

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
TUMACO EN EL ÁREA DE TURISMO, PARA EL PERIODO 2008 - 2010**

FRANCISCO JAVIER CASTILLO LEDESMA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007**

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
TUMACO EN EL ÁREA DE TURISMO, PARA EL PERIODO 2008 - 2010**

FRANCISCO JAVIER CASTILLO LEDESMA

**Proyecto de la pasantía en el Área de Turismo Municipal de Tumaco
presentado como requisito para optar el título de
Administrador de Empresas**

**Asesor
Esp. KAROLA LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1º del Acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, 2007

DEDICADO A:

A Dios, ser supremo que guía mi vida y me da fortaleza para seguir adelante a pesar de las adversidades.

TABLA DE CONTENIDO

	INTRODUCCIÓN	17
1.	PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3.	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.4.	OBJETIVOS	19
1.4.1	Objetivo general	19
1.4.2	Objetivos específicos	19
1.5.	JUSTIFICACIÓN	19
1.6.	MARCO TEÓRICO	20
1.6.1	Orígenes y definiciones básicas	20
1.6.2	Diagnóstico estratégico	23
1.6.3	Direccionamiento estratégico	25
1.6.4	Proyección estratégica	26
1.6.5	Alineamientos estratégicos	26
1.6.6	Monitoria estratégica	26
1.7	IMPORTANCIA SOCIO ECONÓMICA Y CULTURAL DEL TURISMO	28
1.7.1	El Turismo	29
1.7.2	Clasificación del Turismo	29
1.8.	SITIOS TURÍSTICOS REPRESENTATIVOS A NIVEL MUNDIAL	30
1.8.1	Servicios en las comunidades	37
1.8.2	Atractivos de los Lípez	38
1.9.	CADENAS HOTELERAS	38
1.9.1	Organización de los hoteles	39
1.9.2	Hoteles famosos	40
1.10	Desarrollo del sector turístico en Colombia	41
1.10.1	Principales variables	42

1.10.2	Cadenas internacionales presentes en Colombia	42
1.10.3	Oferta habitacional de 4 y 5 estrellas	42
1.10.4	Oportunidades de inversión	43
1.10.5	Turismo a nivel departamental	45
1.10.6	Turismo en Tumaco	46
1.10.7	Servicio de transporte	47
2.	ASPECTO METODOLÓGICO	48
2.1	TIPO DE ESTUDIO	48
2.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	48
2.3	FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	48
2.3.1	Fuentes primarias	48
2.3.2	Fuentes secundarias	49
2.4.	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	49
3.	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	50
3.1	EL ÁREA DE TURISMO MUNICIPAL DE TUMACO	50
3.2	OBJETIVOS DEL ÁREA DE TURISMO	51
3.2.1	Objetivo General	51
3.2.2	Objetivos Específicos	51
3.3.	EL MUNICIPIO DE SAN ANDRÉS DE TUMACO	51
3.3.1	Sitios turísticos más representativos de la ciudad de Tumaco	53
4.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	54
4.2	PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)	54
4.2.1	Capacidad directiva	55
4.2.2	Capacidad competitiva	55
4.2.3	Capacidad financiera	55
4.2.4	Capacidad del Talento Humano	56
4.2.5	Capacidad tecnológica	56
4.2.6	Matriz de impacto de la capacidad interna	56
4.2.7	Matriz de evaluación factor interno (MEFI)	58
4.3.	PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MEDIO	59

	(POAM)	
4.3.1	Análisis del entorno económico	59
4.3.2	Análisis del entorno político y jurídico	62
4.3.3	Análisis del entorno social	63
4.3.4	Análisis del entorno tecnológico	65
4.3.5	Matriz de impacto (POAM)	65
4.3.6	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	66
4.4.	ANÁLISIS COMPETITIVO DEL ÁREA DE TURISMO MUNICIPAL DE TUMACO	67
4.4.1	Descripción global del sector	68
4.4.2	Barreras de entradas	69
4.4.3	Identificación y análisis de la competencia	70
4.4.4	Poder de negociación de los proveedores	70
4.4.5	Poder de negociación de los clientes	70
4.4.6	Análisis del perfil competitivo	70
4.4.6.1	Factores claves de éxito	70
4.5.	ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA	73
4.5.1	Definición de estrategias funcionales	75
4.6	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	76
4.6.1	Descripción de los puntales para la oficina de Turismo Municipal de Tumaco	76
5.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	80
5.1	DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO	80
5.2	OBJETIVOS DEL ÁREA DE TURISMO	80
6.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	82
6.1.	MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL	83
6.2.	MATRIZ INTERNA – EXTERNA	85
6.3.	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	86
6.4	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	88
6.4.1	Estrategia de negocios	88
7.	PLAN DE ACCIÓN PARA LA OFICINA DE TURISMO MUNICIPAL	90

	DE TUMACO	
8.	INDICADORES DE GESTIÓN	93
8.1.	INDICADORES DE ACTIVIDADES	93
8.2.	INDICADORES DE IMPACTO AL TRABAJO	93
9.	CONCLUSIONES	95
10.	RECOMENDACIONES	96
	BIBLIOGRAFÍA	97
	ANEXOS	98

LISTA DE TABLAS

Cuadro 1. Etapas del proceso de planeación	22
Cuadro 2. Variables del sector turístico colombiano	42
Cuadro 3. Clasificación hotelera	43
Cuadro 4. Matriz de impacto de capacidad interna para el área de Turismo Municipal de Tumaco	57
Cuadro 5. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) para el área de turismo municipal de Tumaco	58
Cuadro 6. PIN anual en Colombia	59
Cuadro 7. Desempleo en Colombia	60
Cuadro 8. Inflación en Colombia	61
Cuadro 9. Matriz de impacto (POAM) para el área de Turismo Municipal de Tumaco	66
Cuadro 10. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) para el área de Turismo Municipal de Tumaco	67
Cuadro 11. Matriz de perfil competitivo (MPC) para el área de Turismo Municipal de Tumaco	72
Cuadro 12. Análisis de vulnerabilidad para el área de Turismo Municipal de Tumaco	78
Cuadro 13. Posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA) para el área de Turismo Municipal de Tumaco	83
Cuadro 14. Plan de Acción para el área de Turismo Municipal de Tumaco	90
Cuadro 15. Indicadores de actividad para el área de Turismo Municipal de Tumaco	93
Cuadro 16. Indicadores de impacto al trabajo para el área de Turismo Municipal de Tumaco	94

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de corredores turísticos	53
Figura 2. Escenario competitivo de Porter	68
Figura 3. Matriz DOFA	74
Figura 4. Análisis de vulnerabilidad – Cuadrantes para el área	79
Figura 5. Matriz de posicionamiento estratégico de acción (PEEA)	83
Figura 6. Matriz de política direccional (MPD)	84
Figura 7. Matriz interna – externa (IE)	85
Figura 8. Matriz cuantitativa de Planificación Estratégica	87

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Entrevista para directivos y trabajadores para el área de Turismo de Tumaco	99
Anexo B. Organigrama propuesto para el área de Turismo de Tumaco	100
Anexo C. Encuesta dirigida a los que se dedican al turismo en Tumaco	101

GLOSARIO

Amenazas: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Debilidades: Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Fortalezas: Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una organización.

Oportunidades: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Estrategias: Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad de los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Muestra: Es el subconjunto de unidades de la población, escogido para aplicarle la medición e inferir los parámetros poblacionales.

Índices de Gestión: Son un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.

Planes de Acción: Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

Planeación Estratégica: Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Segmento: Cada uno de los grupos homogéneos diferenciados a los que se dirigen la política comercial de una empresa.

Misión: Es la razón de la empresa que permite hacer la distinción con otras organizaciones. Se puede definir como una declaración duradera de objetivos que diferencian a una organización de otra.

Objetivos: Fines hacia los cuales se dirige las actividades de cualquier organización.

RESUMEN

El Área de Turismo Municipal de Tumaco es una empresa de carácter público cuya razón social es ofrecer servicio de Turismo. En la actualidad carece de la planeación estratégica, como alternativa para desarrollar una ventaja competitiva que garantice la efectividad de los procesos internos que lo consolide.

Por lo tanto se elaboró el diagnóstico estratégico, con el fin de identificar factores internos y externos que inciden en su competitividad. Internamente, el Área de Turismo posee fortalezas como su capacidad competitiva y tecnológica, pero en su talento humano y su capacidad directiva, presenta debilidades de gran importancia en su desempeño. Con relación a su análisis externo el área posee oportunidades en los entornos políticos, jurídicos y tecnológicos, afectadas por amenazas en los entornos económico y social.

Es por ello, que la formulación estratégica busca desarrollar estrategias que mejoren el desempeño del talento humano, la calidad en el servicio y su capacidad directiva, todo esto con el objetivo de prestar bienestar social en la región.

