

**ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DEL SECTOR TURISMO  
EN SANTANDER**

**CARLOS EDUARDO GÓMEZ ARENAS  
U00012129**

**JOSÉ ORLANDO MORERA CRUZ  
U00026062**

**ERNESTO CARLOS PALACIO CORONADO  
U00025516**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
DEPARTAMENTOS DE DOCTORADOS Y MAESTRÍAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
BUCARAMANGA 2010**

## ABSTRACT

In this research, it is going to make a study about the International competitiveness presented by the Department of Santander, in relation to the Tourism sector, with a view to the development regional, national and global. Santander has a high level of competitiveness at national and international level by its geographic location, its historical patrimony, and by the integration of actors like the government, the academy, the private sector and the population in general.

It was made an analysis to establish the national and international strategies in tourist sector, because it is one of the sectors where to win or to lose the competitive advantage is more remarkable. A better competitive advantage at national and international level for Santander, mainly in the tourist sector, is going to benefit other sectors and areas, directly and indirectly related to this activity.

For the attainment of the information and the taking of data, it has worked on the population of national and international tourists who arrive at the department of Santander. The analysis of the data taken through the surveys to the tourists and of the interviews with the different actors involved in the tourist sector from Santander and Colombia, It was made with base in the opinion of them respects to the five competitive forces of Porter and the level of competitiveness of the industry of the tourism in Santander.

**Keywords:** Department of Santander, Tourism of Adventure, Internationalization, International Competitiveness, Regional Development, Productivity, Economical Development, Competitive Advantage, Porter Five Forces Analysis, Integration.

## RESUMEN

En esta investigación se realiza un estudio sobre la competitividad Internacional que presenta el Departamento de Santander en relación al sector Turismo, con miras al desarrollo regional, nacional y global. Santander tiene un alto nivel de competitividad a nivel nacional e internacional por su ubicación geográfica, por su patrimonio histórico, y por la integración de actores como el gobierno, la academia, el sector privado y la población en general.

Se realizó un análisis para establecer las estrategias nacionales e internacionales en sector turístico, debido a que es uno de los sectores donde se gana o se pierde la ventaja competitiva de manera más notable. Una mejor ventaja competitiva a nivel nacional e internacional para Santander, principalmente en el Sector Turístico, beneficiará otros sectores y áreas directa e indirectamente relacionados con esta actividad en particular.

Para la consecución de la información y la toma de datos se trabajó sobre la población de turistas nacionales e internacionales que llegan al departamento de Santander. El análisis de los datos tomados a través de las encuestas a los turistas y de las entrevistas con los diferentes actores involucrados en el Sector Turístico de Santander y de Colombia, se realizó con base en la opinión de estos respecto de las cinco fuerzas competitivas de Porter y el nivel de competitividad de la industria del turismo en Santander.

**Palabras clave:** Departamento de Santander, Turismo de Aventura, Internacionalización, Competitividad Internacional, Desarrollo Regional, Productividad, Desarrollo Económico, Ventaja Competitiva, Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, Integración.

**CONTENIDO**

	<b>pág.</b>
ABSTRACT	
RESUMEN	
CONTENIDO	
OBJETIVOS	
INTRODUCCION	7
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	10
1.1 REVISIÓN DE LA LITERATURA	
1.2 DESARROLLO DE UNA PERSPECTIVA TEÓRICA O DE REFERENCIA	
1.2.1 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	16
1.2.2 EL INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES	14
1.2.3 LA INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES	16
1.2.4 LA PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	18
1.2.5 EL PODER DE NEGOCIACIÓN QUE EJERCEN LOS PROVEEDORES	18
1.2.6 EL PODER DE NEGOCIACIÓN QUE EJERCEN LOS CLIENTES O COMPRADORES	19
1.2.7 DETERMINANTES DE LA VENTAJA NACIONAL	19
1.2.7.1 CONDICIONES DE LOS FACTORES	20
1.2.7.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA	21
1.2.7.3 SECTORES CONEXOS Y DE APOYO	22
1.2.7.4 ESTRATEGIA ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS DOMÉSTICAS	23
1.3 ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	24
1.4 ESTRATEGIAS DE INTEGRACION	25
1.5 ESTRATEGIAS INTENSIVAS	26
1.6 ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACION	27
1.7 ESTRATEGIAS DE DEFENSIVAS	28
CAPÍTULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	30
2.1 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	30
2.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA	30
2.3 RECOLECCIÓN DE DATOS	32
2.4 ANÁLISIS DE LOS DATOS	33
2.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	34
2.5.2 FUENTES PRIMARIAS	34
2.5.3 FUENTES SECUNDARIAS	34
2.5.4 FUENTES TERCARIAS	34
CAPÍTULO III RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	35
CAPÍTULO IV CONCLUSIONES	44
CAPÍTULO V RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS	52
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Determinar el nivel de competitividad internacional del sector turismo en Santander y qué estrategias se deben implementar para lograr una mejor posición competitiva a nivel nacional e internacional.

### Objetivos Específicos

- Analizar las características competitivas del sector turismo en Santander mediante la aplicación del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter<sup>1</sup> para determinar la intensidad de la competencia y el potencial para obtener utilidades en el mismo.
- Analizar los factores que contribuyen a la ventaja o desventaja competitiva internacional de las empresas del sector turismo mediante la aplicación del modelo del Diamante Competitivo de Porter con el fin de establecer las condiciones locales, regionales y nacionales que favorecen o no la estrategia internacional de los negocios.
- Hacer un diagnóstico de la situación competitiva del sector turismo en Santander mediante la comparación de los resultados encontrados con los estándares internacionales de competitividad con el fin de establecer las brechas competitivas.
- Formular estrategias para el sector turismo en Santander tomando como base las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas con el fin de disminuir las brechas competitivas.

---

<sup>1</sup> Michael E. Porter, es director de la cátedra de Administración de Empresas C. Roland Christensen de la Escuela de Negocios de Harvard y asesor independiente de empresas. Sus áreas de especialización incluyen estrategia competitiva y competencia internacional. Aparte de sus responsabilidades académicas y de asesoría, en 1983, el Profesor Porter fue elegido por el presidente Reagan para trabajar en la comisión de Competitividad Industrial del Presidente, presidió el comité de estrategia de la comisión y fue copresidente del Sub-consejo para la Asignación del Capital del Consejo de Política de la Competitividad. Entre sus premios y honores, se destacan el Premio de Economía David A. Wells de Harvard por su trabajo de investigación en organización industrial, dos premios McKinsey por mejores artículos publicados en la Harvard Business Review, y el Premio Graham y Dodd de la federación de Analistas Financieros del año 1980. En 1993, la Academia de Administración de Empresas le concedió el Título al Educador Excelente Richard D. Irwin por su labor en los campos de Política de Empresa y Estrategia.

## INTRODUCCIÓN

Al examinar los cambios de entorno a los que se enfrentan las empresas actualmente, se encuentra que el cambio en la competencia internacional es uno de los más relevantes, cuando se analiza cualquier conjunto sobre inversiones, comercio internacional ó turismo, se ve que la creciente importancia de la competencia internacional está del todo reconocida tanto por la comunidad empresarial y por la académica.

La unidad de análisis más apropiada para establecer la estrategia internacional es el sector industrial, porque el sector es el campo en el que se gana o se pierde la ventaja competitiva. El punto de partida para comprender la competencia internacional es la observación de que su modelo difiere ampliamente de unos sectores a otros; en un sector multinacional se puede gozar de una ventaja competitiva gracias a una transferencia puntual de *know how*.

La definición de sector global, a usar en adelante, hace referencia a un sector en el que la posición competitiva de una empresa o industria en un país está significativamente influenciada por su posición en otros países, como es el caso del turismo<sup>2</sup>.

La estrategia de la industria en un país debe venir determinada en gran parte por las circunstancias de ese país, de modo que la estrategia internacional de la industria se podría denominar como “*centrada en el país*”.

Determinada industria puede elegir competir con una estrategia centrada en cada país enfocando su acción sobre países concretos o segmentos de mercado específicos, siempre que pueda crearse un nicho a base de responder a las diferencias locales que se presentan en cada país. Empero, al hacerlo de este modo se correrá un riesgo considerable ante los competidores que poseen estrategias globales.

El objetivo general de la siguiente investigación está determinado por el análisis del nivel de competitividad internacional del Sector Turístico en Santander y qué estrategias se están implementando y se podrían implementar a la hora de lograr una mejor posición competitiva a nivel nacional e internacional para Santander, principalmente en el Sector Turístico, lo cual al final beneficiará otros sectores y áreas directa e indirectamente relacionados con esta actividad en particular.

---

<sup>2</sup> Un sector industrial no es simplemente un conjunto de sectores nacionales, sino una serie de sectores nacionales vinculados en la que los rivales compiten unos con otros a nivel verdaderamente mundial.

Las compañías del turismo de aventura en Santander tienen un alto nivel de competitividad y pueden mejorar su posición competitiva nacional e internacional, si las cinco fuerzas de la industria son en balance favorables.

El turismo de aventura en Santander tiene un alto nivel de competitividad en el ámbito nacional e internacional por su ubicación geográfica, por su patrimonio histórico, y por la integración de actores como el gobierno, la academia, el sector privado y la población en general en su desarrollo.

Actualmente existe en Santander un Plan Sectorial de Turismo cuyo gestor es la CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA con una red de participantes como ALCALDÍA DE ARATOCA, ALCALDÍA DE BARICHARA, ALCALDÍA DE CABRERA, ALCALDÍA DE CURITÍ, ALCALDÍA DE FLORIDABLANCA, ALCALDÍA DE PINCHOTE, ALCALDIA DE SOCORRO, ALCALDÍA DE SAN GIL, COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES DE MOGOTES, con un equipo asesor denominado COMBA INTERNACIONAL (este equipo asesor se puede eliminar porque cambió y puede seguir cambiando) tomado como eje principal el turismo de aventura. El plan contempla criterios metodológicos y fundamentales de competitividad, planeación estratégica y de gestión ambiental. “El Plan de Turismo de Santander – Eje Aventura, además de definir el rumbo y las principales labores a realizar, es un espacio continuo de trabajo que da dinámica a todos los actores y motiva a la vinculación permanente y alianzas sectoriales, con proyectos, acciones y aportes de recursos para su desarrollo”<sup>3</sup>.

Este esfuerzo del plan sectorial de turismo está apoyado por iniciativas importantes de profesionalización y maduración del Sector. Se debe aprovechar que la Región está enfocada hacia un turismo de aventura que inició hace 10 años y que está en un proceso de transformación productiva. “En buena hora nos hemos dado cuenta que se deben certificar en normas técnicas de calidad, seguridad y ambientales”, indicó Pinto de DeHart. Al tiempo, en la búsqueda de la venta de paquetes al exterior, el trabajo que se ha adelantado es para el manejo de un segundo idioma entre los operadores turísticos de zonas como San Gil y Socorro<sup>4</sup>.

De esta forma, la agenda de competitividad del departamento de Santander por medio de su Comisión Regional de Competitividad ha definido cinco áreas estratégicas para Santander, dentro de las cuales se encuentra la estrategia empresarial, la cual incluye la internacionalización de la Región, en donde uno de sus ejes transversales es el marketing regional, el cual implica desarrollar proyectos que comercialicen la Región y la proyecten a nivel nacional e internacional como producto y como marca.

<sup>3</sup> Cámara de comercio de Bucaramanga. Plan sectorial de turismo. Disponible en [http://santandertierradeaventura.com.co/index.php?option=com\\_content&task=view&id=13&Itemid=28](http://santandertierradeaventura.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=28)

<sup>4</sup> Proexport 2008. Consolidado de prensa. Disponible en <http://www.proexport.gov.co/vbecontent/newsdetail.asp?ID=9840&IDCompany=17&Source=ExpiredNews>

De hecho hacemos parte de un país que es privilegiado porque:

- Tenemos una de las democracias más sólidas y consolidadas de la región.
- Nuestra economía registra niveles de crecimiento por encima del promedio regional.
- Contamos con una privilegiada posición geográfica que nos convierte en uno de los más importantes destinos turísticos.
- Cada día es más reconocida nuestra identidad y riqueza cultural.<sup>5</sup>

El presente documento inicia con una síntesis que destaca los puntos sobresalientes de la tesis prosiguiendo a una revisión global del tema y su importancia indicando el objetivo de la tesis y el alcance. En el capítulo I denominado Marco Teórico, se describe la literatura consultada y que fundamenta su desarrollo incluyendo el contexto en que se realiza la investigación, cómo se ha conceptualizado el objeto de estudio, en qué teoría se basa y qué investigaciones recientes se han hecho sobre el tema planteado. En el capítulo II, Metodología de la Investigación, se describe la metodología y métodos que se usaron para la investigación de campo además de describir las características de la muestra. El capítulo III, Resultados de la investigación, hace una descripción exhaustiva del producto final de la tesis. En los capítulos IV y V, referentes a las conclusiones y a las recomendaciones, se detalla el aporte que el equipo de trabajo hace a la investigación y que está relacionado con cada uno de los objetivos de la misma, planteando así la respuesta al problema planteado. De igual manera al final de la tesis se explica cómo se puede continuar con el desarrollo del producto final y de los resultados de la tesis.

---

<sup>5</sup> Recuperado el 30 de mayo de 2009 de <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/colombia/colombia-es-pasion>



## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

### 1.1 REVISIÓN DE LA LITERATURA

Michael Porter<sup>6</sup>; autor de las obras “*Competitive Strategy*” (1980), “*Competitive Advantage*” (1985) y “*The Competitive Advantage of Nations*” (1990); decía que para obtener respuestas válidas a las críticas preguntas sobre estrategia, los directivos tenían que comprender tres conceptos fundamentales.

El primer concepto tiene que ver con el atractivo de las diversas industrias desde el punto de vista de los beneficios a largo plazo. Según Porter, las empresas difieren en función de cinco “*Fuerzas Competitivas*” y la comprensión de estas fuerzas es fundamental para desarrollar la estrategia y asegurar una ventaja competitiva.

