



**“ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DEL PARQUE NACIONAL DEL  
CHICAMOCHA – PANACHI”**

HEADY PIERINA OVALLE PISCIOTTI

U95166770

ÉDGAR AUGUSTO PEDRAZA GÓMEZ

U00014934

Director

JAVIER MAURICIO MENDOZA PAREDES

Magister Administración de Empresas – Docente/Investigador

**Universidad Autónoma de Bucaramanga - UNAB  
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey - ITESM  
Maestría en Administración  
Bucaramanga  
2010**

**“ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DEL PARQUE NACIONAL DEL  
CHICAMOCHA – PANACHI”**

HEADY PIERINA OVALLE PISCIOTTI  
ÉDGAR AUGUSTO PEDRAZA GÓMEZ

Director

JAVIER MAURICIO MENDOZA PAREDES

Magister Administración de Empresas – Docente/Investigador

**Universidad Autónoma de Bucaramanga - UNAB**  
**Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey - ITESM**  
**Maestría en Administración**  
**Bucaramanga**  
**2010**

	<b>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CONVENIO UNAB-ITESM</b>	
	<b>ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b>	
CÓDIGO:	DUNA-FO-49	
VERSIÓN:	1	
FECHA:	04-11-05	
HOJA:	1 de 1	

**ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CONVENIO UNAB-ITESM**

**TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Estudio de competitividad del parque nacional del Chicamocha – Panachi.

**AUTORES**

Edgar Augusto Pedraza Gómez – UID: U00014934  
 Heady Pierina Ovalle Piscioti – UID: U95166770

**DIRECTOR**

Mag. Javier Mauricio Mendoza Paredes.

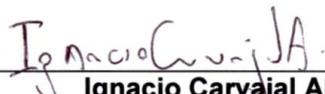
**JURADO**

Ignacio Carvajal Almeida  
 Maria Monica Vargas Mantilla

Los suscritos, miembros del jurado calificador del proyecto de investigación en mención, sustentado por el(los) estudiante(s): **EDGAR AUGUSTO PEDRAZA GÓMEZ Y HEADY PIERINA OVALLE PISCIOTTI**, en opción al grado académico de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**, certificamos el cumplimiento de todas las observaciones por nosotros realizadas durante el proceso de evaluación y hacemos constar que resultó:

**APROBADA**

Para constancia se firma en Bucaramanga el día 27 de diciembre de 2010.

  
 \_\_\_\_\_  
**Ignacio Carvajal Almeida**  
 Jurado 1

  
 \_\_\_\_\_  
**Maria Monica Vargas Mantilla**  
 Jurado 2

  
 \_\_\_\_\_  
**Javier Mauricio Mendoza Paredes**  
 Aprobado. Director Proyecto de  
 Investigación

  
 \_\_\_\_\_  
**Sandra Cristina Sanguino Galvis**  
 Vo.Bo. Directora Maestría en  
 Administración



<b>Elaborado por:</b> Coordinación de Maestría	<b>Revisado por:</b> Comité de Calidad UNAB virtual	<b>Aprobado por:</b> Comité de Calidad UNAB Virtual
---	--	--

## CONTENIDO

introducción.....	5
1. objetivos.....	8
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
2. MARCO TEÓRICO .....	9
2.1 ENFOQUES DE PRODUCTIVIDAD .....	10
2.1.1 PRODUCTIVIDAD DEL VALOR AGREGADO.....	10
2.1.2 PRODUCTIVIDAD TOTAL DE LOS FACTORES .....	10
2.2 ENFOQUE DE COMPETITIVIDAD.....	12
2.2.1 DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD.....	12
2.2.1.1 Condiciones de los factores.....	12
2.2.1.2 Condiciones de la demanda .....	12
2.2.1.3 Industrias conexas y de soporte .....	13
2.2.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las compañías.....	13
2.2.2 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS .....	13
2.2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	14
2.2.2.2 La rivalidad entre los competidores .....	16
2.2.2.3 Poder de negociación de los proveedores.....	16
2.2.2.4 Poder de negociación de los compradores.....	17
2.2.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos .....	17
2.2.3 Cadena de Valor.....	17
2.3 OPCIONES ESTRATÉGICAS .....	19
2.3.1 Estrategias Genéricas .....	19
3. DISEÑO METODOLÓGICO .....	21
3.1 TIPO DE INVESTIGACION .....	21
3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	22
3.2.1 Fuentes primarias.....	22
3.2.2 Fuentes secundarias .....	22
3.3 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN .....	23

3.3.1	Datos cualitativos .....	23
3.3.2	Datos cuantitativos. ....	23
3.4	SELECCIÓN DE LA MUESTRA .....	23
3.5	OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES .....	24
4.	Resultados de la investigacion .....	25
4.1	DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO COLOMBIA- PARQUES TEMATICOS. CASO PARQUE NACIONAL DEL CHICAMOCHA .....	25
	Recursos de Conocimiento .....	25
4.2	FUERZAS COMPETITIVAS .....	38
	Palanca negociadora.....	39
	Sensibilidad al precio .....	39
4.3	OPCIONES ESTRATEGICAS .....	46
4.3.1	Actores directamente relacionados para el proceso de clusterización. ....	46
4.3.2	Opciones estratégicas específicas para PANACHI .....	48
4.3.2.1	Estrategia de Desarrollo de Productos .....	48
4.3.2.2	Penetración del Mercado .....	49
5.	CONCLUSIONES .....	50
	biogrAfía .....	53

## INTRODUCCIÓN

El surgimiento de un nuevo panorama competitivo, como respuesta al acelerado cambio tecnológico que se presenta, y a una economía mundial, mas globalizada , en donde la innovación y la capacidad de introducir bienes y servicios en nuevos mercados, hace que no solo las empresas, sino también los países sean presionados a ser cada día mas competitivos, con el fin de aumentar sus probabilidades de no solo sobrevivir y permanecer, sino de lograr ventajas competitivas que les permitan obtener rendimientos superiores.

Es por esto, que para que puedan tener éxito en el nuevo panorama competitivo que se presenta, las compañías requieren el desarrollo coordinado de destrezas especificas, que les brinde la capacidad de aprovechar eficientemente los recursos mínimos disponibles, la búsqueda de mantener los costos mas bajos, poder anticiparse a los constantes fluctuaciones en las preferencia de los clientes, adaptarse a los rápidos cambios tecnológicos, enfocándose en sus capacidades centrales, identificando sus fortalezas y debilidades, para destacarse de sus competidores y poder enfrentar una economía mas global.

La competitividad es un factor determinante para poder posicionar cualquier tipo de bien o servicio que se quiera dar a conocer; permite que el consumidor confíe en lo que está adquiriendo y al mismo tiempo permite que la empresa pueda tener un reconocimiento a nivel internacional de manera más rápida y efectiva. Actualmente en el país existen muchos ejemplos de negocios altamente competitivos que han permitido que Colombia sea vista con otros ojos a niveles internacionales.

Colombia ha venido posesionándose como uno de los más importantes atractivos turísticos en el mundo y esto se debe gracias a su gran biodiversidad con la cual se cuenta. Muchos departamentos del país están aprovechando este punto a favor y han venido explotando de manera muy satisfactoria el negocio del turismo dejando muy buenos resultados ya que esta actividad implica el desplazamiento de la gente lo cual permite crear un crecimiento en el sector que conlleva al bienestar de todo el país.

Santander ha sido el que mayor provecho le ha sacado al turismo y se ha posicionado como una región altamente turística; ya que cuenta con una belleza natural imponente la cual permite dar a conocer sus atractivos en deportes extremos tales como canotaje, rafting y parapente entre otros que muestran a la región como una de las más prometedoras e impulsadoras de la economía del país.

El Parque Nacional del Chicamocha PANACHI es una de las fuentes de Santander que ha logrado atraer miles de turistas tanto nacionales como internacionales ofreciéndoles un producto innovador que permite mostrar tanto al país como al mundo entero la identidad del departamento como lo es su santanderianidad.

Es así como PANACHI ha podido posicionarse en la mente de los consumidores gracias a sus altos estándares de calidad y de competitividad que se han vistos reflejados en los atractivos que este parque presenta en donde se puede observar una de las más grandes bellezas tanto de Santander como del país el cual es el cañón del Chicamocha, allí se puede ver el patrimonio cultural tanto del

pasado como del presente el cual se refleja en aspectos como la cultura Guane, la revolución de los comuneros en cuanto a su historia, los deportes de aventura y su proyección económica y cultural.

El presente estudio de competitividad, esta dirigido a determinar el grado y dimensión de las ventajas competitivas del Parque Nacional del Chicamocha, esto con el ánimo de que sea una institución auto sostenible en el tiempo y maneje rendimientos elevados y duraderos.