ABSTRACT

The Area of Municipal Tourism of Tumaco is a company of public character whose social reason is to offer service of Tourism. At the present time it lacks the strategic planeación, as alternative to develop a competitive advantage that guarantees the effectiveness of the internal processes that consolidates it.

Therefore it was elaborated the I diagnose strategic, with the purpose of identifying internal and external factors that impact in their competitiveness. Internally, the Area of Tourism possesses strengths like its competitive and technological capacity, but in its human talent and its directive capacity, it presents weaknesses of great importance in its acting. With relationship to their external analysis the area possesses opportunities in the political, juridical and technological environments, affected by threats in the economic and social environments.

It is for it that the formulation strategic search to develop strategies that improve the acting of the human talent, the quality in the service and their directive capacity, all this with the objective of lending social well-being in the region.

INTRODUCCIÓN

El elemento básico de este trabajo es que se sustenta en la gestión empresarial dirigida a facilitar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos trazados, al mejoramiento del quehacer organizacional y de la calidad del servicio, para hacer del Área de Turismo Municipal de Tumaco el ente más eficiente, eficaz y viable de la alcaldía del municipio de Tumaco. De esta manera, se acoge la metodología que en la teoría de la planeación estratégica se proporciona.

El tema de la planeación estratégica no es algo nuevo, de alguna u otra forma a nivel mundial las grandes empresas han venido desarrollando planes, programas y proyectos tendientes a darle un manejo adecuado a la organización, con el fin de lograr de manera eficiente el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar en el futuro.

Es así, que la planeación estratégica es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. Es un proceso reiterado que consta de pasos, los cuales, cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones. La planeación estratégica es el medio aplicado, lógico y sistemático de establecer las estrategias para el cumplimiento de la Visión, Misión y Objetivos estratégicos establecidos por una organización.

Con este trabajo se va a lograr que el área tenga organizadas todas las tareas que se deben realizar para concertar las estrategias planteadas que permitan indicar derivados del Plan Estratégico, las acciones y los resultados esperados, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.

Este proceso busca sensibilizar a las personas involucradas en esta área para el crecimiento y desarrollo de la misma ya que todos los conocimientos adquiridos pueden servir de base para la proyección de la actividad y a través del diseño y las herramientas administrativas se pueda demostrar el grado de confiabilidad de esta dependencia.

1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Área de Turismo Municipal, no cuenta con un modelo de cultura organizacional debido a factores de desconocimiento de los nuevos adelantos administrativos. Al mismo tiempo no se gesta una necesaria divulgación de los valores personales ni organizacionales. Tampoco se ha producido una filosofía institucional.

Otro aspecto importante es el entorno y lo significativo que es poseer un total conocimiento del mismo, Y esto limita la proactividad e imposibilita actuar de manera acertada ante cualquier contingencia en el expectante.

Una significativa ausencia de personal administrativo dispuesta a consumir diligencias que van relacionadas con las funciones administrativas, hace que se incurra en una desacertada previsión del futuro.

Ante esta situación, el deber de esta área es adaptarse a los constantes cambios del ambiente para seguir compitiendo, por medio de estrategias hechas a su medida, que le permitan ser más competitivo, eficientes y eficaces apropiando un modelo de cultura organizacional y velando por un fortalecimiento de los valores y filosofía empresarial que permita un conocimiento total del contexto.

Estos factores hacen ineludible la inclusión del concepto de Gerencia Estratégica a través de la planeación estratégica para el Área de Turismo Municipal, con el cual se facilita elaborar una serie de correctivos vitales por medio de objetivos, metas, estrategias y actividades en por del mejoramiento del Área..

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál sería el Plan estratégico Corporativo para el Área de Turismo Municipal que brinde los dispositivos de análisis imperiosos que mejore el trabajo del Área de Turismo Municipal?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el estudio de las fortalezas y debilidades el Área de Turismo Municipal de Tumaco?

¿Cuál es el estudio de las oportunidades y amenazas el Área de Turismo Municipal de Tumaco?

¿Cuál es la propuesta de redireccionamiento estratégico para el Área de Turismo Municipal de Tumaco?

¿Cuál es la formulación estratégica para el Área de Turismo Municipal de Tumaco?

¿Cuál sería el plan de acción para desarrollar las estrategias en el Área de Turismo Municipal de Tumaco?

¿Cuál es el sistema de indicadores de gestión para llevar un seguimiento al plan para el Área de Turismo Municipal?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general. Establecer un Plan estratégico Corporativo para la Alcaldía Municipal de Tumaco en el Área de Turismo para el periodo 2008 -2010

1.4.2 Objetivos específicos

- Desarrollar un diagnóstico interno y externo para el área de Turismo Municipal de Tumaco.
- Formular el redireccionamiento estratégico para el Área de Turismo Municipal de Tumaco.
- Elaborar la formulación estratégica para el Área de Turismo Municipal de Tumaco.
- Establecer un plan de acción para desarrollar las estrategias trazadas para el Área de Turismo Municipal de Tumaco.
- Establecer el sistema de indicadores de gestión que facilite realizar el seguimiento y evaluar el desempeño.

1.5. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo tiene altas significaciones prácticas para el Área de Turismo Municipal de Tumaco, ya que está orientada a contribuir al mejoramiento del mismo. Igualmente la comunidad mejorará su bienestar en la medida en que los servicios sean diseñados de acuerdo a sus necesidades lo cual se convertiría en bienestar social.

Es en este sentido que se requiere introducir la concepción de la Planeación Estratégica en esta Área, teniendo en cuenta que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón social están permanentemente expuestas a diferentes eventualidades que pueden en un momento determinado poner a prueba la capacidad de reacción de las directivas. Y esta herramienta lo que ayuda es a que se pueda tener una visión holística tanto de los entornos como del poder de proactividad organizacional.

Además la coordinación del Área poseerá argumentos sólidos para poder tomar decisiones de forma sistémica y general, segura y confiable, debido a la cantidad de información con la que se cuenta y no obstante sabiendo que la información hace que las decisiones se tomen de la mejor forma posible.

En este orden de ideas la planeación estratégica le brindará a el Área de Turismo Municipal de Tumaco, habilidades profesionales explícitas, que van a hacer más elogiada su posición en la alcaldía, y por ende hará que el Área mejore a la Hora de tomar decisiones.

1.6. MARCO TEÓRICO

1.6.1 Orígenes y Definiciones Básicas

- **Orígenes de la Planeación Estratégica.** Si bien los administradores eficientes siempre han tramado grandes estrategias, no es sino hasta recientemente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Este tardío reconocimiento se debió principalmente a los cambios del entorno ocurridos desde la Segunda Guerra Mundial.

Primero, el ritmo de cambio del entorno ha aumentado con rapidez, en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a las operaciones administrativas y a un ciclo de vida mas corto de las ideas innovadoras. Segundo, ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales.

En nuestros días, los estudiosos de la administración apoyan el enfoque de la administración estratégica. Este importante enfoque ha surgido con el de cursar del tiempo, basado fundamentalmente en antiguos enfoques para la formación de políticas y la estrategia inicial.

El enfoque de la formulación de las políticas no es más que la implantación de reglas cotidianas que establecen la delimitación sobre lo que un área funcional puede hacer o no hacer. Cuando un empresario individual ofrece una clase de productos a un grupo reducido de clientes, las actividades de la empresa pueden formularse de manera informal. Pero cuando el producto se modifica o se sustituye o cuando los territorios de ventas se expanden, las funciones de la empresa

aumentan. La actividad de integrar las funciones pronto requiere procedimientos más formales para que la empresa pueda coordinar las actividades tanto dentro como entre las áreas funcionales. Así surge el enfoque de las formulaciones políticas, que dejó de ponerse en práctica en los años 50 y principios de los 60.

En 1962, el historiador comercial Alfred D. Chandler propuso un enfoque de “estrategia inicial”, definiéndola como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas¹.

Este enfoque de la estrategia inicial abarca cuatro ideas claves:

1. Se interesó tanto en las acciones a emprender para lograr los objetivos.
2. Enfatizó el proceso de búsqueda de ideas claves.
3. Se interesó en como se formulación de la estrategia.
4. Abandono la noción convencional de que la relación entre un negocio y su entorno era más o menos estables y previsible.

La definición de estrategia de Chandler fue eventualmente refinada por diferentes autores, que introducen la idea de estrategia como proceso, en lugar de una formula fija (las políticas). En la década de los 90s el termino “Estrategia” vino a remplazar el termino.²

• **¿Qué es la planeación estratégica?** Es un proceso mediante le cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cuál quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro³.

La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones ínter - funcionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos. La administración estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la

¹ GOODSTEIN, NOLAN. PFEIFFER. Planeación estratégica aplicada. 1998. Pág. 317

² DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. 2004. Pág.10

³ GOMEZ SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Colombia – Bogotá: 2003. Pág. 9.

investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización⁴.

La planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevé su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlos. Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción⁵.

Cuadro 1. Etapas del proceso de planeación



⁴ DAVID R. Fred. Conceptos de administración estratégica. México. 1997 pág. 4

⁵ GOODSTEIN, Leonard; NOLAN, Timothy; PFEIFFER, William. Planeación estratégica aplicada, Bogotá: 1998. pág. 5



Fuente: Serna G Humberto. Gerencia Estratégica.⁶

El modelo a seguir.

Definición del horizonte de tiempo. La organización debe tener en cuenta definir el horizonte teniendo en cuenta:

- a. La estabilidad o rentabilidad del entorno en que se desempeña la organización.
- b. La intensidad de la competencia.
- c. La amenaza o no de los sustitutos.
- d. La velocidad con que su organización o el sector de su empresa absorbe o incorpora cambios.

1.6.2 Diagnóstico estratégico. El Diagnóstico estratégico comprende cuatro aspectos fundamentales en su orden a saber; la Cultura Organizacional, el Análisis Interno, el Análisis Externo y el Análisis DOFA

- **Cultura Organizacional:** Es la manera como una empresa hace las cosas, como establecen las prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales,

⁶ SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica. pág. 33

además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura organizacional influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas.

- **Análisis Interno:** Tiene como finalidad identificar y evaluar debilidades y fortalezas de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente a través del análisis de áreas como por ejemplo: La gerencia, el mercadeo, las finanzas, producción o servicio, investigación y desarrollo. El análisis interno se concluye con la elaboración de la matriz de evaluación del factor interno (MEFI).
- **Análisis Externo:** Consiste en establecer cuales son las cosas que pueden favorecer a la empresa (Oportunidades) y de cuales se tienen que defender (Amenazas) y esta abarca tres grandes componentes: el análisis del cliente o del mercado, el análisis del entorno y el análisis de la competencia o del sector industrial en el cual se desenvuelve la empresa. El análisis externo se concluye con la elaboración de la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE).
- **Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter:** Uno de los principales fundamentos del análisis competitivo e industrial incluye el estudio cuidadoso de los procesos competitivos en la industria, para descubrir las principales fuentes de presión competitiva y su fuerza. Este paso analítico es esencial porque los gerentes no pueden crear una estrategia exitosa sin entender el carácter competitivo especial de la industria. La competencia en una industria es el conjunto de cinco fuerzas competitivas⁷

Después de leer a varios autores y ver que varios de ellos coinciden con el modelo de competencia, se decide explicar el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter. Para que una empresa genere utilidades, es fundamental hacer un análisis del sector industrial en el que se encuentra. Las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas:

a) Entrada de nuevos competidores. las variables que involucra son: economías de escala, diferencias propias del producto, identidad de marca, costos intercambiables, requerimientos de capital, acceso a la distribución, ventajas absolutas de costo, curva de aprendizaje de propietario, acceso a los insumos necesarios, diseño propio de productos de bajo costo, políticas gubernamentales y retornos esperados.

b) Amenaza de sustituto. Los determinantes son: desempeño del precio relativo de los sustitutos, costos intercambiables y propensión del comprador a sustituir.

c) El poder de negociación de los compradores. Puede influir en el costo y la inversión, debido a que los compradores poderosos demandan servicios costosos.

⁷ PORTER, M. Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia 2004

d) El poder de negociación de los proveedores. Determinan el costo de la materia prima y otros insumos.

e) Rivalidad entre los competidores existentes. La intensidad de esta fuerza influye en los precios así como en los costos de competir en áreas como planta, desarrollo del producto, publicidad y fuerza de venta.

1. Estas fuerzas determinan la utilidad del sector porque influyen en los precios, costos y la inversión requerida por las empresas.⁸

2. **Análisis DOFA:** Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, cuanto más capacitada esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito, aquí se hace una recopilación de factores interno y externos, (MEFI), (MEFE), para le cruce de las variables y posteriormente la formulación de estrategias factibles.

1.6.3 Direccionamiento Estratégico. El Direccionamiento Estratégico comprende tres aspectos fundamentales en su orden a saber; la Visión Corporativa, la Misión Corporativa y los Objetivos Corporativos.

- **Visión Corporativa:** es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco teórico de la que la empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permita la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. Esta debe ser: formulada para los líderes de la organización. Dimensionada en el tiempo. integradora. Amplia y detallada. Positiva y alentadora. Realista y posible. Consistente. Difundida interna y externamente.

- **Misión Corporativa:** todas las organizaciones tienen las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades. Es decir, definen con claridad un propósito organizacional. Para la definición de la Misión Corporativa es necesario tener en cuenta algunos interrogantes: ¿En que negocio estamos?, ¿Para que existe la empresa?, ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?,

- **Objetivos Corporativos:** son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa. Y para su eficiencia y cumplimiento deben ser definidos a lo más alto nivel de la organización.

⁸ Ibidem Págs. 23, 33, 39, 40, 43.

1.6.4 Proyección Estratégica. La Proyección Estratégica comprende seis opciones y para efecto de este trabajo se tomará la Formulación Estratégica.

- **Formulación Estratégica.** Consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo. Estos deben ser explícitos, consistentes, pocos y vitales y dinámicos. Además los proyectos estratégicos tienen relación directa con los respectivos objetivos.

Para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollara. Las estrategias son el *como* de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar cada proyecto estratégico.

1.6.5 Alineamientos estratégicos. El alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa. Existen tres tipos a categorías de alineamiento:

- **Vertical.** El alineamiento estratégico vertical es cuando el conjunto de programas y acciones que la organización realiza va desde las estrategias hasta los colaboradores y estos teniendo conocimiento de las mismas.

- **Horizontal.** Busca compatibilizar los procesos con las necesidades y expectativas de los clientes. Para ello las empresas definen la cadena del valor del negocio, identificando sus procesos claves y los de soporte y los integran con las necesidades y expectativas de los clientes, estos trascienden de los procesos a los clientes.

- **Integral.** Una visión compartida solo se logra cuando la estrategia, los procesos, los colaboradores y los clientes están totalmente alineados y esto se logra convirtiéndolo en un ciclo y estableciendo las combinaciones posibles.

- **Plan Operativo.** Ocurre como su nombre lo indica, a nivel de las unidades de operación propiamente dichas, aquí se incluyen áreas totales: Contabilidad, Servicio de Mercadeo, Ventas, Etc., el plan operativo permitirá elaborar el cronograma, establecer responsabilidades, definir el presupuesto estratégico operativo. Igualmente, deberá ser difundido y monitoreado.

Como se anotaba anteriormente el plan estratégico por excelencia es el presupuesto. Por tanto, los planes operativos deben cuantificarse y dimensionarse en el tiempo, con el fin de medir su correcta ejecución. Este es un elemento muy importante de la gestión estratégica.

1.6.6 Monitoría estratégica. Uno de los objetivos fundamentales del proceso de planeación estratégica es la creación y el desarrollo de una manera de *pensar*

estratégica y, por tanto, una *cultura estratégica* que facilite una gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipatorio del entorno en que se desempeña la organización.

La creación de esta cultura requiere seguimiento y MONITORÍA permanente en la ejecución y un ajuste oportuno del plan estratégico. Por ello, se recomienda diseñar un sistema de seguimiento y monitoria, con base en los índices de gestión, para que mida periódicamente la ejecución del plan y anticipe los ajustes que este requiera, con el fin de adaptarse en forma oportuna y anticipada a los cambios y desafíos que le genera su entorno.

- **Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter**

Uno de los principales fundamentos del análisis competitivo e industrial incluye el estudio cuidadoso de los procesos competitivos en la industria, para descubrir las principales fuentes de presión competitiva y su fuerza. Este paso analítico es esencial porque los gerentes no pueden crear una estrategia exitosa sin entender el carácter competitivo especial de la industria. La competencia en una industria es el conjunto de cinco fuerzas competitivas⁹.

Después de leer a varios autores y ver que varios de ellos coinciden con el modelo de competencia, se decide explicar el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter. Para que una empresa genere utilidades, es fundamental hacer un análisis del sector industrial en el que se encuentra. Las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas:

- a) **Entrada de nuevos competidores.** las variables que involucra son: economías de escala, diferencias propias del producto, identidad de marca, costos intercambiables, requerimientos de capital, acceso a la distribución, ventajas absolutas de costo, curva de aprendizaje de propietario, acceso a los insumos necesarios, diseño propio de productos de bajo costo, políticas gubernamentales y retornos esperados.
- b) **Amenaza de sustituto.** Los determinantes son: desempeño del precio relativo de los sustitutos, costos intercambiables y propensión del comprador a sustituir.
- c) **El poder de negociación de los compradores.** Puede influir en el costo y la inversión, debido a que los compradores poderosos demandan servicios costosos.