En atención a lo anterior, la mejor estrategia para cualquier empresa depende de sus circunstancias particulares, en general una empresa sólo puede ocupar tres posiciones para poder abordar con éxito las cinco fuerzas competitivas, conseguir aumentar la rentabilidad de sus inversores y mejorar la competitividad a largo plazo.

Así que, todo el análisis relativo a las fuentes de ventaja competitiva tiene que realizarse no de modo global en toda la compañía, sino en el ámbito de cada una de las actividades que lleva a cabo una empresa a la hora de diseñar, producir, mercadear o entregar su producto; cada empresa tiene su cadena de actividades que aportan valor a los clientes, y sólo mediante un detallado análisis de dicha cadena, una compañía podrá averiguar el origen de las ventajas competitivas.

#### **Determinantes de la ventaja nacional**

Colombia es un país que está liderando una estrategia de internacionalización del turismo integrado a su plan de desarrollo económico. Lograr que Colombia sea uno de los destinos preferidos por el turista internacional se ha vuelto una obsesión para el actual gobierno a tal punto que se está haciendo una apuesta concreta y coherente al turismo de regiones como lo son el Eje Cafetero, Cartagena y ahora con mucha fuerza el turismo de aventura en Santander con grandes inversiones en la Región.

Dentro de estos lineamientos se encuentra una serie de factores determinantes que soportan esta reflexión:

**Factores básicos** como la situación geográfica de Santander ubicado en el cañón seco del Departamento, el cañón del Chicamocha, con un clima especial para la

<sup>6</sup> El Profesor Porter tiene una lista de publicaciones muy extensa, a la cual se puede acceder a través de la web: [www.hbs.edu/bios/mporter.html](http://www.hbs.edu/bios/mporter.html) Igualmente, es autor de 14 libros y de más de 50 artículos, incluidos los *best-sellers*, *Competitive Advantage of Nations*; *Competitive Advantage*; y *Competitive Strategy*.

acogida de turistas que no pueden creer que exista un lugar con estas características, sumado a la disponibilidad de recursos con los que el Departamento ha contado para apalancar el desarrollo de obras de infraestructura, no solo turísticas sino de desarrollo de toda la cadena productiva del Sector. Las entidades territoriales deberán inscribir, para cada vigencia anual, los proyectos de promoción que requieran cofinanciación, la cual no será superior al 50%, para proyectos de promoción, y del 70% para competitividad. Adicionalmente, se destinarán de \$6 mil 600 millones para dotar las principales vías del País se señalización turística, en un proyecto que cubrirá 6.578 kilómetros -el 62% de la red vial nacional pavimentada- y que cubrirá 23 departamentos y 278 municipios.<sup>7</sup>

**Factores avanzados** también hacen parte del impulso determinante de esta zona en el Sector Turismo: universidades de Santander con un gran posicionamiento a nivel nacional han desarrollado programas técnico y profesionales en los últimos años enfocados hacia el turismo, de la misma forma que el SENA cuya filosofía y ubicación en cada una de las zonas de generación de turismo han enfocado sus programas a contribuir a la profesionalización del deporte de aventura y a la certificación de proceso clave del Sector como el gastronómico, hotelero y de servicio al cliente. De la misma forma la asociatividad de pequeños productores y prestadores de servicios por medio de estrategias de emprendimiento han dado paso a la formalización de actores que contribuyen al desarrollo y crecimiento del turismo. En este punto, los convenios de competitividad turística, son firmados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y las regiones, para fomentar la competitividad del Sector en las mismas, a través de alianzas público – privadas para trabajar conjuntamente en generar las condiciones necesarias para avanzar hacia un sector de turismo fuerte, y productivo. “Buscamos además avanzar en las alianzas nación – regiones, para avanzar en el desarrollo turístico del País, mediante esquemas de responsabilidad compartida”, indicó el Ministro Plata, tras recordar que Colombia, ocupó el puesto 72, entre 133 países, en el ranking mundial de competitividad de viajes y turismo de 2009, del Foro Económico Mundial.<sup>8</sup>

Por otro lado, las **condiciones de la demanda** son muy favorables teniendo en cuenta que en el País el turismo de aventura toma cada vez mucha más fuerza ya que involucra un turismo de regiones que en Colombia ofrece diversas alternativas. Para el caso especial de Santander se ha querido focalizar en el turismo de aventura porque no solo involucra actividades deportivas como el canotaje, las caminatas, el montañismo o espeleología sino que esta asociado al turismo religioso, gastronómico, cultural, entre otros.

Además favorece en gran parte que la **rivalidad** de las regiones para recibir turistas internacionales no está dada por si eligen ir a una región o eligen ir a otra,

<sup>7</sup> Recuperado el 30 de mayo de 2009 de <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/newsdetail.asp?id=6950&idcompany=1>

<sup>8</sup> Recuperado el 30 de mayo de 2009 de <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/newsdetail.asp?id=7001&idcompany=1>

sino por tratar de desarrollar un turismo de regiones donde lo que se vende es Colombia con su diversidad de paisajes, actividades y culturas.

Finalmente el papel del gobierno es fundamental ya que es el principal precursor de este tipo de iniciativas por medio del desarrollo de su marca Colombia es Pasión cuya estrategia de internacionalización del turismo va mucho más allá, apostando al desarrollo y crecimiento económico de un país. Y Santander así lo demuestra en palabras del propio gobierno el Ministro de Industria, Comercio y Turismo destacó el esfuerzo que ha hecho el Departamento para ser reconocido en el mundo como uno de los lugares con mayores posibilidades para los amantes del turismo de aventura. Plata destacó, además, el crecimiento del 40% que se presentó el año anterior, en el número de viajeros extranjeros que llegaron al Departamento. Esto equivalente a 24.673 personas, frente a las 17.564 que lo hicieron en 2007, explicó. “Con la atracción del teleférico, esperamos multiplicar esta cifra, y para ello avanzaremos en la promoción del destino en Colombia y en el mundo”, precisó. Dijo además, que los santandereanos tienen una muy clara vocación hacia la actividad turística y suficientes ventajas para desarrollarla de una forma exitosa: “Los encantos de Santander, con sus cientos de atractivos turísticos tienen que estar en los portafolios de los viajeros del mundo y en eso estamos trabajando, apoyando la promoción de sus destinos”, dijo.<sup>9</sup>

Se resalta el “espectacular crecimiento” del 45,6% de visitas al Parque Nacional del Chicamocha, que, con su recién inaugurado teleférico, atrajo la atención de muchos viajeros: De los 34 mil 500 visitantes que llegaron al Parque, 24 mil hicieron uso del novedoso atractivo, “sin duda, dice, el mayor éxito turístico de esta Semana Santa”. Según el Viceministro, desde su inauguración, el pasado 24 de enero, el Teleférico ha recibido 62 mil usuarios, de los cuales 24 mil se registraron sólo en la Semana Santa.<sup>10</sup>

De igual forma, la OMT destaca la campaña: ‘Colombia es Pasión’ por medio de un estudio sobre el caso colombiano, titulado: Colombia, de nuevo en el mapa del Turismo Mundial, contratado por la Organización Mundial de Turismo, y dirigido por el ex-secretario de Turismo de España, Germán Porrás Olalla (considerado como ‘uno de los arquitectos del gran éxito de España en materia turística’), se concluye que: “Colombia, con su estrategia de creación de una nueva imagen-país, constituye un modelo para otros países que han tenido que enfrentarse a situaciones análogas”, por acciones concretas como:

- Recuperación de la confianza de los ciudadanos y de la seguridad en las vías, lograda gracias a la Política de Seguridad Democrática y a la campaña ‘Vive Colombia – Viaja por Ella’,

<sup>9</sup> Recuperado el 14 de febrero de 2009 de <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/newsdetail.asp?id=6831&idcompany=1>

<sup>10</sup> Recuperado el 30 de mayo de 2009 de <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/newsdetail.asp?id=7070&idcompany=1>

- Los beneficios tributarios que permitieron dar nuevo impulso a la construcción hotelera en el País, para alcanzar, en 2011, un total de 16 mil nuevas habitaciones. (En cuanto al beneficio tributario por la construcción de nuevos hoteles o ampliación del número de habitaciones de los ya existentes, el Ministro aclaró que los treinta años de exención del impuesto a la renta rigen desde el momento mismo de la construcción y cobijan al inversionista. Gracias a esta medida, de hoy a 2011 serán construidas en Colombia 7.570 nuevas habitaciones, que completan el panorama de 16.122 logradas entre 2004 y 2011<sup>11</sup>).
- Incluye también la modificación positiva de los ‘avisos de viaje’, más conocidos como ‘travel warning’, lograda gracias al incremento de la seguridad. (El Ministro de Colombia Plata compartió, además, la buena noticia de la que se ha llamado la ‘suavización’ de los ‘travel warning’ por parte de Estados Unidos, Japón, Suiza, Alemania y Francia y dijo que “seguiremos trabajando con el Ministerio de Relaciones Exteriores para tratar de eliminarlos o por lo menos reducirlos a su más mínima expresión, lo más pronto posible”<sup>12</sup>).
- La aplicación de la política de cielos abiertos, categoría decretada para cinco de los nueve aeropuertos internacionales, como son los de: Cartagena, Santa Marta, Barranquilla, San Andrés y Armenia.
- La eliminación progresiva de visados para determinados países (Polonia, Marruecos, Sudáfrica, Estonia, Lituania, Emiratos Árabes, Irlanda, Butan, Eslovenia, Surinam, Nueva Guinea, Islas Salmón, Samoa e India, en este último caso para negocios); así como de los pasaportes para nacionales procedentes de Ecuador, Bolivia, Perú, Chile y Brasil, que quieran visitar a Colombia. (“En cuanto al tema de visas –agregó el Ministro Plata-, Colombia ha eliminado varias, entre ellas, a Emiratos Árabes; mientras que para China se suprimió el requisito de la entrevista personal en el consulado para obtener la visa, todo ello buscando facilitar los trámites para que los ciudadanos de otros países nos puedan visitar”, dijo<sup>13</sup>).
- El impulso a proyectos de infraestructura turística, como es el caso de la construcción de centros de convenciones en ciudades en donde se está dando gran impulso a la atracción de viajeros para la realización de congresos y convenciones, y que en los últimos años ha favorecido a Medellín, Cali y Armenia con instalaciones ya concluidas, y a Barranquilla, San Andrés y Popayán, destinos que, se espera, sean también fuertes en este tema en un futuro próximo.

<sup>11</sup> Recuperado el 30 de mayo de 2009 de <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/newsdetail.asp?id=6950&idcompany=1>

<sup>12</sup> Recuperado el 30 de mayo de 2009 de <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/newsdetail.asp?id=6950&idcompany=1>

<sup>13</sup> Recuperado el 30 de mayo de 2009 de <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/newsdetail.asp?id=6950&idcompany=1>

- La consolidación de veintiún puntos de información turística (PIT) y a la proyección de otros quince a lo largo y ancho del País.

Todo ello para cumplir la meta de convertir a Colombia, en 2010, en el quinto destino turístico de América Latina, con cuatro millones de viajeros internacionales, la duplicación del aporte del turismo al PIB e ingresos, por concepto de turismo, del orden de 4 mil millones de dólares en dicho año.<sup>14</sup>

## 1.2 DESARROLLO DE UNA PERSPECTIVA TEÓRICA O DE REFERENCIA

### 1.2.1 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Esta metodología desarrollada por Michael Porter estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido “como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí”<sup>15</sup>, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. Esta metodología permite conocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos. Estos factores nos lleva a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio, innovación; ya que, en algunas industrias el factor del dominio puede ser el precio mientras que en otras el énfasis competitivo se puede centrar en la calidad, el servicio al cliente o en la integración o cooperación de proveedores y clientes.

El análisis del sector industrial nos permite lograr una caracterización económica dominante en la industria, determinar cuales son las fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos. Estas herramientas nos llevan a determinar si la industria representa una buena opción o no.

Teniendo en cuenta que la presión competitiva en las industrias es diferente, el modelo de Porter nos permite el empleo de un marco de referencia común para medirla. Este modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes. Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco

<sup>14</sup> Recuperado el 14 de febrero de 2009 de <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/newsdetail.asp?id=6838&idcompany=1>

<sup>15</sup> PORTER, Michael. Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA, 1995, p.25.

de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos.

### 1.2.2 EL INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES

Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo y las cuales están representadas en:

**Economías de escala.** Estas se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como: fabricación, compras, mercadeo, cadena de abastecimiento, distribución e investigación y desarrollo. Estas condiciones pueden conducir a un desaliento para el ingreso de competidores potenciales ya que se verían obligados a ingresar sobre una base en gran escala o desventajas en costos.

**Diferenciación del producto.** Estas se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esta característica crea una barrera para el ingreso al sector ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes. Esta característica de diferenciación es una barrera de ingreso costosa y lenta para el nuevo competidor debido a que debe buscar mecanismos para ofrecer a los clientes un descuento o margen extra de calidad y servicio para superar la lealtad de los clientes y crear su propia clientela.

**Requisitos de capital.** Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros.

**Costos Cambiantes.** Esta barrera es la creada por la “presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro”<sup>16</sup>. Estos se reflejan en los costos de entrenar nuevamente a su personal, la dependencia técnica con el nuevo proveedor y el desarrollo de nuevas relaciones, si estos costos de cambio son elevados para el cliente, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer un gran diferenciador o valor agregado.

**Acceso a los canales de distribución.** Las nuevas empresas tienen que asegurar la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, al igual que

---

<sup>16</sup> Ibid, p.30.

comprometerse en mayores esfuerzos de promoción, lo que puede conducir a una reducción de las utilidades de la empresa entrante. Mientras más restringidos tengan los productores establecidos los canales de distribución, más difícil será el ingreso<sup>17</sup>.

**Desventajas de costos, independientemente de la escala.** Se presenta cuando las empresas constituidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas pueden ser las patentes, el control sobre proveedores, la ubicación geográfica, los subsidios del gobierno y la curva de experiencia.

**Política gubernamental.** Las regulaciones del gobierno puede limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, limitaciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y restricciones comerciales internacionales. Estos mecanismos alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales competidores.

La caracterización de las barreras para ingresar a una industria dependen igualmente de las capacidades y habilidades que posea las empresas potenciales, ya que las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo aplanadas por competidores hábiles y rápidos que se anticipan a los movimientos de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes.