Finalmente se plantearán los hallazgos y las conclusiones obtenidas después de realizar el análisis de la información recopilada. Es importante destacar el conocimiento que se puede adquirir con este trabajo, no solo para el parque en particular sino para el sector y el grado de desarrollo que puede llegar a generar a nivel empresarial en el ámbito regional y nacional.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar el nivel de competitividad del Parque Nacional del Chicamocha y que opciones estratégicas se pueden formular para contribuir a la mejora de la posición competitiva del parque.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Evaluar el nivel de competitividad del Parque Nacional del Chicamocha en el país a partir de la aplicación del diamante competitivo de Porter, a fin de conocer su atractivo turístico y su potencial competitivo.
- Evaluar el nivel de competitividad sectorial a partir de modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, al Parque Nacional del Chicamocha a fin de conocer su atractivo y su potencial competitivo.
- Formular las opciones estratégicas que permitan mejorar la posición competitiva de PANACHI

## 2. MARCO TEÓRICO

Desde sus inicios, las organizaciones han tenido que evolucionar y adaptarse a los nuevos retos que les presenta el mundo, generados a partir del progreso de la sociedad, y de la forma de hacer negocios. Es por esto, que hasta hace pocos años las empresas conocen el lenguaje de la productividad y la competitividad, abordándose de manera general en el ámbito organizacional, ya que el constante cambio que actualmente presenta el entorno, hace que día a día sea menos predecible, pues se encuentra en continuo movimiento, por esta razón las empresas ven como diariamente es más difícil mantener su posición competitiva, no siendo suficiente el ser eficientes al momento de realizar sus labores a nivel interno, sino que también se debe tener en cuenta factores externos que hacen de la competitividad un verdadero desafío.

Con respecto a lo anterior, se puede decir la competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado.

Ahora bien, para poder comprender de forma correcta el tema, es conveniente hablar de productividad, y la relación existente con la competitividad.

Entonces, se entiende la productividad, como la capacidad que tiene una empresa, una industria, o un país, para generar valor ya sea nivel micro o agregado. Por otra parte, y contextualizando la productividad en el panorama variable y altamente dinámico de hoy en día, en donde la competitividad es un factor determinante, en donde “la productividad es el sustento de la competitividad

empresarial, de la capacidad competitiva nacional y del bienestar de la población”.<sup>1</sup> Acorde con lo anterior, se demuestra la mutua relación entre productividad y competitividad.

Entonces, la productividad juega un papel fundamental a la hora de hablar de competitividad en las empresas, ya que la primera proporciona el entorno preciso para el desarrollo de la segunda.

## **2.1 ENFOQUES DE PRODUCTIVIDAD**

De acuerdo con la teoría, existen diversas formas de medir la productividad en las empresas, con el fin de lograr la optimización de los recursos y la generación de valor en las mismas. A continuación, se expondrá los enfoques más utilizados por las organizaciones.

### **2.1.1 PRODUCTIVIDAD DEL VALOR AGREGADO**

Para que una empresa para obtener productividad, necesitan medir la riqueza generada por los bienes y servicios creados por dicha empresa<sup>2</sup>. Existe una relación directa entre productividad y valor agregado, es decir, cuanto más sean productivas las empresas, mayor será el valor agregado generado.

### **2.1.2 PRODUCTIVIDAD TOTAL DE LOS FACTORES**

La productividad de una empresa se incrementa en la medida en que los factores de producción básicos y avanzados tengan una relación creciente entre sí; donde

---

1 MERTENS, L. Productividad en las organizaciones. Organización Internacional del Trabajo.2002. 179 p.

2 SHIMIZU,M. Productividad del valor agregado. 1ª ed. Tokio: SED, 1997, p 18.

la suma de los mismos potencialice los indicadores de productividad de dicha empresa<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> KRUGMAN, P; OBSTFELD, M. Economía Internacional: Teoría y Política. 5a ed. Spain: Pearson Education S.A, 2001,

## **2.2 ENFOQUE DE COMPETITIVIDAD**

### **2.2.1 DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD**

El modelo de Diamante de Porter se basa en cuatro determinantes específicas de las naciones y en dos variables, las cuales contribuyen de manera decisiva a que un país genere y mantenga ventaja competitiva.

#### **2.2.1.1 Condiciones de los factores**

- Cantidad, habilidades y costos del personal.
- Abundancia, calidad, accesibilidad y costos de los recursos físicos del país como tierra, agua, depósitos minerales, bosques, energía hidroeléctrica y bancos de peces.
- Nivel de conocimientos que abarca los de tipo científico, técnico y de mercado que inciden en la cantidad y calidad de los bienes y servicios.
- La cantidad y el costo de los recursos de capital disponible para financiar la industria.
- Los factores que repercuten directamente en la calidad de vida de la población como tipo, calidad y costo de la infraestructura para los usuarios como el sistema de comunicaciones, transporte, atención médica etc.

#### **2.2.1.2 Condiciones de la demanda**

- La composición de la demanda en el mercado del país origen, las exigencias de los compradores.
- Tamaño y tasa de crecimiento de la demanda en el país de origen.

- Forma en que la demanda interna se internacionaliza e impulsa los productos y servicios en el extranjero.

#### **2.2.1.3 Industrias conexas y de soporte**

- Industrias de proveedores competitivos a nivel mundial que generen ventajas en las industrias secundarias mediante el acceso eficiente, oportuno y rápido a insumos rentables.
- Industrias conexas competitivas en el ámbito internacional capaces de coordinar y compartir actividades en la cadena de valor cuando compiten o las que generan productos complementarios.

#### **2.2.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las compañías**

- Las formas en que son administradas y eligen competir.
- Las metas que desean alcanzar y también la motivación de sus empleados y directivos.
- El grado de rivalidad interna, la obtención y conservación de la ventaja competitiva en la industria respectiva.

#### **2.2.2 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS**

El modelo desarrollado por Michael Porter, sirve como método de análisis y estudio de la industria, en donde convergen las siguientes fuerzas de competencia que son determinantes en el crecimiento y productividad de un sector industrial.

### **2.2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- **Economías de Escala**

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

- **Diferenciación del Producto**

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para re posicionarse a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

- **Inversiones de Capital**

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

- **Desventaja en Costos independientemente de la Escala**

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

- **Acceso a los Canales de Distribución**

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc. lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

- **Política Gubernamental**

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes

inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

### **2.2.2.2 La rivalidad entre los competidores**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

### **2.2.2.3 Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. (Para una explicación del concepto de integración hacia adelante ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

#### **2.2.2.4 Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. (Para una explicación del concepto de integración hacia atrás ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

#### **2.2.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

#### **2.2.3 Cadena de Valor**

La cadena de valor, es una herramienta de análisis que permite que la empresa pueda ver hacia el interior de sus operaciones, y percibir que partes crean valor y cuáles no, en la búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que realizan. La cadena de valor, se divide en actividades Primarias y de Apoyo, las cuales serán descritas a continuación.

- **Actividades Primarias:**

Son las relacionadas en la creación física del producto, venta distribución al comprador y servicio post-venta. Se divide en:

- **Logística interna:** se refiere a las actividades como el manejo de materiales, control de inventarios, y almacenamiento entre otras.
- **Operaciones:** se refiere a las actividades relacionadas con las etapas de producción de un bien.
- **Logística externa:** hace referencia a las actividades relacionadas con la distribución física de un producto.
- **Mercadeo y Ventas:** hace referencia a las actividades relacionadas con la comercialización y la venta de los productos.
- **Servicio:** son las actividades que generan valor para el cliente.

- **Actividades de Apoyo:**

Ofrecen respaldo necesario para el desarrollo de las actividades primarias.

- **Abastecimiento:** hace referencia a las actividades relacionadas con la compra de los insumos necesarios para la fabricación de los bienes de una organización.
- **Desarrollo Tecnológico:** son las actividades que sobrellevan el mejoramiento de los procesos de producción y de la empresa.
- **Recurso Humano:** se refiere a las actividades relacionadas con la administración del personal de una organización.

- **Infraestructura:** hace referencia a las actividades relacionadas con la planeación, las políticas, la gestión empresarial y relaciones gubernamentales.

## 2.3 OPCIONES ESTRATÉGICAS

En el mundo de los negocios, las estrategias implementadas por las organizaciones, son producto del análisis y la investigación rigurosa de la información, de la cual depende el éxito en su aplicación y mejora de la posición competitiva en su respectivo mercado.

A continuación se expondrán las estrategias a nivel de negocio que son puestas en práctica con el fin de lograr la competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio.

