centrales dentro de las organizaciones. La capacidad de respuesta depende absolutamente de una buena estrategia para la toma de decisiones, la cual debe estar bien pensada y planificada, surgiendo así el concepto de Planificación Estratégica, palabras clave en el presente Estudio.

El Direccionamiento Estratégico pretende abordar la creciente complejidad de las empresas y del entorno. Hoy la dirección estratégica es considerada como el sistema de dirección típico de las grandes compañías. Sin embargo, cada vez con

mayor frecuencia la dirección de las pequeñas y medianas empresas necesita incorporar los principios estratégicos.

Esta Propuesta de Investigación tiene como principal objetivo diseñar un plan estratégico para la empresa CORPOGEYMAR periodo 2017-2021.

1 ASPECTOS METODOLOGICOS

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

El deterioro del medio ambiente es inminente y sus resultados ya son palpados por todos en nuestro día a día. Muchos líderes mundiales, países y Organizaciones No Gubernamentales (O.N.G), promulgan la importancia de abordar estos temas, buscando alternativas de solución donde todos unidos participemos en su solución; conscientes de que ya se presentan daños irreparables.

La tendencia mundial del ambientalismo está generando conciencia en los seres humanos, lo cual crea una tendencia proteccionista, conservacionista, ecologista y el desarrollo sostenible. Adicionalmente el desarrollo económico mundial está participando activamente en soluciones que no deterioren a un más el medio ambiente y la calidad de vida mundial.

Actualmente el proceso de direccionamiento formal no existe desde la creación de la organización, cabe resaltar que todo lo concerniente a planeación estratégica no es aplicado en ninguna de las áreas de la corporación, lo cual se refleja en sus estados financieros. Asimismo, la visión y la misión no han sido estructuradas de acuerdo con las necesidades que actualmente operan en CORPOGEYMAR.

Por otro lado, se hallan demasiadas actividades que de una u otra manera no apuntan a la elaboración o sostenibilidad de una estrategia debido a su inexistencia desde el comienzo de la empresa o el desconocimiento por parte de los directivos, sobre cómo se formula una estrategia.

Los atrasos estratégicos son evidentes los cuales se reflejan en sus procesos internos, que no están permitiendo que se alineen a una estrategia global, que generen indicadores de gestión que faciliten el monitoreo constante.

La empresa para la cual se desarrolla este proyecto de grado tiene como visión ofrecer productos y servicios ecoturísticos educativos, productivos y de participación ciudadana, dirigidos a formar personas, grupos y comunidades, altamente comprometidos con la protección y conservación del ambiente en el marco de los derechos humanos, el desarrollo sostenible y la paz.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La globalización y a su vez el impulso por el cuidado de la naturaleza ha generado grandes oportunidades para mejorar la sostenibilidad de las organizaciones.

En CORPOGEYMAR, en el presente carece de un Direccionamiento Estratégico formal, los elementos del direccionamiento están presentes de manera empírica o se han construido partiendo de supuestos y decisiones informales.

La misión y la visión actual de la organización requieren ser revaluadas debido a que en el transcurso del tiempo desde el origen de la organización pueden existir algunos tipos de modificaciones de carácter misional y visión al; partiendo de este hecho en la organización nunca se ha registrado una evaluación interna y externa.

Esta situación de incertidumbre a nivel interno y externo no permite determinar la situación actual del Direccionamiento Estratégico utilizado por la organización.

En la corporación los objetivos planteados tienen motivos netamente inmediatos y no se plantean estrategias a largo plazo, que permitan mejorar a futuro la situación actual de la empresa; aquí se evidencian formulaciones empíricas tanto de objetivos como de metas que sólo responden a necesidades inmediatas.

La estructura formal planteada por la empresa no es la más adecuada con relación a la misión y visión actual, se evidencia la ausencia de estrategias claramente definidas; lo cual ha impactado el desarrollo y crecimiento de la empresa en el tiempo. Es así como hoy no se sabe si la misión, visión y la estructura organizacional debería ser la que actualmente está vigente.

Aunque existe presencia de una serie de planes operativos y tácticos a corto plazo, estos no están claramente definidos y gozan de informalidad en su manera de plantearse en la organización, pero a la vez no es claro identificar si dichos planes están relacionados a una estrategia o si existe alguna.

Por lo anterior se genera para el autor el interés de diseñar un plan estratégico documentado y estructurado para una empresa del sector ecoturismo.

Inicialmente se debe efectuar un análisis del entorno con el fin de identificar las oportunidades y amenazas; posteriormente un análisis del ambiente competitivo, mediante el benchmarking un análisis comparativo con la competencia y finalmente un análisis interno para identificar las fortalezas y oportunidades de la corporación, que permita finalmente producir un análisis DOFA. Con los productos obtenidos se podrá formular el direccionamiento estratégico y el plan estratégico que permita obtener beneficios a la organización.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué factores, situaciones y recursos se deben considerar en la formulación del plan estratégico para CORPOGEYMAR, que busque mejorar su competitividad y sostenibilidad durante el periodo 2017 – 2021?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Formular el plan estratégico de CORPOGEYMAR, que permita mejorar la competitividad y sostenibilidad para su desarrollo en el periodo 2017 – 2021.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno de CORPOGEYMAR para identificar amenazas y oportunidades.
- Analizar el sector de las organizaciones medioambientales, con el fin de conocer el ambiente competitivo.
- Realizar el estudio de referenciación (benchmarking) e identificar los factores clave de éxito frente a la competencia.
- Realizar análisis interno de la organización e identificar sus fortalezas y debilidades.
- Formular el direccionamiento estratégico: misión, visión, objetivos y estrategia.
- Diseñar los planes de acción con indicadores de control.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La formulación del plan estratégico, motivo de este proyecto, es importante para la corporación porque le permitirá tener un conocimiento del entorno, sus clientes, del panorama competitivo, las tendencias del mercado, entre otras; de esta forma se convertirá en una guía para el desarrollo de la organización.

Para el autor es importante, debido a que permite aplicar y afianzar los conocimientos adquiridos durante la maestría; en un caso práctico donde utilizara las competencias investigativas para conducir el proyecto a feliz término.

La competitividad exige en la actualidad que todo tipo de organización se adapte a una velocidad cada vez más creciente, vista e influenciada por los fenómenos de la globalización creciente.

El Direccionamiento Estratégico, es el modelo y herramienta administrativa más acorde a la necesidad actual y futura de esta empresa debido a su importancia con relación a la seguridad y sustentabilidad que un direccionamiento planteado puede generar en concordancia a la supervivencia misma de la organización.

En definitiva, este proyecto, se justifica en las razones expuestas anteriormente, ya que proporcionará un vehículo apropiado el desarrollo integral de la corporación en el corto, mediano y largo plazo; asimismo para el autor le permitirá cumplir con el requisito para obtener el título de Magister en Administración.

1.6 MARCO REFERENCIAL

1.6.1 Marco teórico

Gulick (s.f), citado por (Chiavenato, 2004)), plantea siete elementos de la administración como bases fundamentales en la gerencia de toda empresa; dichos pilares corresponden a:

- Planeación: es básicamente lo que debe hacerse con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

- Organización: es la estructura formal con la cual se va a organizar el trabajo y los procesos.
- Asesoría: es el manteniendo de las condiciones favorables en la empresa.
- Dirección: tomar decisiones e incorporarlas a las tareas.
- Coordinación: relaciones entre varias partes del trabajo.
- Información: esfuerzo para mantener informado a aquellos quienes el jefe es el responsable.
- Presupuesto: elaboración, ejecución y fiscalización presupuestal.

El Direccionamiento Estratégico se constituye en una práctica esencial en cualquier organización dado que es un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general, es decir, relaciona a la empresa con su entorno establecido, su posición, de tal manera que garantiza su éxito continuo y la protege de las sorpresas. (Ansoff, 1997)

La Dirección Estratégica es considerada como “un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de Planificación Estratégica, Planificación de la Capacidad y Dirección del Cambio (Betancourt, 2005).

Con el inicio del siglo XXI el término estrategia y direccionamiento se fusionaron, dando como resultado otras expresiones castrenses, que comienzan a utilizarse en el mundo de los negocios.

Varios autores se refieren al tema de la Dirección Estratégica en los siguientes aportes:

Humble (s.f.) citado por Chiavenato (2004), plantea que “El Direccionamiento Estratégico es un sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la empresa, definir y alcanzar sus propósitos de lucro”. (pág. 207)

Hatten (s.f) citado por (Steiner, 1998), esboza que “La Dirección Estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, está dirigida a la obtención de estos... es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización” (pág. 23). Desde esta perspectiva, se plantea que es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría de los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan “Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas: Hacer que lo que haga bien, y escoger a los competidores que

pueden derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica” (pág. 23)

Tal como afirma (Johnson, 2006), “El Direccionamiento Estratégico se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas. (pág. 14).

En este proyecto se tendrán como referentes los conceptos antes esbozados y tomando como base las escuelas referenciadas por Mintzberg, et al., (1999) en el texto “Safari a la Estrategia”; y en especial las escuelas del Diseño, Planificación y Posicionamiento.

Mintzberg et al., (1999) presenta un pormenorizado análisis de las diferentes escuelas de pensamiento estratégico, y al hacerlo usan el ejemplo de los ciegos que pretenden explicar qué es un elefante solo tocando una parte de su cuerpo, pues sostienen que estas escuelas se comportan como tal, es decir se enfocan en una sola parte sin tener en cuenta la complejidad del todo.

De manera arbitraria se piensa en un número que contenga a todas las posibles escuelas y llegan al diez como número que las recoge y al hacer una revisión bibliográfica detallada emergen realmente diez escuelas.

Posteriormente agrupan estas diez escuelas en cuatro conjuntos, las tres primeras (de diseño, de planificación y de posicionamiento) como de naturaleza prescriptiva pues se ocupan del modo en que debieran formularse las estrategias; las tres siguientes (empresarial, cognoscitiva y de aprendizaje) de naturaleza descriptiva pues consideran aspectos específicos del proceso de creación de estrategias en donde el estratega tiene relevancia; las tres subsiguientes (de poder, cultural y ambiental) al igual que las anteriores hacen énfasis en el proceso pero extendiéndolo a otros grupos y otros actores; y por último un grupo con una sola escuela (de configuración) la cual se trata de una combinación de las demás.

La escuela de diseño representa la perspectiva más influyente en el proceso de formación de estrategia, porque propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas.

Los orígenes de la escuela de diseño se remontan a dos libros: *Liderazgo en Administración* escrito por Philip Selznick en 1957 y *Estrategia y Estructura* escrito por Alfred D. Chandler en 1962. Luego con el libro *Política Empresarial: texto y casos* escrito en 1965 por el grupo de Management General de la Escuela Empresarial de Harvard la escuela tomó un mayor impulso.

En el modelo básico defendido por la Escuela de Diseño, en una primera fase la formulación de estrategias descansa en el conocido modelo DOFA o alineamiento que debe existir entre las fuerzas y debilidades de la organización derivadas de su evaluación interna y las oportunidades y amenazas del entorno derivadas de su evaluación externa (Betancourt, 2005).

Para la escuela de planificación, se toma un grupo de rigurosas medidas, a partir del análisis de la situación hasta la ejecución de la estrategia. La planificación estratégica parte del supuesto de la estabilidad en la organización, de tal manera que se realiza en torno a categorías que ya existen en la misma organización. Esta escuela no sólo deja de lado el carácter dinámico de la organización, sino que deja fuera el proceso mismo de generación de la estrategia.

Para la escuela de posicionamiento, poner el negocio dentro del contexto de la industria y observa como la organización puede mejorar su posicionamiento estratégico dentro de esa industria. La escuela de posicionamiento creó instrumentos analíticos, a partir de los cuales el analista podía identificar las relaciones concretas y elegir la estrategia óptima. Dentro de esta escuela, la estrategia no se diseña, sino que es seleccionada con base en un cálculo analítico, lo que elimina la noción de la estrategia como un proceso abierto y creativo.

La estrategia según los autores necesita de al menos cinco definiciones: - como plan (proyectada), - como patrón (realizada), emergente (no pretendida), - como posición (ubicación en determinados mercados particulares), – como perspectiva (de los estrategas), y - como estratagema (maniobra)

Con respecto a las dos primeras la pregunta importante es ¿las estrategias realizadas siempre han sido proyectadas? A lo cual responde que al mirar los hechos es obvio que no, pues una realización perfecta requiere una planeación brillante, y en la práctica se requiere un poco de previsión y algo de adaptación. Esto lleva necesariamente a la tercera en donde con el tiempo las estrategias convergen en algo coherente o en un patrón.

En la cuarta la estrategia mira al lugar donde el producto se encuentra con el cliente en el mercado externo, la quinta se enfoca en el adentro, en la cabeza de los estrategas y en la visión de la empresa, y la última se explica cómo acciones realizadas para burlar al oponente.

De estas definiciones se deducen áreas generales de acuerdo con su naturaleza, 1. La estrategia establece una dirección, 2. Concentra el esfuerzo, 3. Define a la organización, y 4. Proporciona consistencia. Cada una de estas áreas presenta ventajas y desventajas.

En primera instancia explica la evolución de las diferentes escuelas en el tiempo partiendo desde 1965 a través de las publicaciones que se han hecho hasta 1995. Luego metafóricamente cada escuela es relacionada con un animal diferente de acuerdo con sus cualidades y utiliza una serie de dimensiones para explicar dichas cualidades. Termina el recuento haciendo ocho preguntas referentes a diferentes temas que abordan las diferentes escuelas.

Al final los autores culminan el análisis llamando la atención a los estrategas sobre la necesidad de ir más allá de las limitaciones de cada escuela y enfatizando en la tarea de combinarlas.

En las siguientes líneas se realiza un breve recorrido sobre el origen de la palabra estrategia, su significado según algunos autores y su evolución en el tiempo.

La palabra “estrategia” acompaña al hombre desde la antigüedad, procede de los vocablos griegos *stratos*, que significa ejército y *agein*, sinónimo de conductor. Inicialmente esta palabra fue utilizada en el campo militar, pero a medida que las guerras fueron más globales, más costosas y más frecuentes, se hizo evidente que la victoria dependía de factores distintos a un gran ejército; el papel de un jefe de un ejército se volvió más importante porque el resultado de las guerras empezó a depender en gran medida de su inteligencia, su experiencia y personalidad. Posteriormente gracias a los resultados obtenidos de su implementación se aplica hoy en día en diferentes ámbitos como el social, deportivo, político, empresarial, entre otros. (Betancourt, 2005)

A finales del siglo XIX, comienzos del siglo XX, el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor introdujo la planeación de forma más estructurada mediante la planificación de tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el que, como y cuando ejecutar las tareas y el trabajador las hacía.

La dirección estratégica como disciplina empezó inicio en 1908 en Harvard Business School “La escuela de diseño”, a la que pertenecieron Chandler, Lerner, Christensen, Andrews y Guth; el cual involucra diversas disciplinas como: economía, historia, sociología, teoría de la organización entre otras, lo que ha permitido diversas definiciones. (Betancourt, 2005)

1.6.2 Marco conceptual

El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. (Castaño, (s.f)). El cuadro numero 1 reúne las diferentes definiciones del concepto estrategia.

Tabla 1. Concepto de estrategia según diversos autores

Autor	Definición
Peter Drucker	Considera que la información es la base primordial para formular una estrategia por eso la define como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias o la intuición que en no todas las organizaciones ni a todos los gerentes les funciona.
Alfred Chandler	Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.
Kenneth Andrews	Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.
Igor Ansoff	Veía a la estrategia “como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la

	organización y los negocios que la organización planea para el futuro". Ansoff identifica cuatro componentes de la estrategia. Estos son: 1. Ámbito producto-mercado (los productos y mercados que la empresa trabaja). 2. Un vector crecimiento (los cambios que la firma planea realizar en el ámbito producto-mercado). 3. Ventajas competitivas (las principales características que la firma tiene en cada posición producto-mercado que hacen fuerte su poder competitivo). 4. Sinergia (una medida del efecto conjunto esto es el fenómeno $2+2=5$). Es la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad.
Henry Mintzberg	Es quien brinda la definición más completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término.
Von Clausewitz	En la milicia la estrategia implica trazar el plan de guerra, dirigir las campañas individuales y a partir de ello decidir acerca de los compromisos individuales.
Fred David	Plantea que las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización. David muestra gran interés en definir la gerencia estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. Además, ayuda a las organizaciones a sobrevivir en el torbellino del mercado en que nos encontramos, capacitándolas para que identifiquen de forma astuta la necesidad de cambio, así como su capacidad de adaptación a estos.

Fuente: Elaboración propia basada en Castaño ((s.f)).

- **Planeación estratégica**
La planeación estratégica permite establecer los objetivos de la compañía y su accionar para alcanzarlos, en función de las capacidades actuales y potenciales de la empresa.
- **Análisis del entorno**
El análisis del entorno general se basa en identificar de qué manera cuatro factores universales afectan la rentabilidad de una empresa, tales factores son de tipo económicos (progreso de la renta, grado de inflación, paros nacionales, etc.), Político-legales (políticas fiscales y monetarias, reformas tributarias, etc.),

Socio-culturales (variables demográficas, nivel educativo) y factores tecnológicos (métodos productivos, procesos de gestión, etc.) (IEP, 2014).

- **Análisis del entorno específico**
Este hace referencia a los factores del ambiente que impactan de forma particular no solo a la empresa objeto de estudio sino a todas las empresas de su tipo, dado que presentan características similares. Este tipo de análisis es indispensable realizarlo de manera pertinente para identificar como adaptarse oportunamente, ante cambios en el entorno y obtener por un determinado tiempo una ventaja competitiva, frente a las demás empresas (Mintzberg & Brian Quinn, 1999).
- **Análisis de la competencia**
Es reconocido también como análisis de benchmarking, el cual significa punto de referencia, su aplicación consiste en analizar la competencia, es decir, conocer los mejores métodos y prácticas de los competidores, aprenderlos, adoptarlos y replicarlos en la organización. En este análisis se debe iniciar por los líderes en el mercado de interés (pintura automotriz), recopilando la información, su respectivo análisis, la identificación de prácticas y estrategias que se destaquen, en función de los resultados que la competencia esté obteniendo y finalmente se hace una adaptación a la empresa (Fred, 2003).
- **Análisis interno**
Indaga sobre las características de las capacidades, capital y medios con los que cuenta la empresa para hacer frente al entorno (general y específico). Este análisis tiene como propósito establecer las fortalezas y debilidades de la empresa para poder posicionarse en el mercado (Mintzberg & Brian Quinn, 1999).
- **Dofa**
La herramienta DOFA es aquella que permite identificar y ponderar las debilidades y fortalezas a nivel interno, así como las amenazas y oportunidades del entorno externo.

Existen numerosos enfoques para construir un plan que se diferencian en aspectos de forma y de procedimiento, pero no en los componentes básicos que conforman el proceso de planeación estratégica. Estos componentes son:

- Caracterización e historia de la organización
- Análisis del entorno general
- Análisis del sector
- Referenciación (Benchmarking)
- Análisis interno
- Análisis estratégico (DOFA)
- Direccionamiento estratégico
- Implementación de la estrategia y plan de acción
- Control
- Retroalimentación

1.6.3 Marco legal

Dentro del contexto ambiental se tiene la siguiente normatividad:

- Ley 99 de 1993 del Congreso Nacional de Colombia. Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente; se reordena el sector público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables; se organiza el Sistema Nacional Ambiental (SINA) y se dictan otras disposiciones. (Congreso de la república, 1993)
- Ley 134 del 31 de mayo de 1994. Por la cual se dictan normas sobre mecanismos de participación ciudadana. Dentro de los mecanismos de participación ciudadana regulados por esta Ley se encuentra el de Iniciativa Legislativa para la participación administrativa como derecho de las personas, para las veedurías ciudadanas y para el control y protección del medio ambiente. (Congreso de la República, 1994)
- Ley 99 del 22 de diciembre de 1993, Título X. Establece los mecanismos y procedimientos de participación ciudadana en las actuaciones administrativas que afecten el medio ambiente. (Congreso de la República, 1993)
- Constitución Política de Colombia de 1991. (Congreso de la República, 1991)
 - Artículo 1. De los principios fundamentales, donde se señala que “Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto

de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general”.

- Artículos 339 y 340. Habla de los Consejos Territoriales de Planificación que funcionarán y operarán según lo determine la Ley.
 - Artículo 2. Establece los fines esenciales del Estado y participación comunitaria.
 - Artículo 7. Establece el reconocimiento de la diversidad étnica y cultural.
 - Artículo 40. Establece que todo ciudadano tiene derecho a participar en la conformación, ejercicio y control del poder político. (...)
 - Artículo 20. Establece que se garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, y la de fundar medios de comunicación masiva.
 - Artículo 74. Establece que todas las personas tienen derecho a acceder a los documentos públicos salvo los casos que establezca la Ley. (...)
 - Artículo 79. Establece que todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La Ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo.
 - Artículo 270. Establece que la Ley organizará las formas y los sistemas de participación ciudadana que permitan vigilar la gestión pública que se cumpla en los diversos niveles administrativos y sus resultados.
- Decreto número 1320 de 1998. Por el cual se reglamenta la consulta previa con las comunidades indígenas y negras para la explotación de los recursos naturales dentro de su territorio. (Congreso de la República, 1991)

- Ley 472 de 1998. Relaciona las definiciones y procedimientos de las Acciones Populares y de Grupo y la veeduría ciudadana. (Congreso de la República, 1991)
- Ley 489 de diciembre de 1998. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del Orden Nacional. (Congreso de la República, 1991)
- Ley 610 de 2000. Se establece el trámite de los procesos de responsabilidad fiscal de competencia de las Contralorías. (Congreso de la República, 2000)
- Ley 850 de 2003. Se reglamentan las veedurías ciudadanas como mecanismo democrático de representación de los ciudadanos o de las organizaciones sociales para ejercer la vigilancia sobre la gestión pública, que asigna responsabilidades a las Entidades del Estado con la conformación de la Red Institucional de Apoyo a las veedurías. Estas Entidades son: Procuraduría General de la Nación, Contraloría General de la República, Defensoría del Pueblo, Ministerio del Interior, Departamento Administrativo de la Función Pública, Escuela Superior de Administración Pública y Organismos de Planeación de los diferentes niveles. (Congreso de la República, 2003)

1.7 ESTADO DEL ARTE

En un estudio de planeación estrategia según Cardenas y Tolosa (2009) manifiesta “El capital proveniente del ecoturismo es una fuente de ingresos para las personas [...] asimismo de reinvertir estos en la conservación de las zonas turísticas, para mitigar el impacto ambiental generado por la actividad, además es una de las fuentes principales para llevar los hechos el desarrollo sostenible” (p.6).

Recientemente en estudio realizado por el Ministerio del Medio Ambiente publicado por el periódico El Tiempo, el estado del medioambiente de las principales ciudades en el país es crítico de acuerdo con el nuevo Índice de Calidad Ambiental Urbana (ICAU). Se analizaron nueve ciudades de más de 500.000 habitantes, a partir de 17 indicadores que evalúan de manera integral los aspectos ambientales. Es así como Cali obtuvo un puntaje de 6,5, se rajó quedando en la posición de muy baja calidad. “Este nuevo índice ambiental de las ciudades del país es el primer instrumento que logró estandarizar la información que tenían las corporaciones ambientales y las secretarías de los municipios.” (Betancur, 2015)

Actualmente el ecoturismo se ha convertido en una actividad preferida con una alternativa de esparcimiento a nivel nacional y en este caso de la capital del Valle del Cauca. Tal como lo manifiesta (Guevara, 2006) “El propósito de este estudio es proporcionar las herramientas teóricas y prácticas, a través del diseño de un plan estratégico, para que las empresas turísticas del Departamento mejoren su desempeño en el mercado. De ahí que es necesario conservar la demanda existente y cautivar nuevos turistas” (p.15).

La Planeación Estratégica de vital importancia para el desarrollo sostenible de la Pymes en Colombia; muchas de ellas fracasan en su empeño de generar nuevas oportunidades; es así como según (El Tiempo, 2004) “la academia tiene un alto grado de responsabilidad con el sector empresarial, máxime si se tiene en cuenta que las medianas y pequeñas empresas inician sus negocios con una alta expectativa pero sin la suficiente capacitación, ni la infraestructura tecnológica necesaria para dar soporte a sus ideas.”

Los anteriores estudios recientes dejan claro la importancia de la planeación estratégica, para generar empresas competitivas, alienadas con el orden del cuidado ambiental en las actividades cotidianas de la vida.

Dado lo anterior existe una brecha donde el anteproyecto puede realizar un aporte valioso, dado que en las pymes orientadas al ecoturismo carecen de una planeación estratégica que las lleve a escenarios exitosos, que generen empleo, calidad de vida y paz.

1.8 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.8.1 Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo descriptivo no experimental y propositivo exploratorio, pues se pretende identificar con precisión los distintos componentes que comprende la planeación estratégica de la empresa CORPOGEYMAR, teniendo como base la metodología propuesta por Betancourt (2013) para el desarrollo de un proceso estratégico (ver Figura 1):

- Caracterización e historia de la organización.
- Análisis del entorno general.

- Análisis del sector medioambiental.
- Referenciación (benchmarking).
- Análisis interno.
- Análisis estratégico DOFA.
- Direccionamiento estratégico.
- Implementación estratégica y plan de acción.
- Seguimiento y control.
- Retroalimentación.

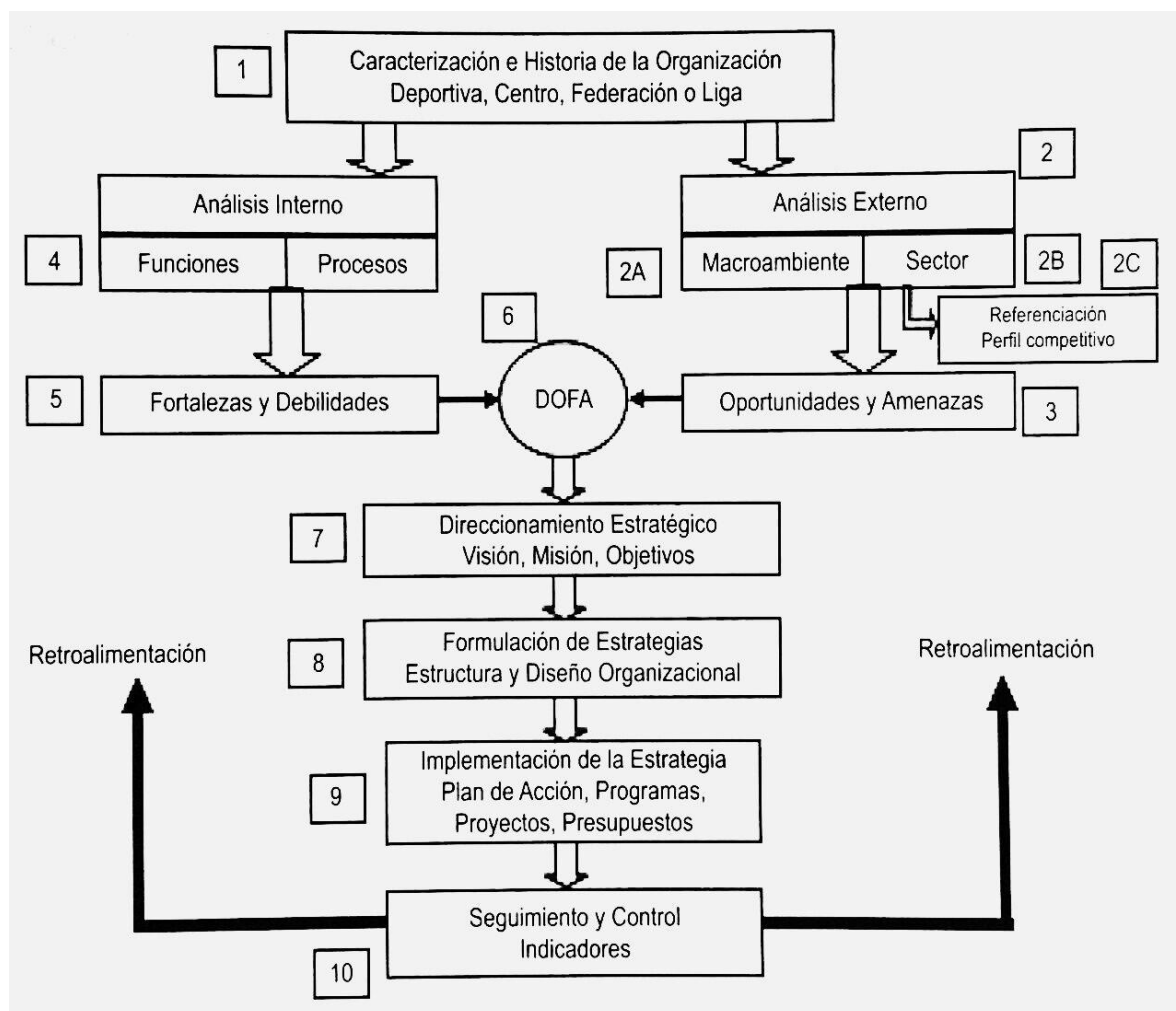
Es **descriptiva** por cuanto pretende dar cuenta de las características más relevantes de la realidad de la empresa CORPOGEYMAR, abordando su recorrido histórico y reconociendo sus desarrollos, limitaciones, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas tanto interna como externamente.

Es **no experimental** dado que se estudia cada hecho sin ningún tipo de injerencia sino tal cual se presenta.

Es **propositiva** toda vez que propugna por el fortalecimiento de la institución. Y es **exploratoria** porque se propone la elaboración de un plan de acción amplio que regirá el comportamiento y destino de la organización durante los años venideros.

El enfoque de la investigación es preeminentemente **cualitativo**, puesto que el estudio contempla múltiples variables que no siempre son cuantificables; sin embargo, existe un lugar para un abordaje **cuantitativo**, especialmente en lo que atañe a datos y estadísticas que pueden ser relevantes en algún momento para explicar y comprender de mejor manera lo que se pretende con el proceso estratégico de CORPOGEYMAR.

Figura 1. Proceso estratégico



Fuente: Betancourt (2013, pág. 17)

1.8.2 Método

La investigación utilizará la inducción - deducción y el análisis – síntesis como principales métodos para su abordaje.

La inducción cuando se requiera utilizar el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares y que permiten establecer a su vez conclusiones cuya aplicación es de carácter general, esto es, cuando se parte de lo particular a lo general.

La deducción cuando se requiera justamente lo contrario, partir de un marco general de referencia hacia algo particular; en otras palabras, realizar inferencias de lo general a lo específico.

El análisis entendido como el proceso cognoscitivo por medio del cual una realidad es descompuesta en partes para su mejor comprensión.

Y la síntesis, considerada como la reunión racional de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad, o lo que es lo mismo, la reunión de las partes o elementos para analizar, dentro de un todo, su naturaleza y comportamiento con el propósito de identificar las características del fenómeno observado.

1.8.3 Instrumentos metodológicos

Los principales instrumentos que se utilizarán durante la investigación son: la observación, las entrevistas semiestructuradas a profundidad a personal clave –Alta Dirección- y, especialmente, el análisis documental.

1.8.3.1 Fuentes de información

Se recurrirá a fuentes primarias y secundarias para recopilar información que permita el desarrollo de la metodología propuesta.

Fuentes primarias: entrevistas semiestructuradas a profundidad al componente gerencial y observación sistemática de procesos y procedimientos al interior de la empresa.

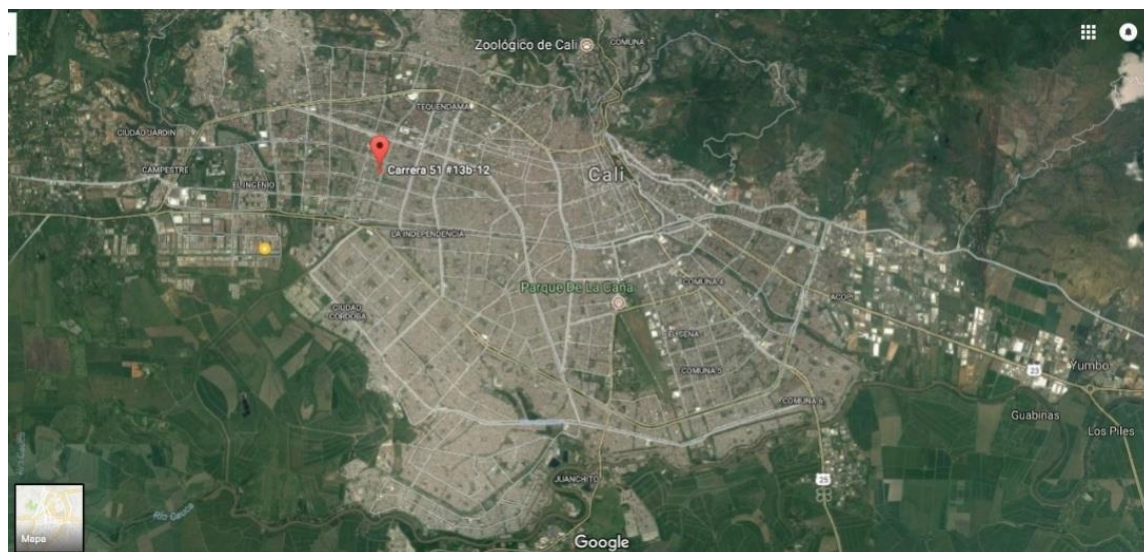
Fuentes secundarias: documentación de la organización –informes, estadísticas, manuales, planes estratégicos-, libros, artículos de revistas académicas, informes, artículos de prensa en internet.

2 CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE CORPOGEYMAR

La Corporación Guardianes Ecológicos y del Medio Ambiente para los Recursos Naturales (CORPOGEYMAR) es una entidad sin ánimo de lucro (ESL) creada en 2010 por el señor Helver Piedrahita Castrillón, quien funge actualmente como gerente de esta. Su certificado de Cámara de Comercio existe desde noviembre de 2010, pero bajo documento privado ingresa el 06 de septiembre de ese mismo año y aparece inscrita el 25 de octubre de 2010 bajo el # 2924 del libro I. Su NIT es 900.391.481-0 y su actividad económica tiene el código CIIU 9499 –actividades de otras asociaciones n.c.p (no clasificado previamente)-.

No obstante, su registro con fecha 2010, es sólo hasta finales de 2016 que el señor Piedrahita logra disponer del suficiente flujo de efectivo y tiempo para desarrollar el proyecto, aunque aún hoy se encuentra en una fase preoperativa y sin oferta de servicios aún disponible. La oficina principal se encuentra ubicada en la Carrera 51 # 13B-12 P1, Barrio primero de mayo, en la ciudad de Cali.

Figura 2. Ubicación de oficina en Santiago de Cali (mapa amplio)

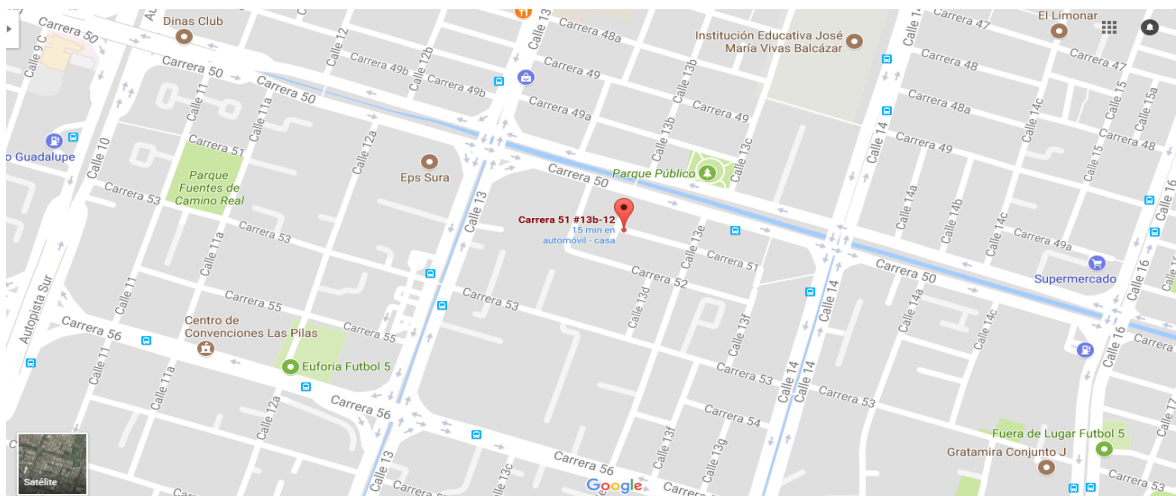


Fuente: Google Maps (2017)

Su actividad principal consiste en la comercialización del turismo de naturaleza, que se desagrega a través de las siguientes acciones:

- Promover el camping – turismo ecológico, educativo y recreacional en estamentos educativos oficiales y privados.
- Diseñar planes y actividades con los grupos o entidades de la tercera edad donde compartan sus experiencias y den sus aportes al medio ambiente para su conservación y mejoramiento.
- Crear rutas ecológicas turísticas y recreativas dentro y fuera del casco urbano de Santiago de Cali.
- Diseñar estrategias de tipo participativo para la empresa privada, buscando que los colaboradores a su servicio se integren a actividades de turismo de naturaleza.
- Establecer contacto con las secretarías de educación municipal y departamental de forma que se articulen propuestas y actividades en temas medio ambientales y afines, generando aprendizaje a partir de la propuesta ecoturística.