### **1.2.3 LA INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES**

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. “La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado”<sup>18</sup>. Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:

La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados. Mientras mayor sea la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas y si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que algunas dominen el mercado.

La rivalidad es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria. Si el mercado esta en crecimiento las empresas tratan de maximizar sus recursos para atender el incremento en la demanda de los clientes, pero cuando el crecimiento es lento, la competencia se convierte en un escenario por buscar mayor participación en el mercado.

<sup>17</sup> THOMPSON, Arthur A, STRICKLAND, A. Administración estratégica, conceptos y casos. 11 ed. México: McGraw-Hill, 2001, p.84.

<sup>18</sup> HITT Michael A. DUANE IRELAND R. y HOSKISSON Robert E. Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. 5 ed. México: International Thomson Editores, 2003, p.61.

La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados. Si los costos constituyen una parte importante del costo total, las empresas tratarán de utilizar el máximo posible de su capacidad productiva. Sin embargo cuando las empresas emplean toda su capacidad productiva, toda la industria se ve afectada por un exceso de capacidad, que se refleja en una disminución de precios acentuando aun mas la competencia.

La rivalidad se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes. Cuando los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio y si son de primera necesidad, su elección esta basada principalmente en el precio y si los clientes encuentran un producto o servicio diferente, que cumple con sus necesidades con seguridad lo comprarán y crearán relaciones de larga duración. El efecto de los costos cambiantes se puede asociar al costo de oportunidad, teniendo en cuenta que cuanto mas bajo sea el costo por cambiar de producto o servicio, más fácil será para los competidores atraer a los clientes.

La rivalidad se intensifica cuando existen intereses estratégicos elevados. Mientras existan mas oportunidades, hay mayor probabilidad de que las empresas busquen estrategias para aprovecharlas; igualmente, al iniciar o al proponer una estrategia y ver sus resultados inclina mas los competidores o a algún competidor a emularla. La posición geográfica es un elemento importante de este factor, ya que cuando dos compañías se encuentran en una misma área geográfica se puede generar mayor rivalidad y mayor conocimiento de las acciones de la competencia.

La rivalidad tiende a ser más intensa cuando el mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad. Cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada con base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial, en especial si existe el riesgo de que se lleven a cabo simultáneamente por diferentes empresas<sup>19</sup>.

La rivalidad se vuelve más intensa mientras haya más competidores diversos. Un conjunto de empresas cuyos objetivos, visiones, propósitos, recursos, nacionalidad sean diferentes, puede conducir a que se tenga dificultad en el acuerdo de las reglas de juego, ya que lo que puede beneficiar a un grupo de competidores no beneficia al total del sector.

La rivalidad se intensifica en la medida en que sean más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida. Los factores emocionales, económicos y estratégicos llevan a que muchos competidores continúen en el mercado a pesar de estar enfrentando situaciones difíciles y rendimientos negativos. Estas barreras regularmente están representadas por: activos especializados, costos fijos, integraciones estratégicas, barreras emocionales y restricciones legales y sociales.

La rivalidad del sector está caracterizada en gran parte por las estrategias de los principales competidores y por la intensidad con que las empresas emplean toda

---

<sup>19</sup> PORTER, Op. Cit., p.39.



su imaginación y recurso para tratar de superar las acciones de las demás; de igual manera, cuando una empresa emplea una estrategia que le genere ventaja competitiva, intensifica la presión por parte de las rivales.

#### **1.2.4 LA PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

“Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias”<sup>20</sup>. En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

#### **1.2.5 EL PODER DE NEGOCIACIÓN QUE EJERCEN LOS PROVEEDORES**

El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos.

En un sector industrial el grupo de proveedores tiene poder de negociación cuando:

- Esta concentrado en unas pocas empresas grandes.
- Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos.
- El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.
- Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.
- El grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia delante.

---

<sup>20</sup> NICHOLSON, Walter. Teoría macroeconómica. Principios básicos y aplicaciones. 6 ed. España: Thompson Editores, 1997, p.113.

### **1.2.6 EL PODER DE NEGOCIACIÓN QUE EJERCEN LOS CLIENTES O COMPRADORES**

Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias. Los clientes o compradores son poderosos cuando:

- Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.
- Las ventas del producto que compran representan una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.
- Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.
- Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor.
- Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.

Los clientes están bien informados sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor.

### **1.2.7 DETERMINANTES DE LA VENTAJA NACIONAL**

Michael Porter<sup>21</sup> y un grupo de investigadores con el propósito de desarrollar una teoría de la ventaja competitiva de las naciones y la implicación para las empresas y los gobiernos, estudiaron diez países desarrollados tomando en consideración campos como<sup>22</sup> innovación tecnológica, desarrollo económico, economía industrial, comercio internacional, geografía económica, ciencia política y sociología industrial.

Como resultado de dicha investigación, Porter y su equipo identificaron cuatro atributos genéricos de una nación que estructuran el entorno de competencia de las empresas locales, los cuales entorpecen o contribuyen con la creación de ventajas competitivas<sup>23</sup>: Condiciones de los factores; condiciones de la demanda; sectores afines y de apoyo; estructura, estrategia y rivalidad de la empresa.

#### **1.2.7.1 CONDICIONES DE LOS FACTORES**

Hace referencia a la posición de un país con respecto a los factores de producción necesarios para que las empresas de los diferentes sectores industriales de un

---

<sup>21</sup> PORTER; Michael. Profesor de la cátedra de Administración de Negocios C. Roland Christensen en la Escuela de Negocios de Harvard y una destacada autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional. Autor de 16 libros y más de 100 artículos.

<sup>22</sup> PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Javier Vergara Editor, 1991, p.14.

<sup>23</sup> Ibid, p.110.

país, puedan desarrollar sus actividades básicas. Dichos factores se podrían clasificar de la siguiente manera<sup>24</sup>:

## **FACTORES BÁSICOS**

### **• RECURSOS FÍSICOS**

La tierra, el agua, los yacimientos de minerales, las reservas madereras, las fuentes de energía, se hacen importantes para una nación en el sentido que sustentan la posibilidad de gestionar las empresas, dependiendo de los sectores a los cuales pertenecen.

### **• SITUACIÓN GEOGRÁFICA**

La localización de un país con respecto a otros, que pueden ser sus clientes o proveedores, afecta los intercambios culturales y empresariales.

### **• CLIMA**

Las condiciones climatológicas de una nación favorecen o perjudican especialmente la producción y comercialización de productos agrícolas.

### **• MANO DE OBRA**

El personal de base para las operaciones de las empresas juega un papel importante porque de la calidad de sus habilidades y conocimientos, depende en buena medida, el desarrollo de los procesos operativos de las mismas.

### **• CAPITAL**

La disponibilidad y acceso al capital varía de acuerdo a las condiciones de tasas y a los mercados de capital de cada nación.

## **FACTORES AVANZADOS**

### **• PERSONAL**

El personal especializado con formación muy específica en campos particulares, ofrece una base más decisiva y sustentable para la ventaja competitiva especialmente en las “organizaciones que aprenden”, las cuales convierten la información en conocimiento, y el conocimiento tácito en explícito<sup>25</sup>.

### **• CONVENIOS CON INSTITUCIONES DE INVESTIGACIÓN**

Las fuentes del conocimiento se encuentran principalmente en universidades, organismos de investigación y los gremios. Los entes anteriores deben contribuir en la solución de los problemas que encaran las empresas.

---

<sup>24</sup> Ibid, p.113.129.

<sup>25</sup> NONAKA, Ikujiro TAKEUCHI, Hirotaka. La organización creadora de conocimiento. México: Oxford University Press México, S.A. de C.V., 1999.

- **TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN**

Las empresas deben incorporar tecnología con el fin de reducir el ciclo de producción. Dicho ciclo varía a través de las industrias y mercados y es por esto que las empresas deben tomar decisiones con respecto a las funciones básicas como proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad<sup>26</sup>.

- **INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA**

Las empresas en el contexto de la sociedad del conocimiento y la información, necesitan usar estratégicamente la tecnología de información para la toma de decisiones; para ello debe hacer una planeación de sistemas de información con el propósito de pasar de beneficios operacionales a beneficios estratégicos<sup>27</sup>.

### 1.2.7.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA

Las condiciones de la demanda en un país tienen una influencia positiva o negativa sobre la posibilidad de que las empresas puedan ser competitivas de cara a la globalización.

Los aspectos más significativos para estudiar dichas condiciones son:

- **ESTRUCTURA SEGMENTADA DE LA DEMANDA**

Es importante que las empresas agrupen a sus clientes de consumo y a los organizacionales con el fin de establecer su estrategia de negocio. Las bases para segmentar los clientes de consumo podrían ser entre otros: factores demográficos, socioeconómicos, geográficos, psicológicos, de consumo y perceptivos. Las relacionadas con los clientes organizacionales son: segmentos de usuarios finales, de productos, geográficos, de compras y de volumen de clientes<sup>28</sup>.

- **COMPRADORES ENTENDIDOS Y EXIGENTES**

En la medida en que los clientes son más entendidos y exigentes, presionan a las empresas para que mejoren las condiciones de calidad, características y servicios de los productos, tomando en cuenta parámetros internacionales<sup>29</sup>.

- **TAMAÑO DE LA DEMANDA INTERIOR**

El incremento en la demanda favorece la reducción de costos ligado a las curvas de experiencia y aprendizaje y a las economías de escala<sup>30</sup>.

---

<sup>26</sup> DAVID Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9 ed. México: Pearson Educación, 2003, p.143.

<sup>27</sup> O'BRIEN James A. Sistemas de información gerencial. Cuarta edición. Bogotá: McGraw – Hill, 2001, p.563.

<sup>28</sup> HITT Michael A.; IRELAND R. Duane y HOSKISSON Robert E. Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. Quinta edición. México: International Thomson Editores, 2003, p.115.

<sup>29</sup> PORTER, Op. Cit., p.134.

<sup>30</sup> Ibid., p.138.

- **NÚMERO DE COMPRADORES INDEPENDIENTES**

En la medida en que los compradores sean diversos en cuanto a sus expectativas, mayor presión existirá sobre las empresas de un determinado sector, para que hagan innovaciones en cuanto a productos y servicios<sup>31</sup>.

- **TASA DE CRECIMIENTO DE LA DEMANDA INTERIOR**

Las condiciones de los sectores en cuanto a inversiones en tecnología, instalaciones y mejoras de productos, deben alinearse con la dinámica de la demanda interior. Por ejemplo, cuando el crecimiento de la demanda de un sector es mínimo, las inversiones que realizan las empresas para desarrollar sus actividades serán de índole marginal<sup>32</sup>.

- **TEMPRANA DEMANDA INTERIOR**

Cuando en un sector hay precursores de necesidades, las empresas se ven obligadas a desarrollar nuevos productos y/o servicios para satisfacerlas, esto contribuye a que se fortalezcan en relación con los competidores extranjeros<sup>33</sup>.

- **INTERNACIONALIZACIÓN DE LA DEMANDA INTERIOR**

La demanda interior contribuye a la ventaja de un país por su tamaño, sus pautas de crecimiento, la oportunidad de inversión y también porque exige de las empresas aplicar una estrategia internacional bien sea global, multidoméstica o transnacional<sup>34</sup>.

### **1.2.7.3 SECTORES CONEXOS Y DE APOYO**

En la medida en que haya una estrecha relación entre las empresas y proveedores de categoría mundial, dichas empresas encontrarán nuevos métodos y oportunidades para desarrollar los procesos y elaborar los productos. Las empresas deben preferir a los proveedores locales siempre y cuando estos sean tan competitivos como los extranjeros con el fin de fortalecer la cadena de producción –consumo. En el caso de insumos que no tienen un efecto significativo en la innovación de los productos y/o procesos, las empresas podrán adquirirlos con proveedores extranjeros<sup>35</sup>.

Otras instituciones que tienen relación estrecha con las empresas y que contribuyen con el mejoramiento de su competitividad son: comercializadoras, universidades, entidades de apoyo al comercio exterior, agremiaciones, entidades financieras y otras.

---

<sup>31</sup> Ibid., p.140.

<sup>32</sup> Ibid., p.138-141.

<sup>33</sup> Ibid., p.142.

<sup>34</sup> HITT Michael A.; IRELAND R. Duane y HOSKISSON Robert E, Op. Cit., p. 252.

<sup>35</sup> PORTER, Op. Cit., p.152-153.

#### **1.2.7.4 ESTRATEGIA ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS DOMÉSTICAS**

Se refiere al contexto en el cual se crean y gestionan las empresas, así como la dinámica competitiva en su sector. Aspectos claves a ser analizados son:

- **ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS DOMÉSTICAS**

En las empresas la actitud de los trabajadores hacia la dirección y viceversa debe ser propicia para que las decisiones en términos de capacidad para mejorar e innovar sea un hecho. Además cabe resaltar que la actitud de la dirección debe ser favorable con la internacionalización de las mismas<sup>36</sup>.

- **METAS**

Las metas de las empresas y de sus colaboradores deben estar alineadas acorde con la dinámica del sector al cual pertenecen<sup>37</sup>.

- **RIVALIDAD DOMÉSTICA**

Las empresas deben establecer si la rivalidad en el sector al cual pertenecen se centra en precios, tecnología, servicio y/o productos. Cuando la rivalidad entre empresas tiene una base central para competir, exige que los competidores sean cada vez más productivos<sup>38</sup>.

- **FORMACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS**

De la formación de nuevas empresas depende en buena medida que la rivalidad sea mayor. Esta formación también es importante para que mejore el proceso de innovación en un sector. Conviene analizar si la formación de nuevas empresas surge a partir de la rivalidad de los competidores, de las ventajas comparativas locales o regionales, de la influencia de entidades de educación, investigación o fomento empresarial o bien de una combinación de los aspectos anteriores<sup>39</sup>.

#### **1.2.7.5 EL PAPEL DEL GOBIERNO**

El papel del gobierno en la ventaja competitiva nacional es el de influir en los cuatro determinantes antes descritos; dicha influencia puede ser positiva o negativa. La influencia del gobierno se da a través de políticas fiscales, monetarias, educativas, agrarias y laborales entre otras. A pesar de todo lo anterior, el papel del gobierno es parcial y el sector empresarial no puede depender totalmente de sus políticas<sup>40</sup>.