### 2.3.1 Estrategias Genéricas

Las estrategias genéricas son planteadas por Porter, con el fin de crear una posición competitiva de largo plazo, que fueran aplicables ya sea de manera individual o en conjunto, y que excediera el nivel de desempeño de los competidores en una industria. Las estrategias genéricas son:

- **Liderazgo en costos:** El liderazgo en costos se logra mediante de un conjunto de acciones diseñadas para la reducción de los costos, en comparación con la de sus competidores.
- **Diferenciación:** Son las características y atributos únicos, de un producto o servicio, que es una identificado por una empresa y ofrece valor a sus clientes.

- **Enfoque:** Es la concentración particular, en un grupo específico de clientes, en un segmento de línea de producto, o en un mercado geográfico, con el fin de cubrirlo de una manera más eficiente y eficaz.

Por otro lado, existen variadas opciones estratégicas alternativas, expuestas por diversos autores, que pudieran ser implementadas por cualquier organización y que se relacionaran brevemente a continuación.

- **Intensivas:** Penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.
- **Integrativas:** Integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal.
- **Diversificadas:** Diversificación concéntrica, diversificación de conglomerado y diversificación horizontal.
- **Otras:** Asociaciones, reducción, desposeimiento, liquidación y combinación.

### **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

Para el desarrollo del presente estudio, se tuvo en cuenta algunas observaciones de tipo metodológico, fundamentales para la realización, estudio y comprensión del proyecto, tales como:

- Se recopiló y se analizó toda la información disponible, sobre el tema de estudio a nivel local, nacional e internacional. Lo anterior debido a que la información existente al respecto es escasa y por lo tanto se realizó procesos de construcción de información a partir de las principales empresas del sector turístico, es decir parques nacionales más representativos en Colombia.
- La realización del proyecto de Investigación, se fundamentó en la metodología de Hernández Sampieri<sup>4</sup>, la cual se despliega más adelante.
- Para la ejecución del proyecto, se precisó la utilización de algunas de las herramientas existentes de tipo estratégico y competitivo como lo son el diamante competitivo y las fuerzas competitivas; de las cuales, se hace referencia en el marco teórico de esta investigación.

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACION**

Esta investigación es de tipo descriptivo, comprendió el análisis competitivo del Parque Nacional del Chicamocha, definiendo propiedades, características y perfiles del mismo, a través de la aplicación metodológica del diamante y 5

---

<sup>4</sup> SAMPieri, R. Metodología de la Investigación. 2 ed. México: Mc Graw Hill, 1998, pp 121-143..

fuerzas competitivas de Michael Porter. Se logró hacer una relación de estructura y dinámica en términos del perfil competitivo de PANACHI y el sector de parques nacionales con la muestra seleccionada bajo el método de muestreo no aleatorio por juicio y conveniencia.

## **3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **3.2.1 Fuentes primarias**

La recopilación de la información, se realizó por medio de un trabajo de campo, el cual se llevó a cabo en las instalaciones y oficinas centrales del Parque Nacional del Chicamocha, por medio de la aplicación de un instrumento de recolección de información llamado entrevista estructurada, además de la aplicación del instrumento a los directivos de otros parques temáticos ubicados en el país; con el fin de lograr resultados acertados y el cumplimiento de todos los objetivos propuestos en la investigación.

### **3.2.2 Fuentes secundarias**

Se realizó una revisión documental de:

- Fuentes Bibliográficas como tesis de maestría en temas de competitividad sectorial, artículos relacionados con temas de estrategia, además de documentación especializada en turismo proveniente de las entidades gubernamentales como la Cámara de Comercio de Bucaramanga y Adel Metropolitana.

### **3.3 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN**

La información recolectada se analizó a partir de los datos cualitativos y datos cuantitativos recolectados a partir de la aplicación del instrumento de recolección de información diseñado.

#### **3.3.1 Datos cualitativos**

Se diseñó una matriz de priorización de la información recolectada acorde a las necesidades de información resultantes de los objetivos específicos del proyecto.

#### **3.3.2 Datos cuantitativos.**

Se utilizó la operacionalización de la herramienta del diamante y fuerzas competitivas para lograr la cuantificación de los elementos que enmarcan cada una de dichas herramientas guardando la lógica y la dinámica del comportamiento de las mismas. .

### **3.4 SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

Se realizó un muestreo no aleatorio por juicio y conveniencia expresado en los siguientes parámetros:

- Parques temáticos significativos en Colombia en términos de ingreso de visitantes y formalización de la documentación de la gestión realizada por cada uno de ellos.

- Características particulares como lo son: apoyo económico de las entidades gubernamentales, polos de desarrollo turístico de las regiones anfitrionas de dichos parques y atractivos turísticos para la demanda doméstica y demanda externa.
- De acuerdo con esto, los parques seleccionados fueron PANACA, Parque Museo La Martinica, Parque Ecológico El Portal, Santa Fe de los Guadales y Parque Las Malocas

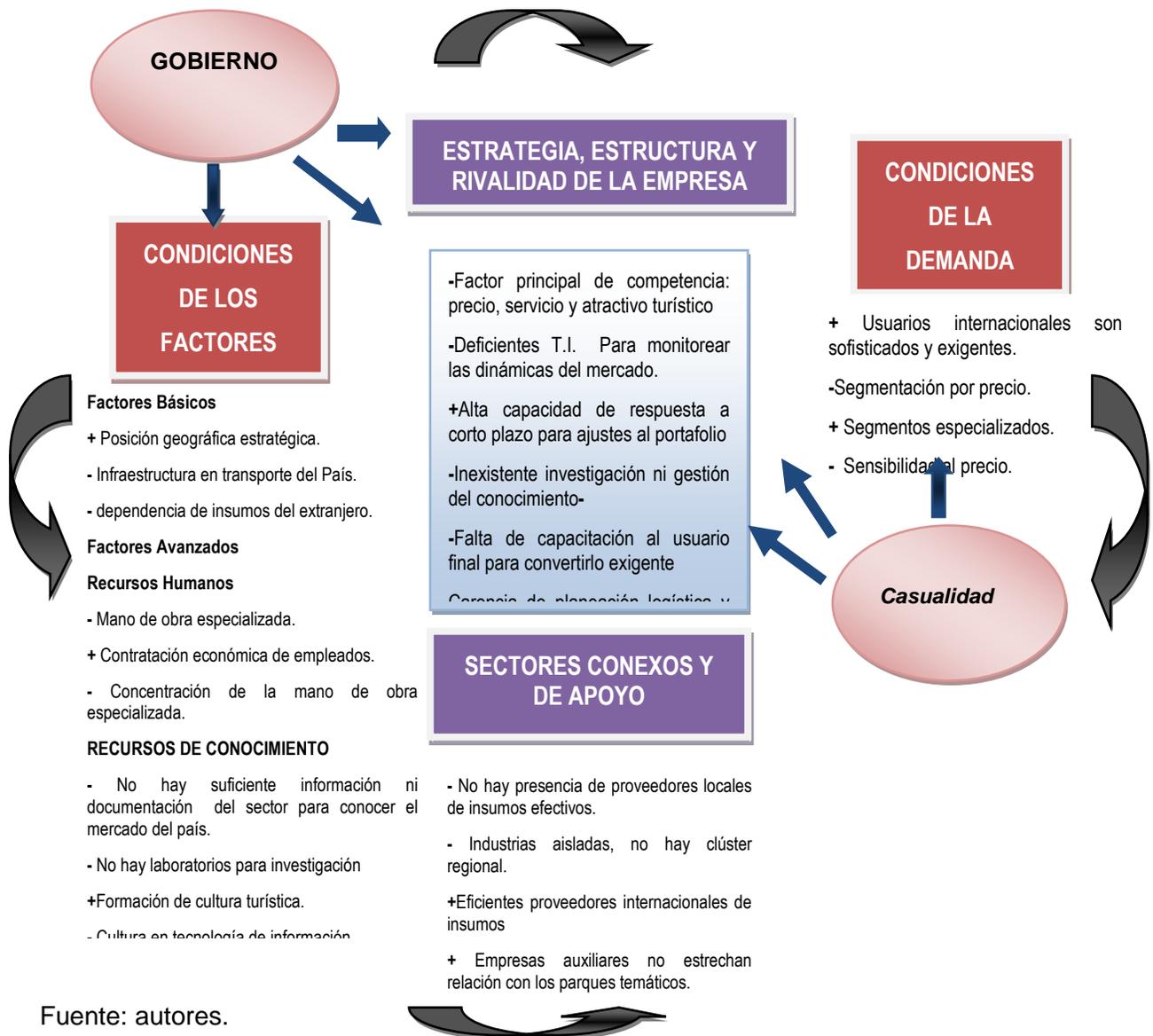
### **3.5 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES**

Las variables medidas para determinar la competitividad del objeto de estudio de este proyecto de investigación se enmarco bajo el despliegue del diamante de competitividad y las fuerzas competitivas.