Figura 3. Ubicación oficina en Santiago de Cali (mapa cercano).



Fuente: Google Maps (Google Maps, 2017)

La idea primigenia que da sentido a este emprendimiento se subdivide en dos cursos de acción al menos:

- Hacer un aporte a la región llevando como mensaje principal el hecho de que los recursos naturales son finitos y la comunidad de la región es responsable de su conservación.
- Crear en la comunidad urbana y rural conciencia por la necesidad de preservar y conservar los recursos naturales, los ecosistemas existentes y un medio ambiente sano y sustentable.

De manera coherente con esta aspiración se enfilan la misión, la visión, los principios y los valores de la Corporación.

Misión

La Corporación Guardianes Ecológicos y del Medio Ambiente para los Recursos Naturales –CORPOGEYMAR- asesora, diseña y oferta con criterios de calidad, productos y servicios eco-turísticos educativos, productivos y de participación ciudadana, dirigidos a formar personas, grupos y comunidades, altamente comprometidos con la protección y conservación del ambiente.

Visión

La Corporación Guardianes Ecológicos y del Medio Ambiente para los Recursos Naturales –CORPOGEYMAR- será en el año 2025 una institución reconocida en el contexto regional y nacional por su contribución eficaz a la protección y conservación ambiental, a través de sus productos, servicios y talento humano altamente demandados por la comunidad.

Principios corporativos

- Excelencia institucional.
- Conciencia ambiental.
- Aprendizaje permanente

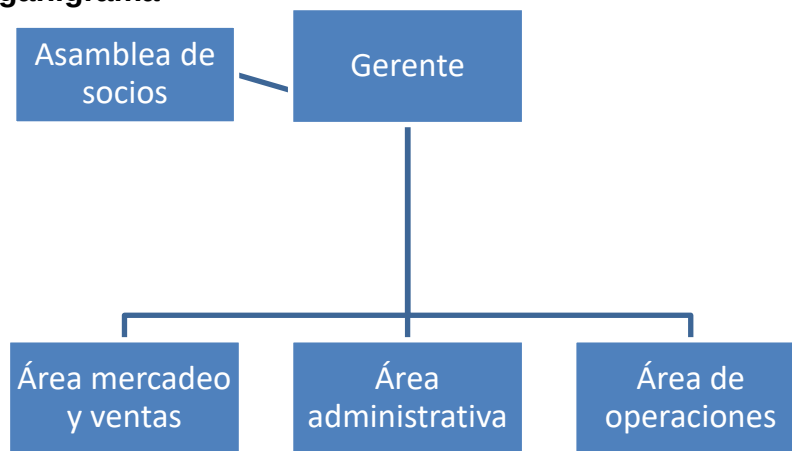
Valores corporativos

- Respeto: CORPOGEYMAR promueve sus acciones enmarcadas en el respeto a la vida en todas sus formas, el conocimiento de la naturaleza, del ser humano, sus derechos y deberes para la preservación y conservación de la vida.
- Responsabilidad: CORPOGEYMAR está comprometida con brindar, a través de sus productos y servicios, soluciones que se constituyen en respuestas adecuadas y seguras a las demandas ambientales de la población.
- Paz: CORPOGEYMAR fundamenta sus acciones en la práctica de la convivencia, la solución pacífica de los conflictos y la búsqueda de la paz interior, medios que conducen a la plenitud y el goce humano.

- Solidaridad: CORPOGEYMAR promueve la cooperación y la unión de esfuerzos y recursos dirigidos a multiplicar las acciones en pro del ambiente.
- Creatividad e innovación: en CORPOGEYMAR estamos comprometidos con investigar, innovar y generar ideas creativas que mejoren permanentemente los productos y servicios que demanda la comunidad.

Debido a que se encuentra en una fase preoperativa, la única persona al frente de la empresa es el señor Piedrahita. Sin embargo, para enero 2018 se prevé tener una estructura como la que se puede observar a continuación:

Figura 4. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

En esta estructura está previsto tener un líder por cada una de las áreas. En cuanto al personal requerido para los servicios ofrecidos, se procede a subcontratar guías, paramédicos y personal de apoyo logístico, cuya cantidad estará en función del tipo de evento a desarrollar y la cantidad de clientes.

La historia de CORPOGEYMAR está por construirse. Se pretende sentar aquí las bases para su desempeño futuro, confiando en que su misión y visión se dirigen hacia objetivos de loable cumplimiento, propósitos que beneficiarán a las generaciones presentes y venideras.

3 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

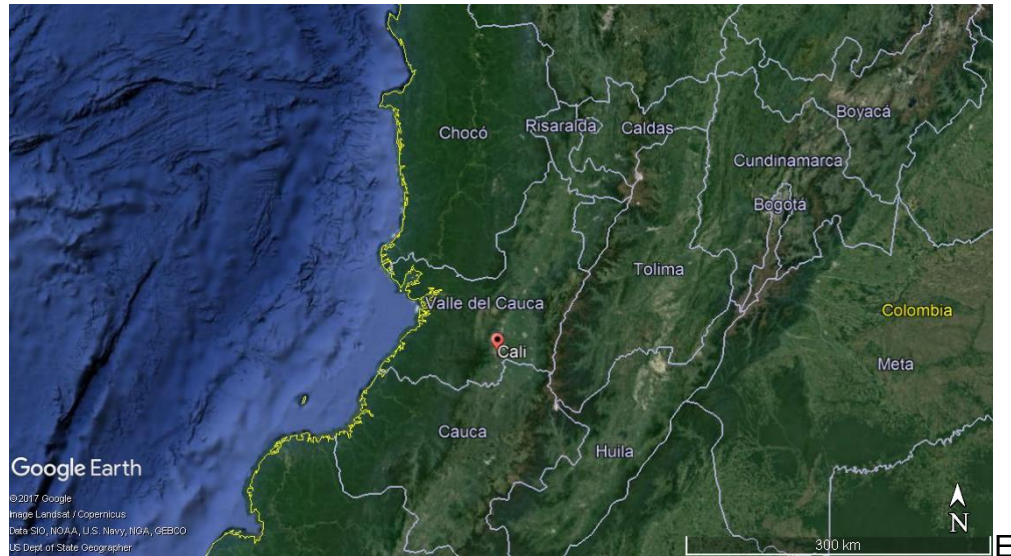
A la luz de los aportes teóricos en relación a dimensiones del entorno que propone Betancourt (2014), el presente capítulo es construido pensando que el entorno incluye todos aquellos factores que están fuera de los límites de la empresa y que afectan la actividad empresarial, estos por tanto serán los que ejerzan algún tipo de presión de diverso tipo (competitiva-social-económica-etc), y por tanto fungen como la fuente primaria para el establecimiento de una estrategia que permita el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Dado lo anterior, en el presente capítulo se analizarán en su orden los entornos geofísico y ecológico, demográfico, social, económico, político, cultural y tecnológico.

3.1 ENTORNO GEOFÍSICO Y ECOLÓGICO

El entorno geofísico y ecológico no es un entorno que el texto guía haya vinculado en su análisis de las dimensiones del entorno (Betancourt, 2014), sin embargo para efecto de una empresa cuya razón económica se concentra en el turismo de naturaleza, y este es definido como: *todo tipo de turismo basado en la naturaleza, en la que la principal motivación es la observación y apreciación de la naturaleza* (Min Comercio, 2013, pág. 7), los aspectos geofísicos y ecológicos de la ciudad de Santiago de Cali y sus alrededores próximos son determinantes.

El entorno geofísico de CORPOGEYMAR lo constituye la ciudad de Santiago de Cali y de manera directa el departamento del Valle del Cauca en los cuales hay algunos destinos atractivos para formar parte de la oferta de servicios de la Corporación. Vale la pena considerar que los alcances directos de CORPOGEYMAR se reducen a este territorio, pero también podría presentarse la posibilidad de expandir ofertas de servicios de turismo a los departamentos aledaños como Chocó, Risaralda, Quindío, Tolima y Cauca.

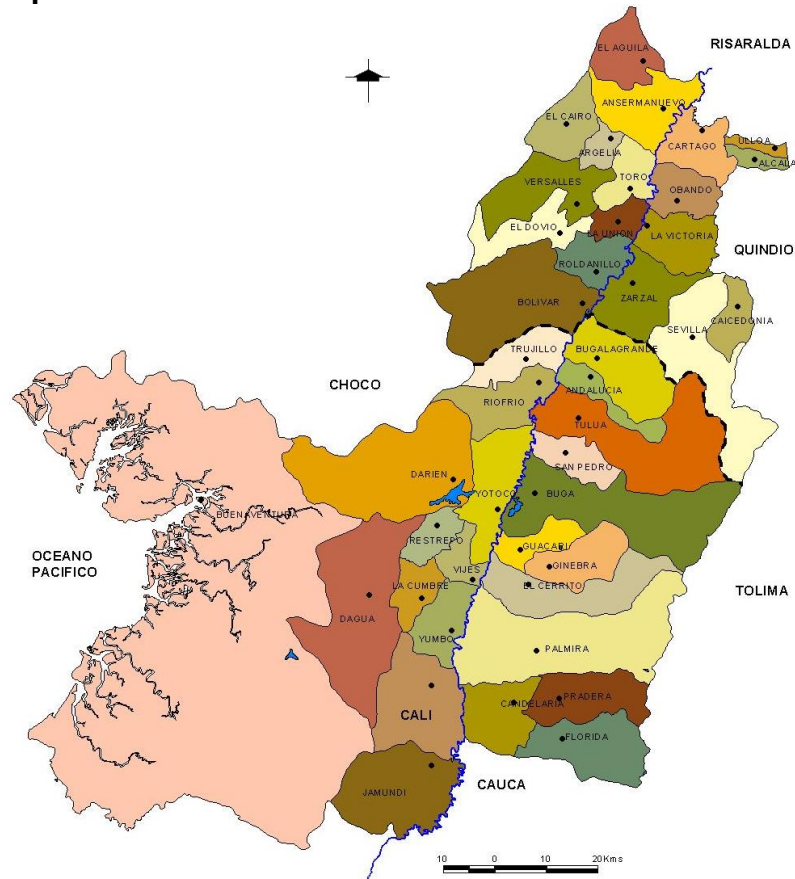
Figura 5. El Valle del Cauca y departamentos aledaños.



Fuente: Google Earth (2017)

El turismo de naturaleza se encuentra escasamente en el sector urbano de Cali; es en su ruralidad en donde la ciudad se presenta en toda su exuberante belleza natural. El Valle del Cauca es uno de los 32 departamentos de Colombia –más Bogotá, D.C.-. Su capital es Santiago de Cali y tiene un territorio de 22.195 km². Se constituyó tras la unión de los departamentos de Cali y Buga bajo el decreto 340 del 16 de abril de 1910 (Ministerio de Ambiente, 2013).

Figura 6. Departamento del Valle del Cauca



Fuente: IGAC – CVC. En: Gobernación del Valle del Cauca (2017)

Su territorio limita al norte con los departamentos de Risaralda y Chocó; al sur con Cauca; al oriente con Quindío y Tolima; y al occidente con el Océano Pacífico y Chocó.

Comprende tres regiones:

- Plana o del valle físico: consiste en un valle (el valle geográfico del río Cauca) entre las cordilleras occidental y central de los Andes colombianos. Su longitud es de aproximadamente 240 km y su anchura oscila entre los 12 km y los 32 km. Su superficie es de 3.000 km²; “es la más rica y valiosa del país.
- Montañosa: comprende zonas de ambas cordilleras, montañas por lo general en la occidental y páramos en la central. En la occidental destacan los Farallones

de Cali, que alcanzan los 4.080 msnm –Pico Pance-. Más al norte están los cerros Militar y Pan de Azúcar (3.500 msnm) en límites con el Chocó. Cerca de esa zona se encuentra el Cañón del río Garrapatas y el Páramo Tatamá. En la cordillera central destacan el Páramo de Iraca (4.000 msnm) –Florida-, el Páramo de Tinajas (3.800 msnm) –Pradera-, el Páramo de Chinche (4.000 msnm) –Palmira-, el Páramo de las Hermosas (4.000 msnm) –El Cerrito-, el Páramo del Rosario en Buga y el Páramo de Yerbabuena (3.500 msnm) –Sevilla.

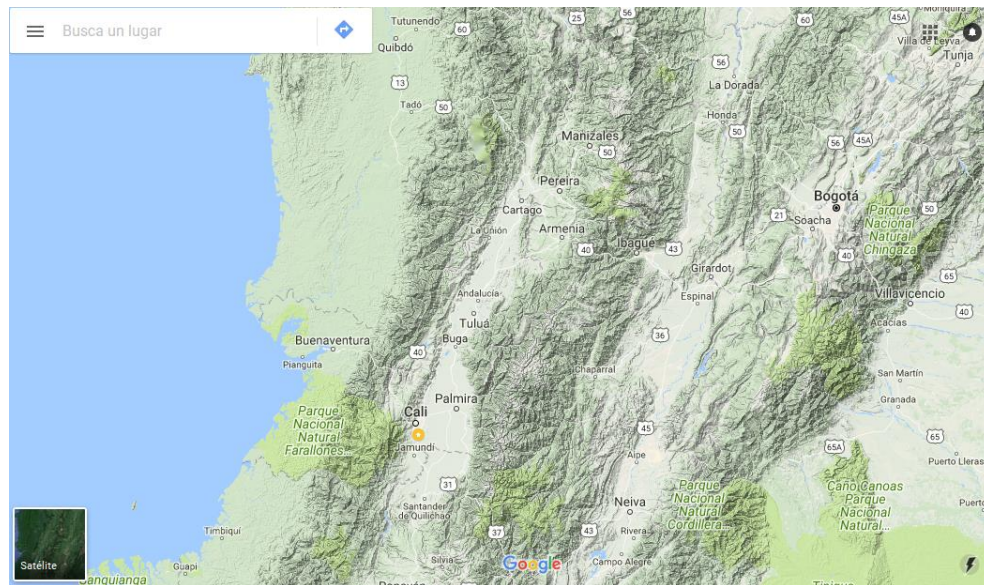
- Costera o de la Costa Pacífica: comprende el litoral y la llanura selvática. La primera abarca la zona de manglares a lo largo de la costa del Pacífico cerca de Buenaventura. En el sur se encuentra el Río Naya (límite con el Cauca); hacia el norte la Bahía de Buenaventura se forma en las bocas del Río Anchicayá y la Bahía de Málaga o Magdalena. La isla de Malpelo se encuentra a 400 km de Buenaventura. La llanura selvática va desde donde termina el litoral hasta las estribaciones de la cordillera occidental. En esta subregión abundan los ríos que se forman en las laderas de la cordillera. Hace parte de esta subregión el valle del Calima y la parte denominada de transición andina que se forma por los ramales de la cordillera occidental hacia la costa pacífica. Estos ramales forman cuencas como las que bajan de los Farallones de Cali y separan los ríos Yarumanguí, Cajambres, Anchicayá y Dagua (Wikipedia, 2017) (Gobernación del Valle del Cauca, 2017).

La diversidad natural de estas tres subregiones es enorme y constituye un potencial para CORPOGEYMAR tanto en el renglón económico de su actividad como en el tema de la responsabilidad social, puesto que la preservación de los páramos – vitales para la sustentabilidad en cuanto su función como reservorios de agua-, la flora y la fauna es una tarea de todos, una labor sobre la que se debe concientizar a todos los colombianos.

La distribución de pisos térmicos en el departamento se presenta de la siguiente manera (Wikipedia, 2017):

- | | |
|----------------------------------|-------|
| • Cálido (0 – 1.000 msnm): | 47,9% |
| • Templado (1.000 – 2.000 msnm): | 33,6% |
| • Frío (2.000 – 3.000 msnm): | 13,6% |
| • Páramo (3000 y más msnm): | 4,9% |

Figura 7. Relieve del departamento del Valle del Cauca



Fuente: Google Earth (2017)

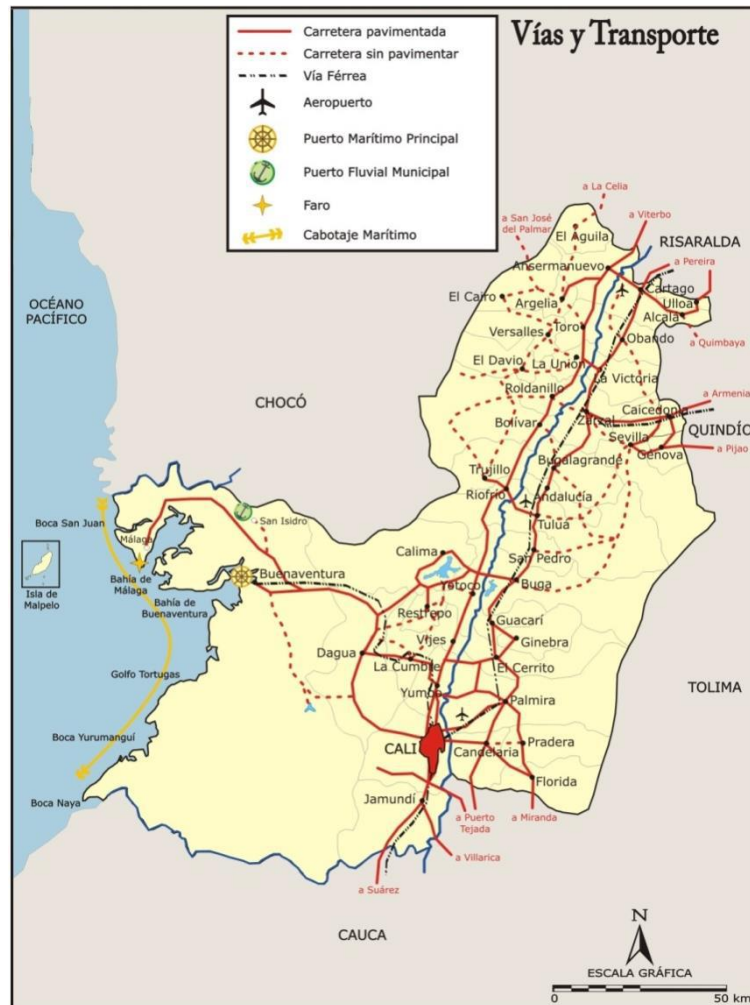
El clima del departamento es de tipo cálido, oscilando la temperatura promedio entre 23 y 24 °C. Generalmente –cuando no hay fenómenos como el Niño o la Niña- se tienen dos estaciones secas (diciembre – febrero y junio – septiembre) y dos lluviosas (marzo – mayo y octubre – noviembre), excepto en la costa pacífica donde no hay estación seca (sólo una corta temporada seca y calurosa entre enero y febrero). El índice de precipitación anual en esta zona es de 5.159 mm y los cielos son generalmente nublados por cuenta de la vegetación selvática.

La hidrografía del Valle del Cauca se compone de numerosos ríos conformados en dos vertientes, la del Pacífico y la del Magdalena –a través del río Cauca-. Sus principales corrientes son los ríos Cauca –por mucho el más importante, recorriendo por completo de sur a norte el departamento-, San Juan, Calima, Bugalagrande, La Soledad, Raposo, Anchicayá, Dagua, Agua Sucia, La Vieja, Naya, Yurumanguí, Guapi, Tuluá, Rosario, Cerrito, Cofre, Las Vueltas, Desbaratado, Amaime, Fraile, Jamundí. Otros cuerpos de agua importantes son la Laguna las Tres Américas, el Lago Calima, la Laguna de Sonso, Bahía Málaga y la Bahía de Buenaventura (Wikipedia, 2017).

El departamento cuenta con tres parques nacionales naturales comprendidos totalmente en su territorio: Farallones de Cali, Bahía Málaga e Isla Malpelo. Comparte además áreas de otros parques nacionales naturales: Las Hermosas (con Tolima), Nevado del Huila (con Huila, Tolima y Cauca) y Tatamá (con Risaralda).

Entre las iniciativas privadas de conservación y educación ambiental se encuentran el Jardín Botánico La Manigua, en el pacífico vallecaucano, el Jardín Botánico de Cali, dentro del área urbana de la capital del departamento y el Jardín Botánico Juan María Céspedes en Tuluá.

Figura 8. Vías de comunicación del departamento del Valle del Cauca



Fuente: Instituto Geográfico Agustín Codazzi. En: SSPM (2016)

El departamento cuenta con una de las redes de carreteras más modernas del país, favorecido sin duda por un territorio plano que permite comunicar a la mayor parte de los municipios. El puerto de Buenaventura es el más importante del país en términos de volumen de mercancías y aunque la carretera que une al puerto con la capital del departamento lleva varios años tratando de construirse completamente (ampliando las calzadas para mejorar el tiempo de recorrido; recuérdese que se

debe atravesar la cordillera occidental), se espera que en los próximos años sea un viaje mucho más eficiente. Esta red de carreteras permite una excelente comunicación con los departamentos circundantes y acceso a los diversos destinos turísticos de naturaleza que abundan en la región.

Figura 9. Ubicación de Santiago de Cali en el departamento del Valle del Cauca



Fuente: Wikipedia (2017)

En lo que respecta a la capital del departamento, Santiago de Cali, ciudad en la que se encuentra la operación principal de la Corporación, fue fundada oficialmente el 25 de julio de 1536 por Sebastián de Belalcázar. Es uno de los principales centros económicos e industriales de Colombia –sólo por detrás de Bogotá y Medellín- y el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente del país. La ciudad está ubicada en las coordenadas 3°27'00"N 76°32'00"O. Limita al

norte con Yumbo y la Cumbre, al sur con Jamundí, al suroccidente con el área rural de Buenaventura, al noroccidente con Dagua y al oriente con Candelaria.

Figura 10. Mapa físico de Santiago de Cali



Fuente: Wikipedia (2017)

El municipio tiene una superficie total de 56.167 ha, de las cuales 12.110 (21,6%) corresponden a comunas, 1.660 (3%) a área de expansión urbana y 42.348 (75,4%) a corregimientos (Alcaldía de Cali, 2017).

Los corregimientos de Cali son: El Hormiguero, El Saladito, Felidia, Golondrinas, La Buitrera, La Castilla, La Elvira, La Leonera, La Paz, Los Andes, Montebello, Navarro, Pance, Pichindé y Villacarmelo. De éstos, sólo El Hormiguero y Navarro se

encuentran en la parte plana. Los demás se ubican en la zona montañosa al occidente de la ciudad.

Cali es conocida como la ‘ciudad de los siete ríos’: Aguacatal, Cali, Cañaveralejo, Cauca, Lili, Meléndez y Pance surcan su territorio. Otros ríos importantes –que no llegan al suelo urbano porque vierten sus aguas previamente en los corregimientos– son El Chocho y Pichindé.

Al occidente de la capital se encuentra el Parque Nacional Natural Farallones de Cali, una zona de más de 206.000 hectáreas que se extiende por los municipios de Cali, Jamundí, Dagua y Buenaventura. En sus bosques circundantes nacen numerosos ríos que además de proveer agua sirven para generar electricidad para Cali y otras poblaciones del departamento. Debido a su altitud (alcanza los 4.000 msnm) y la cercanía del océano Pacífico, se pueden encontrar diversos ecosistemas como selva húmeda, bosque tropical, bosque de niebla y páramo. Es un territorio rico en fauna –osos hormigueros, osos de anteojos, ardillas, zorros, pumas, marsupiales, murciélagos, primates y particularmente aves (hoy en día es reconocido como un destino único para la observación de aves debido a que cuenta con más de 540 especies (Wikipedia, 2017) - y flora –cargadera, guabo dormilón, cacao silvestre, sirpo, taparín, barrigona, cumbi, roble, sapote de monte, media cara, encenillo, azuceno, yarumo blanco, carbón y balso-.

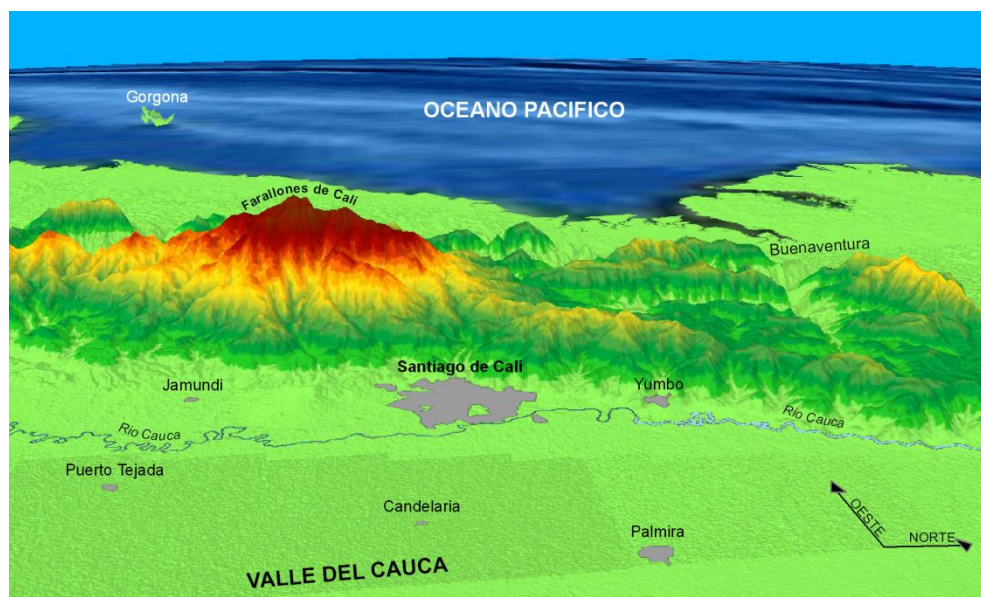
Figura 11. Ríos de Santiago de Cali



Fuente: (Wikipedia, 2017)

Este parque nacional natural es uno de los destinos fundamentales de cara al diseño de la oferta de servicios de CORPOGEYMAR debido a su cercanía a Cali y la importancia de su preservación y cuidado en relación con el clima, la disponibilidad de reservas acuíferas y el acceso a recursos naturales.

Figura 12. Perspectiva de los Farallones de Cali desde el oriente del departamento



Fuente: Wikipedia (2017)

Los Farallones y la zona rural de Cali constituyen una reserva acuífera fundamental para la ciudad. Su conservación es una prioridad para el Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente (DAGMA), así como para la administración municipal.

Tabla 2. Guía de análisis del entorno geofísico y ecológico

Variables ENTORNO GEOFÍSICO Y ECOLÓGICO	A/O	AM	am	om	OM
Presencia escasa del turismo de naturaleza en Cali	A		X		
El valle del Cauca tiene tres regiones diversas y potenciales para el turismo de naturaleza, Valle, montaña y costa.	O				X
Cuenta con diferentes referentes naturales atractivos en lo que compete a montañas	O				X
Cuenta con diferentes referentes naturales atractivos en lo que compete a costa	O				X

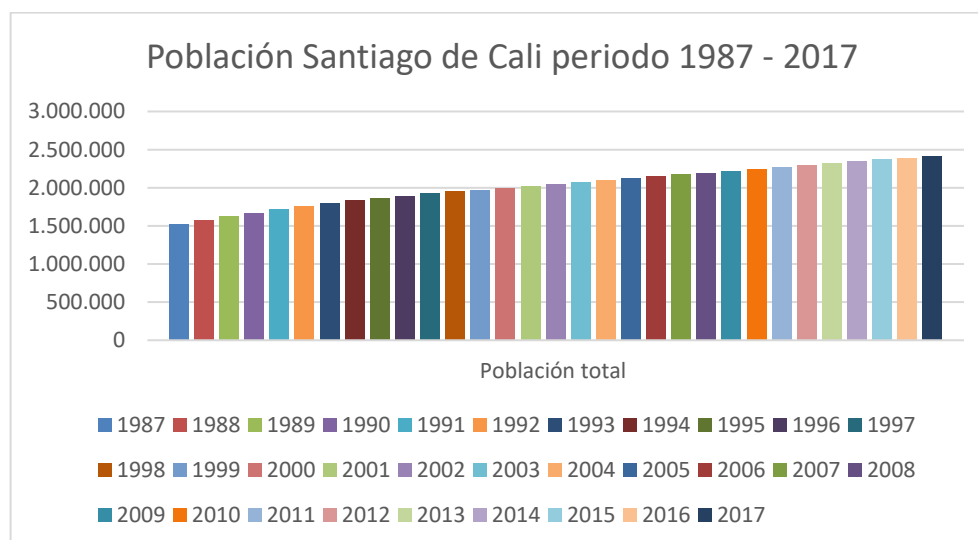
La región del Valle del Cauca permite acceder a diferentes pisos térmicos	O				X
Existen cuerpos de agua importantes	O				X
El departamento cuenta con tres parques nacionales naturales	O				X
Iniciativas privadas de conservación y educación ambiental "jardines"	O			X	
Red de carreteras moderna	O			X	

Fuente: Elaboración propia

3.2 ENTORNO DEMOGRÁFICO

La población total de Santiago de Cali actualmente, según proyecciones municipales de población del DANE es de 2.420.114 habitantes, es decir 250.276 habitantes más que una década atrás (cifra 2007: 2.169.838), lo que implica un crecimiento de 11,5%, lo que equivale a una tasa de crecimiento anual de 1,15% en el número de habitantes (Alcaldía de Cali, 2017). Con respecto a tres décadas atrás (cifra 1987: 1.522.188), este crecimiento es del 59%, esto es 1,97% de crecimiento poblacional anual. Se aprecia cómo se mantiene un ritmo sostenido de crecimiento en el número de pobladores en la ciudad.

Figura 13. Población Santiago de Cali periodo 1987 – 2017



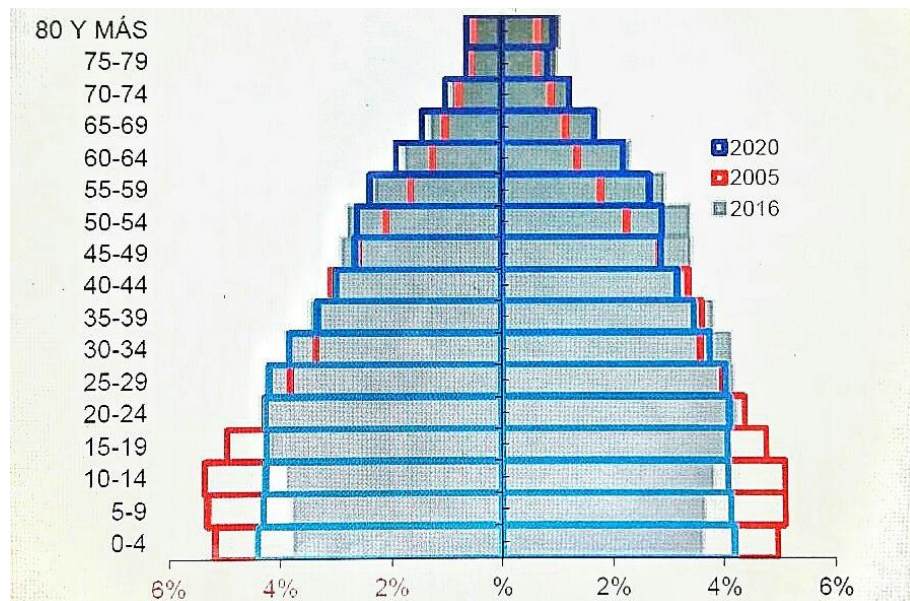
Fuente: elaboración propia basada en proyecciones de población DANE. En: Alcaldía de Cali (2017)

Figura 14. Población Santiago de Cali, estimación año 2016



Fuente: DAPM. En: Alcaldía de Cali (2017)

Figura 15. Pirámide poblacional de Cali

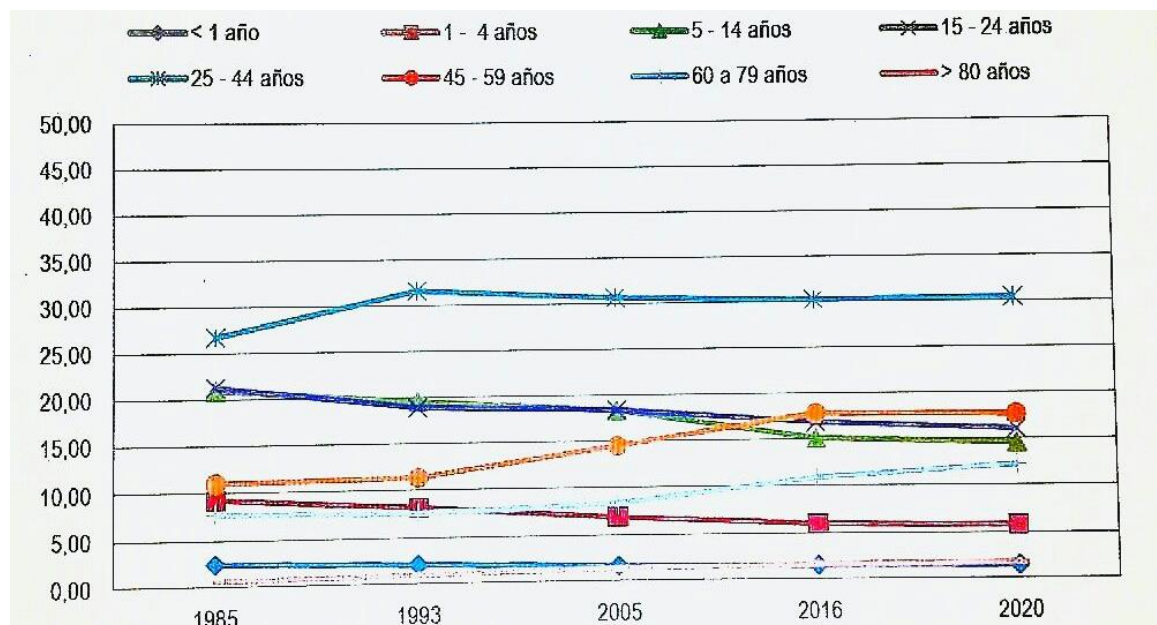


Fuente: Construida a partir de DANE, Censo General 2005 y proyecciones de población. En: SSPM (2016)

La población residente en Cali representa el 4,9% de la población del país y el 51,4% de la población del departamento. En la pirámide poblacional de la Figura 14, puede apreciarse la composición etaria en la ciudad: niños (0 – 14 años), 22,5%; jóvenes (15 – 24 años), 16,9%; adultos (25 – 64 años), 52,2%; y adultos mayores (65 años y más), 8,4%, lo que da cuenta de una población predominantemente joven y madura, que parece inclinarse de manera leve hacia el envejecimiento. El índice de masculinidad es de casi 92 hombres por cada 100 mujeres.

“La tasa de natalidad es de 20,2 recién nacidos por cada 1.000 habitantes, un poco menor que la del país (22,0) y el promedio mundial (21,0). La tasa de mortalidad infantil es de 12 por cada 1.000 niños nacidos vivos, muy por debajo del promedio del país (26) y aún más abajo del promedio mundial (54)” (Alcaldía de Cali, 2014).

Figura 16. Cambios en la proporción poblacional por grupo etario en Cali



Fuente: Construido a partir de DANE. Cifras censales 1985,2005; Proyecciones Población por edades simples y grupos de Edad. 2005. En: SSPM (2016)

La actividad de CORPOGEYMAR se centra especialmente en el componente rural del municipio, pues es precisamente ahí donde se presentan las condiciones propicias y oportunas para el turismo de naturaleza. La densidad entre lo rural (0,87

h/km²) y urbano (197,03 h/km²) tiene una enorme variación en el caso de Santiago de Cali; mientras en la parte urbana la población es de 2.383.485 habitantes (98,5%), en la parte rural es de 36.629 (1,5%) personas (Alcaldía de Cali, 2017).