⁹ PORTER, M. Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia 2004

- d) **El poder de negociación de los proveedores.** Determinan el costo de la materia prima y otros insumos.

- e) **Rivalidad entre los competidores existentes.** La intensidad de esta fuerza influye en los precios así como en los costos de competir en áreas como planta, desarrollo del producto, publicidad y fuerza de venta.

Estas fuerzas determinan la utilidad del sector porque influyen en los precios, costos y la inversión requerida por las empresas.¹⁰

1.7. IMPORTANCIA SOCIOECONÓMICA Y CULTURAL DEL TURISMO

El turismo es un factor realmente importante para el desarrollo socioeconómico y cultural de un país, dada la diversidad de actividades favorables que traen bonanzas económicas: es un instrumento generador de divisas, al ser una actividad que canaliza una inversión para producir una expansión económica general; genera asimismo un mercado de empleo diversificado con una inversión relativamente baja en comparación con otros sectores de la economía; genera una balanza de pagos favorables y sobre todo desarrolla las actividades económicas locales.

El Turismo es un medio de intercambio social, ya que muestra efectivamente que la sociedad que desarrolla más activada se capacita hacia la comprensión, para la adaptación de sus medios habituales, juzgando de una manera positiva su propia sociedad.

En cuando a la cultura es realmente el radio dentro del campo de la acción de la empresa turística. Cultura es el término que determina el imán que poseen las regiones para el turismo comprendiendo su geografía, historia, costumbres, tradiciones, folklore y artesanía.

Generalizando el Turismo es la industria del futuro de todos aquellos países en vías de desarrollo que sepan aprovechar al máximo todos sus recursos.

¹⁰ Ibidem Págs. 23, 33, 39, 40, 43.

1.7.1 El turismo. Mucho se ha hablado y se ha dicho sobre el turismo, dando en cada tema en particular una conceptualización que lo define de maneras diferentes, en todo caso, solo se concreta como una actividad humana realizada al desplazarse de un lugar a otro con diferentes motivos.

Conceptos: es la suma de las relaciones y prestaciones de servicios que se derivan de los desplazamientos humanos voluntariamente efectuados, de una manera temporal y por razones diferentes, tanto de los negocios como de las consideraciones profesionales.

- Es el conjunto de integraciones humanas como: transportes, hospedaje, diversión, enseñanza derivadas de los desplazamientos humanos transitorios, temporales o de transeúntes de fuertes núcleos de población, con propósitos tan diversos como son múltiples los deseos humanos y que abarcan gamas variadas de motivaciones.
- El turismo es la actividad que se realiza, según las motivaciones que experimenta el individuo para satisfacer sus necesidades y en busca de la consumación de sus deseos. Este concepto nos permite un enfoque completo de la actividad, o funciones que se puedan desempeñar al mismo tiempo que se recrea o se disfruta en un momento dado, exista o no desplazamiento.

Turismo Social: es el conjunto de relaciones y fenómenos que proviene de la participación en el campo del turismo de estratos sociales económicamente débiles, participación que se hace posible o se facilita por medidas de carácter bien definido, pero que implican un predominio de la vida de servicio y no la del lucro¹¹.

1.7.2 Clasificación del turismo. Atendiendo al último concepto expuesto antes, clasificamos al turismo según la actividad que se realiza al desplazarse y las motivaciones del individuo en: comercial, cultural, de aventura, diversión, fin de semana, inversión, investigación, recuperación, salud, deportivo, estudiantil, insular, político, sociológico, técnico y vacacional.

¹¹ www.areaturística.com

1.8. SITIOS TURÍSTICOS REPRESENTATIVOS A NIVEL MUNDIAL

▪ **GRAN SALAR DE LA CULTURA LLIPHI:**

El Gran Salar de los Lliphs, conocido como salar de Uyuni. Se ubica en las provincias de Nor Lípez y Daniel Campos del departamento de Potosí, tiene una extensión de 10.000 Km², se encuentra a una altura de 3653 m.s.n.m., siendo uno de los más extensos del mundo, posee más de 32 Islas con ecosistemas singulares, cactus gigantes, vizcachas y ocasionalmente picafloros. Se encuentra rodeado por montañas volcánicas entre las cuales sobresale el cerro Tunupa con una altura de 5432 m.

▪ **ISLA INKAHUASI:**

Ubicado en el centro del salar a 164 Km. de Uyuni, constituida por una colina cubierta de cactus arbóreos de hasta 12 m de altura con diámetro que bordean los 50 cm, es uno de los parajes ideales y favoritos para la toma de fotografías. Desde ella se puede apreciar el imponente al Tunupa en el horizonte norte y la inmensidad del salar.

▪ **SAN JUAN DE ROSARIO:**

Se encuentra en la ruta troncal Colcha “K” – Chiguana, al extremo sur de la Isla de Lliphi, a 3.660 m de altitud, se puede ingresar en sentido inverso vía San Cristóbal – Julaca o por Chile vía San Pedro de Atacama – Ollague; sus habitantes viven del cultivo de la Quinua Real sin la utilización de químicos. San Juan se compone de casas con varios albergues turísticos y fue uno de los primeros en involucrarse en la actividad turística de la región, en ella se puede visitar:

• **Necrópolis de los Señoríos Lípez:**

(1250 al 1532), se trata de un conjunto de tumbas preincaicas con apariencia de colmenas distribuidas en cuatro hectáreas. Las tumbas fueron encontradas a partir del amontonamiento de rocas blandas de corteza volcánica, que fueron excavadas para depositar momias en su interior. Se encuentra a 300 m de la comunidad.

• **Museo Kausaywasy:**

Ubicado en la misma población, que cuenta con cerca de 300 piezas arqueológicas clasificadas según normas nacionales DINAR (Dirección Nacional de Arqueología).

- **SANTIAGO DE CHUVICA:**

Esta población se halla a 12 km de Colcha “K”, sobre el camino a San Juan del Rosario, Avaroa (Frontera Chile). La base del sustento económico de sus habitantes en la quinua Real y la papa nativa, cultivadas en la planicie y en las laderas del cerro.

- **Agroturismo**

La tecnología de producción agrícola es ancestral y no usan agroquímicos. La siembra se realiza en los meses de septiembre a octubre y la cosecha en los meses de abril y mayo. El almacenamiento de la papa es particular en los silos (ph´inas) subterráneos y semisubterráneos ubicados en los mismos campos cultivos; la elaboración de productos comestibles de la Quinua Real también lo hacen artesanalmente.

Una de las manifestaciones culturales más importantes es el enfloramiento de llamas (interpretación de la flauta) y el carnaval (interpretación musical del instrumento de viento anata), constituyen las manifestaciones culturales más importantes, que se realiza entre los meses de enero y febrero, pero también se mantienen los rituales en torno a la agricultura y ganadería como los rituales a la Pachamama (Madre Tierra), en el conocimiento de la gente.

- **LAKAYA:**

Es un lugar de ruinas, considerado como uno de los asentamientos precolombinos más importantes de la región de los L´pez que ha sido objeto de grandes estudios arqueológicos. El sitio abarca unas 7 hectáreas distribuido en dos sectores importantes: un reducido fortificado en lo alto de la colina y un poblado a sus pies; que fue habitado entre los siglos XII y XVII d.C., según la investigación arqueológica, fue una época marcada por profundos cambios sociales y políticos incluyendo la expansión y caída del imperio Inca. Los objetos encontrados en este lugar corresponden a diferentes épocas, desde preincaicas hasta las españolas.

- **SAN CRISTÓBAL:**

Históricamente comunidad minera situada y capital de la Mancomunidad Municipal Gran Tierra de los L´pez, Destino Turístico “Desiertos Blancos y Lagunas de Colores”.

El asentamiento (del pueblo nuevo) actual de San Cristóbal está a doce kilómetros del pueblo antiguo, el cual se terminó de construir en junio de 1999. El antiguo

pueblo es donde se encuentran los yacimientos de mineral (plata, Plomo y Zinc) que serán explotados por la Minera San Cristóbal S.A.

San Cristóbal está trabajando para convertirse en un centro de servicios para el creciente flujo turístico de la región. La época iglesia, declarada Patrimonio cultural de Bolivia, es una de las más antiguas del altiplano boliviano, recientemente fue restaurada conservando las pinturas y frescos de las paredes, algunos de los cuales se remontan al siglo XVII.

Dentro los servicios y atractivos turísticos que en la actualidad cuenta la población de San Cristóbal podemos citar los siguientes:

- **Hotel San Cristóbal:**

Confortable hotel que cuenta con habitaciones con baño privado, calefacción y agua caliente así como un atractivo restaurante/bar diseñado y construido con chatarra de las antiguas minas por el artista boliviano Gastón Ugalde.