---

<sup>36</sup> Ibid., 158.

<sup>37</sup> Ibid., 160.

<sup>38</sup> Ibid., p.171.

<sup>39</sup> Ibid., 175-177.

<sup>40</sup> Ibid. p. 181-183.

### 1.3 ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

Las empresas cuentan con cinco estrategias de negocios, para poder establecer una mejor posición estratégica dentro de un sector específico, de esta manera lograrán la ubicación que desean dentro del mercado y podrán mantenerla a pesar de la competencia.

“En el entorno actual de la competencia, los competidores globales se han vuelto muy diestros para identificar las necesidades de los clientes de distintas culturas y zonas geográficas, así como para aprender con rapidez a adaptar la funcionalidad del bien o servicio de la empresa para que satisfaga esas necesidades con éxito”<sup>41</sup>

Teniendo en cuenta, las actuales condiciones que ofrecen los diferentes mercados, la Globalización y la Competitividad, se pueden establecer las diferentes estrategias de negocios de la siguiente forma:

#### **Liderazgo en Costos**

Dentro de este tipo de estrategias, las diferentes organizaciones pueden estructurar sus procesos y procedimientos a la medida de las necesidades de sus clientes, logrando así una justa relación entre el costo de la organización y los bienes y/o servicios que ofrece, y lo que reciben sus diferentes clientes. Esta relación permitirá marcar la diferencia con sus competidores y podrá en términos generales ofrecer una mayor y mejor participación dentro de un mercado en particular.

#### **Diferenciación**

Este tipo integrado de acciones, conllevan a que una organización pueda producir y ofrecer bienes y/o servicios dentro de un costo razonable, que sean atractivos para los clientes, y que marcan una diferenciación en relación a lo que el mercado está ofreciendo.

“Un bien o servicio puede ser diferente en muchos sentidos. Algunos ejemplos de métodos de diferenciación están basados en atributos poco comunes, en un buen servicio al cliente, en la veloz innovación de productos y liderazgo tecnológico, en el prestigio y el estatus percibidos, en distintos sabores, así como en el diseño y el desempeño”<sup>42</sup>

#### **Enfoque de Liderazgo en Costos**

Cuando las organizaciones se enfrentan a un mercado globalizado, el cual es cada vez más competitivo, buscan encontrar un sector del mercado que puedan abarcar, en el cual sus productos y servicios tengan cabida, el enfoque en los costos es una buena alternativa.

---

<sup>41</sup> HITT Michael A.; IRELAND R. Duane y HOSKISSON Robert E. Administración estratégica. Competitividad y Globalización. Conceptos y casos. Séptima edición. México: CENGAGE Learning, 2009. p.107.

<sup>42</sup> Ibid. p. 121.

Al mantener los costos más bajos de sus bienes y/o servicios, estas organizaciones se están enfocando a un sector muy particular del mercado, el cual toma atenta nota al valor de los bienes y que estos cumplan con sus necesidades básicas.

### **Enfoque en la Diferenciación**

Como se comentó anteriormente en la estrategia de Diferenciación, la estrategia en el Enfoque en la diferenciación está basada en colocar en el mercado bienes y/o servicios totalmente diferentes a los que actualmente se puedan encontrar en el mercado, o al menos que puedan presentar alguna o algunas características que le permitan tener una ventaja competitiva.

“Al utilizar una estrategia de enfoque, las empresas debe ser capaces de desempeñar diferentes actividades principales y de apoyo con gran competitividad para poder lograr y sostener una ventaja competitiva, así como obtener rendimientos superiores al promedio.”<sup>43</sup>

### **Liderazgo en Costos y la Diferenciación Integradas**

La estrategia de Liderazgo en Costos y la Diferenciación Integradas, en lugar de intentar atraer la mayor parte del mercado, ofreciendo a sus clientes, bienes y/o servicios a costos bajos, o bien productos y/o servicios especializados y únicos, basa su desarrollo, con la atención a un sector muy particular del mercado, un sector muy especializado, que busca bienes y/o servicios de iguales características.

Al concentrarse en ese sector muy particular del mercado, una organización puede lograr el liderazgo en costos y en la diferenciación, con las mismas ventajas y desventajas que los líderes absolutos en costos y los líderes absolutos en la diferenciación.

## **1.4 ESTRATEGIAS DE INTEGRACION**

### **Integración Directa**

Este tipo de integración consiste en obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o los minoristas de un determinado ítem y/o servicio.

En este tipo de integración, grande organizaciones que fabrican o elaboran sus productos, ha ingresado a los mercados con sus marcas propias, abriendo tiendas para comercializar sus maracas o comprando pequeñas o medianas empresas que se encargaban de comercializar sus productos.

Una manera eficaz de aplicar este tipo de integración, consiste en otorgar franquicias, de esta forma, las organizaciones pueden lograr expandir velozmente

---

<sup>43</sup> Ibid. p. 126



sus productos y servicios, ya que los costos asociados al crecimiento y las oportunidades se reparten entre muchas personas.

### **Integración hacia atrás**

Tanto los fabricantes como los minoristas, compran a los proveedores los materiales que necesitan para sus diferentes procesos. La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir sus negocios. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa presentan fallas en sus procesos, son demasiado costosos, o sencillamente no satisfacen las necesidades de la organización.

Este tipo de estrategias también es muy utilizado en mercados donde el número de proveedores es limitado y la demanda por sus productos es alta, debido a que al mantener control sobre este tipo de proveedores, las organizaciones aseguran el recurso que necesitan.

### **Integración Horizontal**

Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Hoy una de las tendencias más notorias de la administración estratégica es que usa cada vez más la integración horizontal como estrategia para el crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.<sup>44</sup>

Este tipo de estrategia es muy utilizada en industrias y mercados en crecimiento. De la misma forma el aumento en las economías de escala permite este tipo de integración, ya que aumenta las ventajas competitivas.

## **1.5 ESTRATEGIAS INTENSIVAS**

### **Penetración de mercado**

Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor de marketing. Esta estrategia se utiliza en muchas oportunidades, como la única estrategia para aumentar la participación en el mercado, pero su combinación con otras estrategias trae mejores y mayores resultados. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

---

<sup>44</sup> DAVID Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Decimo Primera Edición. México: Pearson Educación, 2008. p 176

Los gastos de publicidad de Avon Products Inc. Subieron un 50% en la segunda mitad de 2005 para dar un total anual de \$150 millones.<sup>45</sup>

### **Desarrollo de mercado**

Para desarrollar el mercado se requiere introducir productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable. Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otros mercados.

Esta estrategia es muy importante, cuando las organizaciones logra establecer directamente o a través de terceros, canales de comunicación confiables, económicos y de muy buena calidad para sus productos y / o servicios.

United Parcel Service (UPS) esta construyendo un nuevo centro de carga en Shangai, el primero que tendra en China. Con sede en Atlanta, UPS esta lanzando un servicio nacional chino de entrega inmediata.<sup>46</sup>

### **Desarrollo de productos**

La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo de algún producto o servicios, se requieren gastos considerables en cuanto a la investigación y desarrollo.

Las cadenas de comida rápida, desde Arby's hasta MacDonald's, buscan el desarrollo de productos poniendo a prueba emparedados tipo gourmet, porque los clientes cada vez mas dispuestos a pagar mas por comidas rápidas preparadas con ingredientes de calidad.<sup>47</sup>

## **1.6 ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACION<sup>48</sup>**

Existen dos tipos generales de estrategias

### **Diversificación relacionada**

La diversificación relacionada se realiza en una nueva o nuevas operaciones de negocios, las cuales se encuentren vinculada a la actividad o aplicaciones de negocios existentes la organización. Esta vinculación, esta dada mediante relaciones comunes entre uno o varios componentes de la cadena de valor actual de la organización.

---

<sup>45</sup> DAVID Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Decimo Primera Edición. México: Pearson Educación, 2008. p 178

<sup>46</sup> Ibid. p. 178

<sup>47</sup> Ibid. p. 179

<sup>48</sup> Ibid. p. 180

Este tipo de diversificación, implica una movilización hacia los negocios cuyas cadenas de valor tienen o aumentan el valor competitivamente del negocio actual de la organización.

### **Diversificación no relacionada**

La diversificación no relacionada se presenta en una nueva área de negocios que no posee una conexión evidente con ninguna de las áreas existentes de la organización. Este tipo de diversificación suele ser no muy atractiva para algunas organizaciones, pero en muchas oportunidades, constituye una forma de integrar un portafolio de negocios a los ya existentes.

Las organizaciones con estrategias de diversificación no relacionadas, en muchos casos, se concentran en identificar posibles organizaciones dentro de diferentes sectores del mercado, con las cuales se pueda generar alianzas o realizar adquisiciones que ofrezcan oportunidades de crecimiento y ganancias para la organización.

## **1.7 ESTRATEGIAS DE DEFENSIVAS<sup>49</sup>**

### **Reducción**

Esta estrategia ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. La reducción, es en ocasiones una estrategia para reorganizar o dar un giro a la organización, en aras de fortalecer la competencia distintiva básica de la organización dentro de un mercado. Durante las reducciones, las organizaciones, los estrategas trabajan con recursos limitados y se encuentran en constante presión por parte de los diferentes actores del proceso, accionistas, empleados y medios de comunicación.

Cuando una organización tiene una competencia claramente distinta, pero ha fallado de manera reiterativa en alcanzar los objetivos propuestos, esta es la mejor opción.

### **Desinversión**

La desinversión implica vender una división o parte de una organización. Este tipo de estrategias es muy utilizada cuando se desea reunir capital para nuevos proyectos, o se desea realizar unas inversiones estratégicas.

Esta estrategia se utiliza en organizaciones, en las cuales los planes de reducción de costos y ahorro no han logrado los resultados esperados, y se hace prioritario salir de acciones o participaciones dentro de una división u organización.

### **Liquidación**

Implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

---

<sup>49</sup> Ibid. p. 184



La liquidación es un proceso muy complicado para cualquier organización, ya que se está reconociendo la derrota dentro de un sector de la industria, y dentro de un mercado.

Esta estrategia, es la etapa final para una organización que ha pasado por las etapas de reducción y de desinversión y no ha logrado salir de las necesidades que se tenían.

En este caso los accionistas y o dueños de la organización buscan minimizar las pérdidas que han tenido, al vender todos los activos y bienes de la organización.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La realidad del sector turismo en Santander ha cambiado notablemente, tanto los esfuerzos del sector público y privado del ámbito regional y nacional han hecho que haya leyes que incentiven su desarrollo, sumado al crecimiento del turismo terrestre que por temas de seguridad se había visto disminuido hace algunos años, permiten entonces que hoy la situación sea diferente y que las necesidades y expectativas tanto de empresarios del Sector como de los turistas hayan cambiado. Es por eso que resulta de vital importancia preguntar a los directamente implicados que perciben de esta situación ante el cambio de 360 grados del panorama del Sector para la Región. La confianza inversionista y la consecuente creación del Parque Nacional del Chicamocha han permitido que la región en estudio tenga dentro de sus regiones claves de competitividad la internacionalización del turismo en Santander.

### 2.1 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

**Estudio Descriptivo**<sup>50</sup>: Uno de los objetivos de la investigación propuesta es describir la situación del Sector Turismo en Santander desde la perspectiva de la competitividad; detallando cómo es y cómo se manifiesta. Con el estudio descriptivo se busca entonces especificar las propiedades, características y perfil del Sector, que le confieren un determinado grado de competitividad. Es decir, se evaluarán datos sobre diversas condiciones locales, regionales y nacionales relacionadas con la estrategia internacional de los negocios así como las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que permitan definir estrategias para disminuir la brecha competitiva.

### 2.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La muestra seleccionada se realizó con un subgrupo de la población cuyos elementos tienen la misma probabilidad de ser elegidos. La información relacionada con la información que se utilizó en el análisis de datos se logró obtener con base en una población de turistas nacionales e internacionales que han llegado o tendrían la posibilidad de llegar al departamento de Santander, en particular a las provincias de Sangil, Socorro y Barichara en busca de turismo de aventura. Sobre el total de turistas en temporada alta y media se tuvieron en cuenta variables tales como las culturales, las recreativas, deportivas, de la naturaleza y medio ambiente, paisajes, infraestructura, servicios, etc. Dichas variables permitieron apoyar la investigación en aspectos tan importantes como la definición de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que actualmente presenta el Sector Turístico santandereano.

---

<sup>50</sup> Investigación descriptiva: Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. *Hernandez Sampieri Roberto. "Metodología de la Investigación". Ed. Mc Graw Hill. 4ta Edición. México, 2006. p.103*

Además de las anteriores variables y la información relacionada con un grupo considerable de turistas, se realizaron consultas a expertos de los diferentes sectores integrantes de la cadena del turismo tanto a nivel local, nacional e internacional que permitieron orientar la investigación, en relación al impacto que este sector está teniendo actualmente, particularmente en la economía santandereana y la afectación hacia otros sectores.

Para realizar dicha selección, se había definido un perfil de los usuarios a los cuales les gusta el turismo de aventura, que son adultos entre los 20 y 35 años, los cuales disfrutaban más de este tipo de turismo. De la misma forma y para abarcar un poco más en relación al turismo de esta región del País, se aplicó la encuesta a grupos familiares, teniendo en cuenta que su interés es diferente al grupo anterior, pero que si se tiene en cuenta, representa un gran porcentaje del turismo realizado en Santander.

Para efectos de determinar el tamaño de la muestra, se toma un tamaño de la población de 24.673 equivalentes al número de viajeros que llegaron a Santander procedentes del extranjero en 2008<sup>51</sup>.