## 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

### 4.1 DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO COLOMBIA- PARQUES TEMATICOS. CASO PARQUE NACIONAL DEL CHICAMOCHA

**Figura 2.** Diamante de Competitividad sector turismo Colombia- Parques temáticos. Caso Parque Nacional del Chicamocha



Fuente: autores.

La actividad económica del turismo en Colombia, en especial el rubro de parques nacionales (alcance del tema de investigación) presenta condiciones favorables en factores que determinan su competitividad como posición geográfica del país, la contratación económica de mano de obra y los moderados costos del capital financiero; ya sea para colocación o captación.

Sin embargo, se hace insuficiente sustentar ventaja competitiva nacional únicamente con estas condiciones favorables cuando el mercado global del sector turístico con énfasis en parques nacionales tiene reglas de juego basadas en gestión del conocimiento e internacionalización de la oferta turística.

Tomando en cuenta el determinante de la dotación de los factores, se puede afirmar que en cuanto a *recursos humanos*, la cantidad, cualificación y costo del personal no representan un elemento incremental para los parques nacionales y son un factor benéfico para Panachi como el objeto de este estudio, ya que permite encaminar esfuerzos de manejo de capital en rubros como las operaciones y el mantenimiento.

En cuanto a las condiciones climatológicas pueden considerarse una parte integrante de los recursos físicos del país que no ejerce influencia en el funcionamiento de Panachi, y en general de los parques nacionales de Colombia.

Por otra parte la localización de Colombia con respecto a otras naciones que sean proveedoras o clientes no afecta a los costos de transporte y a la facilidad de los intercambios culturales, sociales y empresariales, por cuanto la proximidad del mercado extranjero juega un papel positivo en la gestión turística de PANACHI, pues, de acuerdo al estudio realizado, los principales países de origen de

visitantes extranjeros provienen de países como Estados Unidos, España, Francia, Venezuela, y Panamá entre otros.

La dotación que el país tiene en conocimientos científicos, técnicos y de mercado que inciden en los bienes y los servicios de los parques nacionales, se consideran negativos para el buen funcionamiento de los mismos, por cuanto en el país no se cuenta con centros de investigación ni laboratorios de pruebas que generen productividad del valor agregado, es decir que a través de la investigación generar la productividad de los factores de producción de manera sostenible; de manera incremental y generando conocimiento, es decir una experiencia de aprendizaje y enseñanza para el visitante; ya sea domestico o extranjero. En Colombia se sigue el énfasis de la productividad total de los factores, es decir la explotación de los recursos hasta el agotamiento de los mismos.

Igualmente, la cuantía y el costo del capital disponible para financiar este tipo de atractivo turístico, inciden de manera positiva en las empresas motoras de dichos parques, debido a los costos moderados del capital financiero. Tomando en cuenta la calidad y costo para los usuarios de la infraestructura disponible que afecta la competencia del sector negativamente como los servicios de transporte y la red de comunicaciones, se puede decir que el país presenta falencia en estos aspectos, lo cual se refleja en el incremento de costos afectando el atractivo del país como una nación propicia para la industria del turismo.

La ventaja competitiva que se derive de los factores en los parques nacionales depende del grado de eficiencia y efectividad con que se desplieguen. Lo anterior se convierte en el desafío para el país, pues la sola disponibilidad de factores no

es suficiente para determinar el éxito competitivo; porque los países tienen factores atractivos que no se despliegan en los sectores indicados de los mismos y dado el caso que se desplieguen, lo hacen de manera deficiente y de manera inequitativa a causa del manejo político y económico de los mismos. Los parques nacionales son tendientes a ser creados y manejados por organismos de estamento público y es allí donde radica el cambio causante para algún día soñar con parques que generen productividad del valor agregado.

Los factores básicos no expresan relevancia para el éxito competitivo de PANACHI, debido a que las necesidades tecnológicas y de formación que requiere el rubro de parques nacionales y la tecnología no son de fácil acceso. De allí la importancia de los factores avanzados en el sector por ser más significativos para la ventaja competitiva.

Es fundamental que Colombia desarrolle los factores avanzados deficientes como los recursos humanos y recursos de conocimiento para generar ventajas de orden superior expresadas en productos diferenciados para el turismo cultural, turismo social y turismo económico y tecnología de producción propia capaz de responder a las necesidades de los consumidores nacionales y extranjeros. Cabe aclarar que dicho desarrollo de factores avanzados por parte de la nación requiere grandes inversiones de capital humano y capital financiero, con la dificultad que implica conseguirlos en especial para las instituciones encargadas de desarrollarlos como centros de investigación, centros de información y experimentación.

Es importante reconocer que los factores avanzados en Colombia se deben sustentar en el mantenimiento y consolidación de los factores básicos, por ejemplo, si se quiere llegar a tener en el futuro un buen grupo de investigadores en el tema de atractivos turísticos con atributos sostenibles, es necesario tener primero una considerable masa crítica de profesionales en el área que tengan las herramientas necesarias para investigar. Esta labor descansa en las universidades públicas y privadas con sus programas de formación profesional, las entidades que promueven y financian los procesos de investigación y las instituciones que ofrecen infraestructura, como por ejemplo las redes de comunicación y de promoción turística. Es así entonces, como Colombia será competitiva en el sector cuando cuente con mecanismos institucionales de calidad para la creación de factores avanzados; mientras tanto se seguirán creando atractivos turísticos que a corto plazo generan ingresos por entradas de visitantes, pero a largo plazo se convierten en dinosaurios monumentales y robustos en costos de cambio para innovar en el portafolio de la oferta turística del país.

- **Condiciones de la demanda.** Tomando en cuenta el determinante de la ventaja competitiva nacional llamado las condiciones de la demanda, se puede decir que dichas condiciones están sujetas a la dinámica del sector, en la medida que los parques nacionales, configuren un ritmo de mejora e innovación, las necesidades del usuario serán suplidas acorde a su evolución. De acuerdo al estudio realizado, en el país la demanda interior para parques temáticos se compone por las necesidades de cumplir con la información que espera el visitante recibir, el aprendizaje de las temáticas que evoca un parque nacional, y calidad del producto y servicio que valoriza cada parque.

En el ambiente globalizado de hoy, los parques nacionales del sector turístico deben canalizar sus esfuerzos empresariales hacia la percepción, interpretación y dar respuesta a las necesidades de los usuarios de manera más efectiva y temprana que la competencia extranjera en estos temas. El 70% de los parques analizados afirman que la demanda interior de la nación se considera no sofisticada y exigente; el visitante domestico no valoriza los atractivos turísticos, solo valoriza el disfrute del portafolio al ser usuario del mismo, por cuanto el visitante domestico por cultura pondera sus factores higiénicos como elementos de percepción a la hora de ser usuario de un parque temático.

De acuerdo con esto, los usuarios de la demanda interior ejercen presión a las empresas del país para que generen procesos de innovación continuos en los parques nacionales. Lo anterior es fundamental si se quiere generar ventajas competitivas sostenibles en comparación con los rivales extranjeros. Por tal motivo, deben desarrollar capacidades para detectar, comprender y actuar de acuerdo con las necesidades de los usuarios en su mercado doméstico y lograr gestión del conocimiento para volverlos sofisticados en estos temas de parques temáticos.

Cabe recordar que comprender y actuar de acuerdo a las necesidades requiere tener disponibilidad con los usuarios, desarrollar una clara y efectiva red de comunicación entre los clientes y el parque. Esta labor se debe realizar primero con el mercado doméstico y luego con el mercado extranjero objetivo. Para incrementar la demanda exterior, en el mercado extranjero se hace más difícil lograr estas relaciones de aprendizaje debido a la no proximidad geográfica de los mismos y las connotaciones culturales que enmarcan las características de dichos mercados y la globalización de atractivos turísticos al que está expuesto el turista.

Una persona foránea asiste a Panachi en un periodo de tiempo y difícilmente vuelve a visitarlo sabiendo que su status quo no ha sido incrementado. El desafío de PANACHI radica en lograr un portafolio de productos y servicios evolutivos capaz de generar fidelidad de los visitantes domésticos y extranjeros.