Tabla 3. Algunos indicadores de estructura demográfica en Cali

Indicadores	2005	2016	2020
Razón de hombre: mujer	91.78	91.58	92.00
Razón de niños: mujer	29	27	27
Índice de infancia	27	23	22
Índice de Juventud	27	25	24
Índice de vejez	7	8	9
Índice de envejecimiento	25	37	43
Índice demográfico de dependencia	50.49	44.79	45.34
Índice de dependencia infantil	40.28	32.60	32.74
Índice de dependencia de mayores	10.21	12.19	13.71
Índice de Friz	127.29	109.11	105.63

Fuente: DANE. Cifras censales 1985 - 2005; Proyecciones Población por edades simples y grupos de Edad. 2005. En: SSPM (2016).

En cuanto a los indicadores de estructura demográfica en Cali, se puede observar el comportamiento de los años 2005 – 2016 – 2020 en materia de diferentes índices poblacionales.

Finalmente, tal y como lo recomienda Betancourt (2014), las tasas de inmigración son una variable importante dentro del análisis del entorno demográfico y para el presente trabajo constituyen quizá el factor más influyente en este entorno específico.

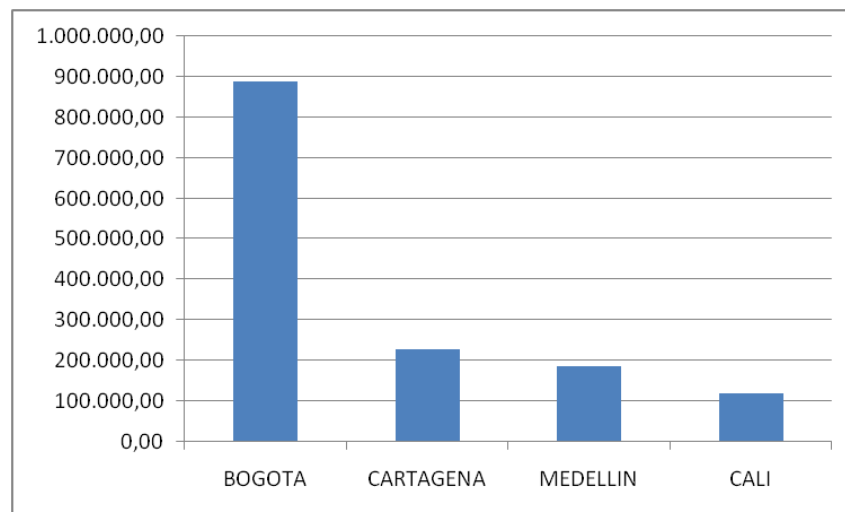
Para observar la situación del turismo de naturaleza en la ciudad de Cali, resulta adecuado comparar su situación con otras ciudades principales. Tomando como referencia las 1.726.300 llegadas realizadas en el año 2016 puede decirse que Bogotá es la principal ciudad de destino reportada al ingresar por los viajeros extranjeros no residentes; para 2015 el 51,5% de las llegadas tenían a Bogotá como ciudad de destino, para enero de 2016 esta proporción fue del 50%, le siguen Cartagena, Medellín y Cali con participaciones muy similares en los dos períodos analizados (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2017).

Tabla 4. Comportamiento general del turismo por ciudad

DESTINO REPORTADO	TOTAL LLEGADAS		VARIACIÓN ANUAL	
	2015	ENERO 2016	2015	ENERO 2016
Bogotá	888852	75398	7,50%	16,40%
Cartagena	227034	21914	11,80%	16,50%
Medellín	187552	14889	17,70%	16,50%
Cali	119327	9339	11,00%	22,60%

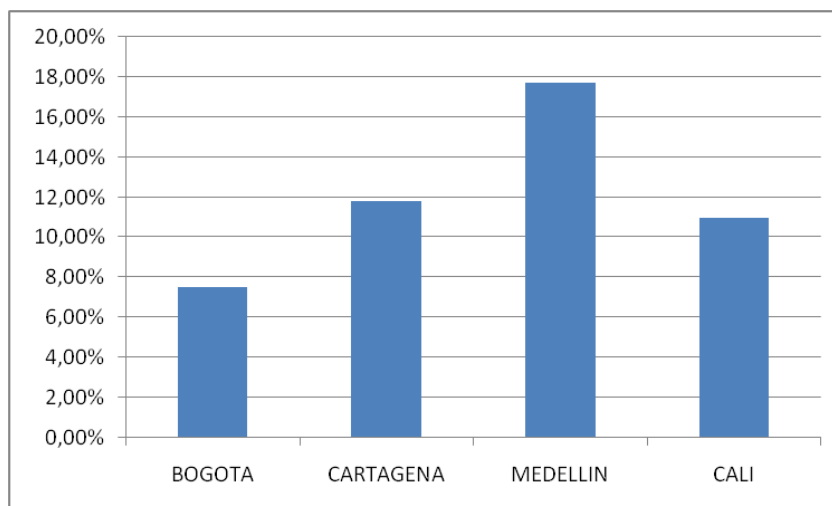
Fuente: Diseño propio a partir de (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2017)

Figura 17. Comportamiento general del turismo por ciudad en total llegadas año 2016



Fuente: Diseño propio a partir de (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2017)

Figura 18. Comportamiento general del turismo por ciudad en variación anual año 2016



Fuente: Diseño propio a partir de (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2017)

En cuanto al motivo de viaje, se tomará como referencia las 1.726.300 llegadas realizadas en el año 2016, el comportamiento se puede observar a continuación:

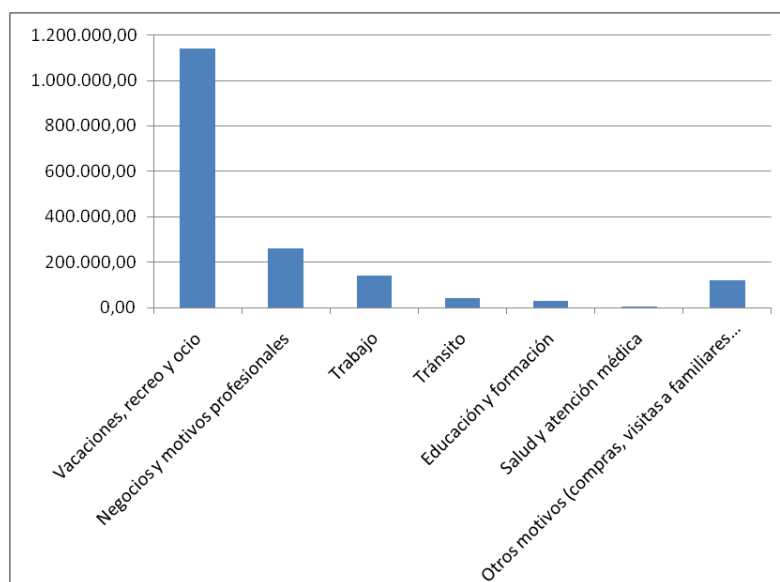
Tabla 5. Comportamiento del turismo por vacaciones, recreo y ocio de cara a otros motivos de viaje

Motivo Viaje	Total Llegadas		Variación Anual	
	2015	ENERO 2016	2015	ENERO 2016
Vacaciones, recreo y ocio	1.136.096,00	106.726,00	10,50%	24,50%
Negocios y motivos profesionales	259.008,00	21.232,00	25,50%	43,10%
Trabajo	138.944,00	7.487,00	-15,30%	-40,40%
Tránsito	40.935,00	3,00	-39,70%	-99,90%
Educación y formación	26.934,00	2.244,00	158,60%	67,70%
Salud y atención médica	5.842,00	740,00	30,70%	119,60%
Otros motivos (compras, visitas a familiares y amigos y otros motivos no especificados)	118.541,00	12.373,00	8,30%	32,20%

TOTAL	1.726.300,00	150.805,00	8,50%	16,90%
--------------	--------------	------------	-------	--------

Fuente: Diseño propio a partir de (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2017)

Figura 19. Comportamiento del turismo por vacaciones, recreo y ocio de cara a otros motivos de viaje



Fuente: Diseño propio a partir de (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2017)

A favor del presente proyecto de investigación y según el Ministerio de Comercio (2017), el principal motivo de viaje para los viajeros extranjeros no residentes fue vacaciones, recreo y ocio: 65,8% en 2015 y 70,8% en enero de 2016 consolidándose como la alternativa de visita al país más relevante de todas las otras posibles.

Tabla 6. Guía de análisis del entorno demográfico

Variables ENTORNO DEMOGRÁFICO	A/O	AM	am	om	OM
Crecimiento anual de 1,15% en el número de habitantes caleños	O			X	

La proporción de viajeros extranjeros que se dirigen a la ciudad de Cali según datos de 2016 es del 7 % con respecto al total país	O			X	
El principal motivo de viaje de los inmigrantes al país es de vacaciones con un 70.8%	O				X

Fuente: Elaboración propia

3.3 ENTORNO SOCIAL

El entorno social tal y como lo refiere Betancourt (2014) tiene una estrecha relación con las actividades de responsabilidad social empresarial (RSE) en el país, las cuales serán respuesta de cada uno de los elementos coyunturales que afectan a la sociedad. Por tanto, en este capítulo se consideran aspectos relativos a la RSE y a los factores sociales críticos y su actualidad.

Un aspecto desconocido para muchos empresarios colombianos tiene que ver con que el ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial en el país tiene más de 100 años de desarrollo. Para el país, y según el orden democrático y constitucional en el cual se basa su ejercicio del poder, se ha establecido que la empresa, como base de desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones, de tal forma, el libre desarrollo de la empresa en Colombia, debe estar en primera instancia alineado a la satisfacción de necesidades humanas y sociales, que deben considerar a la libertad, la igualdad y la solidaridad como principios fundamentales de su desarrollo (Cardenas & Tolosa, 2009).

El impacto del sentido de la RSE en el país podría definirse tan antiguo como su desarrollo empresarial, el cual coincide con los últimos años del siglo XIX y los primeros del siglo XX hasta 1902 (Gómez, 2011), cuya época se caracterizó por la guerra de los mil días, fruto de la agitación política que se vivía en la época.

Según el documento titulado “Pioneros de la responsabilidad social empresarial en Colombia” de forma paralela al conflicto que atravesaba el país, se inició un movimiento de industrialización que termino por conformar a la clase obrera y el sector empresarial en el país, y establecer relaciones humanas entre sí, que en primera instancia requerían que los patrones de la época se preocuparan por capacitar a la mano de obra, la cual de forma general provenía de orígenes campesinos. En esta época, con el papel de los patrones, nacieron también algunos

de los líderes cívicos de las regiones, ya que, de la mano con el papel de formación y capacitación, y el ejercicio práctico laboral según fuese la industria, se entendió que, de la mano con el crecimiento económico, se presentaba la necesidad del crecimiento humano ligado al bienestar de los colaboradores y sus familias y por tanto el desarrollo de la sociedad en general.

De esta forma se puede entender que el fenómeno de la RSE en el país desde el inicio de la industrialización, se alinea a las consideraciones del Estado Social de Derecho, y la función social de la empresa (Cardenas & Tolosa, 2009), ya que la RSE es el conjunto de buenas prácticas que se desarrollan de manera voluntaria, y que no requieren del ordenamiento jurídico, ya que su interés es responsabilizarse por los grupos de interés internos y externos, enfocándose de manera principal en la dimensión económica, la social y la ambiental que le rodea.

La RSE es un aspecto importante a nivel del entorno social, ya que es el elemento que permite mitigar los peores flagelos sociales que caracterizan al país.

Uno de los aspectos críticos del país, es la falta de oportunidades para personas de pertenencia étnica negra e indígenas, un asunto problemático dado las dimensiones de esta población. Según el Censo Nacional de Población y Vivienda 2005 respecto a la pertenencia étnica, el 23% se considera negra, mulata o afrocolombiana, 0,4% indígena y el resto no considera tener adscripción alguna (DANE, 2005). Puntualmente y de acuerdo con la Secretaría de Salud Departamental (SSPM, 2013), se plantea que en Cali habría para el año 2005 9.466 indígenas (42,4% del total de la etnia en el departamento), 542.039 afrocolombianos (49,7% de la etnia en el departamento), 707 habitantes de la población ROM (98,6% del total de la etnia en el departamento) y 896 raizales (73,1% de la etnia en el departamento). El cuadro siguiente representa la ubicación de la población por comunas en la ciudad de Cali.

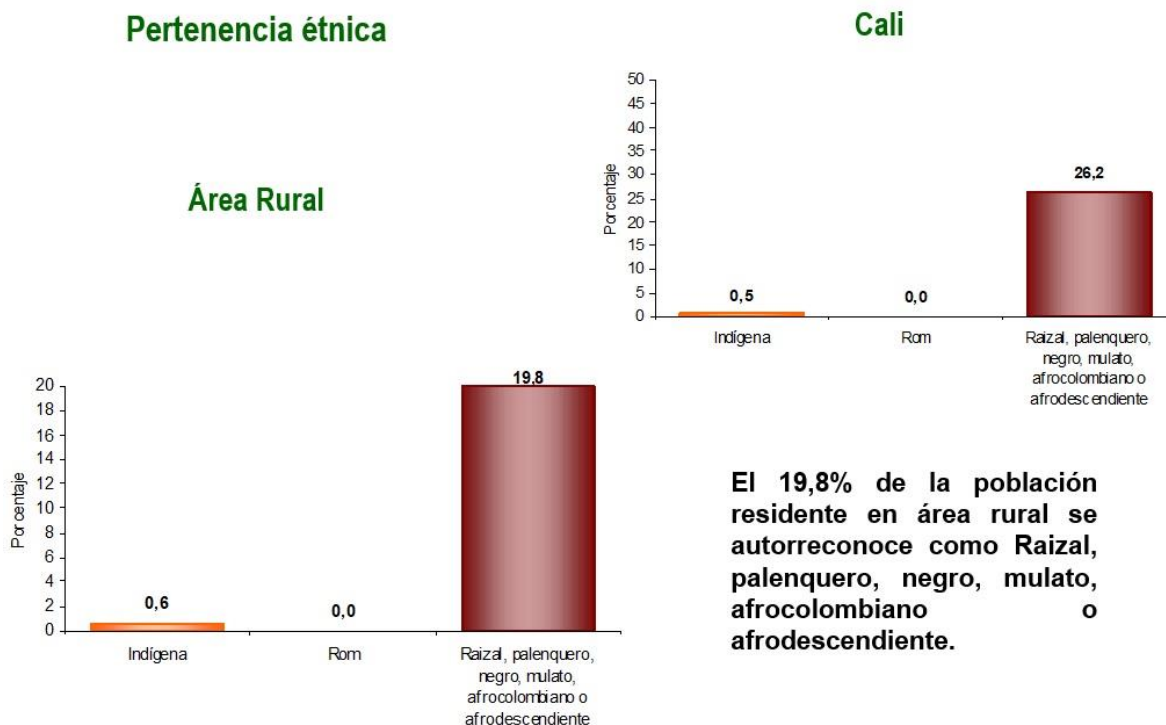
Tabla 7. Población por pertenencia étnica y área de residencia en Santiago de Cali

Comuna	% Población Municipio	% Población Afrodescendiente	% Población Indígena
1	3,0	12,0	0,6
2	4,9	10,5	0,4
3	2,1	14,4	0,8
4	2,7	22,4	0,5
5	4,8	21,0	0,4

6	8,2	20,6	0,4
7	3,7	37,8	0,4
8	4,7	19,2	0,4
9	2,3	16,8	0,5
10	5,0	15,3	0,3
11	4,7	33,1	0,4
12	3,2	37,5	0,5
13	8,2	37,9	0,3
14	7,3	51,1	0,4
15	6,1	49,9	0,3
16	4,6	27,0	0,5
17	5,0	9,4	0,4
18	4,8	13,0	0,8
19	4,8	9,0	0,5
20	3,1	12,6	1,0
21	4,4	44,7	0,4
22	0,4	10,4	0,7
Rural	1,7	19,8	0,7
Total	100,0	26,6	0,5

Fuente: DANE. En: SSPM (2016)

Figura 20. Pertenencia étnica del área rural de Cali



Fuente: DANE (2005)

Otro de los flagelos característicos en el país corresponde a las víctimas del conflicto armado, si bien un proceso que ha podido mitigarse con el actual proceso de paz entre el Estado y la guerrilla de las Farc, la población victimizada representa una realidad social del país.

Tabla 8. Población victimizada de desplazamiento en Santiago de Cali

Grupo de edad	No. mujeres victimizadas de desplazamiento	No. hombres victimizados de desplazamiento	No. LGBTI victimizados de desplazamiento	No informa
Entre 29 y 60	5.765	4.987	4	92
Entre 12 y 17	1.309	1.437		5
ND	2.095	2.622		531
Entre 18 y 28	2.401	2.473		28
Entre 6 y 11	1.100	1.193	1	10
Entre 0 y 5	614	693		3
Entre 61 y 100	1.406	1.055		27
Total general	14.690	14.460	5	696

Fuente: Registro Único de Víctimas. En: SSPM (2016)

El desplazamiento es una de las consecuencias más intensamente estudiada en el territorio nacional por diferentes organismos. Los datos para el año 2016 dan cuenta de cerca de 30.000 víctimas de desplazamiento en la ciudad de Cali.

Tabla 9. Población desplazada por años en Santiago de Cali

Vigencia	Expulsadas	Recibidas	Declaradas
2000	325	7.591	4.718
2001	625	12.695	8.965
2002	861	13.126	12.271
2003	573	7.955	6.413
2004	782	6.830	6.000
2005	764	8.298	7.014
2006	913	8.158	6.436
2007	1.311	13.098	10.110
2008	1.256	12.533	12.015

2009	992	7.459	8.093
2010	787	6.460	6.598
2011	1.224	7.426	7.822
2012	1.101	7.400	7.823
2013	1.670	7.162	10.387
2014	1.897	7.225	11.706
2015	701	3.614	5.952

Fuente: Registro Único de Víctimas. En: SPSM (2016)

Un aspecto positivo de cara a la realidad del desplazamiento forzado en la ciudad de Cali, es que el año 2015 que da cuenta de un desarrollo de proceso de paz entre el Estado colombiano y las Farc, evidencia una caída en las tasas de personas expulsadas de sus territorios, recibidas en territorios ajenos y declaradas como desplazadas. La baja en las cifras demuestra más de un 50% menos con respecto al año anterior, así como las cifras más bajas en los últimos quince años.

En cuanto a la educación, Betancourt (2014) lo considera uno de los factores de desestabilización social, en el caso en el que sus indicadores den cuenta de problemas o asuntos críticos. De cara a lo anterior puede decirse que las políticas de Estado se han esforzado por alcanzar tanto la cobertura máxima como de mejorar progresivamente la calidad de estos servicios. En cuanto al porcentaje de estudiantes que terminan la educación en los diferentes niveles, puede decirse que el nivel de secundaria es el factor más crítico de todos tal y como puede observarse en el siguiente cuadro.

Tabla 10. Indicadores sobre educación en Cali

Indicador	Und.	2011	2012	2013	2014	2015
Porcentaje de estudiantes que terminan la educación primaria	%	85,6	81,4	81,4	85,1	89,5
Porcentaje de estudiantes que terminan la educación secundaria	%	56,8 %	57,0 %	56,8 %	57,7 %	54,2 %
Porcentaje de estudiantes en edad escolar matriculados	%	86,5 %	87,9 %	88,9 %	85,3 %	84,8 %
Porcentaje de hombres en edad escolar matriculados	%	85,1 %	86,3 %	87,5 %	84,7 %	83,5 %
Porcentaje de mujeres en edad escolar matriculados	%	87,9 %	89,6 %	90,4 %	85,9 %	86,2 %
Relación alumno / docente	Razón	21,8	22,1	19,4	20,3	21,2

Fuente: DANE, DAP, SEM. En: (Alcaldía de Cali, 2017)

El nivel de pobreza también es un factor que da cuenta de la desestabilización social. En el caso de la ciudad de Cali se ha evidenciado una progresiva disminución en la tasa de pobreza en los últimos cinco años, lo cual es un aspecto positivo a nivel social.

Tabla 11. Indicadores sobre pobreza en Cali

Indicador	Und.	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Porcentaje de personas viviendo en pobreza (pobreza por ingresos)	%	26,1	25,1	23,1	21,9	19,1	16,5
Pobreza extrema		6,4	5,2	5,3	4,4	3,3	3,4
Coeficiente de GINI		0,529	0,504	0,515	0,505	0,487	0,478

Fuente: Cálculos MESEP FASE II y DANE con base en Encuestas de Hogares del DANE (**Encuesta Continua de Hogares 2002-2005 empalmada por MESEP y Gran Encuesta Continua de Hogares 2008-2015**). En: (Alcaldía de Cali, 2017)

Tabla 12. Guía de análisis del entorno social

Variables ENTORNO SOCIAL	A/O	AM	am	om	OM
Alta población de diferentes pertenencias étnicas en Santiago de Cali	O			X	
Caída en las tasas de desplazamiento forzado en la ciudad de Cali, tanto en personas expulsadas como en recibidas.	O			X	
Continúa disminución de la tasa de pobreza	O			X	

Fuente: Elaboración propia

3.4 ENTORNO ECONÓMICO

El entorno económico es reconocido por Betancourt (2014) como el entorno de mayor dinamismo de todos los incluidos en el análisis, ya que las variables económicas cambian constantemente y a su vez influyen directamente en el desarrollo de las organizaciones. Es por ello que en el presente acápite se realizara un rastreo de las variables más destacadas del entorno económico con los datos más recientes como sea posible.

De manera general puede decirse que el Valle es una de las economías más importantes del país, además de ser muy diversificada ofreciendo Servicios financieros, Servicios comunales (educación, salud y recreación), Industria, Comercio, Transporte, Sector primario, Construcción, en donde también se puede encontrar una alta tasa de integración ya que la tercera parte de los insumos que requiere su industria son producidos en la misma región. La mayor característica productiva del Valle del Cauca es su clúster de la caña de azúcar, el cual aporta el 10% de las exportaciones agroindustriales colombianas y el 7% de las no tradicionales (MinCit, 2012).

Pasando a los datos puntuales y actuales, pese a las difíciles condiciones externas y a la desaceleración de la economía nacional, la dinámica de crecimiento del Valle del Cauca logró sostenerse durante 2016. Al respecto, la producción industrial de Cali registró un crecimiento interanual en los tres primeros trimestres de 2016 (1,9%) y, a pesar de la fuerte devaluación del peso colombiano, que encareció las mercancías importadas, las ventas minoristas en Cali aumentaron 3,5% durante enero-noviembre de 2016 frente a igual periodo del año anterior. De igual forma, el índice de confianza del consumidor, reportado por Fedesarrollo, evidenció optimismo general entre los caleños en la temporada de fin de año (Superintendencia de Industria y Comercio, 2017).

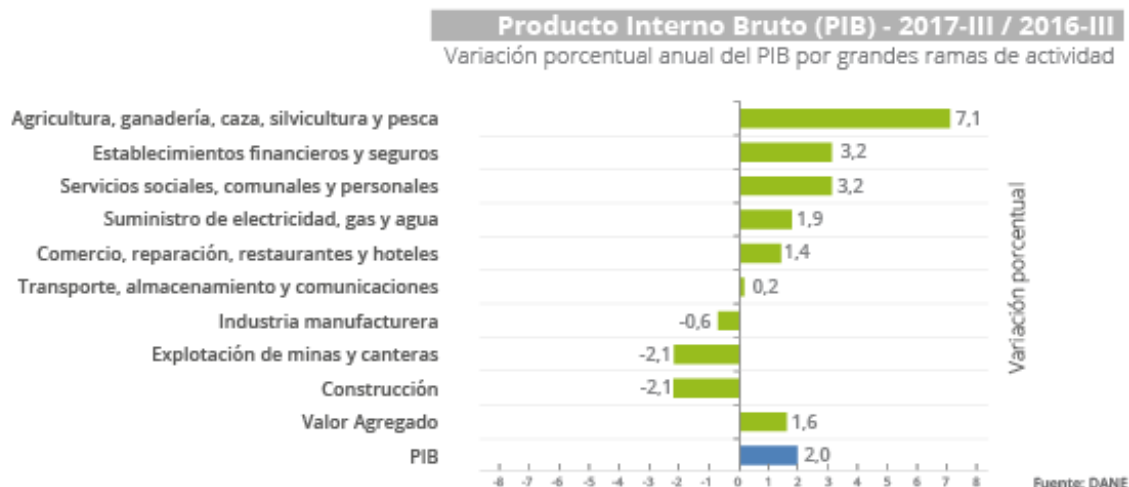
En cuanto al producto interno bruto PIB, entendido como el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final durante un año, los años 2011 al 2015 dan cuenta de un PIB promedio cercano al 4.36, para el año 2016 este Pib se ubicó según el DANE en 2.0 y este valor se ha repetido para el cálculo del tercer trimestre del año en curso 2017. Este factor revela un profundo des aceleramiento en la economía nacional.

Tabla 13. Comportamiento Pib 2011-2015

Indicador	2011	2012	2013	2014	2015
PIB per cápita Colombia	7.285	7.930	8.068	7.939	6.038
PIB per cápita Cali	6.321	6.948	7.501	7.174	5.148
Porcentaje del PIB en el país	4,3	4,3	4,6	4,4	4,2

Fuente: Dane (2015)

Figura 21. Producto interno bruto 2016-2017



Fuente: (Superintendencia de Industria y Comercio, 2017)

A pesar de que el tercer trimestre del año en curso de cuenta de que seis de las nueve ramas de actividad económica crecieran positivamente, la tendencia con respecto al comportamiento del PIB permite observar el profundo des aceleramiento.

De las ramas que crecieron, solo Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, establecimientos financieros y seguros; servicios sociales, comunales y personales; fueron las que lo hicieron por encima de la economía. Comercio restaurantes y hoteles creció solo un 1.4%, la segunda más baja de las ocho que crecieron.

La situación es menos crítica de cara a la generación de empleo. En la capital del Valle del Cauca continúa la generación de nuevos empleos, al igual que la formalización (más del 50% de la población ocupada). La situación fiscal de Cali y el Valle del Cauca ha sido favorable, ya que se registraron crecimientos de los ingresos y la inversión, al mismo tiempo que se redujeron los gastos de funcionamiento en ambos casos. Finalmente, la devaluación del peso impulso el comportamiento de los precios a lo largo de 2016. De acuerdo con las estadísticas del DANE, la inflación en Cali durante 2015 se incrementó 6,85%, siendo la segunda variación más alta entre las principales ciudades del País, después de Barranquilla (7,65%) y superior al registro nacional (6,77%) (Superintendencia de Industria y Comercio, 2017).

Tabla 14. Estadísticas principales de empleo en Cali (en miles)

Descripción	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Población Total	2.326	2.354	2.381	2.409	2.436	2.464
Población en edad de trabajar	1.884	1.914	1.943	1.971	1.998	2.025
Población económicamente activa	1.223	1.256	1.283	1.315	1.358	1.380
PEA Ocupada	1.035	1.076	1.100	1.142	1.202	1.231
PEA Desocupada	188	180	183	173	157	149
Población económicamente inactiva	662	658	660	656	640	645
Tasa de desempleo	15,4	14,3	14,2	13,1	11,5	10,8
Tasa global de participación	64,9	65,6	66,0	66,7	68,0	68,2
Tasa bruta de participación	52,6	53,4	53,9	54,6	55,8	56,0
%PET/PT	81,0	81,3	81,6	81,8	82,0	82,2
Tasa de subempleo	40,6	44,8	44,6	42,8	44,6	43,6

Fuente: DANE, Cálculos DAP. En: Alcaldía de Cali (2017)

En Cali por su parte se crearon 4.461 nuevas sociedades en 2016, lo que corresponde a una disminución de 19,5% frente a 2015 y 3,2% respecto a 2014. De las constituciones en 2016, las empresas de servicios tuvieron la mayor participación (52,9%), mientras que las empresas de comercio (21,6%), construcción (11,0%) y la industria (11,4%), tuvieron menor participación.

Tabla 15. Apertura y cierre de empresas en Cali

Año	2011		2012		2013		2014		2015	
Tipo empresa	A*	C**	A	C	A	C	A	C	A	C
Limitada	162	341	115	232	100	208	129	156	86	143
Anónima	26	113	21	67	20	46	20	74	12	66
Comandita simple	26	50	19	25	13	26	6	43	9	24
Comandita por acción	4	4	1	3	2	2	1	6	3	3
Acciones simplificadas	3.569	277	3.723	369	4.418	466	5.309	683	4.281	819
Otras	76	74	59	65	49	47	56	35	51	43
Sumatoria	3.863	859	3.938	761	4.602	795	5.521	997	4.442	1.098

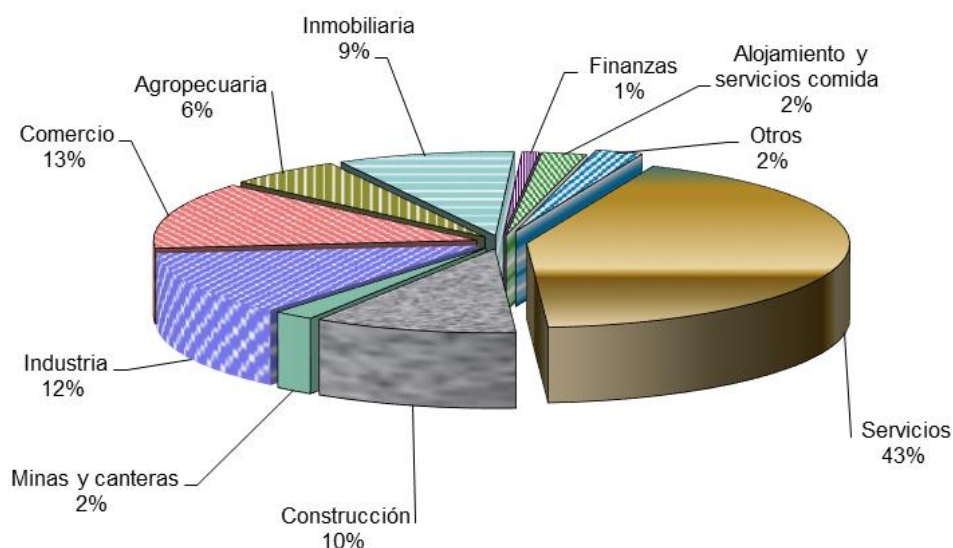
*** A: Apertura; ** C: Cierre**

Fuente: Registro Mercantil Cámara de Comercio de Cali, Anuario Estadístico del Valle del Cauca 1988-1997/CODE. En: Alcaldía de Cali (2017)

Este comportamiento ha favorecido que la población ocupada en Cali creciera un 1,9% en septiembre-noviembre de 2016 frente al mismo periodo de 2015. Esto corresponde a la generación de 23 mil nuevos puestos de trabajo en la ciudad, el segundo mayor registro entre las principales ciudades después de Barranquilla (29 mil) en lo corrido del año. La tasa de desempleo en la capital del Valle del Cauca fue 11,0% en el trimestre septiembre noviembre de 2015, la más baja que se registra en la ciudad desde 2007 (10,2%) para este periodo. En cuanto a la calidad del empleo, la formalidad laboral en Cali ascendió a 52,4% de la población ocupada, cifra mayor a la de Barranquilla (45,8%) y Bucaramanga (43,4%) en septiembre noviembre de 2015.

La devaluación del peso, sumada a los efectos del Fenómeno del Niño sobre la agricultura y el precio de la energía, impulsó el comportamiento alcista de precios en 2015. De acuerdo con las estadísticas del DANE, la inflación en Cali durante 2016, medida a través del IPC, fue de 6,85%, la segunda variación más alta entre las principales ciudades después de Barranquilla (7,65%) y superior al registro nacional (6,77%). La inflación en la ciudad estuvo impulsada por el incremento en los precios de los grupos de gasto alimentos (12,48%) y diversión (7,60%). Dado que los alimentos tienen el mayor peso en la canasta básica, la población de bajos ingresos en Cali registró la mayor alza en el costo de vida (7,21%), seguida por la de ingresos altos (7,13%) y medios (6,56%) (Superintendencia de Industria y Comercio, 2017).

Figura 22. Inversión neta por actividad económica en Cali 2015



Fuente: Registro Mercantil Cámara de Comercio de Cali. En: Alcaldía de Cali (2017)

En cuanto a la inversión neta por actividad económica, el sector servicios al cual se alinea la empresa objeto de estudio es la de mayor inversión en el año 2015 con un 43%, lo cual permite identificar que la actualidad de esta actividad económica es la que podría representar las mayores oportunidades para la empresa.

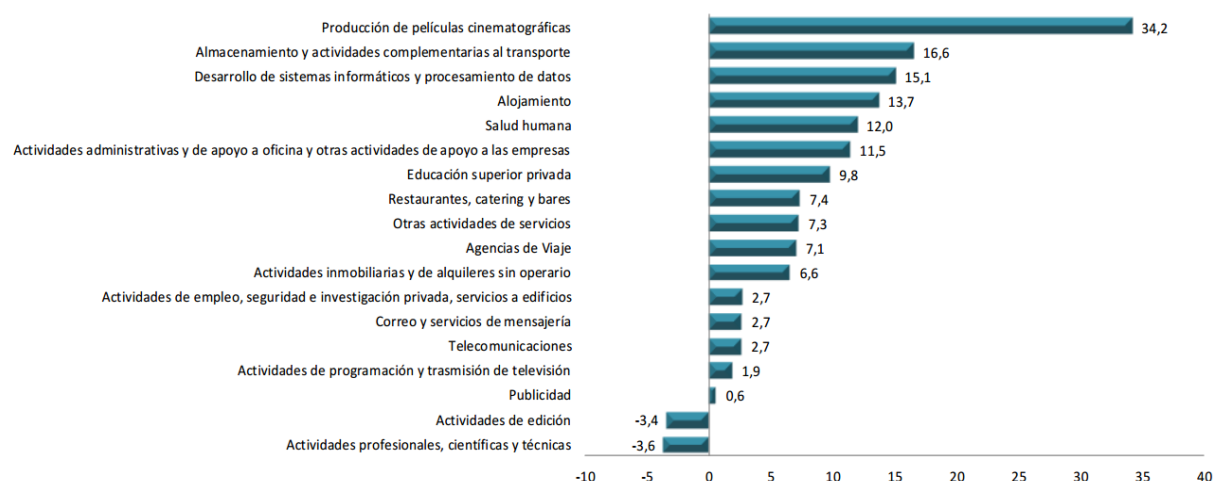
De cara la actividad económica servicios, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) realiza la Encuesta Anual de Servicios, indagación de la cual se obtiene información necesaria para conocer la estructura y comportamiento económico de los principales agregados económicos; ingresos, gastos, personal ocupado, remuneraciones y movimiento de activos fijos, de los diferentes tipos de servicios, servicios auxiliares del transporte, comunicaciones, servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler, educación superior privada y actividades de entretenimiento y otros servicios (DANE, 2015). Para el interés de la presente investigación, este informe también representa las cifras de de hoteles, restaurantes y salud humana privada. El listado completo de actividades de servicios según la clasificación CIIU Rev. 4 A.C., son:

- Servicios de almacenamiento y actividades complementarias al transporte (división 52)
- Correo y servicios de mensajería (división 53)
- Alojamiento (división 55)
- Restaurantes, catering y bares (división 56)
- Actividades de edición (división 58)
- Producción de películas cinematográficas (grupo 591)
- Actividades de programación y transmisión de televisión (división 60, clase 6391)
- Telecomunicaciones (divisiones 61)
- Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos (grupo 620 y 631)
- Actividades inmobiliarias (división 68)
- Actividades profesionales, científicas y técnicas (división 69,70,71,72,74 y grupo 732)
- Publicidad (clase 7310)
- Actividades de alquileres y arrendamiento (división 77)
- Agencias de viaje (división 79)
- Actividades de empleo, seguridad e investigación privada y servicios a edificios (división 78,80,81)
- Actividades administrativas y de apoyo a oficina y otras actividades de apoyo a las empresas (división 82)
- Educación superior privada (grupo 854)
- Salud humana (división 86 y 87, excepto 879)

- Otras actividades de servicios (grupo 960)

La versión más actualizada del informe procede del año 2015, en la cual se investigó a 5266 empresas de servicios, distribuidas según subsector. Es importante aclarar que la cobertura de los resultados de un subsector a otro difiere en razón al tamaño de las empresas que se investigan y al grado de atonicidad de las mismas; en actividades como telecomunicaciones; postales y correo; y suministro de personal, la encuesta cubre alrededor del 80% de la producción bruta, mientras que en otras como expendio de alimentos y bebidas; inmobiliarias y alquileres; y otros servicios, solo cubre un porcentaje inferior al 20%.