Con la población citada se procede a calcular el tamaño de la muestra a partir de las siguientes formulas:

#### Calculo para la selección de la muestra

Tamaño de la población	$N$	24.673
Valor promedio de una variable	$\bar{y}$	1
Error estándar	$Se$	0,015
Varianza de la población al cuadrado	$V^2$	0,000225
Varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de $\bar{y}$ : $s^2 = p(1 - p)$	$s^2$	0,09
Probabilidad	$P$	0,9
Tamaño de la muestra sin ajustar: $n' = s^2 / V^2$	$n'$	400
Tamaño de la muestra: $n = n' / (1 + n' / N)$	$n$	394

<sup>51</sup> La cifra se incrementó en un 40% de acuerdo a las 17.564 que ingresaron en 2007. Recuperado el 14 de febrero de 2009 de:

<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/newsdetail.asp?id=6831&idcompany=1>

Teniendo en cuenta la anterior relación, esta investigación tomó como base, una muestra de 394 personas entre turistas, expertos, personas relacionadas con el sector turístico santandereano y áreas afines.

## **2.3 RECOLECCIÓN DE DATOS**

Los instrumentos utilizados en la investigación para la consecución de datos y el manejo de la información fueron las encuestas y las entrevistas. El primer instrumento fue aplicado a la población de turistas nacionales e internacionales y el segundo sobre los expertos. Los datos que fueron base para esta investigación, fueron clasificados y medidos y estarán disponibles para su posterior análisis. El formato de encuesta y los datos registrados se podrán encontrar en lo anexos que se encontrarán al final de este documento.

### **2.3.1 Plan para la obtención de datos**

**Objetivo.** Analizar la opinión de los turistas respecto de las cinco fuerzas competitivas y el nivel de competitividad de la industria del turismo en Santander.

**Pregunta tentativa.** ¿La Industria del turismo en Santander tiene un nivel de competitividad alto, medio o bajo, y respecto de las siguientes fuerzas cuáles considera favorables o desfavorables para el Sector Turismo en el departamento citado?

1. La amenaza de la entrada de nuevas empresas
2. El poder negociador de los compradores
3. El poder negociador de los proveedores
4. La amenaza de productos o servicios sustitutivos
5. La rivalidad existente entre los distintos competidores del sector

**¿Cuáles son las fuentes?** Grupo de personas entre turistas, nacionales o extranjeros que tengan o hayan tenido como destino turístico a Santander, y expertos.

**¿Dónde se localizan?** En el departamento de Santander, en el territorio nacional y en el extranjero.

**¿A través de que método se recolectarán los datos?** Entrevistas, utilizando un cuestionario que será aplicado por los autores de la investigación con el apoyo de operadores externos.

**¿De qué forma serán preparados los datos para que puedan analizarse?** Por medio de una matriz de datos, en Excel.

1. Las variables a medir son: nivel de competitividad Vs. la amenaza de la entrada de nuevas empresas, el poder de negociador de los compradores, el poder de negociador de los proveedores, la amenaza de productos o

servicios sustitutos y la rivalidad existente entre los distintos competidores del sector.

2. Las definiciones operacionales: Encuesta sobre el nivel de competitividad nacional e internacional del Sector Turismo en Santander y las cinco fuerzas competitivas de Porter (diseñado por los autores de la investigación y su respectivo director), que mide las variables de interés.
3. La muestra: 421 encuestados en total. Dicha muestra se dividió en 397 encuestas realizadas a diferentes clases de turistas de diferentes ciudades y regiones del País, y 24 encuestas realizadas expertos y personas relacionadas con el medio.
4. Recursos disponibles: Equipos de computador, cámara fotográfica, papelería, encuestadores, software para la sistematización de la encuesta, gastos de viajes y transporte, gastos de atenciones y relaciones públicas, publicaciones.

#### **2.4 ANÁLISIS DE LOS DATOS**

El análisis realizado en la investigación, se realizó de acuerdo a los instrumentos anteriormente mencionados y que fueron aplicados a la muestra seleccionada. Para el caso de la encuesta se utilizará el análisis cuantitativo y para el caso de la entrevista el análisis cualitativo.

En el análisis cuantitativo se procederá a seleccionar las pruebas estadísticas apropiadas para analizar los datos según la hipótesis formulada y los niveles de medición de las variables. En el análisis cualitativo se prediseñará el esquema de análisis de los datos, iniciando por una revisión del material, para luego establecer un plan de trabajo inicial (coreografía), codificar los datos desde un primer plano, filtrando posteriormente en un segundo plano hasta llegar a la interpretación de los datos y descripción de contextos, patrones o situaciones

Una vez seleccionado el esquema de análisis se elegirá el programa estadístico a implementar, se aplicará, se obtendrán los datos requeridos y se interpretarán.

Para este caso tanto el análisis cuantitativo como el análisis cualitativo son complementarios toda vez que tanto la aplicación de una encuesta a la muestra definida, así como consultar la perspectiva de expertos en el tema, conducirá a obtener mejores y más aplicables reflexiones sobre el nivel de competitividad del Sector Turismo de Santander.



## **2.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes de información que se utilizarán en la investigación, están dadas por las bases de datos relacionadas con el desarrollo turístico en Colombia y especialmente en Santander, las cuales reposan en los archivos de las diferentes corporaciones y entidades que hacen parte de esta investigación.

### **2.5.2 FUENTES PRIMARIAS**

Estas fuentes serán dadas por libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, películas, documentales, etc.

### **2.5.3 FUENTES SECUNDARIAS**

PLAN FEDERAL DE TURISMO ARGENTINA 2016.

Visita personalizada a la Secretaria de Turismo de la República de Argentina en donde además de entrevistar a profesionales en la materia se logró acceder al PLAN FEDERAL DE TURISMO ARGENTINA 2016.

### **2.5.4 FUENTES TERCIARIAS**

Las instituciones nacionales e internacionales al servicio de la investigación son las siguientes:

- Ministerio de Comercio Industria y Turismo.
- Proexport.
- Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga (CDMB).
- Caja de Compensación Familiar CAJASAN.
- Asociación Nacional de Cajas de Compensación ASOCAJAS.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga.
- Cámara de Comercio de San Gil.

### CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Las encuestas realizadas, se orientaron a dos tipos de encuestados, turistas y expertos, relacionados con entidades y empresas del sector turístico. El primer grupo de encuestados fue seleccionado, realizando encuestas en diferentes ciudades y regiones del País, principalmente de la Costa Atlántica, Centro y Oriente del País, ya que es la zona de influencia del Sector Turístico Santandereano y sus principales mercados.

Finalmente, y teniendo en cuenta las respuestas dadas a la preguntas de la encuesta a turistas (ver anexos), a continuación se relacionan algunos de los resultados:

- En relación al destino preferido por los colombianos a la hora de tomar sus vacaciones o sencillamente ir de descanso, la costa atlántica continúa siendo el preferido por todos. El 47.10% de los encuestados ratificó este destino como el primero en preferencias. De la misma forma, el mismo número de encuestados dijo, con un total de 16,37%, que el segundo destino en preferencia sería el eje cafetero, y el tercer destino con un 14,86% sería Bogotá y Cundinamarca. Santander, a pesar de ser un destino que se ubica dentro de lo mejor en turismo de aventura y de turismo extremo a nivel nacional, obtuvo el 11,84% y se ubica a nivel de preferencia en la posición número cinco.
- El paisaje y la naturaleza, son para la gran mayoría de los encuestados las características número uno en preferencia a la hora de escoger su sitio de vacaciones y descanso. El 52,14% ratifica esta selección y su preferencia. La comodidad y la tranquilidad respectivamente, son las siguientes dos preferencias en orden de importancia, seleccionadas por los encuestados. La primera con el 24,94% y la segunda con el 19,14% de preferencia.
- En cuanto a las preferencias de con quién o quiénes se desea compartir el tiempo de descanso y vacaciones, el 54.16% eligió a la familia como la opción número uno. La opción número dos fue la pareja con una votación de 116 de 395 encuestados, obteniendo un porcentaje de 29,2%. Finalmente la opción número tres en preferencia fueron los amigos con un total de 123 votos de 397 encuestados, para un total del 30,98%.
- Teniendo en cuenta el tiempo de duración que la mayoría de los encuestados elija, de la misma forma las empresas de promoción turística y los diferentes estamentos departamentales y regionales podrán realizar ferias, festivales, actividades culturales y religiosas, que permitirán reforzar el Sector Turístico en la Región. Una semana como tiempo estimado de sus vacaciones, con un 42,32% es el tiempo adecuado según los encuestados. Un fin de semana con

25,55% es la segunda opción de tiempo de descanso. Finalmente, más de una semana sería la última alternativa con un 28,54% del total de encuestados en relación a la alternativa número tres para esta pregunta.

- El tipo de alojamiento preferido por la gran mayoría de encuestados son los hoteles, casa fincas o tipos de hospedajes que representen este tipo de acomodación. Un 68,26% de la elección de los encuestados ratifica la preferencia de los hoteles como la primera elección a tomar durante su tiempo de descanso.
- El 41.81% de las respuestas de los encuestados indica que una alternativa de hospedaje importante se encuentra en el hecho de aprovechar las residencias de amigos y familiares ubicados en las diferentes ciudades o sitios de recreo. Las casas campestres y sitios de veraneo o descanso privados, sean de amigos o de familiares hacen parte de esta alternativa.
- Como última alternativa, y la de menor porcentaje (41,56%) se encuentran los “campings” o sitios de acampar, como los parques naturales y algunos otros lugares de este estilo que se ubican dentro de la geografía nacional. Gran parte de que este tipo de hospedaje no sea muy popular se debe al factor seguridad, el cual impide que este turismo tenga un mayor desarrollo, a pesar que las condiciones en gran parte de las aéreas turísticas de la Nación, y en especial del Departamento de Santander lo permitan.
- Dentro de las muchas actividades que se pudiesen encontrar en los diferentes sitios o aéreas turísticas localizadas en el departamento de Santander, las actividades deportivas con un 25,19% de votación se ubican como la preferencia de los potenciales turistas, de acuerdo a la encuesta realizada. Esta preferencia logra en cierta medida, ratificar lo que actualmente se está haciendo en Santander para promocionar el turismo de aventura y el turismo de deportes extremos. Esta área muy poco explotada del turismo nacional, es la punta de lanza del turismo actual en Santander.
- Las actividades ecológicas con un 18,64% se ubican como la segunda alternativa dentro de las actividades preferidas por los encuestados. Este tipo de actividades se encuentra de la mano de las actividades de turismo extremo y de aventura.
- De la muestra de 394 encuestas, el 63,20% de las personas encuestadas manifestaron conocer a Santander mientras que el 36,80% restante negaron conocerlo; de estos últimos el 90,78% indicaron tener intención de conocerlo y el otro 9,22% no. A la mayoría de las personas que aún no conocen, les

gustaría conocerlo por curiosidad respecto a su cultura y su buen nombre como destino turístico.

- De los turistas que visitaron Santander que se les cuestionó acerca del lugar o destino que más les gusto, el 35,54% citó a San Gil el 24,79% a Barichara y el 14,05% a Bucaramanga como municipios preferidos. De estos municipios, el lugar o destino preferido por los turistas es el Parque Nacional del Chicamocha – Cañón del Chicamocha con un 41,18%, seguido por el Parque el Gallineral con un 25,49%.
- Un 38,10% de los encuestados coinciden en que si tuvieran la oportunidad de volver por razones turísticas a Santander, mejorarían la situación actual con una mayor cantidad de paquetes turísticos y recreativos en contraste con un 35,56% que proponen mejores paquetes turísticos. El 26,35% mejorarían la oferta actual con una mayor cobertura hotelera en ciudades intermedias.
- La pregunta No 11 de la encuesta, sobre los aspectos que debería tener en cuenta una región para atraer turistas internacionales, el 18,69% opina que la seguridad es el principal de estos. Otro 16,35% considera que debe mejorarse la infraestructura hotelera mientras que el 15,18% expresa que el aspecto a tener en cuenta para atraer a los turistas extranjeros es mejorar los atractivos naturales. Por su parte para el 13,28% se atraerá mayor cantidad de turistas si se mejora el servicio en general de todos los actores del turismo.
- Precisamente en lo que respecta al servicio, unos guías turísticos preparados y disponibles, consideran los encuestados como el aspecto más importante con un 41,20% para que el destino turístico atraiga, seguido de la calidez de las personas y el bilingüismo con el 32,09% y el 26,71% respectivamente.
- Según los encuestados, dentro de las principales barrera para el ingreso de turistas internacionales al País se tiene la inseguridad con un 43,28%, la falta de programas y tours atractivos con el 18,60% y la desorganización en general con el 18,42 %.
- La última pregunta de la encuesta se refiere a la mejor forma en que se promocionaría el turismo en Colombia para darlo a conocer a los turistas internacionales. Para el 22,98% un mayor marketing a nivel nacional e internacional por parte de los operadores turísticos sería la mejor manera frente al 20,08% que seleccionó por respuesta una mayor difusión de los diferentes destinos turísticos y la variedad de ofertas.

En cuanto a las encuestas realizadas a los expertos, éstas se enfocaron a empresas del sector turístico santandereano, dentro de las cuales se encuentra el

sector hotelero, restaurantes, administradores turísticos, promotores, empresas de transporte, etc. Estas encuestas fueron realizadas en su mayoría en el departamento de Santander, desde donde se está realizando la oferta de turismo de aventura para todo el País y para el exterior. De dichas encuestas se obtuvieron los siguientes resultados:

### **Rivalidad entre las empresas de la industria existentes**

La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales. Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. “La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando ésta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado”

Número de competidores:

En realidad de forma generalizada se considera que hay muchos competidores con un 32,43% y bastante alto con un 13,51%.

Barreras emocionales:

En general con un 68,42% considera en diferentes escalas de importancia las barreras emocionales dentro de la rivalidad entre competidores.

Crecimiento de la industria:

Tiene una alta afectación el crecimiento de la industria con un 34,21% y más aun muy alta afectación con un 21,05%.

Guerra de precios:

Definitivamente la guerra de precios es constante y afecta en gran parte la rivalidad entre competidores de la industria con un 34,21%.

Restricciones gubernamentales:

Solo un 31,58% consideran que las restricciones gubernamentales con importantes o muy importantes, entre tanto que el 68,425 no lo considera así.

Costos de salida:

Los costos de salida con considerados en gran medida altos y muy elevados con un 48,65% de participación.

Márgenes de la industria:

Los márgenes de la industria afectan la rivalidad entre competidores de forma regular con un 40,54% con más tendencia hacia la afectación baja que hacia la alta.