Cómodo ambiente donde el turista podrá encontrar comunicación al mundo exterior a través de Internet y telefonía.

- **Bicicleta de montaña:**

Atractivo diseñado para los ambientes de la aventura, este servicio denominado "Llama Mama" cuenta con modernas bicicletas de montaña, para realizar descensos de Kilómetros, diseñado en tres niveles, dependiendo de la experiencia de los aventureros.

- **Iglesia de San Cristóbal:**

Iglesia construida en el siglo XVII. Construcción de piedra con un imponente altar recubierto de plata labrada y retablo recubierto con pan de oro, una hermosa fuente bautismal de mármol y paredes adornadas por cuadros y frescos del siglo XVII.

- **SANTIAGO DE AGENCHA:**

Otro pueblo de paso ubicado al sur este del Salar de los Lípez o LLiphis, en la que también se cultiva la quinua real. Este pueblo tiene una de las cualidades incomparables y es la de poder disfrutar de la puesta de sol o atardeceres desde un mirador natural situado en una pequeña colina.

- **AGUAQUISA:**

Esta comunidad se halla al norte de la isla Lliphi, sur del Salar, en esta comunidad hay atractivos turísticos importantes tales como:

- **Gruta de la Galaxia:**

Es una caverna subacuática actualmente seca y formada en la etapa previa a las glaciaciones, correspondiente a erupciones volcánicas sobre las aguas del lago Minchin (hoy salar). Presenta una conformación muy diferente a las grutas terrestres, porque en lugar de las acostumbradas estalactitas se proyecta desde el techo cuerpos calcáreos con formas caprichosas de solidificación del magma al contacto con el agua. Está ubicada a 7 km de la población de Aguaquisa camino a la comunidad de San Pedro de Quemes.

- **Cueva del Diablo:**

En la misma colina de la Gruta de la Galaxia, a escasos metros de esta caverna, se puede visitar la Cueva del Diablo que tiene en su interior construcciones precolombinas. También se puede explorar los alrededores de estas dos cavernas caminando por el sendero que lo llevará al mirador desde el que puede disfrutar la belleza del salar de los Lipez (salar de Uyuni) y las serranías circundantes.

- **Piezas Arqueológicas:**

Hay una colección de objetos antiguos de piedra que son herramientas para labrar la tierra y para el beneficiado de la Quinoa Real, armas de guerra, como también algunas prendas de vestir y objetos de cerámica.

- **LLAVICA:**

En esta comunidad, próxima a la anterior población de Aguaquisa, la gente se dedica al cultivo de ecotipos de Quinoa Real en secano y en cerro, donde los factores adversos bióticos y abióticos no tienen mucha incidencia. La tecnología agrícola de todo el proceso productivo es ancestral y manualmente practicado.

- **SAN PEDRO DE QUEMES:**

En este municipio se encuentran varios sitios de interés turístico, como es el volcán Iruputunku, Cana, las aguas termales de Empexa, el Pueblo "Quemado". Existen servicios de hospedaje, alimentación, primeros auxilios sanitarios.

- **TAHUA:**

Los pobladores hablan aymara y castellano, se halla a 123 Km desde la ciudad de Uyuni (fuera de los LÍpez) en dirección noroeste. En esta población y otras vecinas existen servicios de hospedaje, alimentación y guías.

- **AYQUE PUCARA:**

Ubicada al pie del cerro Tunupa, se halla cerca de la población del mismo nombre, es un sitio arqueológico enclavado en uno de sus brazos mas australes conformando una colina de 265 msnm, con una superficie aproximadamente de 5 hectáreas; lugar muy importante por la presencia arqueológica de vestigios Aymaras Uriquillas o Azanaques que habitaron esta región alrededor de 1300 d.C.

- **COQUEZA – CHANTANI:**

La población de Coqueza se encuentra a 8 Km de Tahua, donde se encuentra un mirador y observatorio astronómico en una colina del cerro tunupa, que se halla a 4132 msnm. En una caverna que se halla en la ladera de Tunupa de esta comunidad se exhiben momias de señoríos aimaras del intercalar, que datan aproximadamente 1250 años d.C.

En Chantan posee el museo de “Palacio de los Cántaros y Algas Marinas Petrificadas con figuras humanas y animales”. Chantan se encuentra a 6 Km. desde la población de Tahoua en dirección sureste.

- **SAN AGUSTÍN:**

Un poblado que se encuentra en la provincia Enrique Valdivieso que tiene paisajes producto del volcanismo, con mesetas de hasta 4500 msnm y serranías; extrañas y caprichosas formaciones eolíticas talladas sobre rocas basálticas e ignimbritas. Se halla también el Santuario de los Cóndores ubicado en el cerro de San Gerónimo a 4050 m de altitud con más de tres decenas de cóndores.

- **MALLKU VILLA MAR:**

Esta comunidad pertenece al municipio de Colcha “K”, siendo su nombre original Mallku Cueva, por la cueva localizada en el mismo lugar donde se reunían los Mallkus (autoridades de la región). En la comunidad podemos encontrar un paisaje artesanal diseñado por los comunarios, donde se muestran artesanías de piedra y tejidos hechos con materiales del lugar.

- **TOMÁS LAQA:**

Es un conjunto de formaciones rocosas peculiares y desgastadas por fuerzas eólicas. Su particularidad radica además en las pinturas rupestres correspondientes a la época preincaica e incaica. Estas figuras presentan figuras antropomorfas, zoomorfas, ornitomorfas y geométricas. Además se encuentran en el lugar petroglifos finamente terminados con figuras de serpientes y zorros.

- **PUKA PUCARA:**

Fortaleza preinca que tuvo el objetivo principal de defender los sitios o bodegas de reserva de alimentos que acumulaban los grupos humanos. Se pueden encontrar defensivos con paredes altas y pequeñas ventanas para observar el enemigo. También se encuentran todavía algunas piedras en forma de bola que servían como proyectiles. Las construcciones de la parte alta, servían como refugio para los guardianes, quienes podían desde allí vigilar su territorio.

- **LLAJTAQAQA:**

Es un roquedal formado por espuma volcánica petrificada llamada Ignimbrita que presenta formas espectaculares, talladas por el viento de la región que le dan una apariencia de ciudad, de ahí su nombre que en quechua quiere decir Ciudad de Piedra. Este lugar es ideal para observar vizcachas y águilas.

- **Árbol de Piedra:**

Desierto en el cual se encuentra el conocido "ÁRBOL DE PIEDRA": Ubicado a 18 Kms. al norte de la Laguna Colorada, puerta principal de ingreso a la Reserva Eduardo Avaroa (REA). Este lugar se caracteriza por extrañas formas rocosas de Ignimbritas (originadas de la espuma de flujos de lava petrificada) erosionadas por el viento, es en este sitio donde se encuentra el "Árbol de Piedra" una extraña roca ígnea, producto de la erosión eólica.

- **LAGUNA COLORADA:**

Laguna Colorada se encuentra a una altura de 4.278 msnm, es la más grande de la región con una extensión de 60 Km² y con una profundidad de 80 cm, éste es el sitio más importante para observar flamencos, tiene un singular color rojo brillante debido a los pigmentos de algas microscópicas y sedimentos que cambia de intensidad a lo largo del día. Así mismo se encuentra rodeada por salares, volcanes nevados y aguas termales.

▪ **SOL DE MAÑANA:**

Ubicado a 50 Km al sur de Laguna Colorada es el sector más alto de la región con una altura de 5000 m.s.n.m. el lugar se caracteriza por la presencia de Cráteres que producen una constante actividad Volcánica, observándose lava hirviendo y fumarolas que desprenden gases de azufre y pozos que producen emisiones verticales de vapor de agua alcanzando alturas de 10 a 50 m normalmente y excepcionalmente de 80 hasta casi 200 m de altura.

▪ **SALAR DE CHALLVIRI:**

El Salar de Challviri se encuentra ubicado en la parte central de la REA tiene una superficie de 1.000 km², al medio del salar se encuentra una empresa minera que explota manualmente materia prima para la explotación de Borax, aditivos de fertilizantes, esmaltes y vidrios.

▪ **AGUAS TERMALES DE POLQUES:**

Ubicado al oeste de Challviri se encuentra la enorme Laguna Salada o Polques, donde se encuentran pequeñas piscinas calientes que alcanzan una temperatura de 28 a 30 °C, entre las cualidades curativas medicinales que la llenan de fama, es la de aliviar la artritis y reumatismo.

▪ **PAMPA JARA (ROCAS DE DALI):**

Se encuentra a una altura de 5.000 m.s.n.m. ubicado 20 Km. al sur de Sol de Mañana, lugar donde se puede apreciar enormes formaciones de rocas que perduran en el tiempo, bordeado por paisajes y atractivos que anuncian la llegada a Laguna Verde.