Siguiendo con la globalización, los parques temáticos del país deben conseguir ventaja competitiva en segmentos mundiales que representen una participación apreciable con respecto a la demanda interior pero al mismo tiempo que expresen una participación menos significativa que en otros países como Costa Rica, México, España, Panamá, Europa y Estados Unidos, entre otros. Estas acciones estratégicas se justifican debido a que los países que estén en el negocio de los parques temáticos y cuenten con los mayores segmentos de mercado en términos absolutos podrán conseguir ventajas competitivas a partir del aprovechamiento de las economías de escala reflejado en aprendizajes significativos para la actividad económica, debido a que los segmentos de mayor tamaño reciben más y oportuna atención por parte de las empresas e instituciones del país.

- **Sectores conexos y auxiliares.** Con relación a los sectores conexos y de apoyo para el rubro de parques temáticos, se afirma que internacionalmente no son competitivos, por cuanto no desarrollan ventaja competitiva en los sectores proveedores. Lo anterior no crea ventajas potenciales a los parques. La dependencia de proveedores extranjeros para el suministro de insumos de operación hace difícil la generación de ventajas para los parques. Esto hace que los costos de infraestructura sean significativos y lograr puntos de equilibrio dependientes del ingreso por taquilla sea una labor titánica de los directivos del parque.

La ausencia en Colombia de sectores proveedores nacionales competitivos hace que no se genere ventaja, porque se hace más difícil el acceso eficaz y preferencial a los insumos más rentables, a la tecnología dura y blanda que soportan los enlaces entre las cadenas de valor de los parques del sector.

Una de las ventajas de los proveedores extranjeros es su reconocida calidad, sin embargo, la dependencia de los mismos dificulta establecer relaciones estrechas de aprendizaje para que dichos proveedores ayuden a los parques a detectar nuevos métodos y oportunidades para el uso de la tecnología más avanzada. Esto se logra porque las empresas con el desarrollo de una relación de aprendizaje con los proveedores acceden a la información, a nuevas ideas, a nuevas percepciones, y a las innovaciones de dichos proveedores. Además, pueden influir en los esfuerzos de sus proveedores en el campo técnico, así como la de servir a estos como centros de ensayo para el trabajo de desarrollo.

En fin, los parques temáticos como PANACHI obtendrán ventaja en la medida que desarrollen proveedores locales y estrechen relaciones con los proveedores extranjeros competitivos, para así obtener medios para perfeccionar los métodos que faciliten el flujo de tecnología y de conocimiento expresado en los productos y servicios para los usuarios del parque. Los flujos de información y los flujos de trabajo se hacen prioritarios incrementarlos a la hora de desarrollar una oferta turística evolutiva y no una oferta escalable sin dinámica; actual sustento del modelo de negocio de los parques temáticos.

- **Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.** Tomando en cuenta este determinante, se observa que los parques deben dinamizar su rivalidad interna para que desarrollen procesos de innovación que contribuyan al éxito en el ámbito internacional. El contexto nacional actual, caracterizado por la experiencia de procesos de integración comercial y turística, el leve crecimiento en la economía, genera impactos en el direccionamiento estratégico de los parques, los cuales deben buscar maneras de competir y gestionar sus acciones con el ánimo de minimizar el impacto de las circunstancias nacionales en la operación de las mismas, debido a que no se puede definir un sistema de dirección único y apropiado para hacerle frente al contexto nacional.

Colombia tendrá que alcanzar el éxito competitivo basado en las prácticas gerenciales y de organización que posibiliten maximizar las oportunidades y minimicen las amenazas que se generan del entorno nacional para la creación de ventajas competitivas en el negocio de parques temáticos sustentados en productividad del valor agregado en términos de investigación, renovación y sostenibilidad de la oferta turística.

Los parques compiten en la mayoría de los casos mediante el empleo de estrategias centradas como por ejemplo el precio, los atractivos turísticos diferentes y orientación hacia mercados de pequeños nichos a través de las agencias de turismo del país. Lo anterior se sustenta con los resultados del estudio realizado, donde se observa que el 40% de los parques analizados afirman que desarrollan sus estrategias basadas en el precio; mientras que otro 30% de los mismos, expresan que las estrategias se fundamentan en atractivos turísticos diferenciados y un 30% de las restantes afirman que despliegan

estrategias basadas en el servicio y alianzas estratégicas con el sistema de turismo del país en términos de sus diversos actores involucrados.

En este rubro de parques temáticos, se evidencia importantes diferencias nacionales en las prácticas y enfoques de gestión en áreas tales como la formación, y la orientación de los directivos debido a la heterogeneidad del portafolio turístico de Colombia. Estas diferencias hacen que procesos como la internacionalización de los parques no sea gestión propia de los mismos.

Así mismo, las relaciones entre trabajadores y la dirección se hacen relevantes en este sector para mejorar las capacidades de innovación de los parques y la actitud de operar acorde a la dinámica del negocio. Se puede decir que los parques temáticos no tienen orientación hacia la competencia internacional, debido a que la disponibilidad y la capacidad de los mismos para competir a escala mundial que se desarrolle de manera parcial y a futuro muy próximo, dependerá de otros determinantes como la presión que se presente cuando se sature el mercado doméstico y se genere mayor demanda internacional.

La política gubernamental actual fomentadora del turismo a partir de la política de seguridad democrática, se desempeña como facilitadora para los procesos de internacionalización de los parques nacionales y el incremento de la demanda doméstica para los mismos. PANACHI y los demás parques nacionales deben fortalecerse en su sector, por cuanto se hacen fundamentales grandes inversiones en tecnología, en investigación y en infraestructura evolutiva. El 70% de las empresas analizadas tienen como principal mercado de atención el ciudadano colombiano; y el 30% de los parques consideran importante el mercado extranjero y hacen gestiones para ello.

De acuerdo al estudio realizado, se afirma que de no potencializar los determinantes de la ventaja nacional, el futuro de los parques manifiesta varias características, las cuales se describen a continuación: el 30% de los parques encuestados afirman que el sector estará caracterizado por una baja rentabilidad del negocio en comparación con la rentabilidad del activo que se genera sustentado en la valorización de la tierra; mientras que el 70% de los parques restantes, expresan que el sector será poblado de competidores en un futuro de 5 años, a causa de los procesos de globalización que vive actualmente Colombia.

A continuación se muestra una breve revisión de los parques nacionales analizados, evidenciando rasgos principales para identificar su naturaleza corporativa. Esta información se obtuvo a partir de los hallazgos del trabajo de campo realizado.

**Tabla No.1** Parques temáticos en el país.

PARQUE	UBICACIÓN	ATRACCIONES	EXTENCION	TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO
Parque Nacional del Chicamocha	A 39 Km. de Sangil, Santander	El cable vuelo, los buggies, el parque de las cabras, el parque de los avestruces, los restaurantes y locales comerciales.	264 hectáreas.	4 años
PANACA	Armenia, Quindío.	Dedicado a la zoología domestica.	62 hectáreas.	10 años
Parque Museo la Martinica	Ibagué.	Senderos temáticos, cascadas, balneario, camping, restaurantes, rappel en cascada y miradores.	50 hectáreas	2años
Santa Fe de los Guadales	Ibagué.	Recorridos por senderos ecológicos.	6.5 hectáreas.	3 años
Parques Las Malocas.	Los llanos Orientales Vía Kirpas.	Cabalgata ecológica, flora exótica de la región y una variada muestra de ejemplares bovinos, equinos y especies menores.	6.5 hectáreas.	4 años.
Parque Ecológico El portal.	Santander.	Piscinas naturales, pozos naturales, camping, hospedaje, pesca deportiva, ciclo montañismo, equitación, spa, senderos ecológicos, juegos infantiles, bar, bolos, mini tejo, moliendas didácticas y polideportivo.	9 hectáreas.	8 años.

Fuente. Autores

- **El Gobierno.** El estado de cualquier país puede ser facilitador u obstaculizador para el proceso de creación de la ventaja nacional. Este papel positivo o negativo

del gobierno está determinado por los resultados del despliegue de su política pública. El Gobierno colombiano es fuente de ventaja competitiva para algunos sectores como las confecciones, floricultores, palma de aceite, la minería, la construcción, alimentos y bebidas; y el calzado entre otros, debido a que son sectores que tienen características atractivas para el estado como por ejemplo, la gran generación de mano de obra y contribución al pib nacional.

Igualmente el Gobierno representa fuente de ventaja competitiva para los parques nacionales, debido a que su política de seguridad democrática se ancla como columna vertebral para dicha ventaja en términos de lograr un significativo flujo de viajeros a lo largo y ancho del país.