Figura 23. Comportamiento de la variación porcentual bruta en los subsectores del sector servicios en 2015/2014

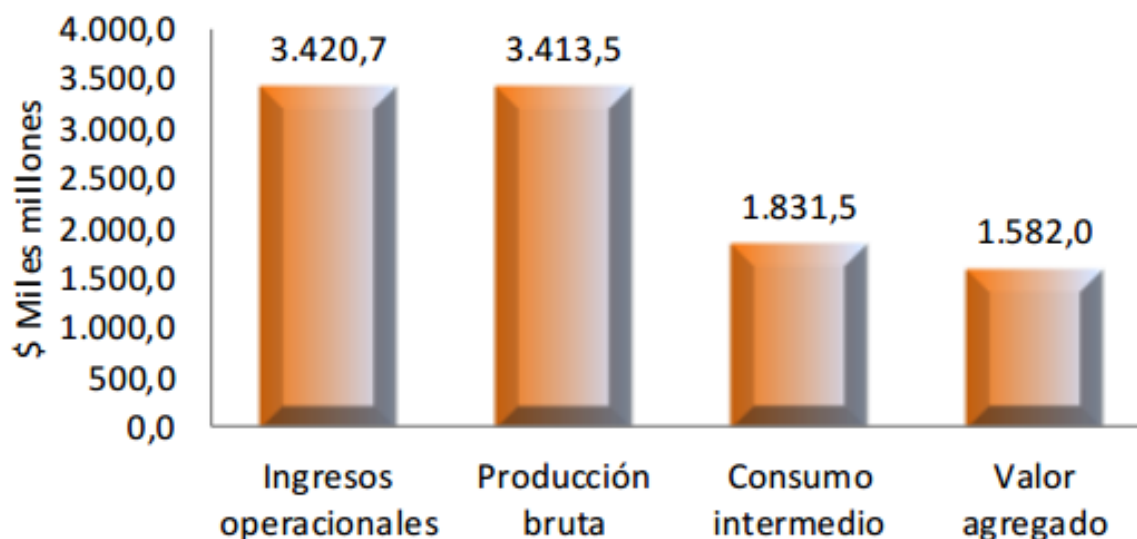


Fuente: (DANE, 2015)

Con respecto al comportamiento de la variación porcentual bruta en los subsectores del sector servicios en 2015/2014, los servicios de alojamiento ocupan la tercera posición con un 13.7% y las agencias de viaje ocupan la décima posición con un 7.1%.

La encuesta anual de servicios correspondiente al año 2015 investigó un total de 495 empresas dedicadas principalmente a la prestación de servicios de alojamiento, que ocupaban 20 o más personas o registraban niveles de ingresos anuales iguales o superiores a \$1.000 millones en dicho año (DANE, 2015).

Figura 24. Variables principales en actividades de alojamiento. Total nacional 2015



Fuente: (DANE, 2015, pág. 9)

En cuanto al año 2015 puede decirse según la Figura anterior, que los ingresos operacionales en empresas con actividades de alojamiento ascendieron a \$3.420,7 miles de millones, la producción bruta a \$3.413,5 miles de millones, el valor del consumo intermedio fue \$1.831,5 miles de millones, el valor agregado por las empresas de este sector fue de \$1.582,0 miles de millones, ocuparon en total 34.346 personas, de las cuales, 25.000 correspondieron a personal permanente, 7.765 a personal temporal contratado directamente por las empresas y 1.581 a otro tipo de vinculación, pagaron en sueldos \$486,2 miles de millones y \$239,2 miles de millones en prestaciones sociales obteniendo una remuneración promedio por persona en el año de \$21,3 millones (DANE, 2015).

Por otro lado, acotando el entorno económico al sector turismo, puede identificarse que para el año 2017 las agencias de viajes vendieron más de US\$3.600 millones. Eso muestra según la revista Dinero (2018) el buen momento del turismo.

El comportamiento del sector turismo en el año 2017 lo ha llevado a posicionarse como el segundo generador de divisas del país, supera productos tradicionales como el café, las flores y el banano, la revista Dinero (2018) asegura que este año 2018 nuevamente se perfila como otro buen periodo para esta actividad económica dado que:

- Entre enero y septiembre de 2017 las divisas generadas por turismo fueron de US\$4.698 millones, un incremento de 7,4% respecto al mismo periodo de 2016.
- El Gobierno ha venido brindándole mayor importancia al turismo a través de campañas de promoción y de apoyo a los empresarios.
- El crecimiento se evidencia en la llegada de turistas extranjeros. El año pasado llegaron 6,5 millones de viajeros, y para el 2018 la cifra podría alcanzar los 7,5 millones
- El proceso de paz ha favorecido que se abran nuevas ofertas de destinos y planes orientados al turismo de naturaleza con una oferta en naturaleza y aventura que ofrecen Caquetá, Putumayo, Casanare, Vichada, Guaviare y Guainía; las experiencias culturales de Córdoba y Bolívar; y las ventajas del Meta. (Revista Dinero, 2018)

Tabla 16. Guía de análisis del entorno económico

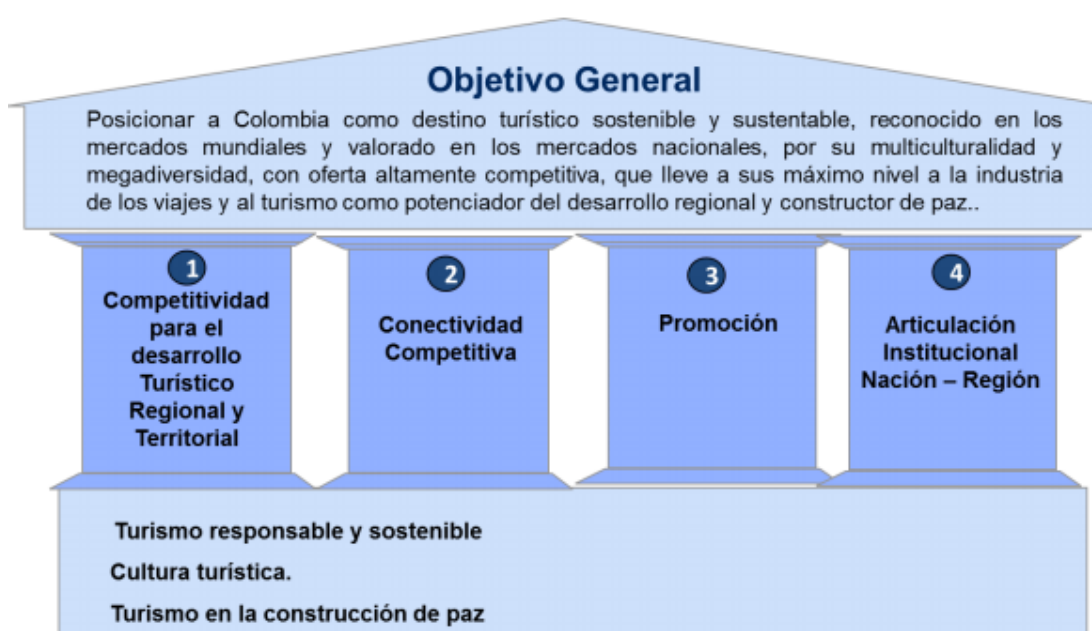
Variables ENTORNO ECONÓMICO	A/O	AM	am	om	OM
Desaceleramiento de la economía nacional	A	X			
Crecimiento de las ramas de actividad económica relacionadas con el turismo	A				X
Actividad económica servicios la de mayor inversión neta	O			X	

Fuente: Elaboración propia

3.5 ENTORNO POLÍTICO

A nivel de entorno político, el elemento más relevante es la política pública de turismo, reconocida como el plan sectorial de turismo 2014-2018 (Mincit, 2014). Este es un plan sobre el cual se rige todo el desarrollo sectorial del turismo para el país, fundamentado principalmente en cuatro bases tal como se observa en la siguiente figura:

Figura 25. Objetivo General, fundamentos y pilares del plan sectorial de turismo: “turismo para la construcción de la paz



Fuente: (Mincit, 2014)

Son tres los elementos bases, que tienen como fin de garantizar un desarrollo armónico del objetivo general trazado. Son estos el Turismo responsable y sostenible, el cual vela por garantizar un crecimiento sostenido de la industria de los viajes y el turismo, generando a su vez riqueza, productividad y oportunidades; también está la Cultura Turística, el cual busca brindar experiencias de calidad y acogida al turista y al visitante, generando además una mayor apropiación de los principios del Código Ético Mundial para el Turismo, de la Organización Mundial del Turismo; y finalmente el Turismo en la construcción de paz, respondiendo a la premisa de “La industria del turismo juega un papel vital en la preservación del medio ambiente, en la conservación del patrimonio cultural intangible y en la

creación de una cultura de respeto y paz que elimine el problema del miedo al "otro" (Mincit, 2014, pág. 37)

Sumado a este último elemento, aparece otro elemento relevante del entorno político de Colombia, el proceso de paz que ha consolidado el gobierno colombiano con la guerrilla de las FARC-EP, el cual lleva más de tres años y que facilita el cumplimiento de este último pilar. Sin dudas los avances son significativos y por ello representan el escenario más claro en la historia de Colombia donde se puede lograr un acuerdo definitivo que permita poner fin a una disputa militar de más de cincuenta años entre esta guerrilla y el Estado Colombiano, situación que definitivamente motivara la inversión extranjera.

En cuanto al mecanismo de plebiscito como la figura constitucional por medio de la cual la población estuvo en la facultad de participar y decidir sobre si está o no de acuerdo con la firma e implementación de los acuerdos a los que se llegue en la Habana, tal situación represento un primer tropiezo al proceso con el triunfo del no, sin embargo, los acuerdos en el mes de Diciembre (fecha también en la que se finaliza el proyecto) lograron aprobarse vía congreso y senado. Hay definidas seis regiones del país que cumplen con tres características comunes: hay presencia de esta guerrilla, hay importantes áreas de cultivos de coca, y hay una presencia muy débil de la institucionalidad del Estado. Se habla entonces de estas regiones como "laboratorios de paz", en las cuales se intentarán implementar programas de sustitución de cultivos, y donde habrá una acción mancomunada de la guerrilla con algunas autoridades e instituciones del Estado para transformar algunas situaciones de orden social y económico en las comunidades.

Tal y como lo refiere Betancourt (2014) el entorno político gubernamental debe ser observado desde todos los factores que intervengan en la disminución de los costos de transacción, es por ello que la empresa se favorece de este logro a nivel político al permitir liberar de la violencia a territorios que pueden convertirse en destinos turísticos de naturaleza, con esto el panorama político se mejorará al resultar menos riesgoso (costoso) acercarse a este tipo de territorios.

Los costos de transacción también tienen que ver con las reglas de juego, acuerdos y/o contratos suscritos por el Estado nacional y local que puedan favorecer o perjudicar el proyecto (Betancourt, 2014). Para este acápite se ha considerado puntualmente lo relacionado con el Plan de Desarrollo Municipal de Santiago de Cali 2016 – 2019.

El plan de desarrollo denominado “Cali progresa contigo”, comprende cinco ejes Eje 1. Cali social y diversa, Eje 2. Cali amable y sostenible, Eje 3. Cali progresa en paz, con seguridad y cultura ciudadana, Eje 4. Cali emprendedora y pujante y Eje 5. Cali participativa y bien gobernada. El proyecto se ve beneficiado por diferentes aspectos dispuestos en este plan, por ejemplo en relación al eje ambiental y sostenible se pueden observar (...) la construcción de las terminales de cabecera: Paso del Comercio, Sur, Aguablanca y Guadalupe, carriles preferenciales y soluciones para mejorar la movilidad en la zona sur de la ciudad...acciones en materia de gestión del riesgo, entre la que se destaca la recuperación del Jarillón del Rio Cauca (Alcaldia de Cali, 2017).

Sin embargo, es la inversión para dar continuidad al Corredor Verde el aspecto que más se destaca a nivel de Cali, que como se ha dicho anteriormente es la ciudad de menores posibilidades para la prestación de servicios de la empresa, pero un centro de negocios importante para establecer en ella su sede operacional (Alcaldia de Cali, 2017).

El plan también ha considerado promover proyectos pedagógicos productivos al turismo rural (p. 62), y además impulsar el potencial turístico rural y urbano (p.164), este programa incluido en el plan busca:

“Articular acciones comunitarias y administrativas para potenciar la zona urbana y rural del Municipio con el fin de atraer población propia y foránea, estrategia que posiciona a Cali como destino turístico. Implica mejorar la oferta y la capacidad de empresarios de productos y servicios turísticos, reconociendo en la naturaleza un potencial por explorar” (Alcaldia de Cali, 2017, pág. 164).

El programa desarrolla acciones encaminadas a la internacionalización, bilingüismo, misiones comerciales, ferias y demás actividades que generen ingresos, valor agregado y fomenten el desarrollo económico de Cali. El programa tiene especial alineación con el turismo de naturaleza en tanto vincula algunos indicadores operativos como son: Sitios con potencial de turismo rural adecuados, Guías turísticos y taxistas formados en guianza turística bilingüe, Plan estratégico de turismo rural formulado e implementado y Personas de grupos vulnerables de las comunas y corregimientos vinculadas a recorridos de turismo de naturaleza.

El Plan De Desarrollo Turístico Del Valle Del Cauca 2012 – 2015 con carácter estatal, es otro documento que condensa políticas relacionadas con la empresa, en

tanto se alinean con el turismo de naturaleza. A pesar de que su delimitación temporal finaliza en 2015, su impulso a nivel político deja fortalecido el sector.

“El plan maestro para el desarrollo Integral, sostenible y prospectivo del Valle del Cauca a 2015 planteo dentro para la subregión Norte (de la cual hacen parte todos los municipios de la zona BRUT), la consolidación de una Agrópolis” (MinCit, 2012, pág. 116).

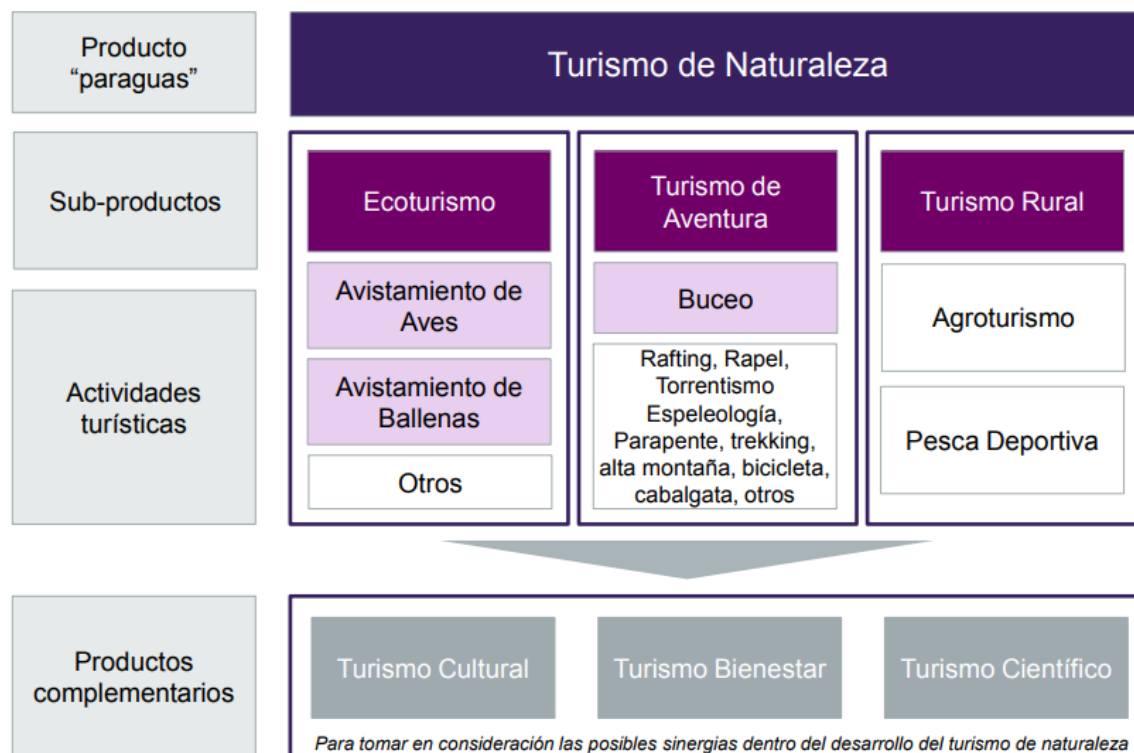
La Agropolis que reúne a los municipios de Bolívar, Roldanillo, La Unión y Toro ha permitido la conformación de lo que se reconoce como la zona BRUT, que en la práctica:

(...) “Es la asociación de los cuatro municipios para trabajar de forma coordinada y articulada su inserción y afianzamiento en el mercado turístico desde sus ventajas comparativas agrupadas en tres frentes: historia, arte y cultura; agroturismo; naturaleza y deportes”. (MinCit, 2012, pág. 117)

Otro elemento que reduce los costos de transacción para desarrollar actividades de turismo de naturaleza es el Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza de Colombia (Min Comercio, 2013) desarrollado en 2013 que busca de manera práctica, el dinamismo de los sectores público y privado favoreciendo este tipo de empresas. Este plan de negocio aclara la conformación del producto, y lo divide en los subproductos ecoturismo, turismo de aventura y turismo rural. Para cualquier de los tres subproductos, el Ministerio adopto como reglas de juego, lo que se ha llamado principios de la sostenibilidad al Turismo de Naturaleza en Colombia por sus siglas TNC.

- Maximizar impacto positivo y reducir el negativo
- Concientizar al consumidor y anfitrión, para respetar la integridad del medioambiente y la cultura local
- Promover experiencias auténticas y positivas entre visitantes y anfitriones
- Captar fondos para la conservación y protección del medioambiente y la cultura local
- Oportunidades económicas reales para las comunidades y habitantes locales
- Promover la oferta única de valor natural, cultural y social de Colombia

Figura 26. Paraguas de Turismo de Naturaleza los subproductos turísticos



Fuente: (Min Comercio, 2013, pág. 8)

Finalmente, el Ministerio de Comercio ha determinado los cuatro objetivos del Turismo de Naturaleza de Colombia direccionados al año 2027:

- Hacer de Colombia el destino más competitivo a nivel mundial en Turismo de Naturaleza
- Posicionar a Colombia como el destino más emblemático de Turismo de Naturaleza mundial
- Generar beneficios socio-económicos y ambientales para el país a través del TNC
- Ser un destino de oferta diferenciada, competitiva y sostenible en TNC

Dentro de los organismos que permiten dar el soporte institucional a todo el articulado de normas y reglas que limitan al negocio del turismo de naturaleza, debe mencionarse a la secretaria de turismo, entidad encargada de liderar la planeación y gestión de políticas, planes, programas, proyectos y estrategias del Desarrollo Productivo y Comercial del Turismo, impulsando el desarrollo articulado e innovador

de diferentes modalidades y productos turísticos (Secretaría de Turismo de Cali, 2017).

Esta entidad es además la encargada de enlazar a los diferentes actores de la cadena productiva y otros sectores estratégicos para incentivar la generación de ingresos, empleo y emprendimientos con enfoque territorial, poblacional y de sostenibilidad ambiental. (Secretaría de Turismo de Cali, 2017)

“La coordinación de Desarrollo e Innovación implementa estrategias para desarrollar productos turísticos para Cali, con estándares de calidad que posicionen la ciudad como principal destino de Latinoamérica con productos: salsa y sabor, naturaleza, deporte y bienestar, historia y cultura” (Secretaria de Turismo de Cali, 2017)

La política pública de turismo de Cali se encuentra en la fase de construcción, armonización y coordinación. La Fundación Universidad del Valle y la Secretaría de Turismo de Cali son los encargados de liderar el proceso que se gestiona en gobernanza. Se pretende involucrar a todos los sectores interesados (hotelero, gastronómico, agencias de viaje, empresas turísticas) en la etapa de diagnóstico para validar y priorizar las temáticas que se convertirán posteriormente en estrategias y programas. Se espera que en el primer trimestre de 2018 se inicie la implementación de la política pública (Secretaria de Turismo de Cali, 2017)

Tabla 17. Guía de análisis del entorno político

Variables ENTORNO POLÍTICO	A/O	AM	am	om	OM
Escenario de paz Postconflicto	O				X
Reconocimiento institucional de un Turismo de Naturaleza	O				X
Enfoques verdes en políticas municipales, departamentales y nacionales	O				X
Promoción del turismo rural	O				X
Personas de grupos vulnerables de las comunas y corregimientos vinculadas a recorridos de turismo de naturaleza.	O			X	
Surgimiento de zona BRUT Bolívar, Roldanillo, La Unión y Toro	O				X

Establecimiento de los principios de la sostenibilidad al Turismo de Naturaleza en Colombia por sus siglas TNC	O				X
Diseño del Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza de Colombia por el Ministerio	O				X
Establecimiento de objetivos del Turismo de Naturaleza de Colombia direccionados al año 2027	O				X

Fuente: Elaboración propia

3.6 ENTORNO CULTURAL

El entorno cultural del presente trabajo de investigación, esta principalmente relacionado con el concepto de cultura ambiental, para la cual se cita como: “La forma como los humanos se relacionan con el medio ambiente, y para comprenderla se debe comenzar por el estudio de los valores” (Miranda, 2013, pág. 94). Desde esta perspectiva se plantea que el entorno cultural determina las creencias y actitudes, al respecto, vale decir que “La educación ambiental debe estar enfocada de acuerdo con características propias de la comunidad, por lo cual es importante desarrollar estudios que determinen estas variables con el fin de avanzar en la consolidación de una cultura ambiental favorable” (Miranda, 2013, pág. 94).

Al respecto puede decirse que en la ciudad de Cali y de manera general en todo el país, aún queda camino por recorrer en cuanto a mitigar el problema del progresivo deterioro ambiental y social. Sin embargo, se reconoce como una discusión local, nacional y global, la preocupación por el mantenimiento del medio ambiente, del consumo responsable y demás aspectos relacionados con la cultura ambiental.

En este entorno también se propone detallar el conjunto de procesos o fenómenos relacionados con los aspectos sociales y culturales de la ciudad de Cali. En primer lugar, Cali posee una variedad de centros culturales, museos, teatros entre otros, aquí relacionados (Alcaldía Santiago de Cali, 2011):

- Centros culturales
- Casa Cultural Proartes
- Centro Cultural de Cali.

- Centro Cultural Comfandi Santa Rosa
- Museos
- Museo Arqueológico La Merced
- Museo Religioso y Colonial de San Francisco
- Museo de Oro Calima
- Museo de Arte Moderno La Tertulia
- Museo Arqueológico de la Universidad del Valle
- Museo de la Caña
- Museo Departamental de Ciencias Naturales Federico Carlos Lehmann Valencia
- Museo de historia natural

Teatros

- Teatro Municipal
- Teatro Enrique Buenaventura
- Teatro Jorge Isaacs
- Teatro al aire libre Los Cristales

Bibliotecas

- Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero.
- Biblioteca Centenario
- Biblioteca Mario Carvajal

A nivel de festividades Cali “cuenta con la Feria de Cali es el evento que atrae más visitantes y turistas a la ciudad. Desde 1957 se celebra entre el 25 y 30 de diciembre en eventos dispersos por toda la ciudad, entre los que destacan la Feria Taurina en la Plaza de toros Cañaveralejo, el Reinado Comunero, las Calles de la Feria y el Súper concierto. Muy cerca de Cali, cruzando el río Cauca en el nororiente, se encuentra el Rumbeadero de Juanchito en el municipio de Candelaria, donde la música salsa y la diversión son un lenguaje común (Alcaldía Santiago de Cali, 2011).

Todo este conjunto de atracciones culturales que existen en la ciudad de Cali impacta positivamente el negocio ya que obligan aun transito mayor de vehículos desplazándose a cada una de ellas. Así mismo, se aumenta el tránsito de visitantes

en vehículo a la ciudad, generando con ello nuevas oportunidades comerciales para la presentación de servicios.

Tabla 18. Guía de análisis del entorno cultural

Variables ENTORNO CULTURAL	A/O	AM	am	om	OM
Cali como ciudad con amplia oferta cultural	O			X	
Cultura ambiental	O				X
Feria de Cali	O			X	

Fuente: Elaboración propia

3.7 ENTORNO TECNOLÓGICO

Considerando que la empresa objeto de análisis es de servicios, se carece de un proceso de transformación de materia prima a producto terminado y por tanto se determina una ausencia total de maquinaria implícita en el desarrollo del proyecto, considerando los aportes de Betancourt (2014) el análisis de este entorno puede orientarse a la actualidad de la sociedad del conocimiento y de cómo estos factores podrían afectar a la empresa. Puede decirse que ninguno de los factores tecnológicos que menciona Betancourt (2014) podrían relacionarse directamente con la empresa objeto de análisis.

Una herramienta que puede afectar el futuro estratégico de la empresa son las redes sociales, las cuales se consideran en la actualidad como de suma importancia como canal de comunicación. En el caso de Facebook, esta se reconoce como la red social de mayor uso en el país, en donde además se ha logrado identificar que es un medio que además de ser altamente eficiente, por su metodología de comunicación popular, ha crecido significativamente en el mundo.

Un estudio reciente publicado por la empresa Social Bakers (2012) revela que “Colombia es el sexto país con mayor actividad en Facebook. El reporte entregado por Social Bakers demuestra que a pesar de que Estados Unidos es el país con el mayor número de páginas registradas en la red social, son otros países los que se cuentan dentro de los más activos en la misma” (Social Bakers, 2012).

Tabla 19. Principales países activos en Facebook

País	Numero De Paginas De Facebook Monitoreadas	Numero De Publicaciones En Un Corte De 30 Días	Numero De Publicaciones Por Pagina Por Mes
Brasil	836	85962	103
Egipto	142	53856	380
Estados Unidos	1112	53322	48
Turquía	758	53088	70
España	517	36786	71
Colombia	338	36720	109
Rusia	328	36276	111
Italia	306	32778	107
México	336	31998	95
Francia	734	31710	43

Fuente: (Social Bakers, 2012)

De las 338 páginas monitoreadas se registró una actividad de casi 37.000 posts al mes. Esto significa que en promedio cada página recibe un total de 109 posts, cifra que pone a Colombia en el tercer puesto en número promedio de posts por página después de Egipto y Rusia (Social Bakers, 2012).

Tabla 20. Guía de análisis del entorno tecnológico

Variables ENTORNO TECNOLÓGICO	A/O	AM	am	om	OM
Colombia dentro de los países con mayor actividad en Facebook	O				X
Redes sociales como elemento alternativo para el marketing en las organizaciones	O				X

Fuente: Elaboración propia

3.8 ENTORNO JURÍDICO

Tal como lo indica Betancourt (2014), el entorno jurídico abarca las diferentes normas promulgadas por las autoridades competentes, y que de alguna manera influyen en las regulaciones del entorno de la empresa. Se ha ubicado por tanto los aspectos más relevantes en cuanto a este entorno (MinAmbiente, 2013)

Código de Régimen Municipal (Decreto 1333)1986

Incluye elementos claves del ordenamiento urbano que posteriormente son retomados, por la Ley 388/97, entre estos se destacan: Ordenamiento de los usos del suelo urbano: áreas residenciales, industriales, de recreación y de protección ambiental. Áreas no incorporables a perímetros urbanos. Urbanización futura de ciudades: plano regulador. Zonas de reserva agrícola contiguas a la zona urbana. Regulación de la ubicación de industrias contaminantes y mataderos públicos. (Congreso de la República, 1991)

Ley 21 1991

Reconoce y protege los valores y prácticas sociales, culturales, religiosas y espirituales de los pueblos indígenas. (Congreso de la República, 1991)

Ley del Medio Ambiente (Ley 99) 1993

Retoma y desarrolla varias categorías de ordenamiento ambiental del Código de Recursos Naturales Renovables (Congreso de la República, 1993)e introduce elementos importantes relativos a la dimensión ambiental del ordenamiento territorial, tales como:

- Zonificación del uso del territorio para su apropiado ordenamiento ambiental
- Regulaciones nacionales sobre usos del suelo en lo concerniente a sus aspectos ambientales
- Pautas ambientales para el ordenamiento y manejo de cuencas hidrográficas y demás áreas de manejo especial
- Regulación ambiental de asentamientos humanos y actividades económicas
- Reglamentación de usos de áreas de parques nacionales naturales

Ley 300 1996

Regula las actividades turísticas a nivel nacional. En su artículo 27, establece que “cuando quiera que las actividades turísticas que se pretenden desarrollar en áreas del Sistema de Parques Nacionales Naturales, serán estas entidades –Ministerio de Ambiente y Ministerio de Desarrollo- las que definan la viabilidad de los proyectos, los servicios que se ofrecerán, las actividades permitidas, capacidad de carga y modalidad de operación”. El artículo 28 de dicha ley dispone que los proyectos eco turísticos a desarrollarse dentro de las áreas del Sistema de Parques Nacionales “deberán considerar su desarrollo solamente en las áreas previstas como las zonas de alta densidad de uso y zonas de recreación general exterior, de acuerdo con el Plan de Manejo o el Plan Maestro de las áreas con vocación ecoturística. (Congreso de la República, 1996)

Resolución 118 2005

Por medio de la cual se establecen los criterios técnicos de las diferentes actividades o servicios de ecoturismo, de conformidad con lo dispuesto en el párrafo 12 del Decreto 2755 de 2003. (Congreso de la República, 2005). Dentro de los criterios sugeridos para el ecoturismo se encuentran los siguientes:

- Deberá desarrollarse en un área con un atractivo natural especial.
- Deberá producir un mínimo impacto sobre los ecosistemas naturales, respetar el patrimonio cultural y educar y sensibilizar a los actores involucrados acerca de la importancia de conservar la naturaleza, de acuerdo con lo dispuesto en la presente resolución.
- Deberá corresponder a alguna de las actividades a que se refiere el artículo 11 del Decreto 2755 de 2003, con el debido cumplimiento de las condiciones que el mismo establece.

Además, se establecen las características del ecoturismo y las actividades que son contrarias a esa actividad

Tabla 21. Guía de análisis del entorno jurídico

Variables ENTORNO JURÍDICO	A/O	AM	am	om	OM
Definición de la viabilidad del proyecto según Ley 300 1996	A	X			
Portafolio de servicios de la empresa solo en las zonas de alta densidad de uso y zonas de recreación general exterior, de acuerdo con el Plan de Manejo o el Plan Maestro de las áreas con vocación ecoturística	A	X			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Matriz integrada del entorno

Entorno	Variables Claves	Relación Con El Sector	Justificación Y Tendencia	(A/O)
Geofísico Y Ecológico	Presencia escasa del turismo de naturaleza en Cali	Es mínima, la empresa se ubica en Cali pero allí no hay actividad	La tendencia es a una menor tasa de estas actividades por cuenta de la urbanización. El turismo de naturaleza se encuentra escasamente en el sector urbano de Cali; es en su ruralidad en donde la ciudad se presenta en toda su exuberante belleza natural.	A
			La tendencia es hacia la protección del Estado de cada uno de estos elementos naturales, de cara a los riesgos de la actividad humana. Cuenta con	O

Entorno	Variables Claves	Relación Con El Sector	Justificación Y Tendencia	(A/O)
Geofísico Y Ecológico	El valle del Cauca tiene tres regiones diversas y potenciales para el turismo de naturaleza, Valle, montaña y costa.	Muy alta. Esta variedad permite ofrecer diferentes servicios, rutas y paquetes	diferentes referentes naturales atractivos en lo que compete a montañas entre los que están: los Farallones de Cali, que alcanzan los 4.080 msnm –Pico Pance-, los cerros Militar y Pan de Azúcar (3.500 msnm) en límites con el Chocó, el Cañón del río Garrapatas y el Páramo Tatamá, el Páramo de Iraca (4.000 msnm) –Florida-, el Páramo de Tinajas (3.800 msnm) –Pradera-, el Páramo de Chinche (4.000 msnm) –Palmira-, el Páramo de las Hermosas (4.000 msnm) –El Cerrito-, el Páramo del Rosario en Buga y el Páramo de Yerbabuena (3.500 msnm) –Sevilla-.	
Geofísico Y Ecológico	Cuenta con diferentes referentes naturales atractivos en lo que compete a montañas	Muy alta. Esta variedad permite ofrecer diferentes servicios, rutas y paquetes	La tendencia es hacia la protección del Estado de cada uno de estos elementos naturales, de cara	O

Entorno	Variables Claves	Relación Con El Sector	Justificación Y Tendencia	(A/O)
			a los riesgos de la actividad humana	
Geofísico Y Ecológico	Cuenta con diferentes referentes naturales atractivos en lo que compete a costa	Muy alta. Esta variedad permite ofrecer diferentes servicios, rutas y paquetes	La tendencia es hacia la protección del Estado de cada uno de estos elementos naturales, de cara a los riesgos de la actividad humana. Cuenta con diferentes referentes naturales atractivos en lo que compete a costa entre los que están: el litoral, la zona de manglares a lo largo de la costa del Pacífico cerca de Buenaventura, el Río Naya (límite con el Cauca); la Bahía de Buenaventura, la Bahía de Málaga o Magdalena, la isla de Malpelo, la llanura selvática, el valle del Calima los ríos Yarumanguí, Cajambres, Anchicayá y Dagua	O

Entorno	Variables Claves	Relación Con El Sector	Justificación Y Tendencia	(A/O)
Geofísico Y Ecológico	La región del Valle del cauca permite acceder a diferentes pisos térmicos	Muy alta. Esta variedad permite ofrecer diferentes servicios, rutas y paquetes	La tendencia es hacia la protección del Estado de cada uno de estos elementos naturales, de cara a los riesgos de la actividad humana. La región del Valle del cauca permite acceder a diferentes pisos térmicos: Cálido (0 – 1.000 msnm): en un 47,9% de la región, templado (1.000 – 2.000 msnm) en un 33,6%, frío (2.000 – 3.000 msnm) en un 13,6% y páramo (3000 y más msnm) en un 4,9%	O
Geofísico Y Ecológico	Existen cuerpos de agua importantes	Los cuerpos de agua son jalonadores del sector	Existen cuerpos de agua importantes como son la Laguna las Tres Américas, el Lago Calima, la Laguna de Sonso, Bahía Málaga y la Bahía de Buenaventura (Wikipedia, 2017).	O

Entorno	Variables Claves	Relación Con El Sector	Justificación Y Tendencia	(A/O)
Geofísico Y Ecológico	El departamento cuenta con tres parques nacionales naturales	Los parques naturales son jalonadores del sector	El departamento cuenta con tres parques nacionales naturales: Farallones de Cali, Bahía Málaga e Isla Malpelo, además comparte áreas con parque Las Hermosas (con Tolima), Nevado del Huila (con Huila, Tolima y Cauca) y Tatamá (con Risaralda).	O
Geofísico Y Ecológico	Iniciativas privadas de conservación y educación ambiental "jardines"	Las iniciativas privadas demuestran al mundo que el país está concentrando esfuerzos en este sector del turismo de naturaleza.	Entre las iniciativas privadas de conservación y educación ambiental se encuentran el Jardín Botánico La Manigua, el Jardín Botánico de Cali, y el Jardín Botánico Juan María Céspedes. Red de carreteras moderna	O
Geofísico Y Ecológico	Red de carreteras moderna	El transporte está directamente relacionado con el sector turismo	Una mejor red de carreteras facilita los desplazamientos por tierra	O
Demográfico	Crecimiento anual de 1,15% en el número de habitantes caleños	No hay relación directa con el sector	Una mayor población son a su vez mayores oportunidades de clientes locales	O

Entorno	Variables Claves	Relación Con El Sector	Justificación Y Tendencia	(A/O)
Demográfico	Aumento en la proporción de viajeros extranjeros	Cali se está consolidando como destino de este tipo de turismo	La proporción de viajeros extranjeros que se dirigen a la ciudad de Cali según datos de 2016 es del 7 % con respecto al total país	O
Demográfico	Vacaciones	Las vacaciones permiten delimitar temporadas y a su vez paquetes vacacionales	El principal motivo de viaje de los inmigrantes al país es de vacaciones con un 70.8%	O
Social	Alta población de diferentes pertenencias étnicas en Santiago de Cali	Las etnias pertenecen a los sitios turísticos por excelencia	Vincular a oriundos de las zonas con atractivo turístico es una oportunidad ya que estos conocen mejor el territorio y a su vez despierta mayor legitimidad en el usuario	O
Social	Caída en las tasas de desplazamiento forzado	Las zonas atractivas turísticamente pierden su interés si no hay pobladores que puedan prestar servicios de pernoctación u hotel	Una caída en las tasas de desplazamiento forzado en la ciudad de Cali, tanto en personas expulsadas como en recibidas permitirá que estos territorios se mantengan con pobladores, que se mantenga a su vez la oportunidad de hospedaje	O