▪ **LAGUNA VERDE:**

Aproximadamente a 100 km. de distancia de Laguna Colorada con una extensión de 17 km² y una altura de 4.300 m.s.n.m. la tonalidad de las aguas se debe al contenido de plomo, magnesio, azufre, carbonato de calcio y especialmente arsénico, la constante agitación de las aguas evita que el mismo se encuentre congelada a pesar de someterse a varios grados bajo cero de temperatura. Además posee un mirador ubicado sobre un terraplén natural, desde donde se observa la laguna y el volcán Licancabur de fondo.

- **VOLCÁN LICANCABUR:**

Se encuentra ubicado en la Cordillera Occidental a una altura de 5.960 m.s.n.m celoso guardián que custodia la Laguna Verde. En la cima del volcán se encuentra una depresión a modo de cráter cubierto de agua del mismo tono de la Laguna Verde. El lugar incita a la práctica de escalada de montaña.

Por las características geológicas, biológicas, mesotérmicas y medioambientales del volcán tienen similitud con las del planeta Marte, actualmente es motivo de estudios efectuados por la NASA, razón por la cual resalta más aún la importancia del volcán.

- **SAN PABLO DE LÍPEZ:**

Se halla ubicado a los pies del cerro San Pablo y en la rivera del río del mismo nombre, circundada por las lomas Capitán y Cóndor Wasi.

El nombre proviene de la creencia que en el lugar apareció la imagen de San Pablo Apóstol y posteriormente cuando fue declarada capital de la provincia se añadió la palabra Lipez, quedando como San Pablo de Lipez.

1.8.1 Servicios en las comunidades

- **Mallku Villa Mar.** Cuenta con tres hospedajes en funcionamiento: Las piedritas, Samaj Huasi; Las Vegas

- **AGUAQUIZA:**

En esta comunidad se puede encontrar 3 hospedajes, con capacidad de 24 camas en total. También se puede encontrar comida autóctona en base a la Quinoa Real y la carne de llama.

- **QUETENA CHICO:**

En este lugar podrá encontrar un puesto de telefonía rural tanto nacional como internacional, además se encuentra el Centro de Interpretación de la Reserva Eduardo Avaroa, infraestructura de características singulares, es uno de los más grandes de todo el sistema Nacional de Áreas Protegidas.

El albergue comunal presta servicios de alimentación, mientras que la oferta hotelera es la siguiente: Piedra Preciosa y Hostal Quetena.

▪ **SAN JUAN DEL ROSARIO:**

Cuenta con 9 alberques, con una capacidad total de 180 camas, venta de artesanías de fibra de camélidos (chompas, chalinas, guantes, etc.). Servicios higiénicos, posta sanitaria y cabina ENTEL.

Alberques con capacidad de 40 camas, cocina típica, guías especializados y porteadores para trekking de 3 días: Sajsal-El Churo-Llavica.

1.8.2 Atractivos de los Lípez. *ARCO DE CORAL – SALAR *BALNEARIO EMPEXA *CAÑÓN DE CAMACHA – HUANAQUE *LAGUNA KOTANI *CHULLPARES SEJCIHUA *CHULLPARES SEJCIHUA *SITIOS ARQUEOLÓGICOS – CAHUANA *ALGAS PETRIFICADAS – CAHUANA *CONSTRUCCIONES ARQUEOLÓGICAS *LAGUNA HUMAPHALLATA *FORTALEZA PHIRARKOLLO *SITIOS ARQUEOLÓGICOS – SEJCIHUA *SALAR DE THUNUPA, PROV. DANIEL CAMPOS *CENTRO DE ATENCIÓN AL TURISTA, ISLA *INCAHUASI – SALAR TUNUPA *VOLCÁN TUNUPA – TAHUA 5435 m.s.n.m. *ISLA PESCADO *CRÁTER DE ULO – LLICA *NEVADO SILLAJHUAY 6012 m.s.n.m. (Limite *Bolivia – Chile) *CERRO SAPAJO – LLICA *VILLA MAR *ALOTA *PUEBLOS AUTÉNTICOS.

1.9 CADENAS HOTELERAS

Haría falta hacer una descripción del sector con algún dato de su cuota de mercado. Las cadenas Hoteleras son aquel conjunto de empresas agrupadas, en forma de concentración horizontal, con distintas fórmulas de propiedad y de gestión cuya finalidad es la de obtener una mayor rentabilidad, una situación de poder, control y prestigio en el mercado nacional e internacional.

Las principales características de las diferentes clases de cadenas son:

- Cadena formada por hoteles nacionales propios.
- Cadena internacional formada por hoteles propios situados en varios países.
- Cadena formada por hoteles propios y hoteles adheridos.
- Cadena formada por hoteles propiedad de particulares, pero gestionados y administrados bajo la firma de una cadena.
- Cadenas de hoteles gestionados a base de franquicias.

En las empresas de Alojamiento y en hoteles, coexisten grandes empresarios con pequeñas empresas. Estas pequeñas empresas si quieren conseguir una cuota de

mercado deben integrarse o agruparse con el gran empresario, es el eje de la Cadena Hotelera, dando lugar a contratos ínter empresariales. A) Gestión independiente; propiedad. El propietario gestiona el negocio, toma las decisiones y asume los riesgos.

La empresa de alojamiento es ajena a una cadena hotelera. Para mitigar el inconveniente de la competencia con los grandes empresarios, estas pequeñas empresas buscan colaboraciones entre empresarios independientes sin integrarse en cadenas. Crean Asociación de Empresarios Independientes y/o se integran en los sistemas de reserva de las AAVV. B) Gestión Independiente Agrupada o Integrada. Cadena Hotelera, que engloba una gestión unificada en mayor o menor grado, a un número determinado de empresas de alojamiento con una distribución territorial más o menos amplia.

Las formulas de gestión independiente son, en grado de dependencia y pudiéndose dar varias formas de integración, las siguientes: 1) PROPIEDAD: dependencia absoluta o integración total. La cadena Hotelera es dueña de las empresas de alojamiento sometidas a una misma gestión y dirección. (Ventaja económica) 2) ARRENDAMIENTO; contrato de arrendamiento de empresa. La Cadena Hotelera alquila el total de la empresa de alojamiento en pleno funcionamiento. El propietario es el arrendador y la Cadena Hotelera el arrendatario, en consecuencia adquiere la posesión (no la propiedad) de la empresa. Contrato ínter empresarial con una duración de 5 a 10 años.

1.9.1 Organización de los hoteles. Los hoteles ofrecen servicios de alojamiento y restauración básicamente, aunque dependiendo del tipo de hotel pueden ofertar también alquiler de sala de reuniones, banquetes o servicios de animación, siempre remunerado.

La organización suele estar constituida por:

- **Equipo directivo.** Formado por el director, subdirector y ayudante de dirección. Su misión es definir políticas de empresa y objetivos. También se suelen encargar de la gestión de Recursos Humanos, comercialización, control de sistemas de seguridad y calidad y en general de organizar y coordinar la actividad.

- **Equipo de pisos.** Está formado por la gobernanta/e y las camareras/os de piso. La gobernanta se encarga de organizar y repartir tareas, controlar los pedidos y existencias (lencería), planificar los horarios del personal a su cargo, recogida de datos estadísticos y comunicación. Las camareras de piso se encargan de las tareas de limpieza, control de las habitaciones y minibares comunicando las incidencias encontradas.

- **Equipo de recepción.** El Jefe de recepción se encarga de organizar y controlar las tareas propias del departamento, elaborando el horario del personal a su cargo. También es el encargado de gestionar las quejas, de la comunicación con otros departamentos organizando las reuniones que sean precisas. Los Recepcionistas son los encargados de la atención al cliente gestionando la recepción y salida de los clientes y resolviendo las dudas que pudieran presentarse durante la estancia.

En el caso de no existir un servicio de reservas propio también se encargan de la gestión de reservas y cancelaciones. Es el principal contacto con el cliente.

- **Equipo de mantenimiento.** Especialistas en mantenimiento. Incluye tanto las reparaciones de las instalaciones comunes como de las habitaciones por lo que en ocasiones requiere un servicio permanente. También suele incluir el mantenimiento de jardines, piscinas y otras instalaciones deportivas.
- **Restaurante.** Se organiza como un restaurante normal aunque puede tener un servicio de cocina más o menos permanente.
- **Convenciones.** En ciertos hoteles estos actos requieren personal especializado que se encarga de reservar y organizar, todo lo relacionado con la utilización de salones para convenciones y material a subcontratar.
- **Animación.** Los animadores se encargan de organizar las actividades necesarias para el entretenimiento de los huéspedes. Esto incluye la organización de actividades y fiestas encargándose del acondicionamiento de las instalaciones y la gestión de las subcontratación otras empresas si es necesario.
- **Departamento comercial.** Desarrolla mecanismos y políticas de comercialización en todas las áreas del hotel.