Especificando el objeto de estudio de esta investigación, la apertura económica y la seguridad democrática del país han permitido que Colombia sea percibida como un atractivo turístico, esta ha logrado tener un crecimiento del 10,8% a pesar de la crisis económica mundial. En Colombia existe seguridad y confianza en el recorrido de cada uno de los rincones y paisajes que rodean a nuestra hermoso territorio, ofreciendo oportunidades de mercado, las cuales han logrado ser captadas por el Parque PANACHI, ya que este ha logrado alcanzar al 1.350.000 de visitantes nacionales e internacionales desde el momento de su apertura.

En la medida en que se vinculen más sectores, gremios, centros de investigación, SENA y centros de tecnología del país se contribuirán a una dinamización de los parques, generando valor a lo largo de los sistemas de los mismos.

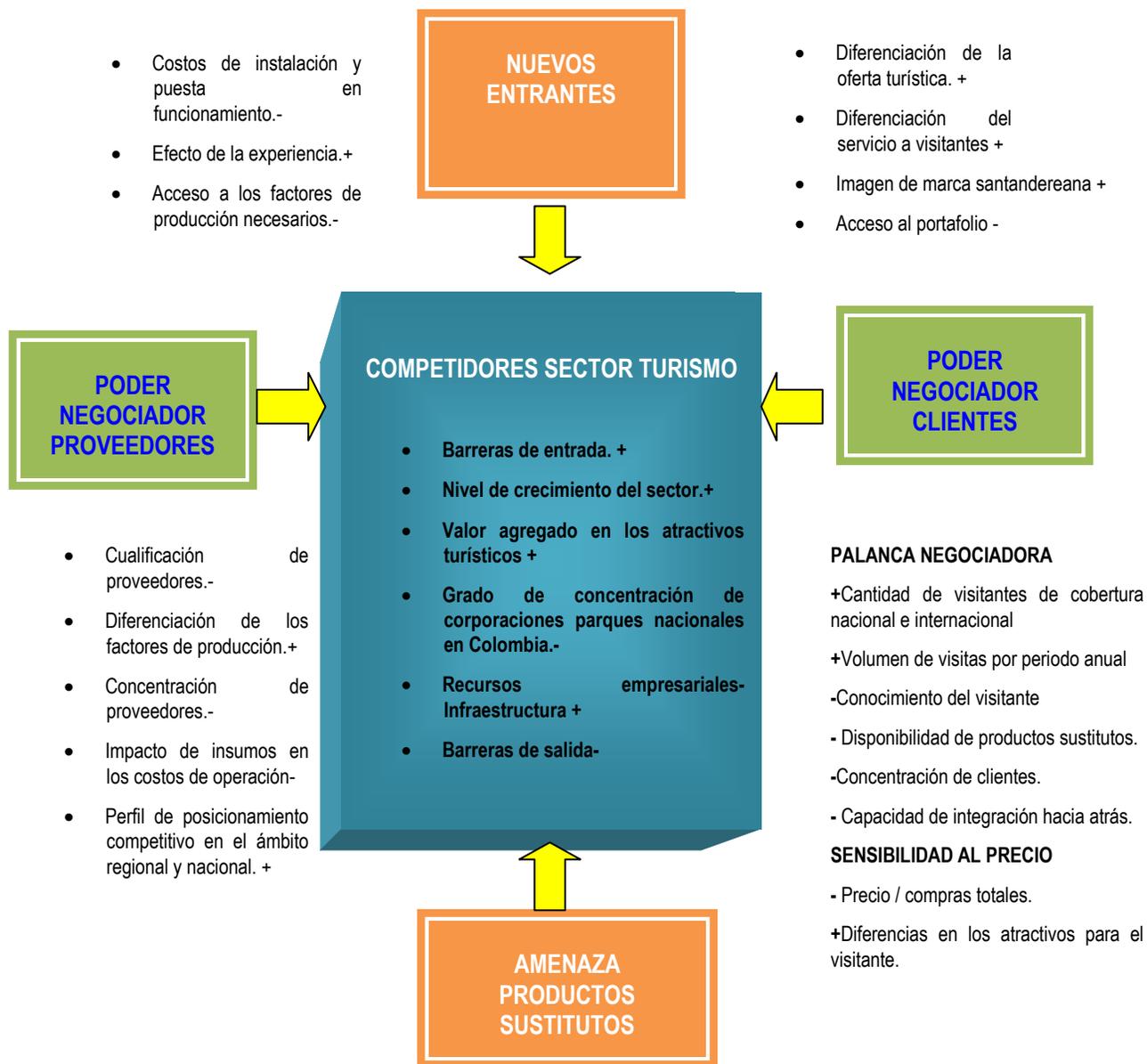
De manera general, se puede decir que el país no desarrolla ventaja nacional sustentable que le permita incrementar la internacionalización de la oferta de PANACHI y en general de los parques temáticos del país, la conformación de clusters turísticos de alcance regional será una salida viable y sostenible para esta actividad económica.

Una de las maneras en que el *Diamante* de la actividad económica de parques temáticos en Colombia se potencialice logrando que su dinámica y estructura genere ventaja nacional es intensificando la rivalidad entre los parques generando en su interior los diferenciadores que sean capaces de atraer la atención del gobierno, de los sectores auxiliares y que por sí mismos mejoren las condiciones de los factores y de la demanda.

## **4.2 FUERZAS COMPETITIVAS**

**Cinco fuerzas competitivas del sector Turístico en Colombia-Parques Temáticos. Caso Parque Nacional del Chicamocha-PANACHI.**

**Figura 2.** Fuerzas Competitivas Sector Turismo Colombia-Parques Temáticos. Caso Parque Nacional del Chicamocha.



Fuente: autores.

- +Propensión del comprador hacia sustitutos.
- +Costo del cambio para el usuario.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Costo/beneficio del sustituto.

A continuación se analiza cada una de las fuerzas competitivas que ejercen presión en el sector turístico, en especial para el caso de estudio Parque Nacional del Chicamocha,

Con relación a la generación de barreras de entrada al sector del turismo en términos de atractivos turísticos, se consideran fuentes principales la inversión en infraestructura, productos y servicios reflejándose en los altos costos de montaje, costos de operación y costos de mantenimiento. Igualmente dentro de las principales fuentes de barreras de entrada a nuevos competidores se encuentra el efecto de la experiencia, por cuanto es un sector en crecimiento que ha manejado de una manera adecuada el conocimiento aplicado en el sector. Lo anterior hace que los nuevos competidores canalicen sus esfuerzos por entrar al negocio, por medio de la adquisición o vinculación estratégica con el estado para el desarrollo de atractivos turísticos de esta naturaleza como lo es un parque temático. Lo anterior se sustenta con el estudio realizado en PANACHI como objeto de estudio, afirmando entonces que las barreras de entrada más significativas son la inversión en tecnología y la experiencia.

La diferenciación del servicio es un factor relevante en este sector. Dicha diferenciación se sustenta en la optimización del servicio al visitante, el despliegue de una oferta de productos y servicios de gran aceptación para la demanda doméstica y la demanda externa.

El ingreso de nuevos competidores en la región se puede materializar en la medida que Colombia continúe con su política de integración comercial. Estos nuevos competidores se convierten en una amenaza relevante pues generarían

una nueva dinámica del negocio de parques temáticos sustentada en innovación de productos de biodiversidad. De acuerdo al objeto de estudio, se expresa que la entrada de nuevos competidores en el país, genera una mayor oferta y desarrollo de estrategias focalizadas en el servicio y la calidad del producto turístico como tal. La dinámica de incursión de nuevos competidores al sector es lenta, de acuerdo al estudio realizado, pues solo se identificó la entrada de PANACHI, como el último parque temático de carácter nacional resaltando el término de la santandereanidad.

Cabe aclarar que los procesos de globalización que vive Colombia hacen posible, que al igual que pueden entrar nuevos competidores con mejor tecnología dura y blanda que soporte y optimice el producto turístico, también por el mismo proceso de globalización, los atractivos turísticos del país tienen acceso y disponibilidad a dicha tecnología, logrando así minimizar el impacto de la amenaza generada por el desarrollo de la política de integración comercial colombiana.

Lo anterior se sustenta con los resultados del estudio, donde se expresa que los nuevos competidores entrarían a trabajar con el desarrollo de estrategias basadas en la tecnología, afirman que los nuevos competidores fundamentarían su estrategia en el servicio y que la nueva competencia entraría con estrategias focalizadas en la calidad de la oferta turística.

- **Poder de negociación de los proveedores.** Los proveedores ejercen poder de negociación sobre el sector y en especial sobre PANACHI, debido a los altos costos de operación y mantenimiento de la oferta turística. Los principales insumos identificados en el estudio realizado son máquinas, oferta turística,

servicios públicos y logística, Igualmente los resultados del estudio identificaron concentración de proveedores, lo que hace incrementar el poder de negociación de los mismos.