Calificación: Baja

Muy favorable: La rivalidad es baja toda vez que los productos turísticos difieren los unos de los otros y son muy personalizados; cada experiencia es diferente, por lo que las empresas del Sector son independientes las unas de las otras. La rivalidad es baja, entre otros aspectos, por:

- a) La intensidad de inversión es baja; la cantidad de capital fijo y operante requerido para la producción de cada dólar es pequeña porque precisamente ahí está el negocio; en sacar el máximo provecho de los atractivos naturales y arquitectónicos. En este sentido la inversión es básicamente en talento humano.
- b) Dentro del Sector se ve el auge de empresas dominantes por lo que no hay muchas empresas pequeñas (micro) compitiendo.
- c) Hay bastante diferenciación en el producto turístico y los servicios relacionados, casi que personalizado porque cada turista decide in situ cómo será su experiencia turística.
- d) El costo de transferencia de tecnologías es menor, pues básicamente se centra en capacitaciones y actualizaciones respecto de los destinos y actividades a promocionar.

Cuanto menor es la rivalidad competitiva en un sector, como el de turismo en Santander, mayor atractivo representa para los actuales participantes o los posibles entrantes.

### **Amenaza de nuevos participantes**

El ingreso potencial de nuevos competidores: Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo.

Economías de escala:

Observamos que el 15,79% de los empresarios consideran las economías de escala claves en el Sector, aunque un 63,53% las desatacan como de importancia relativa o importante sin tomar todavía conciencia de la gran importancia que esta variable tiene para el desarrollo del turismo en la Región.

Lealtad de cliente o de marca:

Encontramos un alto nivel de lealtad del cliente con la marca representado en un 31,58%, aunque hay un grupo importante que no se decide.

Costo del cambio:

El costo de cambio fue calificado como muy reducido por la mayoría de los encuestados con un 35,14%, queriendo decir entonces que un cambio de proveedor no afecta en gran medida su gestión.

Requerimientos de capital:

El 59,46% de los encuestados considera que los requerimientos de capital son muy altos.

Acceso a canales de distribución:

Se considera que hay facilidad para acceder a los diferentes canales de distribución con un 35,14% sumado a una opinión de facilidad regular con un 21,62%.

Experiencia y efectos de aprendizaje:

La amenaza de entrada de nuevos competidores implica para los empresarios que la experiencia y efectos de aprendizaje son bastante importantes e incluso indispensables con un 68,42%.

Regulación de la industria:

Se considera que hay una importante regulación de la industria calificándola como de alto grado por el 45,95% aunque un 32,43% considera que es regular.

Diferenciación del producto:

Definitivamente es clave la diferenciación de producto con una participación de opinión del 38,99%, seguido de una calificación de alta por el 25%.

Acceso a la tecnología:

Muy importante y punto clave de éxito es considerado el acceso a la tecnología con un 77,14%.

Ventaja en costos sin tener en cuenta la escala:

Esta variable es considerada bastante importante con un 36,11% y muy importante con un 19,44%

Política gubernamental:

En general no hay mucha regulación que afecte la amenaza de entrada de nuevos competidores, tan solo el 33,33% lo consideran de alta regulación y de mucha regulación.

Calificación: Alta

Moderadamente desfavorable: Cuanto mayor sea la amenaza de los nuevos entrantes, menor será el atractivo de una industria. Actualmente empiezan a presentarse fuertes economías de escala y efectos del aprendizaje. Algunas de las compañías ya presentes están integradas verticalmente y otras empiezan a hacerlo. También existe una fuerte diferenciación del producto por lo que ganar participación es particularmente difícil.

### **Poder negociador de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado.

El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos.

Gran concentración de proveedores:

Los proveedores están normalmente concentrados en un 42,11% con alguna tendencia a estar poco concentrados con un 18,42%.

**Precio:**

El precio es una variable que afecta de forma normal e incluso asequible en un 64,86%.

**Importancia de la empresa:**

Es considerada la importancia de la empresa como alta en un 36,84% y muy alta en un 18,42%.

**Localización:**

En general los proveedores están localizados de forma cercana y muy cercana en el sector de turismo que se está estudiando en un 58,33%.

**Grado de confianza:**

Es relativo el grado de confianza de los proveedores con una calificación de regular del 35,90% con una tendencia parecida de ser elevada o de ser poca.

**Relación:**

Existe una colaboración importante entre proveedores con una participación del 59,46%.

**Peligro de integración hacia adelante:**

Consideran que los proveedores no presentan amenaza para integrarse hacia delante con un 52,78% e incluso la consideran normal en un 33,33%.

**Presencia de productos sustitutos:**

Como muy amplia y amplia consideran la presencia de productos sustitutos entre los proveedores con una 15,79% y 31,58% respectivamente.

**Costo del cambio de proveedor:**

Cambiar de proveedor se considera de muy bajo costo con un 42,11%.

**Calidad del producto:**

La calidad del producto de los proveedores se considera normal en un 43,24% de los entrevistados, con una tendencia mayor hacia una calidad alta con un 21,62%

**Calificación: Alta**

Moderadamente desfavorable: El poder de trato ventajoso, como tercer factor determinante del atractivo del sector, se ejerce en mayor medida por el aumento de los precios y por un limitado número de proveedores que sirve a industrias diferentes.

La tendencia en la relación entre los proveedores es hacia la cooperación por lo que logran con esto unos costos de transacción más bajos; con el aumento en el status turístico de algunos lugares en Santander, y en otras zonas del País, el precio de las tierras se va incrementado.

**Poder negociador de los compradores o clientes**

El poder de negociación de los compradores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado, sobre todo en el Sector turístico, ya que dependiendo de la oferta turística nacional e internacional, los



compradores logran hacer que los proveedores mejoren sus ofertas, tanto en calidad, variedad y tarifas.

Costo del cliente por cambiar de proveedor:

Cambiar de proveedor, para un cliente se considera de regular, con un valor del 32,43%.

Número de clientes importantes sobre el total:

El número de clientes se considera importante para la mayoría de la industria, con un valor de 34,21%

Amenaza de integración hacia atrás:

Es considerada la importancia de la empresa como regular en un 29,73% e inexistente en un 27,03%.

Facilidad para encontrar productos sustitutos:

Aunque dentro del departamento de Santander la oferta turística ha incrementado, encontrar productos sustitutos al turismo de aventura es fácil, con un 28,21%. A nivel nacional e internacional, la oferta es verdaderamente amplia, 20,51%.

Implicación con el producto:

La calidad del producto y la oferta de los mismos se consideran como alto, con un 36,11% para los clientes, quienes son los directamente afectados.

Calificación: Regular

La tendencia en los compradores o clientes del sector turístico de Santander, sobre todo en el turismo de aventura ha incrementado gracias a la oferta actual y al incremento de la misma por parte de los diferentes actores de este sector. A pesar de esto, los compradores o clientes del sector turístico a nivel general, no logran alterar de manera significativa la condición del mercado en cuanto a la regulación de los precios, en cambio, si logran incrementar la oferta de todos los actores dentro del sector.

A nivel general, en los últimos años, el sector turístico ha incrementado la oferta, debido al constante incremento de la demanda por parte de los clientes, a pesar de ello, las tarifas permanecen de cierto modo dentro de los parámetros nacionales.

### **Amenaza de los productos sustitutos**

La presión de productos sustitutos. “Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias” (Nicholson, 1997:113). En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos

cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

Disponibilidad de productos sustitutos cercanos:

La disponibilidad de productos cercanos es considerada normal en un 34,21 por ciento e incluso un 36,84% la consideran baja e inexistente.

Costo de cambio para el proveedor:

El costo de cambio para el comprador de productos sustitutos es considerado muy bajo en un 28,95 por ciento y como regular por un 34,21 por ciento.

Agresividad:

El 81,08 por ciento consideran que la agresividad de los productos sustitutos es regular, poca o nula.

Relación valor - precio:

Como regular con tendencia a favorable es considerada la relación valor y precio de los productos sustitutos con un 36,84 y 34,21 por ciento respectivamente.

Calificación: Baja

Muy favorable: Los productos sustitutos ponen un tope superior a las ganancias de una industria cuando limitan los precios, en especial cuando la oferta excede a la demanda; para el caso del Sector Turismo en Santander no hay posibles sustitutos toda vez que se habla de una oferta turística especializada en la aventura y los deportes extremos.

## CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES

- La alta demanda de turistas hacia la región de la Provincia Guanentina han hecho que la oferta no se sienta amenazada por sus propios competidores. No obstante es muy importante que su calidad mejore notoriamente porque la competencia para la internacionalización del turismo de la Región no es solo entre sus competidores internos sino con otras regiones del País que tienen ofertas similares de turismo de aventura o que tienen otros atractivos como el turismo de sol y playa, entre otros, que pueden afectar seriamente la posición competitiva de la Región en el ámbito nacional con miras a su proyección internacional. De esta forma su potencial para obtener utilidades de la competencia se hace ventajosa ya que como se describió en el estudio realizado existen algunos competidores dominantes que en este caso son tres cadenas hoteleras grandes y un parque de atracción turística nacional e internacional, los cuales en vez de ser un factor negativo para los competidores pequeños se convierten en una oportunidad para desplegar una mayor oferta de servicios que anteriormente solo era demanda por turistas locales y nacionales.

- Resulta de manera sobresaliente clave el hecho de desarrollar políticas regionales para la internacionalización del turismo de manera integrada con los esfuerzos de marketing regional que viene trabajando el departamento de Santander en conjunto con la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la Agencia para el Desarrollo Económico del Área Metropolitana (ADEL metropolitana), las alcaldías, la Gobernación de Santander y un grupo importante de empresarios, lo cual permitirá mejorar las economías de escala y compartir costos que puedan ser competitivos atendiendo los resultados del estudio realizado que refleja una necesidad relevante de crecer y compartir costos que permitan una verdadera proyección del turismo de aventura de la Región a nivel local, nacional e internacional. Ver Marketing regional – Santander competitivo -<sup>52</sup>

- Condiciones de los factores

### Factores básicos

El clima es un factor básico y preponderante de la Región Guanentina y Comunera toda vez que se ha convertido para los turistas residentes en Santander y departamentos que hacen parte de la ruta turística de Bogotá. Boyacá y Santander en una gran opción como destino de sol y aventura alternativo a la Costa Atlántica que por tantos años y aún todavía es el destino favorito de las personas situación que se demuestra en nuestra investigación a turistas.

### Factores avanzados

Actualmente el Sena ofrece una alta variedad de cursos en donde los jóvenes de la Región se preparan para afrontar el desarrollo turístico de la Región, contando

<sup>52</sup> Recuperado el 21 de Febrero de 2010 de [http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=118&id\\_seccion=8](http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=118&id_seccion=8)

siempre con el apoyo de la alcaldía local y la Gobernación de Santander y los demás actores de la cadena turística de tal forma que el trabajo esté articulado y con propósitos y objetivos comunes. De la misma forma la Universidad de San Gil Unisangil cuenta con la tecnología en gestión turística y hotelera en convenio también la Universidad Autónoma de Bucaramanga y su facultad de Administración Turística y Hotelera la cual “nació en el año 1997 como respuesta a planes de desarrollo de Santander, propuestos a raíz de la formulación de diversos estudios estratégicos, en los que se identificó el turismo como uno de los subsectores de mayor potencialidad dada la diversidad de atractivos del Departamento (Estudio Regional de Competitividad, elaborado por la firma Monitor Company de los Estados Unidos en 1994)”.

### **Condiciones de la demanda**

En la medida en que comienzan a llegar turistas nacionales e internacionales nuevos quienes por primera vez visitan el cañón del Chicamocha como atractivo turístico internacional convierten a la Región en un turismo como demanda exigente en donde ya no solo se trata de abrir más hoteles o de tener más operadores de turismo de aventura o tener más buses de transporte rural, por el contrario, significa adaptar la oferta a esta demanda exigente por medio de esfuerzos conjuntos y especializados en donde la academia, la empresa privada, el sector público, la fuerza pública y la comunidad en general tendrán que entender que la situación cambió y se deben unificar y estandarizar muchos aspectos si se quiere ser competitivos.

### **Sectores conexos y de apoyo**

Entidades con la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la Universidad Autónoma de Bucaramanga, la Universidad Industrial de Santander, Unisangil, la Cámara de Comercio de Sangil, Cotelco, el Sena, la alcaldía de San Gil y la Gobernación de Santander, Cajasan, entre otras, hacen parte de los actores que se unen para trabajar por el desarrollo de la Región. Igualmente experiencias internacionales de turismo regional han llegado para transferir conocimiento por medio de nuevas herramientas que permiten a la cadena del turismo regional de Santander encontrar nuevas opciones de crecimiento y desarrollo.

**Ejemplo1:** Seminario sobre turismo de aventura y guianza en alta montaña<sup>53</sup>

**Ejemplo 2:** Santander ya tiene su propia marca territorial<sup>54</sup>

### **Estrategia estructura y rivalidad de las empresas domésticas**

Ha sido clave para el desarrollo turístico de Santander el hecho de que comenzaran a exigir la normalización de los procesos de todos los actores del

<sup>53</sup> Recuperado el 28 de Febrero de 2010 de [http://www.eltiempo.com/colombia/oriente/ARTICULO-WEB-PLANTILLA\\_NOTA\\_INTERIOR-6532528.html](http://www.eltiempo.com/colombia/oriente/ARTICULO-WEB-PLANTILLA_NOTA_INTERIOR-6532528.html)

<sup>54</sup> Recuperado el 28 de Febrero de 2010 de <http://www.colombiaespasion.com/index.php/es/sala-de-prensa/73-contenido-principal/590-santander-ya-tiene-su-propia-marca-territorial-.html>

turismo que tienen empresa formalmente constituida. De la misma forma, quienes no se han formalizado deben entender que para hacer parte del paquete de beneficios que se logra de manera conjunta para toda la Región es indispensable estar en regla con todo lo que la ley exige. Además, en San Gil y zonas aledañas no existe concepto alguno que unifique la construcción de nuevos hoteles, nuevos restaurantes, o nuevos operadores turísticos, solo con los esfuerzos conjuntos liderados por Proexport y la Cámara de Comercio de Bucaramanga y las demás entidades que lideran el plan de marketing regional ha sido que se viene avanzando positivamente en busca de la mejor gestión en las empresas en la región.