1.9.2 Hoteles famosos. La mayoría de los hoteles mundialmente famosos han ganado su renombre por tradición, por ser un lugar en donde se llevó a cabo algún evento importante o por personas que lo han frecuentado. Este es el caso del hotel y museo Schloss Cecilienhof, en Potsdam, Alemania se llevó a cabo la Conferencia de Potsdam, durante la Segunda Guerra Mundial entre los aliados Winston Churchill, Harry Truman y Joseph Stalin, en 1945.

Otros establecimientos han dado origen a una comida o bebida particular, como es el caso del hotel Waldorf=Astoria de la ciudad de Nueva York, conocido por la ensalada Waldorf, o el Hotel Raffles en Singapur en donde se inventó la bebida Singapur Sling o el Hotel Sacher, en Viena lugar de origen del Sachertorte.

Algunos hoteles se han hecho conocidos para la gente a través de la cultura popular, como el Ritz Hotel de Londres, el Hotel Chelsea en Nueva York, objeto de varias canciones. Este tipo de hoteles también son frecuentados por celebridades. Otros establecimientos con esta característica son el Beverly Hills Hotel y el Chateau Marmont Hotel en California, Estados Unidos, el Hotel Jorge V de París, el Palazzo Versace en Costa Dorada, Australia, el Alvear Palace Hotel en Buenos Aires, Argentina o Los Tajibos Hotel & Convention Center en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

1.10. DESARROLLO DEL SECTOR TURÍSTICO EN COLOMBIA

Analizados los resultados alcanzados en el 2001 de las variables que permiten medir el comportamiento del sector, se puede observar que algunas de éstas, a pesar de las circunstancias por las que ha atravesado el país y que inciden significativamente en su determinación, han tenido un crecimiento con respecto a las cifras alcanzadas en el año 2000.

En 1994, el sector participaba con el 2,5% del PIB, mientras que esta participación se ha venido reduciendo progresivamente ya que en el 2000 fue del 2.067%; sin embargo la reactivación de la economía ha incidido en el sector, ya que en el 2001 esa participación subió al 2,09%, y se estima que esta tendencia se mantenga en el 2003.

En 1999, el sector hotelero generó cerca de 50.000 empleos directos y a pesar de la problemática de desocupación que vive el país, el número de empleos se mantuvo.

Los ingresos por ventas del sector se afectaron por la desaceleración de la economía del país presentado en 1999, los cuales decrecieron 37,92% en el 2000, pero se evidenció un cambio en esa tendencia, al presentar un decrecimiento global del 9,47% para el 2001, menor que el presentado frente al 2000. El análisis para los subsectores de hoteles, agencias de viajes y restaurantes, elaborados por el DANE para el 2000, demuestra una recuperación sustancial en las ventas.

Las medidas de choque que adelantó el Gobierno, especialmente en la recuperación de los flujos de turismo doméstico, permitieron revertir la tendencia logrando un crecimiento positivo del 5,84% en este rubro.

La ocupación hotelera, que en 1999 registró su nivel más bajo en los últimos 5 años, 39%; en el 2000 fue de 41.76%, 44% en el 2001 y alcanzó el 45% en el

2002. La reciente temporada vacacional de fin de año de 2002 reafirma los indicios de recuperación del turismo nacional y el éxito del programa promocional que se viene implementando, al registrar un nivel de ocupación promedio cercano al 90%.

1.10.1 Principales variables. En el siguiente cuadro se presentan las principales variables relacionadas con el comportamiento del sector turístico colombiano

Cuadro 2. Variables del sector turístico colombiano

INDICADORES	1999	2000	2001 p	2002 pr
Monto en las divisas por recepción de turismo (millones de US\$)	927	1026	1209	1350
Número de pasajeros extranjeros por año (miles)	1228	1236	1285	1281
Porcentaje de participación del sector en el PIB	2,07%	2,06%	2,09%	2,09%
Tasa de crecimiento del PIB del sector	-4,98%	16,22%	9,13%	17,58%
Porcentaje de ocupación hotelera	39,11%	41,76%	44,00%	45%
Monto de crédito otorgado al sector turístico (millones de \$)	15792	17835	8263	19005
Pie de fuerza destinado a la seguridad del sector turístico	400	439	331	445

Fuente: Cálculos Ditur, con base en datos DNP, Banco de la República, Aeronáutica Civil, DANE, Policía de Turismo, IFI, Bancoldex, RNT y Cotelco. P: preliminar. Pr: proyectado

1.10.2 Cadenas internacionales presentes en Colombia. Las principales cadenas internacionales presentes en Colombia son: ACCOR, DAYS INN, SOL MELIA, RADISSON, INTERCONTINENTAL, HILTON INTERNACIONAL, FORTE TRAVELODGE, SHERATON, SUITES JONES, CHATEAU RELAIS.

1.10.3 Oferta habitacional de 4 y 5 estrellas. En el siguiente cuadro se muestra la oferta habitacional de Colombia, de acuerdo con el número de establecimientos y número de habitaciones. Incluye información de los establecimientos asociados a la Asociación Hotelera Colombiana.

Cuadro 3. Clasificación hotelera

REGION	CLASIFICACION			
	5 Estrellas		4 Estrellas	
	HOT	HAB	HOT	HAB
Antioquia	3	536	1	234
Atlántico	1	200	1	73
Bolívar	4	615	1	198
Boyacá	2	172		
Caldas			1	65
Cesar			2	104
Cundinamarca	3	263	1	90
Magdalena	2	407	2	313
Meta			1	116
Nariño			2	107
Norte de Santander			2	150
Quindío			1	50
Risaralda	1	199	2	109
San Andrés	2	293	3	532
Santafé de Bogotá	17	2.576	4	196
Santander	1	15	3	281
Tolima	3	333	2	185
Valle del Cauca	6	691	5	359
TOTALES	44	6.300	34	3.162

Fuente: Asociación Hotelera Colombiana.

1.10.4 Oportunidades de inversión

- **Generalidades de la inversión en Colombia.** Colombia cuenta con una de las más amplias y atractivas ofertas turísticas de la región: turismo de sol y playa, de aventura, agroturismo, ecoturismo, entre otros. Las playas del Caribe, las exóticas playas en la costa Pacífica, 45 parques naturales, de ellos 14 con infraestructura turística.

Nuestro país ofrece las mejores oportunidades a los inversionistas, no solamente para su gran mercado interno, sino porque también puede ser plataforma de penetración para otros países dentro los diferentes procesos de integración en Latinoamérica, región que representa un mercado de 400 millones de habitantes. Adicionalmente, tiene beneficios arancelarios en los Estados Unidos y en la Unión Europea, expandiendo las posibilidades de mercado.

Colombia es miembro de la Asociación Latinoamericana de Integración, ALADI; la Comunidad Andina de Naciones, CAN y tiene acuerdos de libre comercio con México, Venezuela, Chile y el Mercado Común del Caribe, CARICOM. Actualmente, está negociando un amplio acuerdo con los países miembros de MERCOSUR; conduce los acuerdos con el Mercado Común Centroamericano y hace parte activa de las negociaciones del Área de Libre Comercio para las Américas, ALCA.

Con Canadá, Colombia se beneficia del Sistema Generalizado de Preferencias, garantizando a nuestros productos industriales los mejores beneficios de tarifas y aranceles. Este sistema también le permite acceder con privilegios a los productos originados en Colombia, a los 15 países de la Unión Europea. De igual forma con los Estados Unidos, se tiene acceso a un mercado de 269 millones de habitantes, con el Sistema Andino de Preferencias Arancelarias, ATPA.

Colombia promueve la inversión extranjera, mediante una eficiente promoción y el ofrecimiento de trato nacional, simplificación de trámites y el ofrecimiento de incentivos sectoriales para diferentes puntos de la geografía nacional. Este conjunto de medidas permite a los inversionistas fácilmente crear alianzas estratégicas para buscar nuevos mercados, especialmente en el área andina, tal como lo han hecho las principales multinacionales que han instalado sus sedes en nuestro país.

En el ámbito del turismo, Colombia es miembro efectivo de la Organización Mundial del Turismo, el mayor foro multilateral del sector, participando en las negociaciones y gestionando diferentes medidas de apoyo para el turismo colombiano; es así como hace parte del Comité de Promoción e inteligencia de Mercados, para mejorar y sugerir nuevas propuestas sobre este tema.

Colombia también hace parte de la Asociación de Estados del Caribe, lidera el Comité Especial de Turismo, donde participa en las discusiones y elaboración de estrategias para la Zona Sustentable de Turismo del Caribe.