Entorno	Variables Claves	Relación Con El Sector	Justificación Y Tendencia	(A/O)
Social	Continúa disminución de la tasa de pobreza	A mayores tasas de pobreza menores posibilidades de viajar	Es importante reducir la pobreza para que el cliente potencial interno tenga una mayor capacidad de adquirir planes	O
Económico	Desaceleramiento de la economía nacional	Particularmente en lo que respecta al sector turismo	Afecta profundamente a todas las actividades económicas del país	A
Económico	Crecimiento de las ramas de actividad económica relacionadas con el turismo	Directa relación	Se ha identificado una caída en hoteles y servicios similares	O
Económico	Actividad económica servicios la de mayor inversión neta	Es debió la relación ya que incluye a todos los servicios posibles	La inversión podría favorecer la inversión extranjera en proyectos similares a los cuales se podría promocionar	O
Político	Escenario de paz Postconflicto	La paz facilita el acceso a los territorios	Se requiere la paz en los territorios para garantizar la seguridad a los clientes	O
Político	Reconocimiento institucional de un Turismo de Naturaleza	Todo programa o política institucional que reconozca la existencia de un sector de turismo de naturaleza tiene relación directa	Cada vez más en el mundo se reconoce esta nueva tendencia en turismo	O

Entorno	Variables Claves	Relación Con El Sector	Justificación Y Tendencia	(A/O)
Político	Enfoques verdes en políticas municipales, departamentales y nacionales	Los enfoques verdes están relacionados con el turismo de naturaleza	Un enfoque verde permite promover un turismo más centrado en la admiración del medio ambiente en su estado más natural posible	O
Político	Promoción del turismo rural	Favorece la inclusión de los pobladores del territorio de destino	La tendencia de las políticas es al reconocimiento de turismos alternativos	O
Político	Personas de grupos vulnerables de las comunas y corregimientos vinculadas a recorridos de turismo de naturaleza.	Permite enlazar el proceso de paz con este tipo de turismo	La tendencia será a concentrar ex militantes como guías de proyectos de turismo. Este será un atractivo a un proceso de paz que está siendo legitimado a nivel internacional con el nobel de paz	O
Político	Surgimiento de zona BRUT Bolívar, Roldanillo, La Unión y Toro	Brut permite orientarse específicamente a este tipo de turismo	La tendencia es a la agrupación de territorios	O
Político	Establecimiento de los principios de la sostenibilidad al Turismo de Naturaleza en Colombia por sus siglas TNC	Directa relación	Los principios de sostenibilidad permiten alinear los planes estratégicos de las empresas a los proyectos estatales	O

Entorno	Variables Claves	Relación Con El Sector	Justificación Y Tendencia	(A/O)
Político	Diseño del Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza de Colombia por el Ministerio	Directa relación	Este plan de negocio facilita la alineación estratégica de la empresa, ya que en él se determina el plan estratégico nacional	O
Político	Establecimiento de objetivos del Turismo de Naturaleza de Colombia direccionados al año 2027	Directa relación	Los objetivos permiten alinear los planes estratégicos de las empresas a los proyectos estatales	O
Cultural	Cali como ciudad con amplia oferta cultural	Débil, la oferta cultural de Cali no necesariamente estimula este turismo	Al visitante caleño en estas temporadas, se le pueden ofrecer alternativas turísticas	O
Cultural	Feria de Cali	Débil, la oferta cultural de Cali no necesariamente estimula este turismo	Al visitante caleño en estas temporadas, se le pueden ofrecer alternativas turísticas	O
Cultural	Cultura ambiental	Fuerte, es el aspecto que el surgimiento de un turismo de naturaleza	Se requiere reconocer la existencia de este concepto	O
Tecnológico	Colombia dentro de los países con mayor actividad en Facebook	Canales de comunicación alternativos	La mayor actividad podría indicar mayores posibilidades de acceder a clientes internos	O

Entorno	Variables Claves	Relación Con El Sector	Justificación Y Tendencia	(A/O)
Tecnológico	Redes sociales como elemento alternativo para el marketing en las organizaciones	Canales de comunicación alternativos	Permitiría llegar a una gran cantidad de público objetivo de una manera más eficiente	O
Jurídico	Definición de la viabilidad del proyecto según Ley 300 1996	Las empresas deben estar alineadas a un marco normativo exigente	La empresa está empezando y debe por tanto verificarse que tenga posibilidades para alinearse normativamente	A
Jurídico	Portafolio de servicios de la empresa solo en las zonas de alta densidad de uso y zonas de recreación general exterior, de acuerdo con el Plan de Manejo o el Plan Maestro de las áreas con vocación ecoturística	Las empresas deben estar alineadas a un marco normativo exigente	La empresa está empezando y debe por tanto verificarse que tenga posibilidades para alinearse normativamente	A

Fuente: Elaboración propia

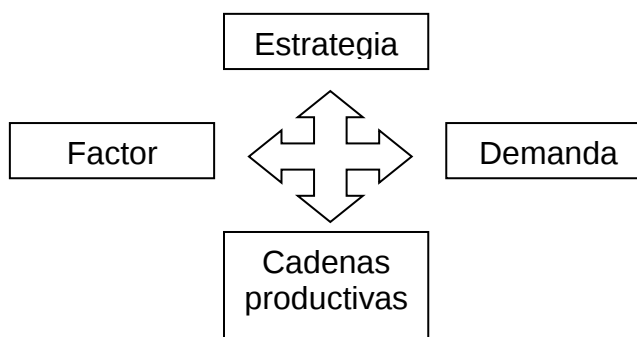
4 ANÁLISIS DEL SECTOR TURISMO DE NATURALEZA

Para el presente capítulo, el sector será entendido como el conjunto de organizaciones económicas que desarrollan procesos relacionados con la actividad económica del turismo de naturaleza. Por tanto, el sector económico resulta siendo el entorno cercano de la empresa CORPOGEYMAR por lo tanto se constituye en un ambiente en el que la empresa libra su competencia (Betancourt, 2005). El análisis del sector está compuesto por el producto de la investigación aplicada al sector económico del turismo en el cual se puede dar cuenta que se desarrollan las actividades de esta empresa. A continuación, los resultados.

4.1 DIAMANTE COMPETITIVO

Para el análisis del sector turismo de naturaleza, se siguen las recomendaciones del profesor Betancourt (2014), quien afirma que deben ser recopilados datos en procura de diseñar adecuadamente las estrategias para la empresa. El modelo de Porter citado por Betancourt (2014), expone los diferentes elementos que se incluyen en el sector y que afectan su proyección estratégica.

Figura 27. Diamante competitivo



Fuente: Elaboración propia

El diamante competitivo según Betancourt (2005) es un modelo que explica el ambiente regional en el que nacen las organizaciones y en el que se aprende como competir. Este modelo sugiere que existen razones concretas para que cada país, región, localidad, sector de la economía o empresa sean más competitivos que otros, es decir que en el presente capítulo se analiza el comportamiento competitivo del país Colombia y de manera puntual el valle del Cauca en el sector turismo de naturaleza. Para lograr dicho análisis, se toman los factores que generan ventajas competitivas.

“El sector es la unidad económica básica donde se construye la competitividad en una región o localidad. El diamante es una herramienta de aprendizaje: organiza lo obtenido de la región y las ciudades utilizadas como modelo o punto de referencia” (Betancourt, 2005, pág. 99).

Desde esta perspectiva, las cuatro aristas del diamante son las siguientes:

4.1.1 condiciones de los factores

En este acápite se estudia la posición del país en cuanto a factores de producción necesarios para competir en una determinada industria.

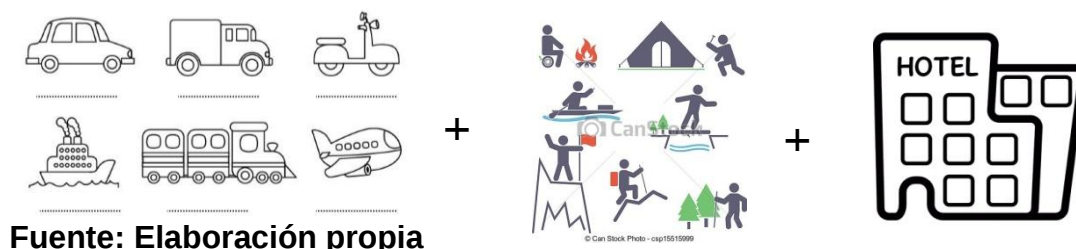
En cuanto a las condiciones de los factores de producción, la oferta de la empresa son servicios y está por tanto alejada de la manufactura. Betancourt (2014) afirma que en estos factores se incluye los que dispone cada nación, en este sentido, Colombia en los análisis realizados en el capítulo anterior demuestra una gran capacidad y potencial, por sus ventajas naturales y ambientales del entorno. El turismo de Naturaleza representa un enorme potencial para CORPOGEYMAR, según Procolombia hay 11 experiencias turísticas de naturaleza que se pueden desarrollar en diferentes territorios del país, entre ellas están el avistamiento de aves, avistamiento de ballenas, avistamiento de flora y fauna, agroturismo, aventura, buceo, ciclismo, comunitario, ecuestre, pesca deportiva y senderismo (Mincit, 2017).

4.1.2 Industrias relacionadas y de apoyo

En este acápite se estudia la presencia o ausencia de industrias proveedoras y de industrias relacionadas que son en sí mismas internacionalmente competitivas.

Puede decirse que existen en el mercado doméstico ciertas industrias que obran como proveedores, estos son los hoteles, el alquiler de viviendas, fincas, apartamentos o habitaciones y el sector transporte, por tanto, se cree que dichas industrias forman con las empresas del sector turismo de naturaleza una estructura organizacional asociativa.

Figura 28. Industrias relacionadas y de apoyo



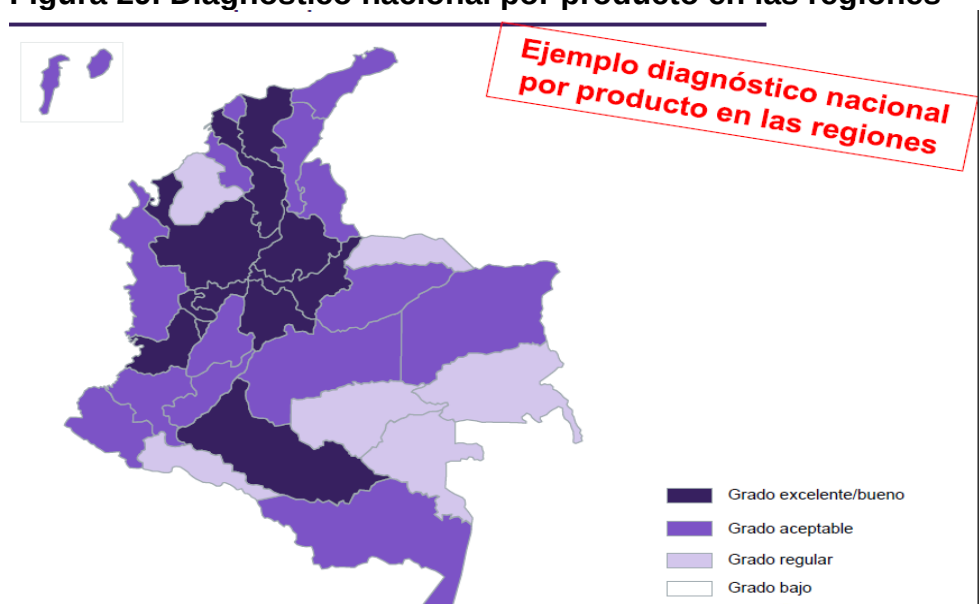
Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Las condiciones de la demanda

En este acápite se analiza la naturaleza de la demanda interna del servicio de la industria y de su grado de discriminación

El diagnostico nacional que ha realizado el Ministerio de Comercio (2013), ha permitido diferenciar estratégicamente las zonas del país, de acuerdo con su potencial para ofrecer servicios de turismo de naturaleza en sus diferentes componentes. La Figura 29 permite observar los diferentes grados en el país por zonas geográficas.

Figura 29. Diagnóstico nacional por producto en las regiones



Fuente: (Min Comercio, 2013, pág. 18).

En cuanto a demanda interna, es complejo reconocer cual es el tamaño del mercado interno exacto. En el capítulo anterior se conocían algunos aspectos relacionados con el turismo de ocio, pero no es posible acceder a una fuente que diga de manera exacta, cuanto de ese ocio corresponde a turismo de naturaleza. Considerando que Betancourt (2014) indica que la creación de una demanda interna exigente es condición necesaria para consolidar el carácter competitivo del sector, se acude a la información del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia que afirma:

“(…) este segmento representa el 10% del total de los paquetes turísticos que vendieron en la temporada de fin de año, de acuerdo con la Organización Mundial del Turismo. Si se consolida la demanda, podría llegar a generar aproximadamente US\$2.500 millones en ingresos anuales para el país. Un turista tradicional gasta US\$80 por día, mientras que el de naturaleza gasta más de US\$400, indica dicha entidad. En 2016 el número de visitantes a los Parques Nacionales Naturales, PNN, y áreas protegidas en Colombia creció un 49% frente al año anterior, al pasar de 967.792 visitantes a 1’446.716, respectivamente. En el territorio colombiano habitan 1.921 especies de aves y es el jardín más grande del mundo en donde crecen 4.270 especies de orquídeas, de las cuales 1.572 son endémicas. También es el segundo país con mayor número de anfibios (803 con 367 endémicos), mariposas (3.274 con 350 endémicas) y peces dulciacuícolas (1.435 con 311 endémicos). Finalmente, Colombia es tercero en palmas (289 con 47 endémicas) y reptiles (537 con 115 endémicos) y el cuarto en mamíferos (492 con 34 endémicos)” (Mincit, 2017)

En cuanto a las industrias relacionadas y de apoyo, en este campo se encuentran las empresas proveedoras y usuarias. El sector hotelero como se analizaba en el capítulo anterior tiene una gran influencia, así como otras empresas de turismo de naturaleza ubicadas en otras regiones del país. En cuanto a estrategia y estructura del sector, considerando los parámetros establecidos por el MinCit (2017), sobre paraguas de Turismo de Naturaleza, se pueden observar tres subproductos turísticos establecidos por el ministerio: el ecoturismo, aventurismo y turismo rural. Para cada uno de estos se considerarán los datos estadísticos proporcionados por la Organización Mundial del Turismo.

En cada uno de estos subsectores, la demanda tiene unas condiciones particulares. En Ecoturismo el Eco-turista tiende a ser culto, maduro y enfocado en el medioambiente, pero mantiene una conducta de compra con los criterios tradicionales (precio, confort, servicios, calidad, etc.). La cifra identificada es de 64 millones de ecoturistas internacionales al año en el mundo (Min Comercio, 2013, pág. 11). En cuanto a Turismo de aventura, este tiene un fuerte crecimiento

mundial, con dos grandes segmentos, donde la aventura suave representa mayor oportunidad de negocio “La cifra es de 23 millones de turistas de aventura anuales; 89 billones valor global del mercado; un crecimiento anual del 15 – 20%” (Min Comercio, 2013, pág. 11). En cuanto a turismo rural, este presenta conceptos distintos en LATAM, con visitantes de diferentes niveles económicos y donde se valora la recuperación del mundo de “campo”. Las cifras informan de 4 millones de viajeros en España (2007) con un gasto medio por turista rural durante un fin de semana de 169€; crecimiento del sector del 10 – 15% entre 1996 – 2006 (Min Comercio, 2013, pág. 11).

Estratégicamente el sector aplica los principios de sostenibilidad:

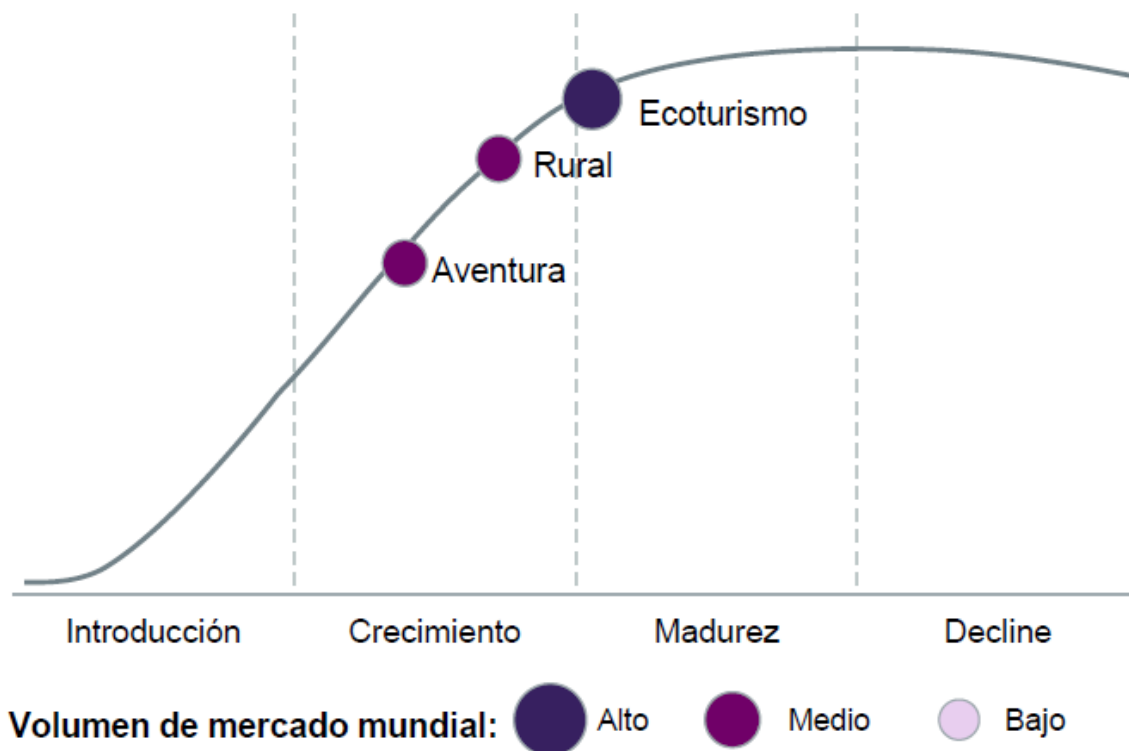
Figura 30. Aplicación de los principios de la sostenibilidad al TNC



Fuente (Min Comercio, 2013)

En cuanto al ciclo de vida de cada uno de los subproductos de este sector, el de aventura y el rural se encuentran en un estado de madurez medio, mientras que el ecoturismo se encuentra en una fase de madurez.

Figura 31. Ciclo de vida subproductos turismo de naturaleza en el mundo



Fuente (Min Comercio, 2013)

Tres son los principales servicios ofrecidos por el turismo de naturaleza, el avistamiento de aves, el avistamiento de ballenas y el buceo. En cuanto al primero, el turista muestra tendencia creciente sobre la media del TN, con perfil hombre, mayor, gasto superior a la media, especialmente de EE.UU y Reino Unido. En el caso de los EE.UU, se evidencian 44 millones de avistadores de aves de los cuales 9,8 millones se desplaza fuera del país para atender dicha necesidad; en Reino Unido se observan 20.000 reservas de viajes para la observación de aves / año según datos de 2011 (Min Comercio, 2013).

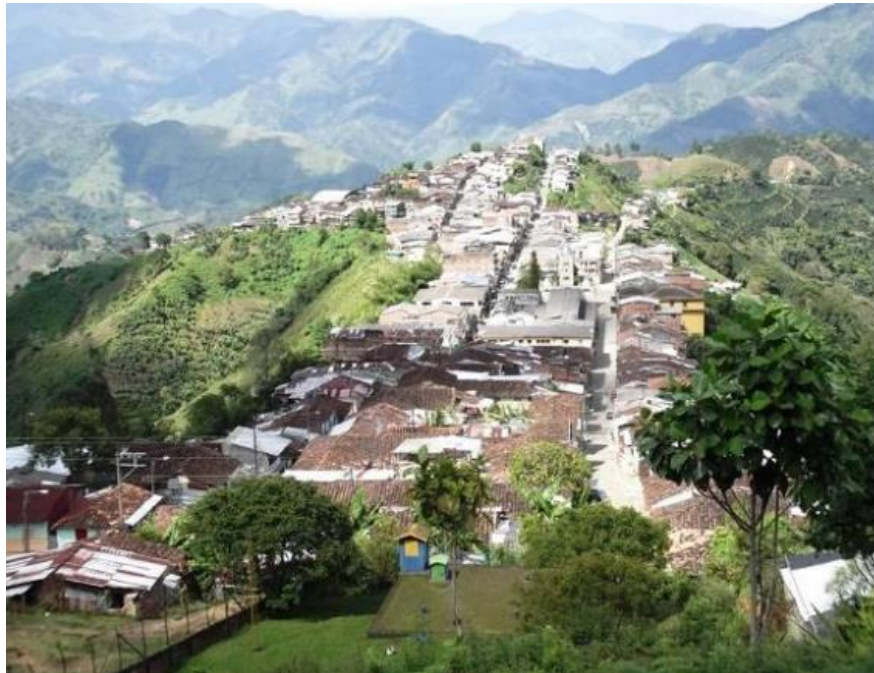
En cuanto al avistamiento de ballenas, este registra un fuerte aumento en LATAM, con un perfil educado y familiar de alta conciencia ambiental. Las cifras dan cuenta de 13 millones de turistas anuales con un valor económico de 1.6 billones (2003);

un crecimiento anual de 11,3% (1998 – 2006) en América Latina; y 885.679 turistas en LATAM para 2006 (Min Comercio, 2013). Finalmente, en cuanto a buceo, este presenta segmentación tematizada del producto, para un perfil de alto nivel económico y educativo, con alta tasa de nuevos turistas, donde EE.UU. aparece como mercado principal. En cuanto a cifras, en 2007 se estimó 7,3 millones de buceadores activos. En el 2011, PADI registra 20 millones de buceadores certificados, alrededor de 1 millón de certificaciones al año (Min Comercio, 2013).

Finalmente, y de manera específica en lo que respecta a las oportunidades para el desarrollo de turismo de naturaleza en el Valle del Cauca, los municipios del Cairo y el Águila representan según el Ministerio de Comercio, las mejores alternativas:

“Los municipios de El Cairo y El Águila son los municipios más interesantes para el desarrollo del turismo de naturaleza. En el caso de El Cairo, contar con la serranía de los Paraguas es un aliciente muy importante para la mayoría de exploradores y científicos a nivel nacional e internacional, dispone de una red de reservas muy interesante que sería importante fortalecer en los temas del turismo sostenible, dada la riqueza natural de estos sectores es importante tener en cuenta que aún se conservan porque el acceso general es difícil, dado que no hay vías de comunicación y que es necesario contar con guías comunitarios para poder ingresar y realizar un recorrido de al menos 6 días para poder estar en el corazón de la serranía (MinCit, 2012, pág. 186). El Águila se integra al Parque Nacional Natural Tatamá, cuyo acceso desde en este municipio es muy difícil; el transporte local a la zona protegida no está preparado y tampoco hay rutas establecidas para tal fin. En el municipio el sitio que cuenta con más infraestructura y que es más visitado por los turistas es el de las cascadas de Cañaveral a hora y media de la cabecera municipal, donde hay una hacienda cafetera que funciona como estadero”. (MinCit, 2012, pág. 190)

Figura 32. Panorámica general de la cabecera municipal del municipio de El Águila



Fuente: (MinCit, 2012, pág. 189)

4.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector

En este capítulo se analizan las condiciones que rigen la forma en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de las rivalidades nacionales

La mayor estrategia de consolidación de empresas es la informalidad, se cree que existe una concurrencia de empresas alta, pero se carece de datos estadísticos concretos, en ámbitos de administración la mayor característica sumada a la informalidad es la administración paternalista, empresas de tipo familiar, con poca cantidad de empleados, que en mayor medida tercerizan la prestación de servicios de hotel, transporte y servicios relativos al turismo de naturaleza.

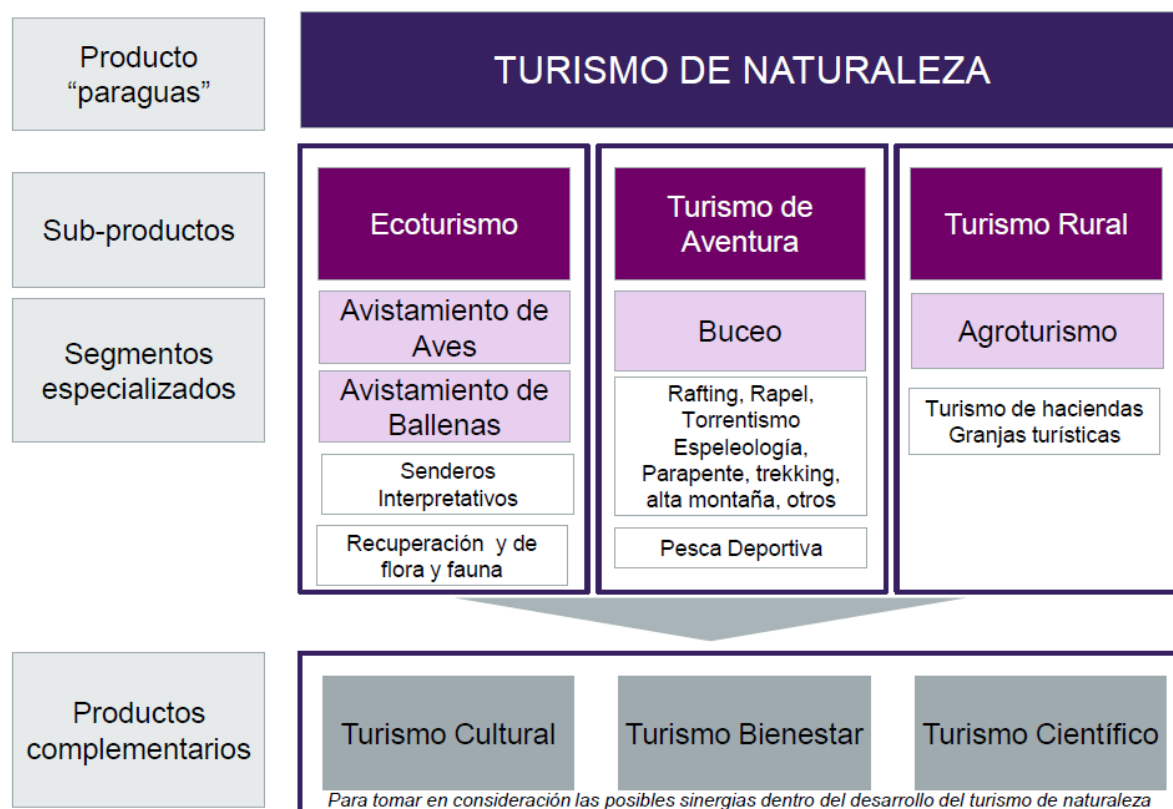
Las empresas carecen de plantas propias, se limitan a oficinas de atención al público o incluso sitios web. Existe una gran diversidad, el turismo de naturaleza es apenas una de las múltiples posibilidades.

4.1.5 El papel del gobierno

Existen dos elementos adicionales que no se consideran vértices adicionales del diamante, pero que también tienen papel en el análisis. El papel del gobierno se considera como la ventaja competitiva que permite influir positiva o negativamente en cada uno de los cuatro vértices anteriormente identificados (Betancourt, 2005).

Se cree que las decisiones del gobierno inciden y causan un impacto en las empresas del sector turismo de naturaleza.

Figura 33. Paraguas de Turismo de Naturaleza los subproductos turísticos



Fuente: (Min Comercio, 2013, pág. 8)

La Figura 29 da cuenta del paraguas nacional de turismo de naturaleza, una determinación producto de la ejecución de talleres de incubación sectorial del Programa de Transformación Productiva del gobierno nacional cuya conclusión da prioridad: al ecoturismo, al avistamiento de aves, avistamiento de ballenas, turismo

de aventura, buceo y turismo rural (agroturismo). Este paraguas se consolida como la principal evidencia de una influencia positiva del gobierno en el sector.

El análisis del entorno político dispuesto en el presente documento en el capítulo 3.5, da cuenta de otros elementos relevantes como son la política pública de turismo, reconocida como el plan sectorial de turismo 2014-2018 (Mincit, 2014), los tres elementos bases, el Turismo responsable y sostenible, el cual vela por garantizar un crecimiento sostenido de la industria de los viajes y el turismo, generando a su vez riqueza, productividad y oportunidades; también está la Cultura Turística, el cual busca brindar experiencias de calidad y acogida al turista y al visitante, generando además una mayor apropiación de los principios del Código Ético Mundial para el Turismo, de la Organización Mundial del Turismo; y finalmente el Turismo en la construcción de paz, respondiendo a la premisa de «La industria del turismo juega un papel vital en la preservación del medio ambiente, en la conservación del patrimonio cultural intangible y en la creación de una cultura de respeto y paz que elimine el problema del miedo al "otro" (Mincit, 2014, pág. 37)

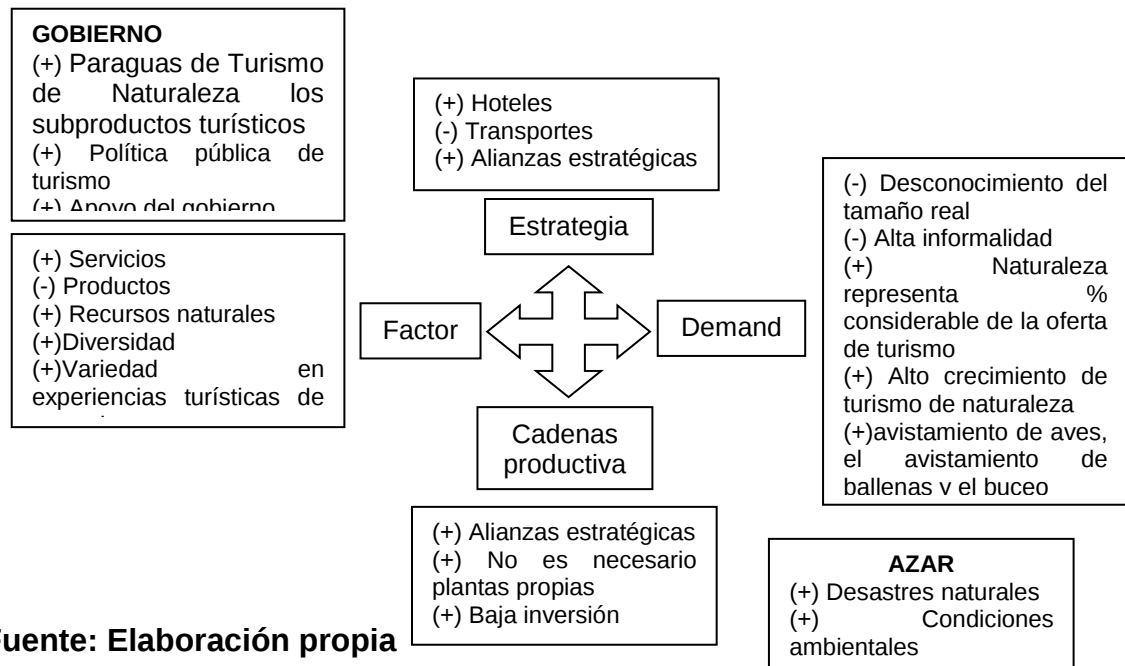
Otros elementos claves en cuanto al papel del gobierno son descritos a profundidad en el capítulo 3.5.

4.1.6 El papel de la casualidad: el azar

Este factor del azar corresponde a un último factor, que no es un vértice adicional, sino que corresponde a un último elemento adicional en el cual se analizan los posibles incidentes que no tienen que ver con las circunstancias de la nación y que por tanto están fuera del alcance y control del gobierno.

Dentro de ellas deben considerarse los desastres naturales como terremotos, inundaciones y demás, así mismo las mismas épocas de lluvia y demás condiciones naturales definitivamente se pueden considerar como aspectos que afectan la prestación de servicios de turismo de naturaleza.

Figura 34. Diamante competitivo industria del sector turismo de naturaleza



4.2 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

A la luz de Betancourt (2014), los elementos que determinan la estructura competitiva del sector son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales. Para ello el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1980), citado por Betancourt (2014), es la herramienta capaz de evaluar la conducta de las empresas del sector, un modelo que sugiere que el grado de competencia y el rendimiento de la industria está condicionado por los siguientes aspectos:

La rivalidad entre los competidores
 El ingreso de nuevas empresas al sector
 El poder de negociación de los proveedores
 El poder de negociación de los compradores
 La amenaza de la sustitución

De esta forma, los puntos básicos sobre los cuales la empresa debe analizar estructuralmente el sector incluyen la amenaza por el ingreso de nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, los

productos sustitutos y la presión que pudieran ejercer, los compradores y los proveedores y su poder de negociación (Betancourt, 2005, pág. 141).

4.2.1 La rivalidad entre los competidores

La mayor o menor intensidad de la rivalidad entre la competencia en el sector de turismo de naturaleza, permite identificar que el sector sea más o menos atractivo. La mayor rivalidad confiere menor estabilidad y un menor nivel de servicios. Diferentes aspectos permiten medir dicha intensidad.

En cuanto al número de competidores, la informalidad en la conformación de estas empresas impide identificar cuantas empresas hay, sin embargo, la concurrencia de empresas es amplia, no hay un dominio de una sola empresa o de pocas empresas, más bien puede decirse que la potencia de estas es muy similar.

En cuanto a diversidad, la mayoría de los competidores apunta a diversos servicios, el turismo de naturaleza es apenas una de las múltiples posibilidades. Sin embargo, puede decirse que todas las empresas podrían prestar servicios de turismo de naturaleza utilizando los proveedores que tienen. El sector por su parte viene en crecimiento alto y rápido, lo cual genera una mejora en los resultados de la competencia con el fin de mantener su grado de penetración.

En este tipo de empresas los costos nunca son fijos, existen diferentes posibilidades de precios de acuerdo con las múltiples posibilidades para acceder a un servicio de turismo de naturaleza, por ello puede percibirse un nivel medio o alto de precios. No obstante, se hace difícil adquirir paquetes de servicios esperando su venta futura lo cual permite calificar este aspecto como neutro. Así mismo el sector solo supone aumentos de capacidad en temporadas vacacionales, en estas fechas suponen grandes incrementos, pero así mismo son periodos claramente identificables que no toman por sorpresa a las empresas del sector.

Los productos del sector de turismo de naturaleza no son similares, por el contrario, se diferencian unos de otros en tanto a hoteles, destinos y actividades, la diferenciación permite que los clientes accedan a un múltiple portafolio de ofertas en el mercado. El éxito de las empresas dentro del sector es importante, dado que solo aquellas que logren un mayor reconocimiento y legitimidad logran perdurar en el mercado, de igual forma la rentabilidad en la oferta de servicios definirá dicho éxito.

4.2.2 Barreras de salida

Las barreras de salida se entienden como las que inducen a la competencia entre empresas a pesar del declive del sector, entre más elevadas sean estas barreras, menos atractivo resulta el sector (Betancourt, 2005, pág. 146).

En cuanto a especialización de activos, estos son medianamente especializados, sin embargo, existen otros que involucran actividades y deportes particulares, cuya especialización puede reducir su valor en el mercado. El costo de salida es bajo, dado que la mayor cantidad de relaciones está dada por alianzas estratégicas, por tanto, no se requiere que una empresa de este tipo adquiera locales, hoteles, medios de transporte y los empleados que dicha inversión conlleva. Por el contrario, este tipo de empresas conlleva una alta sinergia dada por las alianzas, si una empresa sale del mercado esto ocasiona un grave impacto sobre otros participantes.

En cuanto a barreras emocionales, no puede afirmarse que en este tipo de empresas se obligue a una atadura emocional que sugiera la liquidación de las empresas por dicha causa. Finalmente, las restricciones sociales y de gobierno se limitan a la protección del medio ambiente lo cual debe cumplir este tipo de empresas.

4.2.3 Posibles entrantes

En cuanto al ingreso de una empresa al sector, no se supone una dificultad importante de manera general. No se requiere una economía de escala, es decir un alto nivel de producción para mantenerse en el mercado, considerando que la inversión es limitada y las alianzas estratégicas con terceros son el principal insumo. Por otro lado, las empresas del sector si deben desarrollar una fuerte diferenciación del producto para lograr lealtad de parte de los clientes, esta situación también coloca un freno al ingreso de nuevos competidores, aunque siempre existen nuevas tendencias para ofrecer.

Los costos de cambio para el comprador son bajos, dado que la tercerización evita que se hagan inversiones constantes en formación, equipos y demás. Los canales de distribución se concentran en los sitios web y en las redes sociales, por ende, no existe un dominio de ellos por parte de jugadores de la competencia. No se requieren grandes inversiones de capital dado el ejercicio de alianzas estratégicas

y tercerización, así mismo no se requieren grandes tecnologías de punta ni tampoco materias primas.