### El papel del Gobierno

La influencia del gobierno ha sido preponderante en los esfuerzos de desarrollo del turismo regional de Santander con miras a buscar su internacionalización. Ejemplo de ello la reforma a la Ley 300 de 1996, que permitirá al País potencializar aún más este sector de la economía nacional, gracias al ingreso de nuevos recursos destinados a la competitividad, al mercadeo y a la promoción del País como destino turístico, tanto a nivel doméstico como internacional.

- Según señala Porter<sup>55</sup>, los países no pueden ser competitivos en todos los sectores de la actividad económica. Sus distintas fuentes de recursos, las características de la población, sus culturas, instituciones, así como la historia de su desarrollo industrial y social, los hacen más o menos aptos para determinadas actividades.

#### Sistema de indicadores de competitividad turística

Indicador	Santander	Otras regiones de Colombia	Otros países
<b>Diagnóstico</b> Planeación turística del destino	No existe un concepto definido se está comenzando a planear con esfuerzos particulares.	Existe un concepto definido de la oferta turística en la región específica (ejemplo Eje Cafetero)	Hay una planificación de regiones que funciona de forma integral y sistémica (Regiones de Argentina y Regiones de Chile).
<b>Seguimiento</b> Gestión gerencial del destino	No hay metas de productividad definidas	Existe la gerencia del turismo.	Hay una <b>Red de Articulación Regional</b> , cuyo objetivo primordial

<sup>55</sup> PORTER, Michael. Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 26 ed. México: CECSA, 1999. p. 307.

			es lograr la integración federal que propone el Plan.
<b><u>Evaluación</u></b> Medición aplicada al destino turístico	Los indicadores hacen parte de la medición que hacen el gobierno local y regional pero sin ninguna particularidad en el Sector Turismo	Carece de medición integral, no solo se trata de medir los grandes eventos que realizan sino el turismo en todos sus aspectos en todas las temporadas del año	Existen Equipos de Mejora que se encuentran destinados a mejorar procesos inter e intra-sistémicos a fin de optimizar el rendimiento de la gestión, corrigiendo desvíos y elevando la calidad institucional del Gerenciamiento del Plan Federal Estratégico de Turismo en el País

## Santander

El Observatorio de Competitividad de la Cámara de Comercio de Bucaramanga presenta el análisis de los principales indicadores económicos del departamento de Santander en 2009, en este informe se analizan aspectos como empleo, comercio exterior, inflación, turismo, construcción, regalías y otros.<sup>56</sup>

## Colombia

Actualmente la Gerencia de Turismo del Quindío creada por el actual gobierno (año 2000), promueve e impulsa todas las actividades turísticas del departamento, así como apoya las iniciativas de nuevos atractivos turísticos para la región.<sup>57</sup>

La fortaleza turística del Triángulo del Café es el paisaje cultural cafetero, su idiosincrasia, su historia, sus costumbres, su comida, su arquitectura, su cultivo, todo el acervo cultural del territorio. Sin embargo, falta la vivencia cafetera para desarrollar el producto turístico cultural cafetero.<sup>58</sup>

## Argentina

<sup>56</sup> Recuperado el 28 de Febrero de 2010 de <http://www.camaradirecta.com/index.php?id=4&iden=323>

<sup>57</sup> Recuperado el 28 de Febrero de 2010 de <http://www.angelfire.com/country/quindio/index.html>

<sup>58</sup> Recuperado el 28 de Febrero de 2010 de <http://www.lapatria.com/story/turismo-interno-pone-sus-ojos-en-los-colombianos>

La implementación del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) por parte de la Secretaría de Turismo de la Nación (SECTUR), representa un proceso dinámico con un horizonte a largo plazo, que involucra una serie de etapas progresivas de desarrollo. Desde su inicio, en agosto de 2004, el Plan Federal ha tenido un nivel de desarrollo que está plasmado en el Plan Operativo de la SECTUR, que constituye la herramienta de instrumentación de los programas establecidos en el mismo.<sup>59</sup>

Se definen los problemas prioritarios, los objetivos y metas con los actores involucrados (autores) en el marco de un consenso general, tomando en cuenta los posibles escenarios a través de un análisis que precede la acción y la guía adecuadamente.<sup>60</sup>

La ventaja competitiva del *cluster* turístico, está dada en parte por el desarrollo de diferentes estrategias, que pueden ser aplicadas al Sector Turístico santandereano:

**Integración Vertical:** las estrategias de integración vertical, buscan de ofrecer una alternativa turística más integral. La inclusión de todos los elementos que componen una oferta turística integrada, agregarán mayor valor a los servicios ofrecidos, y los clientes recibirán un tratamiento acorde a sus necesidades.

**Integración Horizontal:** las estrategias de integración horizontal, están enfocadas a una mayor cooperación entre las empresas del sector turístico Santandereano, las cuales obviamente pertenecen a un mismo cluster, generando un mayor desempeño en la productividad y competitividad del Sector, y permitiendo acercarse a los estándares de otros cluster de este tipo a nivel nacional e internacional.

Estas estrategias, debidamente trabajadas, y enfocadas a las necesidades de los clientes, crean un ambiente favorable que permitirá disminuir las brechas competitivas existentes entre los sectores turísticos nacionales y el Sector Turístico Santandereano. De igual forma, el aumento en la competitividad y calidad de la oferta turística acercara más este sector al estándar internacional.

En la medida en que el Turismo en Santander, mejore las estrategias de integración de los diferentes actores del sector, estrecharemos las brechas que lo separan del turismo a nivel nacional, y con mayor razón las brechas en relación al sector turístico Internacional.

Otro factor importante que permitirá que el sector turístico Santandereano alcance a ser competitivo a nivel internacional, son las políticas y estrategias que a nivel

---

<sup>59</sup> Recuperado el 27 de Febrero de 2010 de <http://www.turismo.gov.ar/esp/menu.htm>

<sup>60</sup> Recuperado el 27 de Febrero de 2010 de [http://2016.turismo.gov.ar/wp\\_turismo/?page\\_id=87](http://2016.turismo.gov.ar/wp_turismo/?page_id=87)

del gobierno nacional, se tomen para lograr que este sector de la economía logre posicionarse, como uno de los mejores sectores.

*"Una estrategia, que abarca 4 pilares, para mejorar la competitividad turística de Colombia, de tal forma que el país pueda pasar en dos años del puesto 71 al 40 en el ranking mundial de esta materia, anunció el ministro de Comercio, Industria y Turismo, Luis Guillermo Plata"*<sup>61</sup>

A pesar de las dificultades que se presentan en todas las economías a nivel mundial, el Sector del Turismo latinoamericano, y en especial el Sector Turístico colombiano, está llamado a ser uno de los sectores emergentes en la economía de la Región:

*"Colombia se localiza estratégicamente como punto intermedio entre América del Norte y América del Sur, y es dentro de ésta el único país que posee costas tanto en el Océano Pacífico como en el Atlántico. Esta posición geográfica le permite tener fácil acceso a los mercados norteamericano, europeo, latinoamericano, africano y asiático..."*<sup>62</sup>

- Teniendo en cuenta las estrategias específicas para el sector turístico en Santander se puede concluir también concluir:

#### Debilidades

Santander, a pesar de ser un destino que se ubica dentro de lo mejor en turismo de aventura y de turismo extremo a nivel nacional, obtuvo el 11,84% y se ubica a nivel de preferencia en la posición número cinco

#### Estrategias

Desarrollo de mercado, buscando conquistar nuevos mercados a través de nuevos canales como operadores turísticos nacionales, agencias de viajes y Proexport logrando incentivar la elección de los turistas al destino de Santander como tierra de aventura.

Un 38,10% de los encuestados coinciden en que si tuvieran la oportunidad de volver por razones turísticas a Santander, mejorarían la situación actual con una mayor cantidad de paquetes turísticos y recreativos.

Desarrollo de productos, buscando mejorar los servicios actuales por medio de paquetes atractivos y dándolos a conocer de la mejor forma posible a través del marketing regional que está trabajando en la región.

---

<sup>61</sup> Recuperado el 20 de Febrero de 2010 de <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/turismo/2007/rankingcompetitividad2007.pdf>

<sup>62</sup> Recuperado el 20 de Febrero de 2010 de [http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/turismo/2003/inversion/oportunidades\\_2003.pdf](http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/turismo/2003/inversion/oportunidades_2003.pdf)



En lo que respecta al servicio, unos guías turísticos preparados y disponibles, consideran los encuestados como el aspecto más importante con un 41,20% para que el destino turístico atraiga

Desarrollo de productos, mejorando el servicio actual de guianza el cual no está estructurado y requiere una articulación importante entre empresa, estado y academia las cuales son muy fuertes en la Región pero se deben trazar objetivos comunes.

#### Fortalezas

El paisaje y la naturaleza, son para la gran mayoría de los encuestados las características número uno en preferencia a la hora de escoger su sitio de vacaciones y descanso. El 52,14% ratifica esta selección y su preferencia

#### Estrategias

Penetración de mercado, aumentando la participación para el producto actual de paisaje y naturaleza por medio de mayores esfuerzos de marketing y preservando cada uno de los atractivos naturales como si fueran de todos y responsabilidad de todos. En este caso el índice de uso de estos atractivos puede amentar su capacidad considerablemente especialmente en temporadas bajas.

#### Amenazas

Sobre los aspectos que debería tener en cuenta una región para atraer turistas internacionales, el 18,69% opina que la seguridad es el principal de estos.

#### Estrategias

Estrategia de diversificación por medio del incremento de la capacidad competitiva interinstitucional de integración entre todos los actores de la Región: comunidad, estado, empresa y academia para crear una cultura de vida responsable, sin corrupción y con la seguridad que todos colaboran por no dejar que grupos insurgentes y al margen de la ley ingresen a este valioso mercado.

#### Oportunidades

La mejor forma en que se promocionaría el turismo en Colombia para darlo a conocer a los turistas internacionales. Para el 22,98% un mayor marketing a nivel nacional e internacional por parte de los operadores turísticos

#### Estrategias

Desarrollo de mercado, por medio de las actividades conjuntas que se puedan realizar a través de PROEXPORT y las demás entidades de orden nacional e internacional que permitan la promoción del destino de Santander en el mundo. La participación debe ser organizada, conjunta y con propósitos comunes para la Región y no de forma aislada en donde cada actor participe por separado.

## CAPÍTULO V. RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS

En relación al desarrollo de Santander en cuanto a su potencial como industrias turística, y principalmente enfocado al turismo de aventura, se puede decir que todavía es un sector que se encuentra en etapa de crecimiento y maduración, ya que la mayoría de proyectos relacionados con este sector son relativamente nuevos, y solo hasta hace un par de años, se está trabajando fuertemente en su promoción nacional e internacional.

Dentro de las recomendaciones que se pueden realizar a este sector, está la de realizar alianzas estratégicas entre los diferentes actores, tales como el gremio hotelero, el gremio de los transportadores, los pequeños, medianos y grandes industriales y comerciales, las agremiaciones, las cajas de compensación, y las cooperativas, todo esto con el fin de generar una mejor y mayor oferta turística que abarque todas las opciones. Estas alianzas pueden ser aprovechadas primordialmente en beneficio del turista, que al ingresar al departamento de Santander, se va a encontrar con una amplia oferta de hoteles, restaurantes, almacenes de artículos en cuero, zapatos, artesanías, alquiler de vehículos, etc., que le permitirán tener una temporada de vacaciones y compras dentro del Departamento, ajustadas a sus necesidades y con la certeza de que aprovechará todo el tiempo de que dispone de la mejor manera posible.

Los paquetes “all Include”, que son muy promulgados a nivel nacional e internacional, por las diferentes empresas de turismo, en zonas plenamente turísticas alrededor del mundo son una buena alternativa para el turismo Santandereano, ya que ese paquete se podría trabajar con las diferentes alternativas que presenta esta región del País, incluyendo por obvias razones el turismo de aventura y lograr una mayor afluencia de turistas, y lograr un gran desarrollo de la Región para todos los sectores.

Cuando un turista llega a una zona turística y recibe la mejor atención, las mejores ofertas, la guía adecuada, la información necesaria, el mejor servicio y la calidez de las personas, es el mejor medio para lograr que ese turista regrese en su próximo tiempo de descanso y/o vacaciones, y con el todos sus referidos, a comprobar el por qué de esa región en particular se habla tanto, y cuales son todas esas alternativas en relación al turismo de aventura.

Adicional a lo antes mencionado, las diferentes agremiaciones y sectores turísticos, sean publico o privados, deberán trabajar aún más en la generación de paquetes de información que contengan todos los servicios antes mencionados, ya que es tan importante los servicios antes mencionados, como el acceso a la información de dichos servicios. El uso de todos los canales de información necesarios y existentes, tales como la radio, la televisión, el Internet, etc. deben ser el objetivo de las empresas del sector turístico para su desarrollo. A nivel local y regional, el acceso a la información relacionada con todos los proyectos y



programas relacionados con el turismo en Santander es de fácil consecución, pero a nivel nacional e internacional, Santander como sector turístico todavía no tiene la suficiente divulgación y participación.

## BIBLIOGRAFIA

DAVID Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9 ed. México: Pearson Educación, 2003.

DAVID Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Educación, 2008

HERNANDEZ Sampieri Roberto, FERNANDEZ Collado Carlos y BAPTISTA Lucio Pilar. Metodología de la investigación. 4 ed. México: McGraw Hill, 2006.

HITT Michael A. DUANE IRELAND R. y HOSKISSON Robert E. Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. 5 ed. México: International Thomson Editores, 2003.

HITT Michael A.; IRELAND R. Duane y HOSKISSON Robert E. Administración estratégica. Competitividad y Globalización. Conceptos y casos. 7 ed. México: CENGAGE Learning, 2009.

MENDEZ A. Carlos E. "Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación". Bogotá: Ed. Mc Graw Hill. 3ra edición, 2002.

NICHOLSON, Walter. Teoría macroeconómica. Principios básicos y aplicaciones. 6 ed. España: Thompson Editores, 1997.