Los parques temáticos del sector del turismo, se encuentran dispersos por todo el país, mientras que los proveedores se caracterizan por su enorme concentración y una mayor cantidad que en conjunto se hacen relevantes para la actividad económica. La situación para PANACHI no es ajena a esta realidad.

Las anteriores características de la fuerza competitiva de los proveedores hacen que los precios y las condiciones en que se gestionan el negocio sean principalmente definidos por los proveedores. Además dicho poder de negociación se hace importante porque cuentan con un alto perfil de posicionamiento competitivo que se refleja en su reconocimiento de calidad.

PANACHI debe realizar gestiones con miras a disminuir el poder negociador que tiene los proveedores con relación a las corporaciones parques temáticos del sector, por cuanto dicha situación se considera poco beneficiosa y más cuando se vive un proceso de globalización como el actual. Este poder negociador de los proveedores genera altos costos de cambio y dependencia limitando así la gestión estratégica de PANACHI.

**- Poder de negociación de los clientes.** En PANACHI se observa la no dependencia de los compradores extranjeros debido a la débil gestión de turismo que se realiza en Santander. En cuanto al visitador nacional, el estudio realizado identificó como principales a personas sin ninguna segmentación específica de

regiones como Cundinamarca, Santanderes, Valle del cauca y la Costa, entre otros. Los visitantes extranjeros obedecen a las visitas por canales convencionales que realiza el extranjero al país.

A continuación se muestra las cifras de ingresos de los últimos 3 años, muestra del crecimiento que ha tenido y posicionamiento en la demanda en PANACHI:

**Tabla No.2** Entradas de personas PANACHI

<u>Años</u>	<u>Entradas Parque Nacional del Chicamocha</u>
2006-2007	341.668 personas
2008	258.280 personas
2009	424.001 personas

**Fuente. Autores**

- **Competidores de la industria.** La rivalidad entre las empresas del sector turístico, se sustenta en la búsqueda de mejorar el atractivo turístico, ofertar un servicio integral al cliente y obtener un mayor posicionamiento y participación en el mercado debido a la dinámica creciente del sector.

De acuerdo a lo anterior, la existencia de dicha rivalidad genera la utilización de factores diferenciadores en el mercado como el precio en la taquilla, , la calidad del producto y el servicio, logrando que sean incluidos en el direccionamiento estratégico de PANACHI y en general, en los parques temáticos del país. Otros factores que influyen en la intensidad de la rivalidad entre las empresas son las

barreras de salida, haciendo referencia a los factores económicos como las grandes inversiones en activos fijos y los altos costos de transferencia de los activos especializados.

La corporación que representa la gestión de un parque temático que tiene el conocimiento y tecnología de punta, que disminuye costos de operación, ofrezca calidad de su portafolio y servicio al cliente y realice una gestión de posicionamiento nacional e internacional, será la empresa que determine la dinámica competitiva del sector turístico en Colombia.

De acuerdo con el estudio realizado, se puede decir que el 60% de la demanda que se genera proviene de las regiones cercanas a los Santanderes, el 25% del mercado contratado de paquetes ofrecidos por las agencias de turismo y el 15% del mercado proviene del turista extranjero.

Acorde a la entrevista realiza a nivel gerencial de PANACHI, se afirma que la infraestructura ha incidido de manera positiva en el parque, en especial las vías.

En primera medida el Parque Nacional del Chicamocha se encuentra ubicado en la vía principal que conduce de Bucaramanga a Bogotá, lo que permite mayores visitas al parque. Y por otro lado la Plazuela en la Mesa de los Santos está ubicada en uno de los lugares más visitados de Santander.

Cabe resaltar que las entidades gubernamentales han apoyado significativamente a PANACHI; la Corporación Parque Nacional del Chicamocha ha recibido un gran apoyo por parte del gobierno para ser impulsado como un atractivo turístico del país. El gobierno ha logrado incluir al Parque en las campañas del Fondo Nacional de Turismo con su eslogan, el riesgo es que te quieras quedar, siendo este un

programa impulsado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y en el programa de Proexport, Colombia es Pasión, en el cual se ofrece el Parque Nacional del Chicamocha como destino turístico de nuestro país.

Este apoyo ha permitido que el parque se ubique como el atractivo turístico número uno de Santander y del país, y que ha llevado a seguir posicionándonos como el parque nacional líder del país en ingresos por visitantes.

Para PANACHI, el grado de innovación y desarrollo ha sido permanente, a través de estudios de mercados, los cuales son realizados cada año para establecer que es lo que quiere el cliente, planes estratégicos de acuerdo a las necesidades que quiera el parque para lograr implementar estrategias adecuadas, desarrollo de productos que surgen de acuerdo a las propuestas establecidas por la dirección y personas naturales que acuden y formulan proyectos y estudios de cliente oculto, el cual se realiza 3 veces al año para establecer mejoras en la prestación del servicio.

**- Amenaza de productos sustitutos.** Con relación a los productos sustitutos, la baja propensión del visitante hacia los sustitutos sustentado en precios bajos y otros portafolios turísticos, hace que no sea relevante esta fuerza competitiva, por cuanto en el ámbito regional Panachi no tiene competencia, y únicamente tienen competencia de otras ofertas que no se consideran atractivos turísticos; por lo cual, su único factor de competencia es el precio de la taquilla como herramienta de captar visitantes para sus respectivos portafolios.

### 4.3 OPCIONES ESTRATEGICAS

A continuación se expresan las opciones estratégicas planteadas para nuestro objeto de estudio, estas opciones están sustentadas en la necesidad de plantear un proceso de clusterización de la actividad económica turística en Santander.

En primera instancia se plantea los actores del clúster y su rol estratégico primario para lograr el engranaje del mismo.

#### 4.3.1 Actores directamente relacionados para el proceso de clusterización.

- **Hoteles:** El rubro de hoteles debe enfocarse a crear valor en términos de servicio y del uso de tecnología para las operaciones de alojamiento y atención al huésped de una manera estandarizada.
- **Operadores turísticos:** El operador es el encargado de organizar y coordinar la visita de grupos de turistas a los atractivos turísticos definidos para lograr marca regional. A través del concurso en bolsas de turismo se definen las agencias capaces de dar respuesta a las exigencias de la demanda para el cluster.
- **Transporte:** Las empresas del transporte deben suministrar transporte terrestre, aéreo y marítimo con especificaciones técnicas y logísticas especiales para el servicio al turista domestico y turista extranjero. La

estrategia de penetración se sustenta en la promoción de paquetes turísticos.

- **Empresas arrendadoras de automóviles:** Lograr la presencia de al menos una empresa que despliegue este servicio a través de paquetes especiales para la familia visitante, el hombre de negocios y la mujer ejecutiva que desean visitar los atractivos turísticos. Para ello se definen tarifas corporativas, tarifas familiares y tarifas personales.
  
- **Restaurantes/ Servicios de alimentación:** Deben ser enfocados en calidad del producto, diversidad del portafolio logrando la gastronomía propia de las regiones de Colombia y de los principales países que visitan al país. Para ello se definen los modelos de negocio como cadenas de comida, restaurantes especializados, y servicios de comidas rápidas.
  
- **Centros de venta de artesanías/ obras de arte/productos autóctonos de la región santandereana.** Para lograr una demanda externa de los productos regionales se debe trabajar en calidad y en diferenciación de los mismos con respecto al mercado nacional. Lograr una identidad de los productos santandereanos.
  
- **Servicios de entretenimiento.** Se hace indispensable la ejecución de programas de entrenamiento al visitante para lograr la descentralización del entretenimiento de las ciudades capitales. Para ello se define un portafolio de la práctica de deporte colectivo, de deporte individual, shows culturales enfocados en música, representaciones y formación al visitante en temas artísticos y culturales a través de cursos cortos y largos dependiendo de los

requerimientos de los usuarios. Y el servicio de “escuelas de español” como el atractivo principal de formación para el turista extranjero como estrategia de incorporación a la cultura santandereana.

#### **4.3.2 Opciones estratégicas específicas para PANACHI**

Por otro lado, las opciones estratégicas que se desprenden de estos resultados establecen que el parque debe desarrollar estrategias de desarrollo de nuevos productos y penetración de mercado.

##### **4.3.2.1 Estrategia de Desarrollo de Productos**

El Parque podrá desarrollar y crear nuevos productos y servicios que permitan ampliar su portafolio y de esta manera atraer más turistas nacionales e internacionales, estos nuevos servicios y productos sería:

- Hospedaje de los visitantes en cabañas
- Restaurantes de comida gourmet Santandereana
- Atracciones mecánicas
- Zoológico
- Espectáculos todas las noches.