Para este sector existe una clara protección gubernamental dado que el sector turismo es considerado un clúster económico, el paraguas del sector lo confirma. Por otro lado, la experiencia si es un factor determinante, dado que permite conocer más jugadores estratégicos del sector y establecer con ello alianzas estratégicas que hacen diferenciar a una empresa de otra. Finalmente, este sector es sumamente atomizado por competidores, ofertas y servicios, dado esto, se concluye que la reacción esperada que sea favorable para el ingreso de nuevas empresas en el sector.

4.2.4 El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores compiten intentando elevar sus precios y reducir sus costos, los diferentes elementos permiten identificar si en el caso del turismo de naturaleza existe un poder de negociación más o menos elevado (Betancourt, 2005).

En cuanto al número de proveedores importantes, se considera que son amplios dada la fragmentación del mercado, por tanto, estos tienen gran influencia en cuanto a las condiciones del suministro, transporte y hoteles principalmente. Se considera que la importancia del sector para proveedores es alta dado que es el principal ingreso para hoteles y medios de transporte, el turismo, por lo anterior, puede decirse que el sector es un comprador importante y tiene un alto grado de concentración.

El costo de cambio del proveedor es bajo dado que no existe una mayor diferenciación entre hoteles y transportes. Y la posibilidad de una integración hacia adelante del proveedor es amplia, ya que estos podrían fácilmente abrir líneas de turismo de naturaleza controlando con ello el mercado, por cuanto se considera una amenaza real.

4.2.5 El poder de negociación de los compradores

En cuanto a los compradores, estos compiten en el sector exigiendo condiciones variadas de calidad, servicio y precio, dado esto el poder sobre el sector puede ser mayor o menor de acuerdo con los siguientes aspectos.

En cuanto al número de clientes importantes, la atomización del sector impide afirmar que existan ciertos clientes que se diferencian radicalmente de los demás. No existe un porcentaje significativo de las ventas en el sector que sea adquirido por ciertos clientes específicos. En cuanto a la integración hacia atrás del cliente este factor se considera bajo, dado que difícilmente este logre producir los servicios de manera autónoma, y en cuanto a rentabilidad del cliente, en este factor existe la posibilidad de que un cliente logre acceder a mejores ofertas del mercado disminuyendo sus costos, esto gracias a la múltiple oferta que existe en cuanto a calidades y precios, existen múltiples formas en el sector turismo de naturaleza para acceder a los mismos servicios.

4.2.6 La amenaza de la sustitución

Uno de los condicionantes importantes para el sector es la amenaza de productos sustitutos, ya que esto limita el desarrollo de la demanda y el precio (Betancourt, 2005), los siguientes aspectos determinan la influencia en el sector de los productos sustitutos.

En cuanto a la disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo se considera alta, el turismo de naturaleza es en sí mismo un sustituto específico del turismo, y este tiene múltiples líneas de oferta de servicios. En cuanto a la rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto su incidencia es también alta dada la altísima oferta de productos genéricos de turismo.

En la tabla 23 se presenta el resultado de aplicar la herramienta de Porter al sector del turismo de naturaleza dada las múltiples variables analizadas.

Tabla 23. Perfil competitivo del sector

		Repulsión			Atracción		
		--	-	N	+	++	
1. Competidores actuales							
1.1 Rivalidad entre competidores							
Número 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	Grande			x			Pequeño
Capacidad diferenciada del producto	Baja					x	Alta
Importancia para la empresa	Alta					x	Baja
Rentabilidad del sector	Baja					x	Alta
1.2 Barreras de salida							
Especialización de los activos	Alta					x	Baja
Costo de salida	Alto					x	Baja
Interacción estratégica	Alta				x		Baja
Barreras emocionales	Altas			x			Baja
Restricciones sociales o del gobierno	Altas	x					Baja
2. Posibles entrantes							
Barreras de entrada	Bajas		x				Altas
Economías de escala	Bajas				x		Altas
Diferenciación del producto	Bajos				x		Altas
Costos de cambio para el cliente	Amplio					x	Limitado
Acceso a canales de distribución	Baja					x	Alto
Necesidades del capital	Amplio					x	Limitado
Acceso a materias primas	Amplio			x			Limitado
Protección gubernamental	Baja	x					Alta
Efectos de la curva de experiencia	Bajos		x				Alta
Reacción esperada	Baja					x	Alta
3. Poder de los proveedores							
Numero de proveedores importantes	Bajo					x	Alto
Importancia del sector para proveedores	Pequeño				x		Grande
Costo de cambio del proveedor	Alto		x				Bajo
Integración hacia adelante del proveedor	Alta	x					Baja
4. Poder de los compradores							
Número de clientes importantes	Bajo					x	Alto

Integración hacia atrás del cliente	Alta					x	Baja
Rentabilidad del cliente	Baja		x				Alta
5. Productos sustitutos							
Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo	Grande		x				Pequeño
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto	Alta		x				Baja
Perfil Numérico (Suma)		4	6	4	5	14	

Fuente: Elaboración propia

Considerando los parámetros que propone Betancourt (2014), se ha logrado aplicar el análisis estructural del sector, al caso de turismo de naturaleza. Además, se ha considerado aplicar todos y cada uno de los elementos que el autor describe en su libro, para con ello determinar que el negocio está inmerso en un sector atractivo, y que por tanto seguro atraerá a nuevos competidores ahora o en un futuro próximo. El resultado del perfil numérico demuestra que los aspectos que generan gran repulsión son solo cuatro, estos son las restricciones sociales o del gobierno, que como se sabe tiene que ver con las políticas relacionadas con la protección ambiental, y además con los planes de turismo de naturaleza que el mismo gobierno pretende monopolizar en sus diferentes organismos y a través de Procolombia. Por ello se suma el factor de protección gubernamental.

En cuanto a factores de repulsión menores, aparecen seis, de los cuales la experiencia es el principal factor que un negocio requiere en este tipo de sector. Seguramente una empresa que no haya estado inmersa en el conocimiento de la geografía nacional y en el turismo mismo, va a tener más problemas para entrar al sector, situación que le sucede a la actual empresa objeto de estudio.

En esa misma línea aparecen como repulsores menores, los efectos de los productos sustitutos. Colombia ofrece al mundo una gran cantidad de paquetes turísticos que compiten con el turismo de naturaleza. A este tipo de ofertas es la que se mide el negocio en materia de competitividad por sustitutos.

Por consiguiente, son muchos más los elementos que ratifican que este sector es atractivo y que fomentará a futuro la competencia. Cinco elementos atractivos menores y catorce elementos atractivos mayores así lo determinan.

5 REFERENCIACIÓN / BENCHMARKING

5.1 PRESENTACIÓN

En el presente capítulo se hace uso de la herramienta de benchmarking, con el fin de determinar la competitividad de Corpogeymar, frente a otras empresas del sector, Ecolombia Tours, Cali Travel Sas, Siempre Colombia y Picoloro. Cabe resaltar que las empresas con las cuales se realiza la comparación son empresas del Valle del Cauca que se consideran empresas rivales del nivel superior.

El Benchmarking se propone como una herramienta para mejorar las prácticas y operaciones empresariales, a partir del análisis de otras empresas del sector, aprendiendo de ellas a partir de la comparación. A esto se le define como referenciación (Betancourt, 2005, págs. 161-190).

5.2 EMPRESAS POR COMPARAR

Este capítulo corresponde con la fase dos de la metodología para realizar un análisis d Benchmarking, en donde se seleccionan para este caso las cuatro empresas con las cuales se hará la comparación, teniendo en cuenta su desempeño, prestigio, reconocimiento como las mejores en su campo de actividad. Estas empresas son:

- Ecolombia Tours <http://www.ecolombiatours.com/>
- CALI TRAVEL SAS <http://www.colombia.travel/es/directorio-turistico/pacifica/cali/agencias-de-viajes/cali-travel-sas>
- Siempre Colombia <http://siemprecolombia.com/>
- Picoloro Ecoturismo <http://picoloro.co/encuentro-turismo-de-naturaleza-en-cali/>

De manera general puede decirse que el país tiene enormes ventajas comparativas en materia de recursos naturales, que pueden ser aprovechados por las empresas de turismo. Estas empresas han identificado este potencial, y de cara a ello desarrollan productos turísticos especializados en el Turismo de Naturaleza. El Estado nacional ha reconocido que este sector es el que tiene las mayores oportunidades, por lo tanto, ha sido incluido en el Programa de Transformación Productiva para que sea objeto de apoyo y asistencia técnica. Las empresas del sector reconocen que este apoyo permite acceder a múltiples beneficios dados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Ministerio de Ambiente, Vivienda

y Desarrollo Territorial y toda institución relacionada con el aprovechamiento turístico sostenible, especialmente en cuanto a Parques Naturales Nacionales y las áreas protegidas, continuando con el programa de concesiones de las instalaciones turísticas bien sea a empresas privadas especializadas o a proyectos asociativos entre éstas y las comunidades. (Viceministerio de Turismo, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

En cuanto a Ecolombia Tours, esta es una empresa creada en 1995, trabajando en primera instancia en el Turismo Pedagógico llevando a los colegios e instituciones educativas una oferta en las áreas del conocimiento, complementada con la necesidad del Desarrollo Humano y Crecimiento Personal de quienes viven las actividades pedagógicas. Sin embargo, en la actualidad Ecolombia Tours se concentra en el Turismo Ecológico o EcoTurismo

Figura 35. Equipo logístico de la empresa



Fuente: Ecolombia Tours

Figura 36. Equipo operativo



Fuente: Ecolombia Tours

Esta empresa se ubica en la carrera 37 A No. 6-18 B/El Templete en la ciudad de Cali – Colombia, sus números de contacto son - PBX: (57+2) 557 1957 - Cel: (03) 318 692 9493

La empresa denota una organización administrativa general tanto a nivel operativo como logístico.

Los planes que ofrece la empresa incluyen diferentes categorías, planes de ecoturismo nacionales con destinos Tierradentro, Boyacá, Boyacá y Santander, Amazonas, Capurgana, Guajira, Nuqui, Nevado del Ruiz, Nevado de Santa Isabel y San Agustín.

También ofrecen planes de ecoturismo regionales con salidas a Ladrilleros, Avistamiento de ballenas, Pianguita, La Bocana y San Cipriano.

La empresa ofrece otra categoría a otros destinos que incluyen Coveñas, Perú, Kayaking, Cancún, Cuba, Punta Cana y Panamá.

En relación con CALI TRAVEL SAS esta es una empresa que afirma estar comprometida con el turismo sostenible del Valle del Cauca y de Colombia, con el respaldo y apoyo de Procolombia, sin embargo, históricamente ha sido una empresa especialista en la cultura salsera de la ciudad de Cali. Puede decirse que esta orientación hacia el turismo de naturaleza es una tendencia nueva en la empresa considerando que el turismo cultural por cuenta de la Salsa solo mueve visitantes en limitadas fechas en el año, por tanto, el turismo de naturaleza representaría una mejor oportunidad de mercado.

A su vez, esta empresa cuenta con el apoyo institucional de Procolombia, la Gobernación del Valle del Cauca y la Alcaldía, por tanto, este sería un apoyo que la empresa podría utilizar para impulsar este nuevo producto de turismo.

La empresa se ubica en el sector de la Buitrera en la ciudad de Cali, Colombia, sus teléfonos de contacto son (57-2) 5569949 – 3146081023 – 3146234299

En la actualidad la empresa ofrece tres productos principales el CALI SALSA TOUR, la reserva Natural San Cipriano y CALI SALSA Y CULTURA (City Tour), sin embargo, su catálogo se amplía al siguiente listado:

TURISMO AVENTURA: En el aire, Agua y tierra.

TURISMO CULTURAL: Religioso, Ciudades Capitales, Costumbres y tradiciones, Eventos Culturales, Destinos Patrimonio, Arqueológico y Gastronómico.

TURISMO DE NATURALEZA: Avistamiento de Ballenas, aves, Flora y Fauna, Agroturismo, Parques Naturales.

NÁUTICO: Cruceros, Rutas en Ríos, lagunas, Yates y Veleros.

TURISMO DE REUNIONES: Congresos y convenciones, incentivos, GOLF.

SOL Y PLAYA: Playa, sol y Veraneo.

La empresa ha sido premiada con una mención por su trabajo por la cultura y desarrollo de la ciudad, Embajadores de COLOMBIA emitido por PROCOLOMBIA, Registro nacional del turismo 25895, CÁMARA DE CIO DE CALI

Pasando a Siempre Colombia, esta es una empresa ubicada en la Calle 103 #70b -15 Barrio Morato, sus teléfonos de contacto son 3904103 y 310 6058987. Esta empresa cuenta con 19 años de experiencia en el mercado, asegurando según su información, los más altos estándares de calidad y seguridad.

Su promesa de valor se concentra en que el cliente elige el plan a su medida, ya que cuentan con una amplia oferta que incluye el Ecoturismo, el turismo histórico y cultural, planes de sol y playa y viejas Coaching.

En cuanto a Ecoturismo los planes incluyen la cultura amazónica, Nuqui, Eje cafetero, Bahía Solano, Caño Cristales y la Guajira. Otros planes de la empresa incluyen productos dirigidos a empresas, colegios, turismo televisión y un plan afiliados.

La última empresa escogida para el análisis comparativo es Picoloro Ecoturismo, la cual ofrece recorridos ecológicos poco convencionales, que resaltan los atractivos

naturales de la región del Valle del Cauca, permitiendo compartir experiencias enriquecedoras con las comunidades que se visitan.

La empresa se ubica en la Calle 10 # 60-83 de la ciudad de Cali. Las ofertas de la empresa se representan principalmente por redes sociales.

Figura 37 Rivering Rio Claro, Jamundí 2018



Fuente: Encuentro Nacional de Caminantes, Jamundí 2018

Las ofertas incluyen los eventos más característicos de cada mes, como es el caso del encuentro nacional de caminantes a realizar en la ciudad de Jamundí de Junio 28 a Julio 2.

5.3 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

La determinación de los factores claves de éxito son aspectos de la organización, que se determinan al analizar aspectos que impliquen la supervivencia y crecimiento de una empresa en el mercado. Dado que CORPOGEYMAR pertenece al sector turismo de naturaleza, la determinación de los factores críticos se concibe identificando aspectos comunes para todas las empresas de este sector y a su vez que dichos aspectos representen una ganancia en la cuota del mercado comparado con otras empresas. En el presente capítulo se han identificado diez factores críticos a evaluar en la matriz del perfil competitivo.

5.3.1 Precio competitivo

Este factor entiende que la fijación de precios por parte de las empresas del sector turismo se basan en los precios que impone la competencia. Se cree que tener precios competitivos implica que entre más bajo sea el precio que logran tener, esto representa que tiene una mejor relación con sus proveedores de servicios, transportes y hospedaje. Por eso el bajo precio es el primer factor clave del éxito.

5.3.2 Cantidad de clientes

La cantidad de clientes que tiene una empresa del sector turismo representa dos cosas, primero, la cantidad de clientes actuales por los cuales la empresa recibe beneficios económicos. Segundo, la máxima cantidad de clientes que su capacidad productiva le permite atender.

5.3.3 Cantidad de destinos

Aunque existen ciertos destinos turísticos que resultan comunes para las empresas de turismo, una mayor oferta de destinos podría representar un factor clave, incluso destinos que otras empresas no hayan considerado. Los clientes preferirán una empresa que les ofrezca destinos que otras empresas no ofrecen.

5.3.4 Tiempo en el mercado (Experiencia)

Un mayor tiempo en el mercado por parte de la empresa representa grandes beneficios competitivos, en primer lugar, se adquiere mayor conocimiento de los proveedores, de los servicios, del mismo mercado. También permitirá reflejar una mayor confianza en el cliente. Permite reflejar cierta solides financiera.

5.3.5 Nivel de alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas son claves para una empresa del sector turismo, dado que se requiere una adecuada relación con empresas del sector transporte, con empresas de servicios de aventura y deportes extremos, con hoteles, hospedajes entre otros. Entre mayor sea el nivel de alianzas estratégicas que la empresa tenga, se le ofrecerá al cliente una mayor diversidad de productos y servicios.

5.3.6 Calidad del servicio

La calidad del servicio puede ser entendida como el nivel o resultado de la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente que ha utilizado los servicios de una empresa de turismo, de nada sirve ningún factor clave si este no corresponde a elementos de calidad, que produzca una extrema satisfacción en el cliente final.

5.3.7 Cobertura del mercado

En una empresa del sector turismo de naturaleza la cobertura del mercado es un factor clave, dado que se debe tener acceso a todo el territorio nacional en cuanto a los proveedores del servicio y al conocimiento de los servicios a ofrecer. No será posible destacarse sobre otras empresas del sector, si la empresa solo se especializa en brindar paquetes turísticos en la misma zona en donde se instala. La cobertura del mercado es un factor directamente relacionado con el nivel de alianzas estratégicas, puede incluir un cubrimiento local, nacional e incluso internacional, lo cual sería lo ideal.

5.3.8 Posicionamiento de la marca

El posicionamiento de marca es un factor clave, dado que con este factor se mide el posicionamiento o el lugar que tiene la marca en la mente de los clientes de servicios de una empresa de turismo de naturaleza. Este es un factor que los

clientes define n en relaciona la competencia, y le permite a la empresa adquirir una imagen que se distingue de los demás, reúne a todos los factores claves y los mide a todos en función de la calidad, es decir, de la satisfacción que representa por el servicio prestado.

5.3.9 Portafolio de servicios

El portafolio de servicios es un factor clave para una empresa de turismo de naturaleza, dado que la extensión y detalle de la oferta de paquetes de turismo, la diversidad de opciones, destinos y precios, además de los diferentes valores agregados o de la capacidad de adaptarse a las necesidades particulares del cliente, representara un valor distinguible de aquella empresa con limitaciones en dicho portafolio.

5.3.10 Publicidad

Finalmente, la publicidad representa la forma como una empresa del sector turismo hace publica su oferta de servicios. La publicidad incluye el poder económico para invertir en esa dimensión, los canales que utiliza, la frecuencia en su uso, pero por sobre todo la eficiencia de dichos mecanismos.

5.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

En el presente capitulo se investiga sobre las características más importantes de las empresas comparables, sus factores de éxito, su reconocimiento y se organiza a manera de una base de información sobre sus asuntos más relevantes y competitivos (Betancourt, 2005).

La determinación de los factores críticos o de éxito para este tipo de empresas, ha sido considerada acorde a lo que propone Betancourt (2005) debido a seleccionar los aspectos claves, y en este tipo de empresas se han seleccionado seis de ellos.

Se selecciona precio competitivo, ya que este es un elemento que el mercado siempre pondera para tomar la elección de compras, de su mano se revisa la calidad de la prestación del servicio, ya que este factor se compara con el precio a la hora de tomar la decisión de compra. Se ha considerado también la cobertura del mercado, ya que es un aspecto clave ofrecer una mayor cantidad de destinos

turísticos a lo largo del país. Se pondera el posicionamiento de la marca, ya que el mercado se orientará a las empresas más reconocidas. El portafolio de servicios es importante, porque según se observaba en el capítulo anterior, existen diferentes posibilidades de realizar turismo de naturaleza, es importante por tanto ofrecer paquetes para las diferentes necesidades del mercado. Finalmente se pondera la publicidad que estas empresas realizan. El resultado es el siguiente:

Tabla 24. Factores claves del éxito

Factores Claves Del Éxito	Peso		Corpogeymar		Ecolombia Tours		Cali Travel Sas		Siempre Colombia		Picoloro Ecoturismo	
	%		Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Precio competitivo	10,00	0,10	4	0,4	2	0,2	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Cantidad de clientes	10,00	0,10	2	0,2	4	0,4	2	0,2	1	0,1	2	0,2
Cantidad de destinos	10,00	0,10	3	0,3	4	0,4	1	0,1	2	0,2	2	0,2
Tiempo en el mercado	8,00	0,08	1	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16	2	0,16
Nivel de alianzas estratégicas	9,00	0,09	3	0,27	4	0,36	1	0,09	2	0,18	4	0,36
Calidad del servicio	11,00	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33	4	0,44	2	0,22
Cobertura del mercado	7,00	0,07	3	0,21	4	0,28	1	0,07	4	0,28	1	0,07
Posicionamiento de la marca	15,00	0,15	1	0,15	4	0,6	1	0,15	4	0,6	1	0,15
Portafolio de servicios	10,00	0,10	4	0,4	4	0,4	2	0,2	4	0,4	1	0,1
Publicidad	10,00	0,10	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	1	0,1

TOTAL	100,0 0%	1, 00		2,85		3,8		1,98		2,86		1,96
--------------	-------------	----------	--	-------------	--	------------	--	-------------	--	-------------	--	-------------

Fuente: Elaboración propia

RADARES DE VALOR Y VALOR SOPESADO

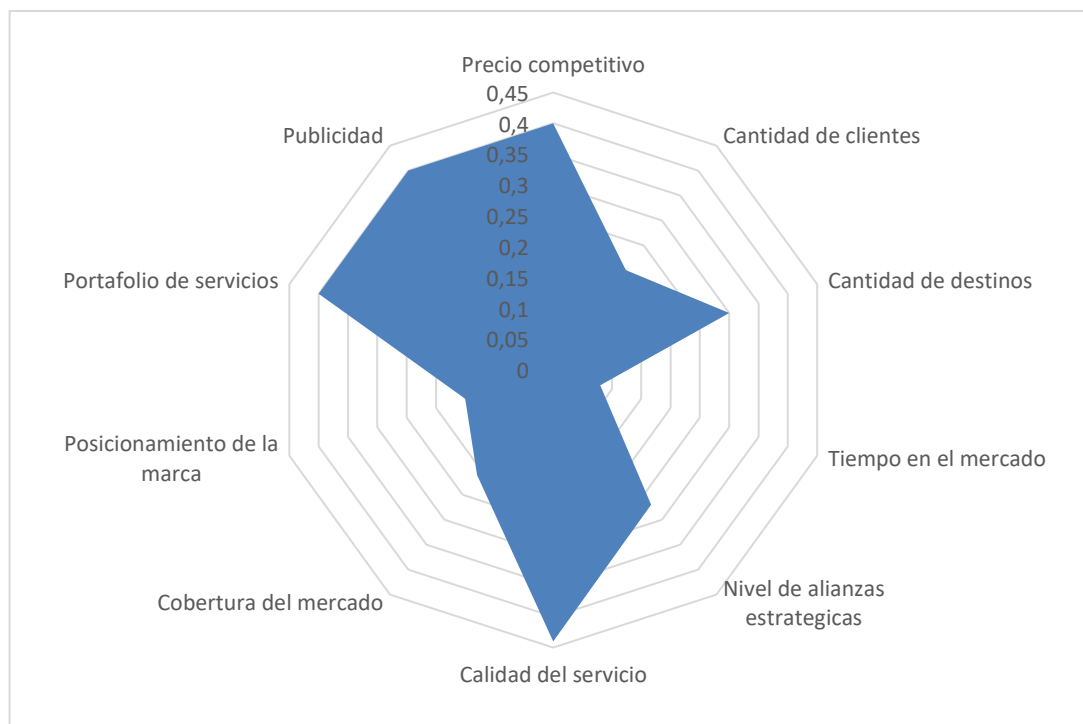
Figura 38. Radar de valor CORPOGEYMAR



Fuente: Elaboración propia

CORPOGEYMAR aparece con una medición de 2.85 lo cual la ubica como la tercera mejor empresa del análisis. Se reconocen sin embargo algunas falencias todas relativas a la falta de experiencia en el mercado.

Figura 39. Radar de valor sopesado. CORPOGEYMAR



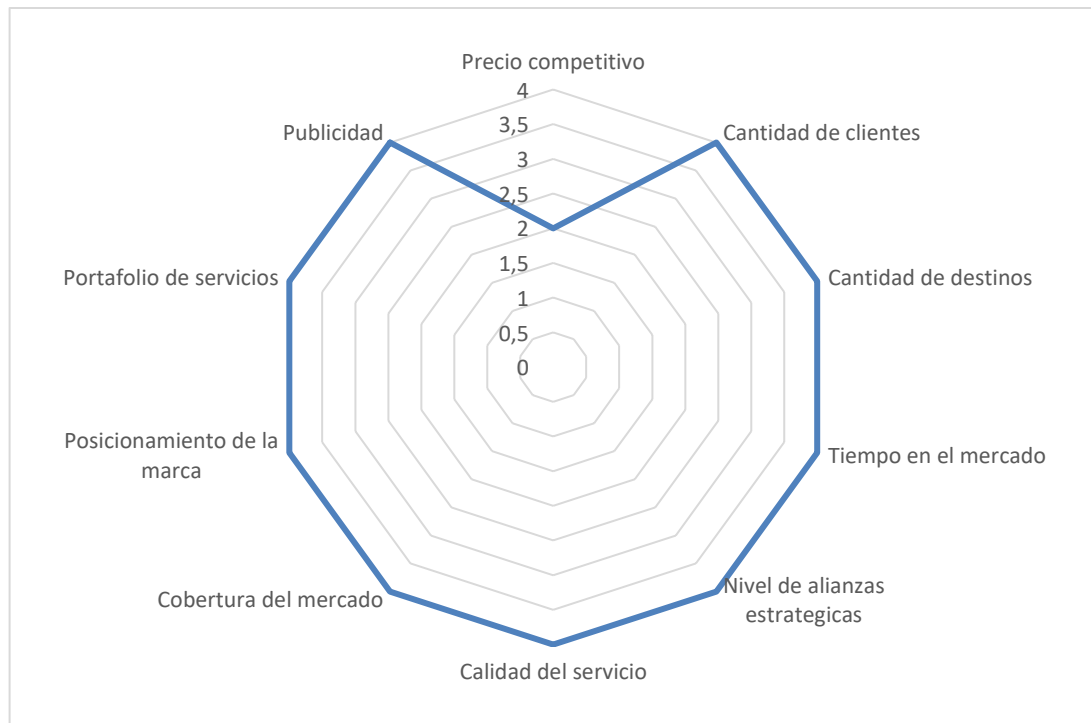
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los resultados del valor sopesado junto a la calidad se le suma un factor clave correspondiente al precio competitivo, se ha indagado con los propietarios y estos aseguran que la empresa mejorara cualquier oferta de precios de la competencia. Adicionalmente se prepara una fuerte inversión en publicidad por redes sociales, para lo cual se promete la contratación de un Community Manager, esto sumado al amplio portafolio de servicios que ofrecen hacen que su valor sopesado sea alto, 2.85.

En cuanto al radar de valor de CORPOGEYMAR, se identifica una fuerte inclinación hacia la calidad, la publicidad y un amplio portafolio de servicios, estos tres factores son los que terminan determinando que logre un gran valor dado que la calidad influye en todos los factores clave.

Ecolombia Tours por su parte, en compañía de Siempre Colombia, resultan siendo las empresas mejor calificadas con 3.8 y 2.86 puntos. Esto demuestra que son las principales empresas del sector las cuales pueden servir como punto de referencia para el diseño de estrategias.

Figura 40. Radar de valor Ecolombia Tours

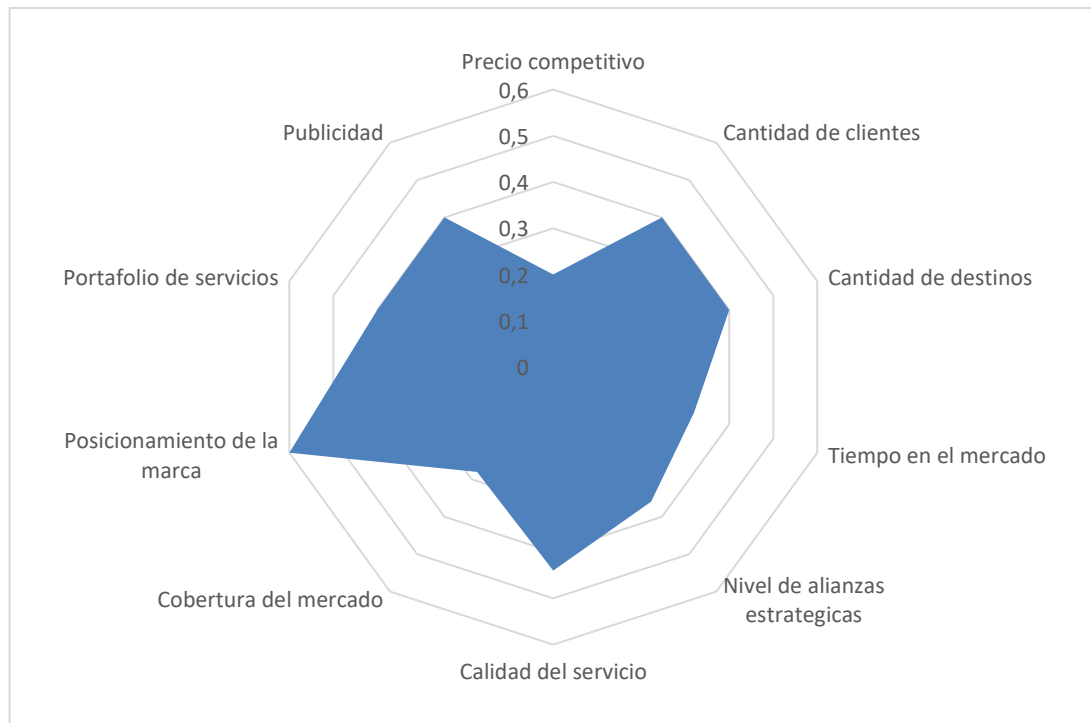


Fuente: Elaboración propia

Cali Travel SAS por su parte les sigue con 3.8, es una empresa de orden local que tiene buen precio y calidad del servicio, sin embargo, sus servicios son limitados al contexto regional. Pícoloro Ecoturismo es una empresa pequeña que tiene limitaciones en todos los aspectos competitivos lo cual la llevo a ser calificada con un 1.96.

En cuanto a Ecolombia Tours, su radar de valor se inclina en iguales proporciones a nueve factores claves, el único en el que pierde fuerza competitiva está relacionado con el precio. En cuanto a su radar de valor sopesado, se observa que esta empresa tiene mayores capacidades en los factores publicidad y calidad del servicio. Ver Figura 41.

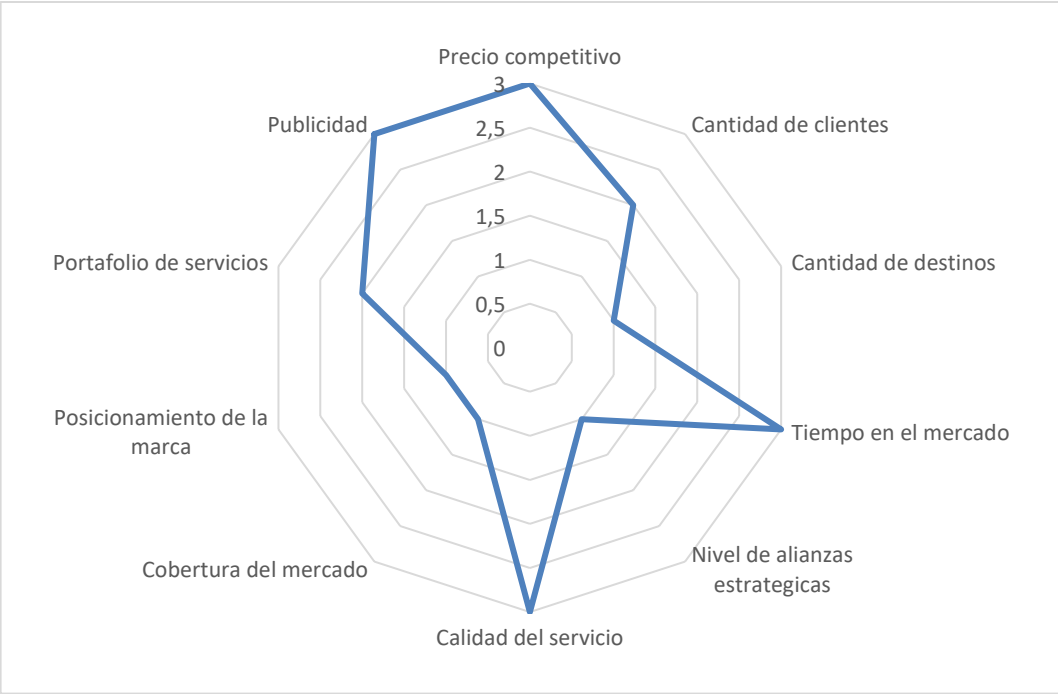
Figura 41. Valor sopesado Radar de valor Ecolombia Tours



Fuente: Elaboración propia

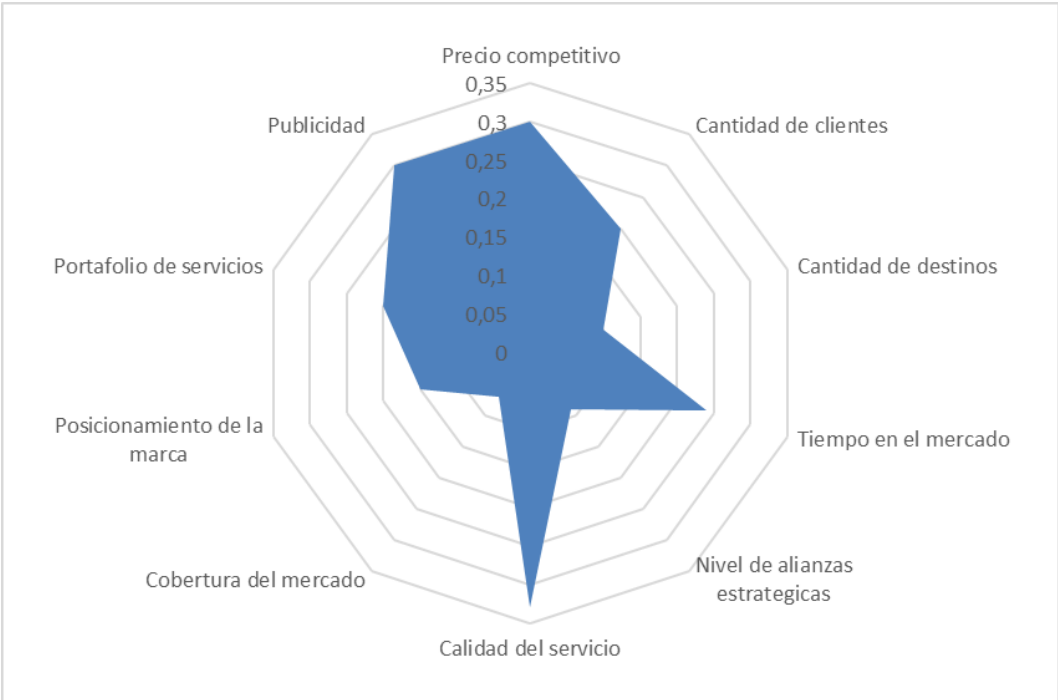
Pasando a la empresa Cali Travel, la Figura 42 da cuenta que, en cuanto a factores, sus mayores potenciales están en calidad del servicio, tiempo en el mercado, precio y publicidad, sin embargo su valor sopesado demuestra que Publicidad y calidad de servicio son los factores que le diferencian de las otras empresas analizadas. Ver Figura 43.