NONAKA, Ikujiro TAKEUCHI, Hirotaka. La organización creadora de conocimiento. México: Oxford University Press México, S.A. de C.V., 1999.

O'BRIEN James A. Sistemas de información gerencial. Cuarta edición. Bogotá: McGraw – Hill, 2001.

PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Javier Vergara Editor, 1991.

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 26 ed. México: CECSA, 1999.

PORTER, Michael E."Estrategia y Ventaja Competitiva". Barcelona: Ed. Deusto, 2006.

THOMPSON, Arthur A, STRICKLAND, A. Administración estratégica, conceptos y casos. 11 ed. México: McGraw-Hill, 2001.

## Internet

(<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/home.asp>). Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

(<http://www.bolsaturisticadelasamericas.com/>) Edición de LA BOLSA TURÍSTICA DE LAS AMÉRICAS (BTA)

(<http://www.santandertierradeaventura.com.co/>) Santander tierra de aventura

(<http://www.cotelco.org/>) Asociación Hotelera de Colombia

(<http://www.camaradirecta.com/>) Cámara de Comercio de Bucaramanga

(<http://www.colombiaespasion.com/VBeContent/home.asp>). Colombia es Pasión. Palabras del Presidente Álvaro Uribe Vélez en el Consejo Comunal en Zapatoca, Santander. Presidencia de la república. Disponible en

Sistemas de indicadores de Competitividad para el turismo Colombiano. [en línea]. Febrero 2010 [Citado 15 de Febrero de 2010] Disponible en <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/turismo/2008/SistemaIndicadores.pdf>

Informe Consolidado de Exportaciones, Turismo e Inversión Extranjera [en línea]. [Citado 15 de junio de 2009]. Disponible en <http://www.proexport.com.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=9971&IDCompany=16>

<http://web.presidencia.gov.co/sp/2008/junio/14/04142008.html>

<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/newsdetail.asp?id=6838&idcompany=1>

[http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/turismo/2003/inversion/oportunidades\\_2003.pdf](http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/turismo/2003/inversion/oportunidades_2003.pdf)

<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/turismo/2007/rankingcompetitividad2007.pdf>

[http://www.snc.gov.co/Es/Prensa/2009/Paginas/nsnc\\_091027d.aspx](http://www.snc.gov.co/Es/Prensa/2009/Paginas/nsnc_091027d.aspx)

<http://sis.senavirtual.edu.co/infocurso.php?semid=262&areaid=5>

<http://www.unisangil.edu.co/>



[http://caribdis.unab.edu.co/portal/page?\\_pageid=233,623208&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL&programa=ADH](http://caribdis.unab.edu.co/portal/page?_pageid=233,623208&_dad=portal&_schema=PORTAL&programa=ADH)

## ANEXOS

### ENCUESTA DE TURISMO

Agradecemos su colaboración para responder las siguientes preguntas, con el objeto de lograr un mejor servicio a nivel turístico en el Departamento de Santander.

Registrar del No 1 en adelante, siendo el No 1 es el más preferido, y así sucesivamente

1. ¿Cuáles son sus destinos preferidos en Colombia al momento de tener que elegir disfrutar sus vacaciones?

- a. La costa atlántica \_\_\_\_\_
- b. Antioquia \_\_\_\_\_
- c. Bogotá y Cundinamarca \_\_\_\_\_
- d. Eje cafetero \_\_\_\_\_
- e. Cali \_\_\_\_\_
- f. Santander \_\_\_\_\_
- g. Amazonas \_\_\_\_\_
- h. Llanos orientales \_\_\_\_\_

2. ¿Qué le gustaría encontrar en el destino elegido?

- i. Paisaje y naturaleza \_\_\_\_\_
- j. Comodidad \_\_\_\_\_
- k. Tranquilidad \_\_\_\_\_
- l. Deportes de aventura \_\_\_\_\_
- m. Actividades culturales \_\_\_\_\_
- n. Actividad nocturna \_\_\_\_\_

3. ¿Con qué compañía preferiría hacer su viaje de descanso?

- o. Familia \_\_\_\_\_
- p. Pareja \_\_\_\_\_
- q. Amigos \_\_\_\_\_
- r. Solo \_\_\_\_\_
- s. Excursión \_\_\_\_\_

4. ¿Por cuántos días?

- t. Fin de semana \_\_\_\_\_
- u. Una semana \_\_\_\_\_

v. Mas de una semana \_\_\_\_\_

5. ¿Qué tipo de alojamiento prefiere?

w. Hotel \_\_\_\_\_

x. Camping \_\_\_\_\_

y. Casa amigos o familiares \_\_\_\_\_

6. Que tipo de actividades prefiere su lugar de destino

z. Hacer deporte \_\_\_\_\_

aa. Compras \_\_\_\_\_

bb. Rumba \_\_\_\_\_

cc. Actividades religiosas \_\_\_\_\_

dd. Actividades ecológicas \_\_\_\_\_

ee. Disfrutar las instalaciones y actividades del hotel \_\_\_\_\_

A partir de esta pregunta, marcar con una "X", la o las respuestas que usted considere.

7. ¿Conoce Santander?

ff. Si \_\_\_\_\_

gg. No \_\_\_\_\_

8. ¿Si la respuesta es No, le gustaría conocerlo?

hh. Si \_\_\_\_\_

ii. No \_\_\_\_\_

jj. Por que \_\_\_\_\_

---

Si la respuesta es Si,

9. ¿Cuál fue el lugar o destino que más le gusto?

kk. Nombre del municipio \_\_\_\_\_

ll. Nombre del lugar o ubicación \_\_\_\_\_

mm. Por qué \_\_\_\_\_

10. ¿Si tuviese la oportunidad de volver por razones turísticas a Santander, qué mejoraría de la oferta actual?

nn. Mayor cantidad de paquetes turísticos y recreativos. \_\_\_\_\_

oo. Mayor cobertura hotelera en ciudades intermedias. \_\_\_\_\_



pp. Mejores paquetes turísticos \_\_\_\_\_

11. ¿Qué aspectos considera que debe tener en cuenta una región para atraer turistas internacionales?

qq. Mejorar la infraestructura hotelera \_\_\_\_\_

rr. Seguridad \_\_\_\_\_

ss. Mejorar los atractivos naturales \_\_\_\_\_

tt. Mejorar los atractivos culturales \_\_\_\_\_

uu. Mejorar los centros comerciales y lugares de compras \_\_\_\_\_

vv. Mejorar las vías y medios de transporte \_\_\_\_\_

ww. Mejorar los terminales de transporte, puertos y aeropuertos \_\_\_\_\_

xx. Mejorar los restaurantes y sus menús \_\_\_\_\_

yy. Mejorar el servicio en general de todos los actores del turismo \_\_\_\_\_

12. ¿Qué aspectos del servicio considera más importantes para que el destino turístico atraiga turistas internacionales?

zz. Bilingüismo \_\_\_\_\_

aaa. Calidez de las personas \_\_\_\_\_

bbb. Guías turísticos preparados y disponibles \_\_\_\_\_

13. ¿Cuáles cree que pueden ser las principales barreras para el ingreso de turistas internacionales al País?

ccc. Inseguridad \_\_\_\_\_

ddd. Pobreza \_\_\_\_\_

eee. Falta de programas y tours atractivos \_\_\_\_\_

fff. Trámites legales como visa y pasaporte \_\_\_\_\_

ggg. Altos costos \_\_\_\_\_

hhh. Desorganización en general \_\_\_\_\_

14. ¿Por cuál de los siguientes motivos cree usted que se promocionaría de una mejor forma el turismo en Colombia para darlo a conocer a los turistas internacionales?

iii. Mayor calidad de sitios WEB para su promoción \_\_\_\_\_

jjj. Mayor participación en ferias y eventos internacionales \_\_\_\_\_

kkk. Mejores paquetes turísticos \_\_\_\_\_

lll. Mayor marketing a nivel nacional e internacional por parte de los operadores turísticos \_\_\_\_\_

mmm. Mayor difusión de los diferentes destinos turísticos y la variedad de ofertas (turismo comercial, turismo cultura, de aventuras, etc.) \_\_\_\_\_

ENCUESTA EMPRESARIAL CINCO FUERZAS DE PORTER											
Buenos días/tardes mi nombre es _____ soy de _____, el objetivo de este estudio es realizar una encuesta sobre concierntos que usted tiene de las actividades en las empresa DEL SECTOR DE _____. Podría colaborarame regalando unos minutos de su tiempo?											
DATOS DE IDENTIFICACIÓN											
NOMBRE DEL ENTREVISTADO _____				NOMBRE DE LA EMPRESA _____							
CARGO _____				DIRECCION DE LA EMPRESA _____							
TELÉFONO _____				TELÉFONO _____			FAX _____				
CORREO ELECTRONICO _____											
A continuación encontrará un listado que usted puede ir marcando y que sirve como guía con tal de ayudarlo en el análisis, aunque tenga en cuenta que usted puede añadir los comentarios que considere más oportunos al final de la hoja. La escala de valores es a ordenado por lo general en función de cuánto favorable son para su empresa cada uno de los valores. No obstante, usted observará que hay atributos que no se pueden calificar claramente de "favorables" o "desfavorables". Tenga en cuenta en todo momento que el análisis se está haciendo -no sobre la empresa en cuestión-, sino sobre el sector en el que actúa ésta.											
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES											
1	Economías de escala	1	No tienen importancia	2	Poco importantes	3	Importancia relativa	4	Importantes	5	Claves en el sector
2	Lealtad del cliente (o "de marca")	1	Muy baja	2	Baja	3	Ni baja ni alta	4	Alta	5	Muy alta
3	Costo de cambio	1	Muy reducido	2	Reducido	3	Normal	4	Alto	5	Muy alto
4	Requerimientos de capital	1	Muy bajo	2	Bajo	3	Regular	4	Altos	5	Muy altos
5	Acceso a canales de distribución	1	Gran facilidad	2	Facilidad	3	Facilidad regular	4	Dificultad	5	Muy complicado
6	Experiencia y efectos de aprendizaje	1	Sin experiencia	2	Poco importantes	3	Importancia normal	4	Bastante importantes	5	Indispensables
7	Regulación de la industria	1	Fracamente inexistente	2	Grado bajo	3	Regular	4	Alto grado de regulación	5	Sector altamente regulado
8	Diferenciación de producto	1	No es necesaria	2	Poco important	3	Regular	4	Alta	5	Clave estratégica
9	Acceso a la tecnología	1	No es importante	2	Poco importante	3	Importancia relativa	4	Importante	5	Punto clave de éxito
10	Ventaja en costos sin tener en cuenta la escala	1	No	2	Poco	3	Normal	4	Bastante importante	5	Muy importante
11	Política gubernamental	1	Liberalización	2	Poco reguladora	3	Regulación normal	4	Alta regulación	5	Mucha regulación
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA											
1	Número de competidores	1	Muchos	2	Bastante alto	3	Regular	4	Bajo	5	Muy bajo (monopolio)
2	Barreras emocionales	1	Muy importantes	2	Importantes	3	Importancia relativa	4	Sin importancia	5	Inexistentes
3	Crecimiento de la industria	1	Muy alto	2	Alto	3	Regular	4	Bajo	5	Muy bajo
4	Guerras de precios	1	Constantes	2	Frecuentes	3	No muy usuales	4	Poco usuales	5	Inexistentes
5	Restricciones gubernamentales y sociales	1	Muchas	2	Importantes	3	De importancia relativa	4	Poco importantes	5	Inexistentes
6	Costos de salida	1	Muy elevados	2	Altos	3	Regulares	4	Bajos	5	Muy bajos
7	Márgenes de la industria	1	Muy ajustados	2	Bajos	3	Regulares	4	Altos	5	Muy elevados
PROVEEDORES											
1	Grado de concentración de los proveedores	1	Muy elevado	2	Elevado	3	Normal	4	Poco	5	Inexistente
2	Precio importante de la empresa para el proveedor	1	Bajo	2	Asequible	3	Normal	4	Caro	5	Muy caro
3	Localización	1	Muy limitada	2	Poca	3	Normal	4	Alta	5	Muy alta
4	Localización	1	Muy lejana	2	Lejana	3	Regular	4	Cercana	5	Muy cercana
5	Grado de confianza	1	Mucha	2	Elevada	3	Regular	4	Poca	5	Inexistente
6	Relación	1	Confianza	2	Desfavorable	3	Neutra	4	Colaboración puntual	5	Amplia colaboración
7	Peligro de integración hacia delante	1	Muy alto	2	Alto	3	Normal	4	Bajo	5	Inexistente
8	Presencia de productos sustitutos	1	Inexistente	2	Reducida	3	Normal	4	Amplia	5	Muy amplia
9	Costo de cambio de proveedor	1	Muy alto	2	Alto	3	Normal	4	Bajo	5	Muy bajo
10	Calidad del producto	1	Muy alta	2	Alta	3	Normal	4	Baja	5	Inaceptable
CLIENTES											
1	Costo del cliente por cambio de proveedor	1	Inexistente	2	Bajo	3	Regular	4	Alto	5	Muy alto
2	Número de clientes importantes sobre el total	1	La mayoría	2	Bastantes	3	Regular	4	Bajo	5	Muy bajo
3	Amenaza de integración hacia atrás	1	Muy posible	2	Posible	3	Regular	4	Difícil	5	Inexistente
4	Facilidad para encontrar productos sustitutos	1	Gran facilidad	2	Si	3	Regular	4	Poca	5	No hay
5	Implicación con el producto	1	Muy baja	2	Baja	3	Regular	4	Alta	5	Muy alta
PRODUCTOS SUSTITUTOS											
1	Disponibilidad de prod.sustitutos cercanos	1	Gran disponibilidad	2	Elevada	3	Normal	4	Baja	5	Inexistentes
2	Costo de cambio para el comprador	1	Muy bajo	2	Bajo	3	Regular	4	Alta	5	Muy alto
3	Agresividad	1	Muy agresivos	2	Si	3	Regular	4	Poca	5	Nula
4	Relación valor-precio	1	Muy favorable	2	Favorable	3	Regular	4	Desfavorable	5	Ampliamente desfavorable