#### **4.3.2.2 Penetración del Mercado**

Para que el Parque siga obteniendo mayor participación en el mercado, debe tener una constante participación en eventos y ferias que permitan comunicar y vender los servicios que se ofrece.

Realizar mayores campañas publicitarias por medios masivos que permitan reconocimiento de la organización y captar mayores turistas y realizar ferias y encuentros en el Parque que permitan captar grandes grupos de personas.

## 5. CONCLUSIONES

Se logro realizar un estudio de competitividad de la ventaja nacional (Diamante de Competitividad) cuyo resultado se expresa principalmente en que el sector de parques temáticos en su conjunto no tiene ventaja nacional y todavía se están sustentando la mayoría en la productividad de los factores de producción clásicos cuyo fin último es el agotamiento de los recursos. Sin embargo actualmente están dando un giro importante hacia la productividad del valor agregado, donde se sustenta el uso de los recursos de manera sostenible.

Por otra parte, se realizó el estudio de las 5 fuerzas competitivas, lo cual arrojó como resultados una necesidad latente de PANACHI por generar ventajas competitivas a partir de la investigación y el encadenamiento productivo.

Es bien sabido que El Parque Nacional del Chicamocha ha logrado posicionarse como polo turístico de Colombia gracias a su enfoque empresarial y de mercado, conociendo cual es su negocio, cuales son los clientes que desea satisfacer y cuál es su objetivo a alcanzar.

Esto ha permitido direccionar la empresa para crear servicios y productos innovadores y con calidad que han logrado atraer turistas de origen nacional e internacional, que con la ayuda del gobierno han dado a conocer el Parque al mundo y que hoy se posicione como el Parque Nacional numero 1 de Colombia en ingresos por visitantes. Igualmente el Parque ha logrado mostrar la riqueza natural y geográfica con el distintivo santandereano que lo muestran como un

Parque con identidad y que ofrece los servicios que los turistas buscan al visitar el Parque Nacional del Chicamocha.

Tomando en cuenta el análisis realizado al sector a partir de las cinco fuerzas competitivas, se puede afirmar y es importante decir que el éxito de este tipo de negocio debe estar orientado a procesos de investigación para lograr curvas de experiencia y de aprendizaje en el visitante al parque, oferta turística evolutiva a la dinámica competitiva del negocio; y para ello se parte de la habilidad de los directivos de PANACHI por desarrollar un pensamiento estratégico que promueva este camino para lograr ser un atractivo turístico internacional como se cuenta en países europeos, escandinavos, asiáticos, estadounidense, y latinoamericanos.

Como colofón, y tomando en cuenta el estudio del diamante de competitividad los parques temáticos en Colombia, se deben fundamentar en la implementación de estrategias sustentadas en el cliente, investigación y en la innovación, para que así, el sector genere ventajas que trasciendan sus fronteras nacionales. Para tomar ventaja nacional es importante decir que el Gobierno debe desempeñar un papel más representativo en la generación de condiciones que contribuyan a la creación de ventaja nacional para las empresas pertenecientes al sector, promoviendo así, un desarrollo local sostenible sustentado en una institucionalidad positiva para el sector y sus sectores conexos. Es bien sabido de los beneficios operacionales y estratégicos que genera la integración entre cadenas de valor de organizaciones, cadenas de abastecimiento entre empresas, cadenas productivas de sectores conexos; y que a partir de dichas interacciones organizacionales, se formalizan procesos de clusterización exitosos que generan prosperidad regional y por ende del país en sí. Es por esto que se convierte en un reto para los directivos de los parques con miras a desarrollar parques temáticos de talla mundial.



## BIBLIOGRAFÍA

CASANOVAS,A ; CUATRECASAS,L. Logística Empresarial. 1ed. Barcelona: Gestión 2000, 2001.

DAVID, F. Conceptos de Administración Estratégica. 5 edición. México: Prentice Hall, 1997. 355 páginas.

DAVENPORT, T. Misión Critical: Realizing the Promise of Enterprise Systems. 1a ed. USA: Harvard Business School Press, 2000. 180 páginas.

\_\_\_\_\_. Process Innovation. 1a ed. Boston: Harvard Business School, 1993. 15 páginas.

FAINZYLBER, F. Competitividad internacional: evolución y lecciones: Revista de la CEPAL 36. Diciembre de 1988. 10 páginas.

GARAY, L. Programa de Estudio: La Industria de América Latina ante la Globalización Económica. Tomo 1. Colombia: Estructura Industrial e Internacionalización 1957-1996. DNP. COLCIENCIAS.1999. Tomado en: [www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co) el día 24de Julio de 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Competing for The Future. 1a ed. Boston: Harvard Business School Press, 1994. 220 páginas.

HITT, M. Strategic Management. 4a ed. Cincinnati: SWC Publishing, 2001.

JHONSON, G.; SCHOLLES, K. Dirección Estratégica. 5ª ed. Madrid: PEARSON EDUCATION S.A., 2001. 715 páginas.

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. E-Business: Roadmap for Success. 1a ed. USA: Addison-Wesley, 1999.14 páginas.

KALLOF, B.; OBTBLOM, S. Benchmarking. 1a ed. USA: Editorial Wiley & Sons, 1993.

KIM, C.; MANBOURGNE, R. Innovación en Valor. 1a ed. USA: Harvard Business School Press, 2000. 246 páginas.

KRUGMAN, P.; OBSTFELD, M. Economía Internacional: Teoría y Política. 5ª ed. Spain. PEARSON EDUCATIONS S.A., 2001. 423 páginas.

LARDENT, A. Sistemas de Información para la Gestión Empresarial. 1ª ed. Argentina: Prentice Hall, 2001.

MERTENS, L. Productividad en las Organizaciones. Organización Internacional del Trabajo, 2002. 5 páginas.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. La Organización Creadora de Conocimiento. Inglaterra: Oxford University Press, 1999.

ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Formación, Productividad y Competencia laboral en las organizaciones, 2000.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. The one to one Manager: CRM Solutions. New York: Currency Doubleday, 1999. 65 páginas.

PINE, G. Mass Customización. Harvard Business School Press. Boston.1993.

PORTER, M. La Ventaja Competitiva de las Naciones. 1ª ed. Javier Vergara Editor S.A., 1991. 643 páginas.

\_\_\_\_\_ Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. 26ª ed. México: CECOSA, 2000. 387 páginas.

\_\_\_\_\_ Ventaja Competitiva: Crear y Mantener un Desempeño Superior. 1ª ed. USA: Harvard Business School Press., 1985. 369 páginas.

\_\_\_\_\_ On Competition. 1a ed. Boston. Harvard Business School Publishing, 1998. 442 páginas.

RESTREPO, .G. Revista facultad de Ingeniería, Universidad de Antioquia, No. 28. Modelos de competitividad” Revisión referencial de los modelos de competitividad. Marzo de 2003

SAMPIERI, R. Metodología de la Investigación. 2ª ed. México: Mc Graw Hill, 1998.

SERNA, H. Gerencia Estratégica. 7 ed. Bogotá: Panamericana, 1999. 385 páginas.

SHIMIZU, M. Productividad del valor agregado. 1ª ed. Tokyo: SED, 1997.

SPENDOLINI, M. Benchmarking. 1a ed. Colombia: Grupo Editorial Norma., 1994. 248 páginas.

STACEY, R. Strategic Management and Organizational Dynamics. The Challenge of Complexity. 3 edición. London: Pitman Publishing, 2000, 256 páginas.

STALK, G.; STERN, C.W.; The BCG. Ideas sobre estrategia. Barcelona: Gestión 2000., 2000. 12 páginas.

TAPSCOTT, D. La Economía Digital. 1ª ed. Bogotá: Mc Graw Hill., 1999.

TEECE, D. Managing Intellectual Capital. 1a ed. Inglaterra: Oxford University Press., 2000.

THOMPSON,A; STRICKLAND, J. Strategic Management: concepts and cases. USA: Mc Graw Hill, 2001. 534 páginas.

VALENCIA ALZATE, J; PICO ARAQUE, L. Dinámica y Potencial Productivo y Comercial de la Microempresa en el nororiente colombiano. Cámara de Comercio de Bucaramanga. Bucaramanga: 1996.

VEGAS, A. CRM en Internet y Telefonía Móvil: Qué es y Cómo sacarle partido. Mercadeo y Comercio volumen 15. Disponible en [http://www.marketingycomercio.com/numero15/00jul6\\_crm.htm](http://www.marketingycomercio.com/numero15/00jul6_crm.htm). Documento recuperado el día 21 de Julio de 2004.

YOGUEL, Gabriel. Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas. Revista de la CEPAL 71. Agosto de 2000.