Figura 42. Radar de valor Cali Travel SAS



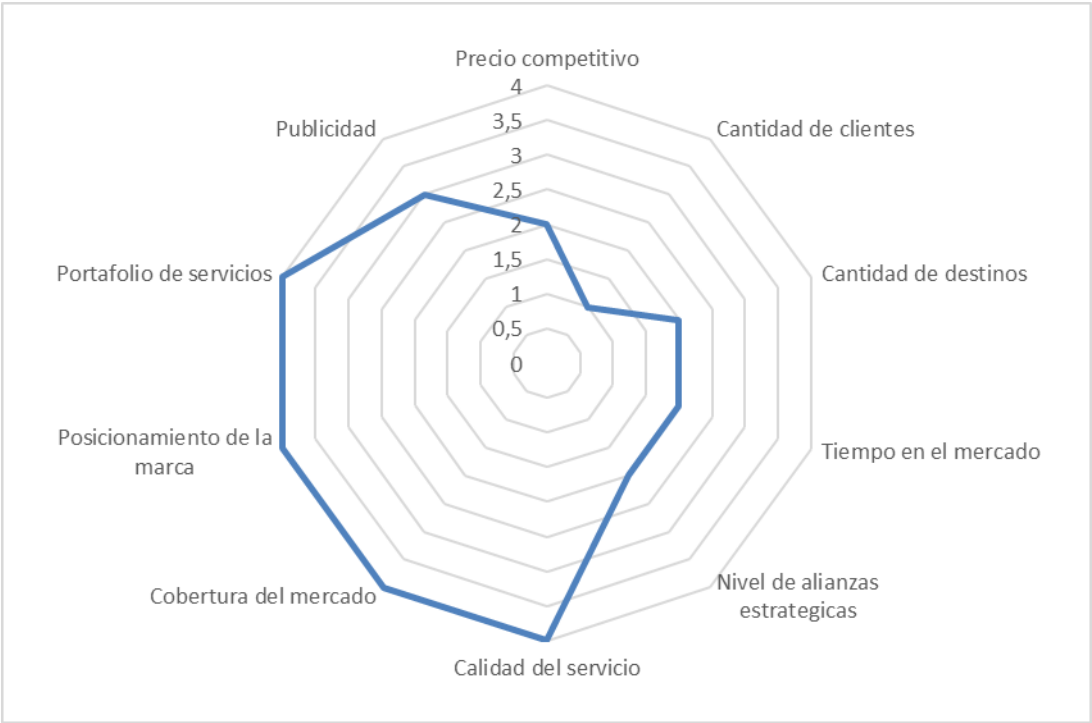
Fuente: Elaboración propia

Figura 43. Valor sopesado Radar de valor Cali Travel SAS



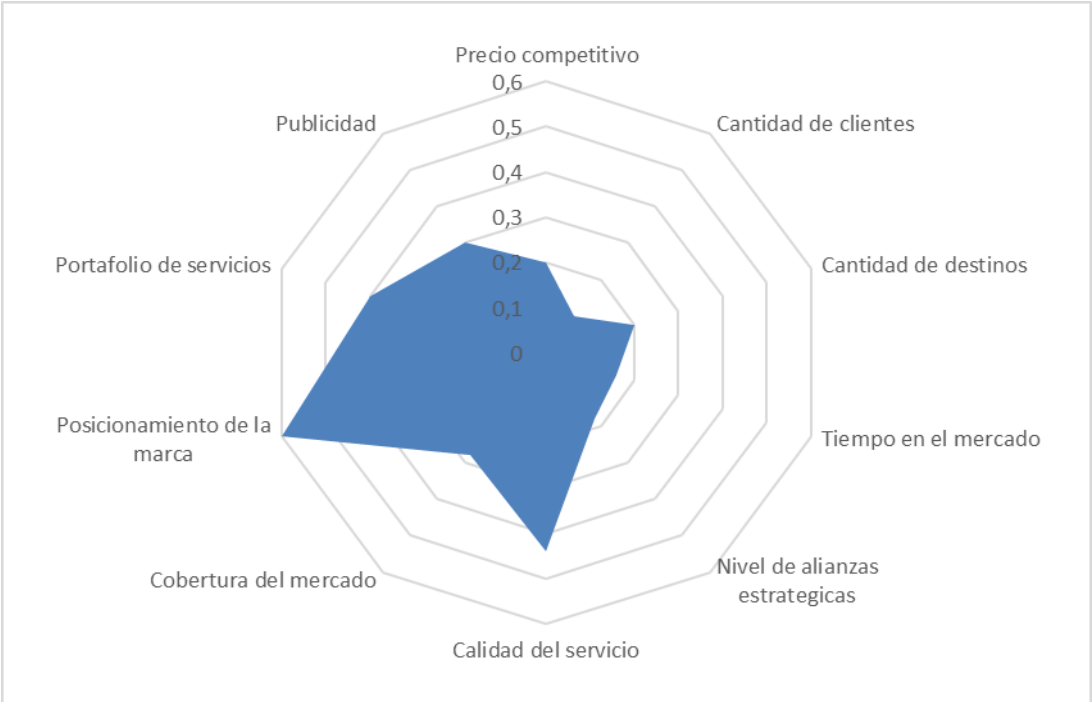
Fuente: Elaboración propia

Figura 44. Radar de valor Siempre Colombia



Fuente: Elaboración propia

Figura 45. Valor sopesado Radar de valor Siempre Colombia



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a siempre Colombia, esta empresa marca una división entre gran potencial en la mitad de los aspectos y gran debilidad en la otra mitad, los fuertes son publicidad, calidad del servicio, cobertura del mercado, posicionamiento de la marca y portafolio de servicios, los débiles son precio competitivo, cantidad de clientes, cantidad de destinos, tiempo en el mercado y nivel de alianzas estratégicas.

En el cálculo del valor sopesado se demuestra que siempre Colombia resulta fuerte en Calidad del servicio, portafolio y publicidad. Ver ilustraciones 41 y 42.

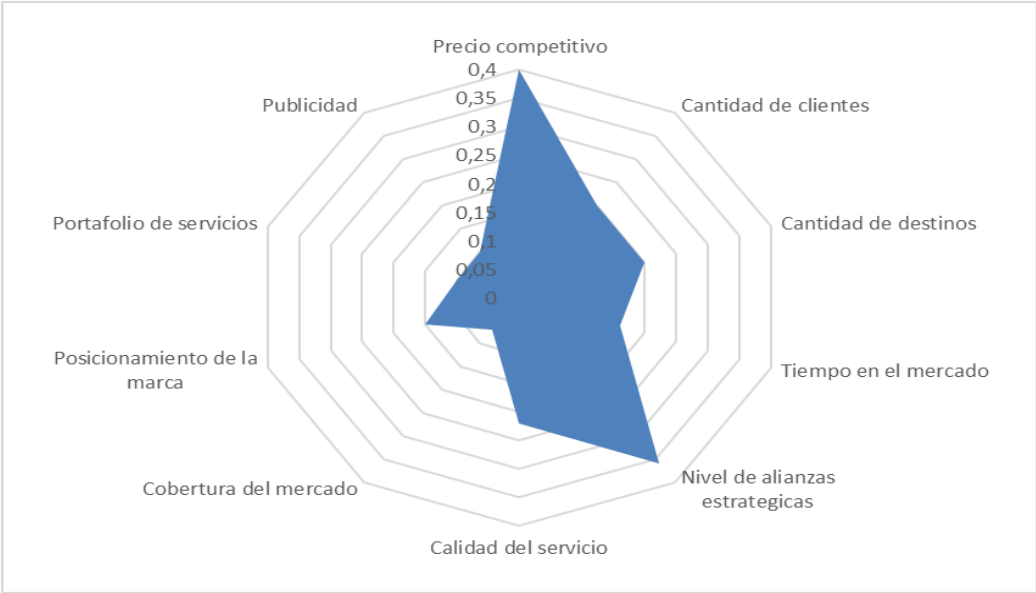
Para finalizar, Pícoloro turismo, la empresa peor calificada, concentra sus fortalezas en precio y alianzas, ya en su valor sopesado demuestra que a estos factores se le suma la calidad del servicio en donde también resulta fuerte. Sin embargo, en esta empresa existen los demás factores en donde resulta muy débil en comparación con los demás.

Figura 46. Radar de valor Pícoloro Ecoturismo



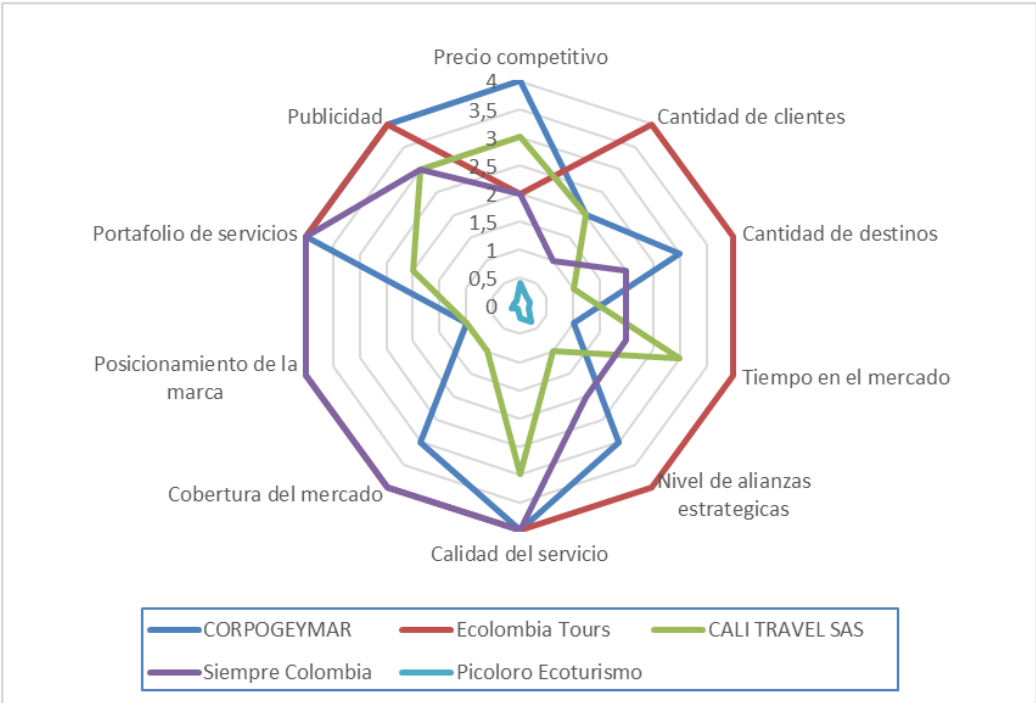
Fuente: Elaboración propia

Figura 47. Valor sopesado Radar de valor Pícoloro Ecoturismo



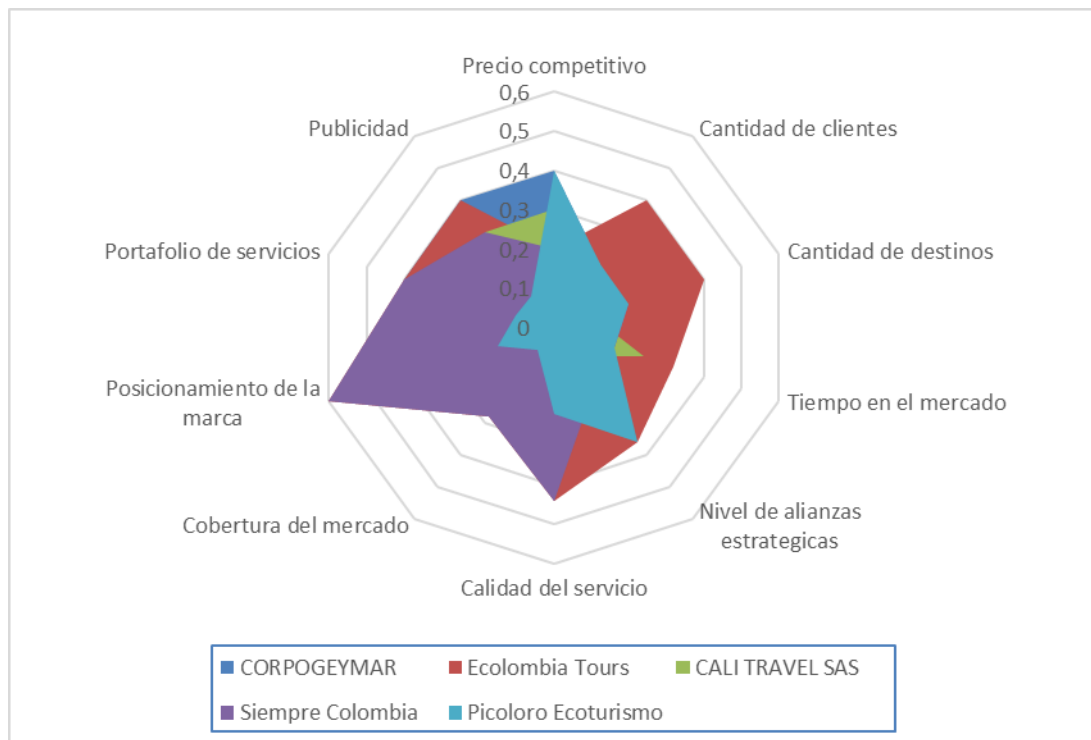
Fuente: Elaboración propia

Figura 48. Radar de valor todas las empresas



Fuente: Elaboración propia

Figura 49. Radar de valor sopesado todas las empresas



Fuente: Elaboración propia

5.5 RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA

Dados los resultados se cree que CORPOGEYMAR tiene grandes oportunidades en el sector, considerando que el tiempo en el mercado no tiene oportunidad de mejora más que la constancia en el tiempo (y aun así no podría superar a otras empresas con mayor antigüedad que permanezcan en el mercado), se cree que debe orientar sus esfuerzos a la captura masiva de nuevos clientes.

6 ANÁLISIS INTERNO

El capítulo correspondiente al análisis interno busca identificar aquellos aspectos positivos o fortalezas de la organización, que supongan una ventaja para la entidad. El capítulo iniciara aplicando parte del entramado teórico propuesto por Pérez (1990), especialmente en lo que respecta al diagnóstico administrativo. Posteriormente se pretende identificar también las debilidades o aquellos aspectos en los que se tienen fallas, disminuciones, dificultades que implican una carencia en la organización (Betancourt, 2013, pág. 49). Se exploran cinco áreas funcionales claves Gestión administrativa y gerencial, Marketing, Operaciones, Finanzas y Gestión humana.

6.1 DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

6.1.1 Nivel de planificación de la empresa

Suponiendo que las empresas no improvisan, de lo contrario, asumiendo que casi todo se planea con anticipación en un escenario de adecuadas prácticas administrativas, se plantea a continuación, elementos fundamentales en este proceso referenciados por Pérez (1990),

- Definir la misión
- Formular objetivos
- Definir los planos para alcanzarlos
- Programar las actividades

En la actualidad la empresa carece de una estrategia eficiente para la divulgación de su misión, visión y objetivos. Así como para la empresa no ha sido establecida la política de difusión de la misión y la visión, tampoco se reconocieron políticas, que se hacen necesarias como puntos de partida relacionados con la planeación, para el alcance satisfactorio de sus metas y objetivos. Estos aspectos son solamente reconocidos por la gerencia, lo cual es un aspecto negativo.

6.1.2 Metodología de división del trabajo, funciones, perfiles de cargos y líneas de autoridad

Pérez (1990), considera los siguientes supuestos como relevantes en el proceso de organización y actividades:

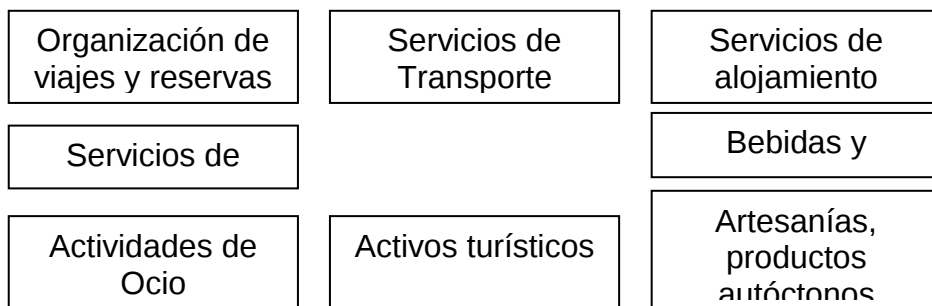
- Dividir el trabajo
- Agrupar las actividades en una estructura lógica
- Asignar las actividades a posiciones y personas específicas
- Asignar los recursos
- Definir autoridad y responsabilidad

En cuanto a la división del trabajo, la indagación directa mediante observación, y los resultados de la entrevista a la gerencia permiten afirmar que en la empresa se observa una división del trabajo del orden horizontal, una línea que inicia con la gerencia, y que determina algunos responsables con líneas de subordinados en la parte baja. Sin embargo, debe darse claridad que no existe ningún tipo de organigrama actual que represente ilustradamente esta organización. Lo rescatado es apenas exploratorio.

6.1.3 Caracterización de cadena de abastecimiento

La empresa tiene una cadena de abastecimiento que incluye, ocho elementos, los cuales no se utilizan estrictamente a todos los servicios, pero que si son considerados por la empresa para la prestación de un paquete completo de servicios de turismo de naturaleza.

Figura 50. Cadena de abastecimiento de la empresa



Fuente: Elaboración propia

6.1.4 Actividades específicas y sus objetivos

En la actualidad la empresa presenta solo dos procesos diferenciados a nivel de organigrama, estos son ventas y logística. Ventas es dominado directamente por la gerencia, e incluye asuntos relativos a finanzas y administración contable, en logística se está al mando de un coordinador, encargado de ejecutar la prestación de los diferentes servicios articulando las diferentes partes de la cadena anteriormente descrita. Como puede verse en la empresa hay una falta de formalidad administrativa en lo que corresponde a división del trabajo, funciones, perfiles de cargos y líneas de autoridad.

6.1.5 Líneas de autoridad

En cuanto a las líneas de autoridad se localiza una sola línea que es la gerencia, el coordinador existente no tiene personas a cargo. Se determina entonces que la línea de autoridad actual presenta incongruencias entre su razón de ser y los empleados y cargos que tienen a su dirección, La gerencia asume labores operativas y destina otras funciones de responsabilidad en empleados por no haber definido apropiadamente esta estructura organizacional.

6.1.6 Coordinación, motivación, liderazgo y orientación de los recursos, para la puesta en marcha de las actividades de la empresa

En el proceso de dirección es en el cual se pone en marcha las actividades y se ejecutan, en esta fase se realizan las siguientes actividades (Perez, 1990, pág. 57):

- Designar las personas
- Coordinar los esfuerzos
- Comunicar
- Motivar
- Liderar
- Orientar

En cuanto a la metodología para la selección del personal y su respectiva asignación a los cargos, la gerencia de la empresa no tiene un proceso sistemático de contratación de personal, los empleados que hasta ahora han sido contratados, han llegado por recomendación de otros empleados o allegados cercanos a la organización. La alta rotación de personal es una constante en la empresa.

6.1.7 Diagnóstico de los estándares establecidos en la empresa, sus métodos para el monitoreo y evaluación del desempeño y sus acciones correctivas

En el proceso de control se asegura que los resultados de aquello que se planeó, organizo y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. En esta fase se realizan las siguientes actividades (Perez, 1990, pág. 58):

- Definir los estándares
- Monitorear el desempeño
- Evaluar el desempeño
- Empezar acciones correctivas

La observación de los procesos determino que este aspecto es el menos abarcado desde la administración. En cuanto a los estándares de control y calidad en la empresa, la indagación a la gerencia y la observación no participante en los procesos permitió demostrar que no existe ninguna aplicación de algún indicador de gestión para la evaluación de los procesos. De igual forma la empresa no ha desarrollado ninguna herramienta formal para el monitoreo del desempeño o para su evaluación de tal forma que no hay forma de establecer la calidad en la prestación de los servicios.

6.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL

En cuanto a la gestión administrativa y gerencial de la empresa, se han evaluado siete variables que afectan esta área funcional de la empresa. Se identificó una ausencia de sistemas de planificación de la organización, existen algunas herramientas, pero como tal no se ha consolidado un sistema de este tipo. En cuanto a sistemas de control, los indicadores del cumplimiento de ventas solo están alineados a las metas de ventas, otras actividades no están controladas mediante indicadores y en el caso de ventas solo se mide el cumplimiento del objetivo establecido a manera de porcentaje.

Tabla 25. Guía de análisis interno. Gestión administrativa y gerencial

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Sistemas de planificación de la organización	D	x			
Sistemas de control	D	x			
Calidad de los sistemas de información	D	x			
Capacidad de coordinación	D	X			
Competencias en el seguimiento de la legislación estatal	F				x
Políticas fiscales	D		x		
Estilos de dirección	D	X			

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a calidad de los sistemas de información, en la empresa se usa como canal formal el correo electrónico, a veces el teléfono, a veces el whatsapp, su uso por parte de los funcionarios no garantiza la trazabilidad de las necesidades, demandas y soluciones por tanto existe cierto manejo de información, sin embargo, no se ha institucionalizado y no es formal.

En cuanto a capacidad de coordinación, este es uno de los aspectos principales de una empresa de este tipo, ya que la prestación efectiva del servicio depende de una gran cantidad de actores, cada uno especializado en un área que compete al servicio final. En este aspecto la empresa demuestra gran debilidad.

La empresa ha sido consciente del extenso marco legal que incluye desde la consolidación de empresas comerciales hasta los lineamientos impuestos por el ministerio de medio ambiente. En este aspecto la empresa cumple con las leyes, decretos, resoluciones, circulares y demás conceptos jurídicos y de doctrina que se alinean a la oferta de servicios de turismo de naturaleza.

En materia de políticas fiscales, la empresa ha sido dirigida con un alto componente empírico, mediante el cual se han tomado las principales decisiones de financiamiento y endeudamiento. En este sentido se reconoce la necesidad de acotar dichas prácticas a la teoría e institucionalizarlas en un manual fiscal y de endeudamiento que aún no existe.

Finalmente, en cuanto al estilo de dirección, se observa un estilo paternalista propio de este tipo de empresas, en el cual se caracteriza la actitud protectora de los superiores hacia los subordinados interesándose por sus problemas laborales e incluso por los personales. En efecto, también se observa una ausencia de democracia en la toma de decisiones, característica también del estilo de liderazgo paternalista.

6.3 MARKETING

Pasando a la unidad funcional marketing, se han analizado once variables que podrían impactar su capacidad interna de cara al mercado. En cuanto a cobertura del mercado, las empresas podrían alcanzar cobertura en diferentes ciudades del país mediante una estrategia de asociación, esto le da una fortaleza mayor. En lo que respecta a investigación del mercado, la empresa carece de estrategias formales, sistemáticas y periódicas para recopilar y analizar información en lo que respecta al mercado, con lo cual se limita su capacidad para tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo.

Tabla 26. Guía de análisis interno. Gestión de marketing

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Cobertura del mercado	F				x
Investigación del mercado	D	x			
Portafolio de productos y servicios	F				x
Precios	F				x

Distribución	F				x
Publicidad y promoción	D	x			
Posicionamiento de la marca	D	x			
Lealtad de los usuarios y clientes	D	x			
Políticas de comunicación hacia el exterior	D	x			
Conocimiento de técnicas de marketing	D		x		
Imagen de la organización	F				x

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al portafolio de productos y servicios, la empresa ofrece varios paquetes de servicio.

En lo que respecta a precios, estos son altamente competitivos. En materia de distribución, la empresa tiene una alta capacidad para llegar a los sitios de la ciudad en donde el cliente requiera prestación de alguno de los servicios, esto de la da una fortaleza particular.

En cuanto a publicidad y promoción, la empresa ha sido débil en el diseño y promoción de sus servicios de turismo.

En cuanto a promociones, la empresa ofrece diferentes paquetes de servicios que incluyen diferentes alternativas, sin embargo, falla en la publicidad efectiva por ejemplo en redes sociales, un aspecto que podría consolidarse en las estrategias.

En cuanto al posicionamiento de la marca, debe decirse que la competencia en el sector es amplia y la empresa tiene en la actualidad sedes solamente en la ciudad de Cali, La empresa cuenta con pocos clientes debida a su limitada experiencia y duración en el mercado.

Uno de los aspectos más preocupantes de la empresa, es la lealtad de los usuarios y clientes, ya que estos siempre están en búsqueda de la oferta con mejores precios del mercado, esto sumado a que la empresa hace un débil seguimiento a la satisfacción del usuario, podrían ser aspectos claves que le colocan en posición débil de cara al mercado. Otro aspecto que considerar a nivel estratégico

En cuanto a políticas de comunicación hacia el exterior, se evidencia una debilidad por institucionalizar este tipo de políticas. Actualmente la comunicación se centra en las relaciones entre el asesor de ventas y los usuarios.

En lo que respecta al conocimiento de técnicas de marketing, la empresa carece de un departamento especializado en estas tareas, por tanto, sus estrategias se han orientado a la manera tradicional como las empresas del sector orientan sus productos y servicios, los hogares

De manera general puede decirse que la imagen de la organización es positiva, no tiene impactos mediáticos que revelen lo contrario, aunque hace falta establecer mecanismos de control de la percepción de imagen desde el cliente.

6.4 OPERACIONES

En cuanto a las operaciones, se han revisado ocho variables que podrían afectar la capacidad de la empresa de cara al mercado. Estas son relaciones con otras empresas, percepción tecnológica, autonomía.

Tabla 27. Guía de análisis interno. Operaciones

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Relaciones con otras empresas	F			x	
Percepción innovadora	F			x	
Autonomía de la planta técnica (Tercerización)	F	x			

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a representatividad de marcas la empresa tiene relaciones con hoteles y con otras empresas del sector lo cual la hace fuerte en este aspecto. En cuanto a la percepción tecnológica, la empresa propone servicios innovadores en lo que corresponde a aventura. En cuanto a autonomía la empresa depende de diferentes actores por cuanto es débil en este sentido.

6.5 FINANZAS

En materia de finanzas se han evaluado nueve variables que pueden impactar a la empresa a nivel interno, estas son rentabilidad, presupuesto de gastos e ingresos, estructura financiera, costos, liquidez y solvencia, nivel de endeudamiento, apalancamiento financiero y fuentes de financiación.

Tabla 28. Guía de análisis interno. Finanzas

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Rentabilidad	F				x
Presupuesto de gastos e ingresos	F				x
Estructura financiera	F				x
Costos	F				x
Liquidez y solvencia	F				x
Nivel de endeudamiento	F				x
Apalancamiento financiero	F				x
Fuentes de financiación	F				x

Fuente: Elaboración propia

En materia de rentabilidad, la empresa demuestra una gran solidez financiera, la empresa maneja un estricto presupuesto de gastos e ingresos, principalmente reflejados en las metas de ventas y lo que ello justifica. Su estructura financiera se orienta hacia los activos, presentando un bajo nivel de endeudamiento. El manejo de sus costos demuestra que logra excelentes precios de compra a proveedores nacionales. En materia de liquidez y solvencia, la empresa demuestra una excelente capacidad de pago, todo justificado en un bajo nivel de endeudamiento actual. Su buen comportamiento con los bancos le permite acceder a aumentar la cantidad de dinero de cara a un proyecto de inversión, sin embargo, las políticas de la gerencia se orientan a utilizarlo solo en casos extremos.

6.6 GESTIÓN HUMANA

La última área funcional que indagar es la gestión humana, la cual se ha dividido en ocho variables representativas: seguridad en el trabajo, ausentismo, políticas de selección, especialización y diferenciación de actividades, formación del personal, incentivos, clima organizacional y trabajo en equipo.

Tabla 29. Guía de análisis interno. Gestión humana

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Seguridad en el trabajo	F				x
Ausentismo	F			x	
Políticas de selección	D	x			
Especialización y diferenciación de actividades	D		x		
Formación de los técnicos	D	X			
Incentivos	D		x		
Clima organizacional	F				x
Trabajo en equipo	F				x

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a seguridad en el trabajo, la empresa posee políticas alineadas con los marcos legales en este aspecto, el uso de implementos de seguridad y los protocolos de seguridad han sido establecidos. Los datos por la empresa en materia de ausentismo dan cuenta de una baja tasa de este, sin embargo, no hay un sistema formal para controlar esta información.

No se han establecido políticas de selección para los diferentes perfiles de cargos.

La formación de los empleados no es apoyada en mayor medida por la empresa, existen algunos cursos particulares de cara al funcionamiento de nuevos equipos de deporte extremo, en efecto, se ha optado por traer personas ya capacitadas antes de formar a los existentes. En cuanto a los incentivos, estos se concentran mayormente en los vendedores, no obstante, para la planta en general estas actividades se concentran en la fiesta de fin de año pagada por la empresa. En cuanto a los aspectos de clima organizacional, este se mide periódicamente, dando cuenta en la actualidad de buenos resultados en sus diferentes variables, así mismo el trabajo en equipo es positivo ya que sin él sería imposible cumplir con un tipo de servicio como este, totalmente dependiente de uno y otro departamento.

Tabla 30. Evaluación integrada de la situación interna

Variable Clave	Situación Actual	(F/D)
Competencias en el seguimiento de la legislación estatal y de medio ambiente para este tipo de actividades	La empresa cumple con los marcos legales	F
Cobertura del mercado	Ha logrado tener un grupo de clientes que le dan sostenibilidad	F
Portafolio de productos y servicios	Tiene un amplio portafolio	F
Precios	Sus precios son competitivos	F
Distribución	Llega a diferentes ubicaciones del territorio	F
Imagen de la organización	Imagen positiva a pesar del débil reconocimiento de marca	F
Relación con otras empresas	Se relaciona bien, consigue buenos precios	F
Percepción innovadora	Ofrece servicios innovadores	F
Autonomía	Muy fuerte a nivel financiero	F
Rentabilidad	Muy fuerte a nivel financiero	F
Presupuesto de gastos e ingresos	Muy fuerte a nivel financiero	F
Estructura financiera	Muy fuerte a nivel financiero	F
Costos	Muy fuerte a nivel financiero	F
Liquidez y solvencia	Muy fuerte a nivel financiero	F
Nivel de endeudamiento	Muy fuerte a nivel financiero	F
Apalancamiento financiero	Muy fuerte a nivel financiero	F
Fuentes de financiación	Muy fuerte a nivel financiero	F
Seguridad en el trabajo	Cumple con los lineamientos exigidos por la ley, y su accidentalidad es cero	F
Ausentismo	Débil índice de ausentismo	F
Clima organizacional	Adecuado, aunque no hay mecanismos formales para medirlo	F
Trabajo en equipo	Hasta ahora se logran integrar las personas de la empresa para entregar con calidad los servicios	F
Calidad de los sistemas de información	No hay formalidad en los sistemas de información	D
Capacidad de coordinación	Débil organización administrativa, no hay líneas de mando claras	D

Sistemas de planificación de la organización	Débil planificación, no hay estrategias de difusión de los objetivos, misión, visión	D
Sistemas de control	No se encuentran mecanismo para el control de las actividades	D
Políticas fiscales	No se observa la planeación del presupuesto ni de su ejecución	D
Investigación del mercado	No hay estrategias de mercado	D
Publicidad y promoción	Débiles estrategias, falta de institucionalización, débil aparición en redes sociales	D
Lealtad de los usuarios y clientes	Débil recompra	D
Políticas de comunicación hacia el exterior	No se ha establecido mecanismos eficientes para la comunicación	D
Conocimiento de técnicas de marketing	No hay un departamento especializado ni una empresa outsourcing afiliada a la empresa	D
Formación del personal	Débiles mecanismos de capacitación	D
Especialización y diferenciación de actividades	No hay estructura organizacional	D
Incentivos	Débiles campañas de incentivos a los empleados	D
Estilos de dirección	Un estilo paternalista perjudicial	D
Posicionamiento de la marca	No hay posicionamiento de marca	D
Políticas de selección	No se han establecido políticas de selección	D

Fuente: Elaboración propia

7 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

“El Dofa, entendido como el análisis integrador de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, tiene como objetivo integrar los resultados del análisis del entorno y el análisis de la situación interna de la empresa”. (Betancourt, 2013, pág. 59).

7.1 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS E.F.E

El análisis de evaluación de factor externo permite al grupo de investigación resumir y evaluar toda la información anteriormente condensada en los capítulos previos, extrayendo de la literatura la información externa, como son: las variables del entorno decisivas, predicciones de los entornos determinantes y demás.

Se asignará a continuación un peso a cada factor en decimal, reflejando la importancia relativa de cada factor en relación con los demás, la suma de todos los pesos debe ser igual a 100. Posteriormente se asigna a cada factor externo una calificación entre 1 y 4, que indique tan eficazmente responden las estrategias actuales de la organización a ese factor, el análisis considera:

Una amenaza importante (1)

Una amenaza menor (2)

Una oportunidad menor (3)

Una oportunidad importante (4)

La calificación por su parte avaluara el impacto sobre la organización, mientras que el peso ponderado refleja la importancia del factor en el entorno. El resultado es el siguiente:

Tabla 31. Evaluación de factores externos

Factores determinantes del éxito	Peso %	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
El valle del Cauca tiene tres regiones diversas y potenciales para el turismo de naturaleza, Valle, montaña y costa.	0,03	4	0,12

Cuenta con diferentes referentes naturales atractivos en lo que compete a montañas	0,05	4	0,2
Cuenta con diferentes referentes naturales atractivos en lo que compete a costa	0,04	4	0,16
La región del Valle del cauca permite acceder a diferentes pisos térmicos	0,03	4	0,12
Existen cuerpos de agua importantes	0,03	4	0,12
El departamento cuenta con tres parques nacionales naturales	0,04	4	0,16
Iniciativas privadas de conservación y educación ambiental "jardines"	0,03	4	0,12
Red de carreteras moderna	0,09	3	0,27
Crecimiento anual de 1,15% en el número de habitantes caleños	0,02	3	0,06
Aumento en la proporción de viajeros extranjeros	0,08	4	0,32
Cese en la violencia por proceso de paz	0,02	4	0,08
Continúa disminución de la tasa de pobreza	0,02	3	0,06
Actividad económica servicios la de mayor inversión neta	0,02	3	0,06
Reconocimiento institucional de un Turismo de Naturaleza	0,06	4	0,24
Enfoques verdes en políticas municipales, departamentales y nacionales	0,02	3	0,06
Promoción del turismo rural	0,06	4	0,24
Personas de grupos vulnerables de las comunas y corregimientos vinculadas a recorridos de turismo de naturaleza.	0,04	3	0,12
Surgimiento de zona BRUT Bolívar, Roldanillo, La Unión y Toro	0,02	4	0,08
Establecimiento de los principios de la sostenibilidad al Turismo de Naturaleza en Colombia por sus siglas TNC	0,02	4	0,08
Diseño del Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza de Colombia por el Ministerio	0,02	4	0,08
Establecimiento de objetivos del Turismo de Naturaleza de Colombia direccionados al año 2027	0,02	4	0,08
Cali como ciudad con amplia oferta cultural	0,01	3	0,03
Feria de Cali	0,01	3	0,03
Cultura ambiental	0,06	4	0,24

Colombia dentro de los países con mayor actividad en Facebook	0,05	4	0,2
Redes sociales como elemento alternativo para el marketing en las organizaciones	0,02	4	0,08
Amenazas	Peso %	Calificación	Peso ponderado
Presencia escasa del turismo de naturaleza en Cali	0,01	2	0,02
Desaceleramiento de la economía nacional	0,01	1	0,01
Débil crecimiento de las ramas de actividad económica relacionadas con el turismo	0,05	1	0,05
Definición de la viabilidad del proyecto según Ley 300 1996	0,01	2	0,02
Portafolio de servicios de la empresa solo en las zonas de alta densidad de uso y zonas de recreación general exterior, de acuerdo con el Plan de Manejo o el Plan Maestro de las áreas con vocación ecoturística	0,01	1	0,01
TOTAL	1		3,52

Fuente: Elaboración propia

Considerando que el resultado ponderado más alto posible para una organización es 4.0 y el resultado ponderado menor posible es de 1.0. Según la propuesta de Betancourt (2015), el resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que se compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas. En el primer análisis correspondiente a factores externos, el resultado total ponderado de la empresa y el sector de turismo de naturaleza en el cual se desenvuelve, sumo un 3.52, lo cual indica que la empresa compite en una industria que está por encima del promedio en cuanto a atractivo general, incluso está muy cerca de ser considerada altamente atractiva.

7.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS E.F.I

La Matriz de factores internos Mefi, permite al grupo de trabajo analizar el conjunto de variables de origen interno de la empresa, resumir y evaluar las debilidades y fortalezas importantes, y de esta forma visualizar un panorama mucho más preciso de la situación actual.

Se asignará a continuación un peso a cada factor en decimal, reflejando la importancia relativa de cada factor interno en relación con los demás, la suma de todos los pesos debe ser igual a 100. Posteriormente se asigna a cada factor externo una calificación entre 1 y 4, que indique tan eficazmente responden las estrategias actuales de la organización a ese factor, el análisis considera:

- Una fortaleza mayor (1)
- Una fortaleza menor (2)
- Una debilidad menor (3)
- Una debilidad mayor (4)

La calificación por su parte evaluará la importancia del factor para el grupo, mientras que el peso, mientras que el peso ponderado refleja la importancia del factor respecto a los demás. El resultado es el siguiente:

Tabla 32. Evaluación de factores internos

Factores determinantes del éxito	Peso %	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
Competencias en el seguimiento de la legislación estatal y de medio ambiente para este tipo de actividades	0,01	2	0,02
Cobertura del mercado	0,015	1	0,015
Portafolio de productos y servicios	0,07	1	0,07
Precios	0,02	1	0,02
Distribución	0,012	1	0,012
Imagen de la organización	0,02	1	0,02
Relación con otras empresas	0,05	2	0,1
Percepción innovadora	0,01	1	0,01
Autonomía financiera	0,011	1	0,011
Rentabilidad	0,01	1	0,01
Presupuesto de gastos e ingresos	0,01	1	0,01
Estructura financiera	0,01	1	0,01
Costos	0,01	1	0,01
Liquidez y solvencia	0,025	1	0,025
Nivel de endeudamiento	0,01	2	0,02
Apalancamiento financiero	0,01	2	0,02
Fuentes de financiación	0,01	2	0,02
Seguridad en el trabajo	0,01	2	0,02

Ausentismo	0,01	2	0,02
Clima organizacional	0,01	2	0,02
Trabajo en equipo	0,035	2	0,07
Debilidades	Peso %	Calificación	Peso ponderado
Sistemas de planificación de la organización	0,032	4	0,128
Sistemas de control	0,02	4	0,08
Políticas fiscales	0,01	4	0,04
Investigación del mercado	0,03	3	0,09
Publicidad y promoción	0,01	3	0,03
Lealtad de los usuarios y clientes	0,1	3	0,3
Políticas de comunicación hacia el exterior	0,02	3	0,06
Conocimiento de técnicas de marketing	0,01	3	0,03
Formación del personal	0,052	3	0,156
Especialización y diferenciación de actividades	0,05	4	0,2
Incentivos	0,03	4	0,12
Calidad de los sistemas de información	0,01	4	0,04
Capacidad de coordinación	0,023	3	0,069
Estilos de dirección	0,01	3	0,03
Posicionamiento de la marca	0,02	4	0,08
Políticas de selección	0,019	3	0,057
Total	0,74		2,043

Fuente: Elaboración propia

Considerando que el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican un sector poseedor de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran debilidades internas.

Para el caso de la empresa del sector de turismo de naturaleza objeto de análisis, se observa que el resultado total ponderado de 2.043 indica que la empresa está por debajo del promedio en su posición estratégica interna general, con lo cual se cree que el conjunto de fortalezas son pocas y deben potencializarse dentro de la futura estrategia.

7.3 ESTRATEGIAS DOFA

Luego de haber realizado una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas, se presentan las diferentes estrategias derivadas del cruce de factores así:

- Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone el sistema al fracaso.
- Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.
- Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.
- Estrategias FO o estrategias de crecimiento: son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

7.3.1 D.A.

Se propone la primera estrategia a partir de las fortalezas y oportunidades identificadas en el entorno y en la empresa:

Formalización de la empresa, en sus aspectos de planeación, directivos, de coordinación y de control

El análisis interno realizado en la empresa da cuenta de serios problemas relacionados con el diagnostico administrativo propuesto por Pérez (1990). De esta forma se propone iniciar el plan estratégico para la empresa por una formalidad general en los siguientes aspectos:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Establecer y difundir apropiadamente los siguientes aspectos
- Definir la misión
- Formular objetivos
- Definir los planos para alcanzarlos
- Programar las actividades

METODOLOGÍA DE DIVISIÓN DEL TRABAJO, FUNCIONES, PERFILES DE CARGOS Y LÍNEAS DE AUTORIDAD

- Establecer y difundir apropiadamente los siguientes aspectos
- División del trabajo
- Agrupar las actividades en una estructura lógica
- Asignar las actividades a posiciones y personas específicas
- Asignar los recursos
- Definir autoridad y responsabilidad

COORDINACIÓN, MOTIVACIÓN, LIDERAZGO Y ORIENTACIÓN DE LOS RECURSOS, PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

Establecer, formalizar y difundir apropiadamente los siguientes aspectos:

- Métodos para la designación de las personas
- Métodos para la coordinación de los esfuerzos
- Herramientas para la comunicación
- Medios para la motivación del personal
- Herramientas del liderazgo
- Estrategias de orientación capacitación

ESTÁNDARES PARA EL MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SUS ACCIONES CORRECTIVAS

Establecer, formalizar y difundir apropiadamente los siguientes aspectos:

- Definir los estándares para la prestación de los servicios y para la ejecución de los diferentes cargos
- Estrategias para el monitoreo del desempeño de los empleados
- Mecanismos de evaluación del desempeño
- Establecimiento de las acciones correctivas

7.3.2 D.O

La segunda estrategia reconoce que el sector está en crecimiento, que el Estado fomenta el surgimiento de empresas que promuevan este tipo de turismo, y que a su vez la empresa tiene el capital suficiente para perfilarse como líder dentro del sector. Así mismo reconoce que el posicionamiento de la marca de la empresa es débil, que no hay conocimiento en técnicas de marketing, investigación de mercados, y además que hay un problema de lealtad de los clientes. De esta forma se propone:

Diseño y formalización de la identidad corporativa de la empresa

Se ha podido dar cuenta que la imagen de la empresa no ha sido adecuadamente promovida, por tanto, se propone una estrategia que desarrolle las siguientes actividades:

- Diseño de logo
- Diseño de eslogan
- Diseño de portafolio de servicios
- Diseño de fan page
- Diseño de sitio web
- Contratación y capacitación de community manager
- Establecimiento de frecuencias y medios de publicación
- Establecimiento de metas de ventas por canal virtual

7.3.3 F.A.

Reconociendo que el sector turismo de naturaleza es un potencial en crecimiento, y que a su vez favorece el ingreso de empresas competitivas, además considerando la escasa del turismo de naturaleza en Cali, el des aceleramiento de la economía

nacional y que el portafolio de servicios de la empresa solo se ofrece en las zonas de alta densidad de uso y zonas de recreación general exterior, de acuerdo con el Plan de Manejo o el Plan Maestro de las áreas con vocación ecoturística. Por esta razón se propone la siguiente estrategia:

Alianzas estratégicas con otras empresas del sector turismo de naturaleza a nivel nacional e internacional

- Identificación de las empresas más representativas del país
- Identificación de las empresas más representativas fuera del país
- Identificación de sitios turísticos a ofrecer con la alianza estratégica
- Análisis de precios del mercado
- Identificación de alianzas existentes
- Segmentación de empresas target
- Diseño de una propuesta de alianza estratégica
- Establecimiento de precios competitivos
- Formalización del acuerdo de alianza estratégica

7.3.4 F.O.

Finalmente, considerando las fortalezas de la empresa que principalmente se concentran en los aspectos rentables y financieros, y las oportunidades ya mencionadas, que hacen referencia a un rápido crecimiento del sector, se propone como estrategia:

Formación integral de los empleados en el dominio del servicio al cliente y el sector y establecimiento de políticas de contratación.

Se cree que aprovechando que la empresa cuenta con el soporte financiero actual, es posible fortalecer el conocimiento de su planta de empleados con planes de formación, que le garanticen una eficiente prestación del servicio. Se propone para ello realizar una contratación directa de personal que habita las zonas turísticas de naturaleza, y a partir de ellos formar a los demás empleados de la empresa. Las actividades que desarrollar son las siguientes:

- Identificar los sitios turísticos con débil conocimiento geográfico, histórico y del entorno

- Reclutar el recurso humano proveniente de la zona turística directamente
- Establecer los aspectos relacionados con la atención al cliente, por parte de este recurso humano habitante de la zona
- Establecer los aspectos relacionados con la formación de compañeros de la empresa, por parte de este recurso humano habitante de la zona

8 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1 VISIÓN

Llegar a ser reconocida en el año 2025 como la primera empresa de turismo de naturaleza en Colombia, mejorando potencialmente la cantidad de clientes que prefieren a la empresa por encima de otras de la competencia.

8.2 MISIÓN

La misión de la empresa puede ser diseñada a la luz de Fred (2003) y en cuanto a los nueve elementos que debería tener una misión, siguiendo lo planteado por (David, 2008)

Según Fred (2003), independientemente de las variaciones que podría tener una y otra misión en cuanto a su extensión, contenido, formato y grado de especificidad, para que una declaración de misión sea eficaz:

(...) debe presentar nueve características o componentes. Como la declaración de la misión es a menudo la parte más visible y pública del proceso estratégico administrativo, es importante que incluya todos estos componentes esenciales: 1. Clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa? 2. Productos y servicios ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa? 3. Mercados ¿En dónde compite la empresa geográficamente? 4. Tecnología ¿La empresa está actualizada tecnológicamente? 5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera? 6. Filosofía ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa? 7. Concepto que tiene la empresa de sí misma ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva? 8. Preocupación por su imagen pública ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales? 9. Preocupación por los empleados ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

Promover actividades de turismo a personas nacionales o extranjeras, con intereses particulares en la naturaleza, en el ecoturismo o el turismo rural, contando siempre con las mejores alianzas estratégicas con comunidades, poblaciones, empresas y habitantes, los mayores ámbitos de seguridad y de desarrollo tecnológico, y siempre

colocando la protección del entorno natural y su descubrimiento y conocimiento como premisa máxima.

Tabla 33. Construcción de la nueva misión de la empresa

Misión: Promover actividades de turismo a personas nacionales o extranjeras, con intereses particulares en la naturaleza, en el ecoturismo o el turismo rural, contando siempre con las mejores alianzas estratégicas con comunidades, poblaciones, empresas y habitantes, los mayores ámbitos de seguridad y de desarrollo tecnológico, y siempre colocando la protección del entorno natural y su descubrimiento y conocimiento como premisa máxima.			
Variable	Que Se Busca	Lo Menciona	
		SI	NO
Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	x	
Productos y servicios	¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?	x	
Mercados	¿En dónde compite la empresa geográficamente?	x	
Tecnología	¿La empresa está actualizada tecnológicamente?	x	
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	x	
Filosofía	¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?	x	
Concepto que tiene la empresa de sí misma	¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?	x	
Preocupación por su imagen pública	¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?	x	
Preocupación por los empleados	¿Los empleados son valiosos para la empresa?	x	

Fuente: Elaboración propia

8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos financieros

- Crecer un 40% en ventas para el año 2019
- Crecer en un 200% en la cantidad de clientes
- Mejorar su rentabilidad en un 35%

Objetivos de productividad

- Aumentar en un 30% la cantidad de servicios contratados
- Aumentar la cantidad de alianzas en un 30%
- Aumentar la cantidad de clientes nuevos en un 200%

Objetivos de calidad

- Formalizar los aspectos de planeación, directivos, de coordinación y de control de la empresa
- Implementar un plan de formación integral de los empleados en el dominio del servicio al cliente y el sector y establecimiento de políticas de contratación.
- Diseñar las políticas de calidad en función de las nuevas metas

Objetivos de innovación

- Diseñar y formalizar la identidad corporativa de la empresa
- Diseñar sitio Web
- Diseñar Fan Page
- Diseñar y establecer Call Center
- Diseñar estrategia de Community manager

Objetivos de crecimiento

- Establecer alianzas estratégicas con otras empresas del sector turismo de naturaleza a nivel nacional e internacional

- Aumentar el portafolio a ofertas internacionales

Objetivos de RSE

- Aumentar la contratación de mujeres en un 30%
- Disminuir el uso de papel en un 40%

8.4 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

8.4.1 Matriz de segmentación

Como una herramienta estratégica, se divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo.

Tabla 34. Matriz segmentación de mercado

	Servicios Tradicionales					
	Playa pacifico	Playa atlántico	Ciudades principales	Pueblos	Turismo cultural	Turismo científico
Extranjeros	X	X	X	X	X	X
Estrato medio hombres	X	X	X	X	X	X
Estrato medio mujeres	X	X	X	X	X	X
Estrato medio alto hombres	X	X			X	X
Estrato medio alto mujeres	X	X			X	X
Jóvenes	X	X				
Empresas			X	X	X	X
Colegios	X	X				
Quinceañeras		X				
	Servicios Turismo Naturaleza					

	Ecoturismo - Avistamiento de aves	Ecoturismo Avistamiento de ballenas	Turismo de aventura- Buceo	Turismo de aventura Rafting, rapel otros	Turismo rural - Agroturismo	Turismo rural - Pesca deportiva
Extranjeros	X	X	X	X	X	X
Estrato medio hombres				X	X	X
Estrato medio mujeres				X	X	X
Estrato medio alto hombres	X	X	X	X	X	X
Estrato medio alto mujeres	X	X	X	X	X	X
Jóvenes			X	X		
Empresas					X	
Colegios						
Quinceañeras						

Fuente: Elaboración propia

8.4.2 Matriz de Ansoff

La Matriz de Ansoff (1997), también denominada matriz producto-mercado, es una herramienta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento. Esta constituye un marco de referencia, mediante el desarrollo de cuatro estrategias de las cuales se pueden derivar diferentes acciones para crecer a nivel de producto, a saber:

Tabla 35. Matriz de Ansoff

		Productos			
		Actuales		Nuevos	
MERCADO	Actuales	Penetración de mercados	Difusión pública de la	Desarrollo de nuevos productos	Nuevos paquetes que integren

		Para obtener una mayor cuota de mercado trabajando con los productos actuales en los mercados que operan actualmente.	nueva imagen corporativa	Desarrollar nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente	turismo de naturaleza con opciones de turismo tradicional
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados		Diversificación	Perfiles de clientes: Quince años, Grados / Paquetes
		Desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales	Campañas de promoción en Colegios y universidades	Oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados.	turismo medioambiental con enfoque histórico y ambiental

Fuente: Elaboración propia

8.4.3 Matriz BCG

Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. Su propósito es ayudar a planificar y diseñar los distintos enfoques destinados a las unidades estratégicas de negocio para tener claro donde es más importante invertir.

Tabla 36. Matriz BCG

		Participación Relativa En El Mercado	
		Alto	Bajo
Crecimiento De La Demanda	ALTO	Ecoturismo - Avistamiento de aves	Turismo cultural
		Ecoturismo Avistamiento de ballenas	Playa pacifico
		Turismo de aventura- Buceo	Pueblos

		Turismo de aventura Rafting, rapel otros	
		Turismo rural - Agroturismo	
		Turismo rural - Pesca deportiva	
	BAJO	Playa atlántico	Turismo científico
		Ciudades principales	

En cuanto a la segmentación, la matriz de segmentación de mercado da cuenta que la empresa no solo se enfocara en los servicios de turismo de naturaleza, sino que también considerara las otras opciones de turismo tradicional, de esta forma se puede alcanzar la meta de crecer en clientes, además es una oportunidad de ofrecer a clientes tradicionales opciones de otro tipo de turismo. De otra manera, la matriz de Matriz de Crecimiento-Participación, está compuesta esencialmente de cuatro cuadrantes, los que a su vez poseen diferentes niveles de interés de la empresa, se reconocen en ella los diferentes tipos de negocios a desarrollar en el sector turismo, sin embargo en ella se da claridad que la empresa prefiere orientarse a aquellos relacionados con turismo de naturaleza, los cuales son los más altos en crecimiento de la demanda.

9 PLAN DE ACCIÓN CON INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

El plan de acción y mejoramiento es el capítulo final, luego de haberse realizado los diagnósticos externo e interno de la organización, y haber definido el direccionamiento estratégico de la misma. En este capítulo se determina entonces la implementación de acciones para lograr los objetivos y darle con esto coherencia al proceso completo. Por ello en el presente capítulo se expone el diseño de planes de corto plazo, operativos, programas y proyectos.

El plan de acción Betancourt (2013), tiene como objeto guiar, apoyar y comunicar el cómo se va a implementar a futuro la estrategia. Estos planes comprenden los objetivos a corto plazo, las actividades para lograr los objetivos, y el cronograma.

9.1 OBJETIVOS A CORTO PLAZO, ACTIVIDADES, RECURSOS Y PRESUPUESTO

Acorde a los lineamientos que propone el profesor Betancourt (2013), los objetivos estratégicos son los grandes propósitos que pretende lograr la dirección de la organización en su plan estratégico. Todo objetivo, requiere de ciertas actividades específicas que permitan su realización. Estas actividades son de distinta índole, hay de divulgación, de capacitación, de asignación de responsabilidades o recursos, de definición de roles, entre otros. En el presente capítulo se han tomado los objetivos específicos de cada estrategia, para convertirlos en actividades. De cada una se han determinado los recursos y presupuesto requeridos. El resultado por cada estrategia es el siguiente:

Tabla 37. Objetivos, actividades recursos y presupuestos para la primera estrategia

Objetivos De Corto Plazo	Actividades	Recursos	Presupuesto
Formalizar los aspectos de planeación, directivos, de coordinación y de control	Definir la misión	Horas hombre en reuniones	\$ 2.000.000,00
	Formular objetivos		
	Definir los planos para alcanzarlos		
	Programar las actividades		
	División del trabajo		

Agrupar las actividades en una estructura lógica		
Asignar las actividades a posiciones y personas específicas		
Asignar los recursos		
Definir autoridad y responsabilidad	Material impreso	\$ 300.000,00
Métodos para la designación de las personas		
Métodos para la coordinación de los esfuerzos		
Herramientas para la comunicación		
Medios para la motivación del personal		
Herramientas del liderazgo		
Estrategias de orientación capacitación	Alimentación	\$ 1.000.000,00
Definir los estándares para la prestación de los servicios y para la ejecución de los diferentes cargos		
Estrategias para el monitoreo del desempeño de los empleados		
Mecanismos de evaluación del desempeño		
Establecimiento de las acciones correctivas		
Total		\$ 3.300.000,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38. Objetivos, actividades, recursos y presupuesto estrategia dos

Objetivos De Corto Plazo	Actividades	Recursos	Presupuesto
Diseñar y formalizar la identidad	Diseño de logo	Proveedor de publicidad	\$ 1.500.000,00

corporativa de la empresa		artes graficas	
	Diseño de eslogan	Horas hombre en reuniones	\$ 200.000,00
	Diseño de portafolio de servicios	Alimentación	\$ 60.000,00
	Diseño de fan page	Recursos para la WEB, Hosting, Dominio	\$ 3.000.000,00
	Diseño de sitio web	Salario un año Community Manager	\$ 15.000.000,00
	Contratación y capacitación de comunity manager		
	Establecimiento de frecuencias y medios de publicación	Horas hombre capacitación	\$ 400.000,00
	Establecimiento de metas de ventas por canal virtual		
Total			\$ 20.160.000,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39. Objetivos, actividades, recursos y presupuestos estrategia tres

Objetivos De Corto Plazo	Actividades	Recursos	Presupuesto
Establecer alianzas estratégicas con otras empresas del sector turismo de naturaleza a nivel nacional e internacional	Identificación de las empresas más representativas del país	Horas hombre reunión	\$ 6.000.000,00
	Identificación de las empresas más representativas fuera del país	Alimentación	\$ 1.200.000,00
	Identificación de sitios turísticos a ofrecer con la alianza estratégica	Horas hombre investigación escritorio	\$ 600.000,00
	Análisis de precios del mercado	Horas hombre	\$ 2.000.000,00

		investigación en campo	
	Identificación de alianzas existentes	Transporte	\$ 1.000.000,00
	Segmentación de empresas target	Material impreso	\$ 30.000,00
	Diseño de una propuesta de alianza estratégica	Reuniones formales con prospectos de alianzas	\$ 600.000,00
	Establecimiento de precios competitivos	Impresión de portafolios y propuesta de alianza	\$ 500.000,00
	Formalización del acuerdo de alianza estratégica	Firma de contratos, gastos legales	\$ 2.000.000,00
Total			\$ 13.930.000,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40. Objetivos, actividades, recursos y presupuestos estrategia cuatro

Objetivos De Corto Plazo	Actividades	Recursos	Presupuesto
Formar integralmente a los empleados en el dominio del servicio al cliente y el sector y establecimiento de políticas de contratación.	Identificar los sitios turísticos con débil conocimiento geográfico, histórico y del entorno	Horas hombre capacitación	\$ 2.500.000,00
	Reclutar el recurso humano proveniente de la zona turística directamente	Trabajo de campo captación de personal	\$ 1.000.000,00
	Establecer los aspectos relacionados con la atención al cliente, por parte de este recurso humano habitante de la zona	Costos contratación un año, dos empleados	\$ 30.000.000,00

	Establecer los aspectos relacionados con la formación de compañeros de la empresa, por parte de este recurso humano habitante de la zona	Gastos de capacitación	\$ 1.500.000,00
Total			\$ 35.000.000,00

Fuente: Elaboración propia

9.2 SEGUIMIENTO AL PLAN DE ACCIÓN

Según Betancourt (2013), los estándares e indicadores son nada más que unidades de medidas que el estrategia establece para servir como criterio de medición de resultados obtenidos. El capítulo final de todo plan estratégico debe corresponder con un establecimiento de los indicadores de control, considerando como referente las actividades específicas a realizar.

Tabla 41. Indicadores estándar estrategia uno

Objetivos De Corto Plazo	Actividades	Indicadores Estándar
Formalizar los aspectos de planeación, directivos, de coordinación y de control	Definir la misión	Cantidad de aspectos de planeación a diseñar / Cantidad de aspectos diseñados
	Formular objetivos	
	Definir los planos para alcanzarlos	
	Programar las actividades	
	División del trabajo	Cantidad de aspectos de planeación a implementar / Cantidad de aspectos implementados
	Agrupar las actividades en una estructura lógica	
	Asignar las actividades a posiciones y personas específicas	
	Asignar los recursos	Cantidad de aspectos de dirección a diseñar / Cantidad de aspectos diseñados
	Definir autoridad y responsabilidad	

	Métodos para la designación de las personas	Cantidad de aspectos de dirección a implementar /
	Métodos para la coordinación de los esfuerzos	Cantidad de aspectos implementados
	Herramientas para la comunicación	Cantidad de aspectos de coordinación a diseñar /
	Medios para la motivación del personal	Cantidad de aspectos diseñados
	Herramientas del liderazgo	Cantidad de aspectos de coordinación a implementar / Cantidad de aspectos implementados
	Estrategias de orientación capacitación	
	Definir los estándares para la prestación de los servicios y para la ejecución de los diferentes cargos	Cantidad de aspectos de control a diseñar / Cantidad de aspectos diseñados
	Estrategias para el monitoreo del desempeño de los empleados	
	Mecanismos de evaluación del desempeño	Cantidad de aspectos de control a implementar / Cantidad de aspectos implementados
	Establecimiento de las acciones correctivas	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42. Indicadores estándar estrategia dos

Objetivos De Corto Plazo	Actividades	Indicadores Estándar
Diseñar y formalizar la identidad corporativa de la empresa	Diseño de logo	Medición del nivel de lealtad de los clientes
	Diseño de eslogan	Crecimiento de las ventas
	Diseño de portafolio de servicios	Crecimiento de los clientes
	Diseño de fan page	Cantidad de clientes por medios virtuales
	Diseño de sitio web	Cantidad de clientes por medios tradicionales
	Contratación y capacitación de community manager	Cantidad de publicaciones por semana

	Establecimiento de frecuencias y medios de publicación	Cantidad de visitas al sitio web
	Establecimiento de metas de ventas por canal virtual	Compras por sitio web

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43. Indicadores estándar estrategia tres

Objetivos De Corto Plazo	Actividades	Indicadores Estándar
Establecer alianzas estratégicas con otras empresas del sector turismo de naturaleza a nivel nacional e internacional	Identificación de las empresas más representativas del país	Cantidad de alianzas estratégicas realizadas
	Identificación de las empresas más representativas fuera del país	
	Identificación de sitios turísticos a ofrecer con la alianza estratégica	
	Análisis de precios del mercado	Ingresos por ventas por canal de alianza estratégica
	Identificación de alianzas existentes	
	Segmentación de empresas target	
	Diseño de una propuesta de alianza estratégica	% de ganancia por ventas en alianza estratégicas / % de ganancia en ventas directas
	Establecimiento de precios competitivos	
	Formalización del acuerdo de alianza estratégica	Comportamiento del precio promedio en el mercado / Precio establecido en la alianza estratégica

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44. Indicadores estándar estrategia cuatro

Objetivos De Corto Plazo	Actividades	Indicadores Estándar
--------------------------	-------------	----------------------

Formar integralmente a los empleados en el dominio del servicio al cliente y el sector y establecimiento de políticas de contratación.	Identificar los sitios turísticos con débil conocimiento geográfico, histórico y del entorno	Cantidad de empleados autóctonos contratados
	Reclutar el recurso humano proveniente de la zona turística directamente	Ingresos por ventas por personal autóctono
	Establecer los aspectos relacionados con la atención al cliente, por parte de este recurso humano habitante de la zona	Cantidad de empleados capacitados
	Establecer los aspectos relacionados con la formación de compañeros de la empresa, por parte de este recurso humano habitante de la zona	Comportamiento de la satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo de investigación que tenía como objetivo general, la formulación de un plan estratégico para una empresa de turismo de naturaleza CORPOGEYMAR, se pueden llegar a diferentes conclusiones a partir de cada uno de los objetivos específicos planteados en la fase inicial.

En cuanto al entorno próximo de la empresa de turismo de naturaleza de CORPOGEYMAR para identificar amenazas y oportunidades, fueron analizados ocho entornos específicos de los cuales de manera general pudieron destacarse principalmente aspectos positivos. En cuanto al entorno geofísico y ecológico se logró identificar que las diversas características geofísicas del Valle del Cauca para el turismo de naturaleza, consistentes principalmente en el Valle, montaña y costa. Adicional a ello están los tres parques nacionales naturales y una red de carreteras moderna. A nivel demográfico se identificó el crecimiento en la proporción de viajeros anuales con estos intereses, a nivel económico el crecimiento en el mundo de este tipo de turismo y de esta forma en cada uno de los entornos diferentes variables que pudieron ser consideradas como oportunidades para la empresa.

En cuanto al análisis del sector de las organizaciones medioambientales, se logró dar cuenta de un sector en actual crecimiento y expansión no solo en Colombia sino también a nivel mundial. Con ello se logró reconocer que la empresa objeto de estudio se encuentra inmersa en un ambiente de amplia competencia.

Como resultado del uso de la herramienta de benchmarking, se evidencia que CORPOGEYMAR, debe orientar sus esfuerzos a la captura masiva de nuevos clientes, teniendo en cuenta cada uno de los factores claves de éxito identificados.

En cuanto al análisis interno de la organización con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades, a nivel interno se presentan las mayores dificultades para la organización, principalmente justificadas en la débil experiencia, lo joven del proyecto y la desorganización administrativa que actualmente le caracteriza.

Con respecto a la formulación del direccionamiento estratégico: misión, visión, objetivos y estrategia, dados los aspectos identificados en los tres análisis previos, se logra cruzar los aspectos Dofa para lograr formular el direccionamiento

estratégico, a nivel de misión se logra diseñar e incluir los aspectos necesarios, de cara no solo al trabajo realizado sino también a la luz de los nueve elementos que debería tener una misión. (David, 2008)

Se definió como visión: Llegar a ser reconocida en el año 2025 como la primera empresa de turismo de naturaleza en Colombia, mejorando potencialmente la cantidad de clientes que prefieren a la empresa por encima de otras de la competencia; y se definió como misión: Promover actividades de turismo a personas nacionales o extranjeras, con intereses particulares en la naturaleza, en el ecoturismo o el turismo rural, contando siempre con las mejores alianzas estratégicas con comunidades, poblaciones, empresas y habitantes, los mayores ámbitos de seguridad y de desarrollo tecnológico, y siempre colocando la protección del entorno natural y su descubrimiento y conocimiento como premisa máxima. Con estos dos elementos se articulan los diferentes planes de acción con indicadores de control.

Finalmente, el trabajo se consolida en cuatro propuestas estratégicas para la empresa, con las cuales se propone definir la orientación de los servicios de turismo de naturaleza hacia el mercado, a la luz de los recursos, de las oportunidades y también de las debilidades y amenazas de los entornos. Estas estrategias incluyen la formalización de los aspectos de planeación, directivos, de coordinación y de control de la empresa, el diseño y formalización de la identidad corporativa de la empresa, el establecimiento de alianzas estratégicas con otras empresas del sector turismo de naturaleza a nivel nacional e internacional y finalmente la implementación de un plan de formación integral de los empleados en el dominio del servicio al cliente y el sector y establecimiento de políticas de contratación.

10.2 RECOMENDACIONES

A la empresa se recomienda principalmente atender las debilidades administrativas, orientarse a los servicios de turismo de naturaleza y ya en escenarios de mayor práctica y conocimiento ahondar en otras propuestas relativas a la educación.

Se le propone delimitar su oferta de servicios y su grupo objetivo de acuerdo con el análisis externo e interno que se ha logrado definir.

A la empresa se recomienda usar las herramientas tecnológicas disponibles, como página Web, Facebook, Twitter, Instagram, entre otras, para masificar el portafolio

de servicios; utilizando un lenguaje muy sencillo de tal forma que cualquier persona pueda entender claramente acerca de los productos ofrecidos.

A la empresa se le recomienda alinear el capital humano con la estrategia de la organización, teniendo claras la misión y visión de la compañía

A los lectores del presente documento se les recomienda actualizar las fuentes de información estadística que dan cuenta del estado actual del sector, las referencias tomadas para el presente documento corresponden al año 2017 hacia atrás.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Cali. (16 de diciembre de 2014). demografía de cali. recuperado el 20 de noviembre de 2017, de http://www.cali.gov.co/informatica/publicaciones/106107/demografia_de_cali/
- Alcaldía de Cali. (2017). Cali en cifras. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de http://www.cali.gov.co/publicaciones/107143/cali_en_cifras_planeacion/
- Alcaldia de Cali. (4 de Octubre de 2017). Plan de Desarrollo Municipal "Cali Progresa Contigo". Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/114694/plan_de_desarrollo_municipal_2016_2019/
- Alcaldia Santiago de Cali. (2011). Entorno social Cali Valle del Cauca. Cali: Alcaldia Santiago de Cali.
- Ansoff, I. (1997). La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. Adisson – Wesley.
- Banco de la Republica. (2016). Reporte de estabilidad financiera. Bogota: Banco de la Republica.
- Betancourt, B. (2005). Analisis Sectorial y Competitividad. Cali: Universidad del Valle.
- Betancourt, B. (2013). Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Cali: Programa editorial Escuela Nacional del Deporte.
- Betancourt, B. (2013). Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Santiago de Cali: Escuela Nacional del Deporte.
- Betancourt, B. (2014). Entorno Orgtanizacional. Cali: Universidad del Valle.
- Betancur, L. (29 de 10 de 2015). Las mejores y peores ciudades del país en calidad ambiental. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/ciencia/indice-de-calidad-ambiental-urbano-en-las-ciudades-de-colombia/16416472>
- Cámara de Comercio de Cali. (2017). www.ccc.org.co. Obtenido de <http://www.ccc.org.co/>

Cardenas, A., & Tolosa, M. (2009). La responsabilidad social empresarial en Colombia: Una perspectiva historica a partir del ambito mundial. Chia: Universidad de la Sabana.

Castañó. ((s.f)).
http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.4/54Autores_sobre_estrategia.htm. Obtenido de www.virtual.unal.edu.co

Chiavenato, A. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. Madrid: McGraw - Hill.

Congreso de la República. (1991). Código de régimen Municipal. Decreto 1333 de 1986. Bogotá: República de Colombia.

Congreso de la República. (1991). Constitución Política de Colombia. Bogotá: Congreso de la República.

Congreso de la República. (1991). Decreto Número 1329 de 1988. Bogotá : Congreso de la República.

Congreso de la República. (1991). Ley 21 de 1991. Bogotá: República de Colombia.
Congreso de la República. (1991). Ley 289 de 1988. Bogotá: Congreso de la República.

Congreso de la República. (1991). Ley 472 de 1988. Bogotá: Congreso de la República.

Congreso de la República. (1991). Ley 489 de 1988. Bogotá: Congreso de la República.

Congreso de la república. (1993). Ley 99 de 1993. Bogotá: Congreso de la República.

Congreso de la República. (1994). Ley 134 de 1994. Bogotá: Congreso de la República.

Congreso de la República. (1996). Ley 300 de 1996. Bogotá : Congreso de la República.

Congreso de la República. (2000). Ley 610 de 2000. Bogotá: Congreso de la República.

Congreso de la República. (2003). Ley 850 de 2003. Bogotá: Congreso de la República.

- Congreso de la República. (2005). Resolución 118 del 2005. Bogotá: Congreso de la República.
- DANE. (2005). Censo Nacional de Población y Vivienda 2005. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/>
- DANE. (2015). Encuesta Anual de Servicios -EAS. Bogota: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica. Mexico: Pearson Educacion.
- El pueblo. (22 de Marzo de 2013). Los siete ríos de Cali, en deterioro progresivo en la última década. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de <http://elpueblo.com.co/los-siete-rios-de-cali-en-deterioro-progresivo-en-la-ultima-decada/>
- El Tiempo. (14 de Septiembre de 2004). Las Pymes Colombianas se rajan en planeación. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1595412>
- Fred, D. (2003). Conceptos de administración estratégica. Mexico: Pearson Educacion.
- Gobernación del Valle del Cauca. (2017). Division politico administrativa del Valle del Cauca. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de <http://www.valledelcauca.gov.co/imagen.php?id=280>
- Gobernación del Valle del Cauca. (8 de Septiembre de 2017). Historia del Valle del Cauca. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de <http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=278>
- Gomez Casablanca, L. H. (2011). Pioneros de la responsabilidad social empresarial en Colombia. Revista Civilizar, 123-132.
- Gómez, L. E. (2011). Pioneros de la responsabilidad social empresarial en Colombia. Revista Civilizar, 123-132.
- Google Earth. (2017). Obtenido de <https://www.google.com/intl/es/earth/>
- Google Maps. (2017). Obtenido de <https://www.google.com.co/maps/@3.3894008,-76.5199193,15z?hl=es-419>

- Guevara, B. (2006). Plan Estratégico para el sector turístico del departamento del Amazonas (Tesis de especialización en Finanzas. Bogotá: Universidad de la Salle.
- IEP. (2014). Los proyectos y la gerencia de proyectos. Madrid: Instituto Europeo de Posgrado.
- Johnson, G. (2006). Dirección Estratégica. Prentice Hall.
- Min Comercio. (2013). Plan de negocio de turismo de naturaleza de Colombia. Bogota: T&L Euro Praxis.
- MinAmbiente. (2013). Plan estrategico ecoturismo areas protegidas cuenca alta rio. Pereira: Parques Nacionales Naturales.
- MinCit. (2012). Plan de desarrollo turistico del Valle del Cauca 2012-2015. Cali: Fondo de Promocion Turistica Colombia.
- Mincit. (2014). Plan sectorial de turismo 2014 - 2018 "Turismo para la construcción de la paz". Bogota: Departamento Nacional de Planeacion.
- Mincit. (25 de Octubre de 2017). Las 11 experiencias de turismo de naturaleza que ofrece Colombia se mostrarán en foro en Cali. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/imprimir/39325/las_11_experiencias_de_turismo_de_naturaleza_que_ofrece_colombia_se_mostraran_en_foro_en_cali
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2017). Informe turismo extranjero en Colombia. Bogota: Oficina de Estudios Economicos / Procolombia.
- Mintzberg, H., & Brian Quinn, J. (1999). EL proceso estrategico. Conceptos, contextos y casos. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Miranda, L. (2013). Cultura ambiental: un estudio desde las dimensiones de valor, creencias, actitudes y comportamientos ambientales. Revista Producción + Limpia, 8(2), 94-105.
- Perez, M. (1990). Guia practica de planeacion estrategica. Cali: Universidad del Valle.
- Revista Dinero. (15 de Febrero de 2018). 2017 fue un buen año para el turismo en Colombia. Recuperado el 16 de Mayo de 2018, de <https://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/articulo/balance-de-turismo-en-colombia-en-2017/255323>

- Secretaria de Turismo de Cali. (13 de Agosto de 2017). Así se construye la política pública de turismo en Cali. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de <http://www.cali.gov.co/turismo/publicaciones/133840/asi-se-construye-la-politica-publica-de-turismo-en-cali/>
- Secretaria de Turismo de Cali. (23 de Octubre de 2017). Desarrollo e innovación. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de <http://www.cali.gov.co/turismo/publicaciones/132310/desarrollo-e-innovacion/>
- Secretaría de Turismo de Cali. (4 de Octubre de 2017). Sobre el organismo. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de <http://www.cali.gov.co/turismo/publicaciones/131244/sobre-el-organismo/>
- Social Bakers. (17 de Octubre de 2012). Colombia sexto país mas activo en Facebook. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de <http://intentagency.co/colombia-sexto-pais-mas-activo-en-facebook/>.
- SSPM. (2013). Análisis de Situación Integrado de Salud (ASIS) del municipio de Cali.
- SSPM. (2016). Análisis de Situación Integrado de Salud (ASIS) del municipio de Cali. Cali. Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ASIS%20CALI%202016-Dic30-V1_docx.pdf
- Steiner, G. (1998). Planeación Estratégica. Distrito Federal: CECSA.
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2017). Balance económico de Cali y el Valle del Cauca en 2016. Santiago de Cali: Superintendencia de Industria y Comercio y Cámara de Comercio de Cali.
- Viceministerio de Turismo, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). Política de turismo de naturaleza. Bogotá.
- Wikipedia. (2017). Cali. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Cali#Recursos_naturales
- Wikipedia. (2017). Farallones de Cali. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Farallones_de_Cali
- Wikipedia. (2017). Valle del Cauca. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de https://es.wikipedia.org/wiki/Valle_del_Cauca