En el marco de la Comunidad Andina de Naciones, preside desde julio de 2002, el Comité Andino de Autoridades de Turismo, CAATUR, desde donde se trabajan los aspectos de integración y promoción del turismo en este mercado común, especialmente en la aplicación de la Decisión 463 de la Comunidad, específica en este tema.

De igual forma, ha suscrito diversos convenios y acuerdos de cooperación turística que le permiten liderar procesos de internacionalización e integración con otros países. En el ámbito bilateral, es de destacar que los acuerdos permiten establecer alianzas estratégicas empresariales con Rumania, España, Marruecos y México; con este último país también se promueve la inversión turística al igual que con Paraguay, Chile y Guyana.

Así mismo, se busca fortalecer otros contextos de competitividad, como transferencia de tecnología, promoción y facilitación adelantando acciones con los citados países al igual que con Jamaica, Cuba, Costa Rica y Bolivia. También hace parte de las Comisiones de Vecindad e Integración, donde se abordan los temas de turismo, con todos los países con los cuales tiene frontera y otros de América Latina.

Con el propósito fomentar la inversión extranjera en Colombia, el Gobierno Nacional ha establecido un conjunto de estímulos e incentivos de carácter fiscal, cambiario y unas reglas de juego y procedimientos orientados a facilitar el acceso y trámite correspondiente.

Se consideran como inversiones internacionales, las inversiones de capital provenientes del exterior, es decir, las inversiones realizadas en territorio colombiano incluidas las zonas francas, por parte de personas naturales o jurídicas no residentes en Colombia.

En Colombia, se permite la inversión extranjera en todos los sectores de la economía sin necesidad de permisos previos, salvo ante el Departamento Nacional de Planeación, para inversiones en el sector de los servicios públicos. La legislación colombiana relativa al tratamiento a la inversión extranjera está basada en tres principios fundamentales que son: igualdad, al recibir el mismo tratamiento que la realizada por inversionistas colombianos; universalidad, al ser aceptada en todos los sectores de la economía y, automaticidad, ya que no se requiere autorización previa para realizar la inversión, salvo algunas contadas excepciones.

1.10.5 Turismo a nivel departamental. Si bien el departamento de Nariño no tiene estructurada aún una agenda turística, va en camino de hacerlo y a ese proceso responde el encuentro que el sector celebrará entre hoy y mañana en Pasto con la presencia de varias entidades y organizaciones que a nivel regional y nacional impulsan la industria sin chimeneas.

La reflexión fue hecha ayer por la presidente ejecutiva de la Cámara de Comercio de Pasto, Gloria Pérez Rosero, y compartida por quienes atendieron la rueda de prensa en la que se puntualizó sobre la importancia del evento, el cual, ante la invitación a voceros del Cauca y Putumayo, servirá también para enfocar los objetivos turísticos en un contexto que abarque al sur occidente colombiano. "Debemos señalar que no veníamos hablando el mismo idioma. Tanto las

entidades del sector público como privado involucradas en la temática del turismo habíamos emprendido acciones cada una por su cuenta, de una manera aislada, sin lograr el alcance y el impacto necesario para dinamizar la economía regional", indicó la ejecutiva.

Destacó, sin embargo, que desde hace más de un año la institución que preside, junto con la Gobernación, la Alcaldía de Pasto y organizaciones del sector turístico como Cotelco, Acodrés y Anato y otros gremios empresariales han venido trabajando conjuntamente en la visualización de proyectos que permitan tener unos objetivos claros sobre hacia dónde vamos en materia turística y qué acciones se deben implementar para lograrlos.

"Hemos logrado avanzar en la generación de confianza, un factor fundamental entre unas personas e instituciones que han decidido trabajar juntas. Con esa base ya estamos en condiciones de trabajar para que en el mediano y largo plazo posicionemos a nivel nacional e internacional una oferta turística que nos permita aprovechar las bondades que ofrece este sector como dinamizador de la economía", expresó Gloria Pérez.

La presidente ejecutiva de la Cámara de Comercio de Pasto hizo un llamado a todos los empresarios vinculados de una u otra manera al turismo para que participen hoy de las mesas de trabajo y asistan también a la agenda académica, con el fin de hacer sus aportes que serán tenidos en cuenta en la agenda a construir y aprovechen la oportunidad para capacitarse en temas puntuales abordados por los expertos nacionales.

1.10.6 Turismo en Tumaco. La Oficina de Turismo del municipio de San Andrés de Tumaco trabaja intensamente para tener todo listo para la temporada alta, durante la cual se espera la presencia de un gran número de visitantes.

Dunia Sáenz, directora de Turismo de Tumaco, indicó que "cumpliendo con nuestra misión de brindarle seguridad a propios y turistas, que visitarán las playas de El Bajito y El Morro, compartimos la iniciativa del sector hotelero que está empeñado en contar con personal capacitado de salvavidas".

La funcionaria señaló que a futuro se trabajará en un proyecto con el apoyo de Ecopetrol que busca la construcción de la Torre Salvavidas; sin embargo actualmente se trabajará con personal de la Defensa Civil quien será el encargado de vigilar las playas para evitar una situación difícil con respecto a los bañistas.

Por otra parte, la funcionaria manifestó que una de las iniciativas que se busca implementar de manera permanente es que durante los fines de semana y los puentes festivos se organizarán varios programas culturales en los que se destacará el folclor y el colorido de la comunidad de la costa nariñense.

La infraestructura turística con que cuenta Tumaco se halla concentrada en su mayoría en la isla del morro donde, existen 19 hoteles con aproximadamente 800 camas, 30 restaurantes y 10 estaderos. En la isla de Tumaco nos encontramos con 5 hoteles, 6 restaurantes y otros establecimientos pequeños como son los hostales y residencias.

En el área rural dentro de la vía que conduce de Tumaco a pasto existen otros establecimientos como el centro recreacional y balneario Comfamiliar, ubicado en el Km. 25, el centro recreacional casa verde en el Km. 18, y el estadero los cerezos. Estos centros desde su creación presentan servicios de piscinas, bar – restaurantes, canchas de fútbol, tenis, múltiples juegos infantiles, cabañas, juegos recreativos como sapo, domino, billar pool, parques entre otros. Además hay tres hoteles ubicados en la isla de de Boca Grande.

1.10.7 Servicio de Transporte. En Tumaco está conformado por tres frentes que son:

- **Terrestre:** está conformado por taxis y buses, que prestan el servicio urbano e intermunicipal.
- **Aéreo:** Tumaco cuenta con un aeropuerto donde operan actualmente dos aerolíneas las cuales son Avianca y Satena que lo comunican con el resto del país.
- **Marítimo:** se compone por lanchas y barcos que prestan un servicio municipal, intermunicipal e internacional.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Entre los aspectos metodológicos, que orientan el desarrollo de este trabajo se mencionan: la definición del tipo de estudio, el método de investigación, la identificación de las fuentes y técnicas para lograr la información. Para mayor claridad, a continuación se desarrolla cada uno de estos aspectos:

2.1. TIPO DE ESTUDIO

El presente trabajo requiere de un estudio descriptivo, por tal razón se ocupara de describir las características que identifican los diferentes elementos y componentes de su interrelación con el propósito de delimitar las características: Internas, Externas y competitivas del Área de Turismo Municipal de Tumaco.

2.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En método de investigación que se utilizara en el desarrollo de este trabajo es el Inductivo – Deductivo. Inductivo debido a que permitirá a través de la observación de los fenómenos en particular enmarcar el problema de investigación. Deductivo puesto que de postulados generales se podrán describir fenómenos particulares, lo cual co-ayudará a la aplicación de las Teorías Administrativas antes planteadas en el Marco Teórico, con el fin de llevar a buen termino los objetivos propuestos.

2.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Como fuentes de información se acudirá a aquellas que disponen de información escrita y que se constituyen en la fuente secundaria; sin embargo será necesario entrar en contacto con la población objeto del estudio que representa la fuente primaria de la información.

En cuanto a las técnicas se refiere, se ve avocada la necesidad de disponer de un formato de entrevista con el cual se indagará sobre las necesidades de información requerida para la consecución de los objetivos planteados.

2.3.1 Fuentes Primarias. La Observación se utilizará como técnica de recolección de información, puesto que con esta se podrá conocer la realidad y definir previamente los puntos más importantes que deberán ser recolectadas en función directa con el objeto del estudio. Igualmente se realizaran 3 entrevistas dirigidas al personal que labora en el Área de Turismo Municipal de Tumaco distribuidas así: 1 a Directivo y 2 a empleados. Además se establecerán una serie

de paneles con expertos de las diferentes áreas del conocimiento. Teniendo en cuenta que se aplicará un muestreo de juicio o criterio, debido a que no se conoce la población y por tal esta es infinita.

Para el calculo del tamaño de la muestra, no es necesario aplicar formula por que se realizará u censo en los dos casos, tanto para la información interna como para la externa.

2.3.2 Fuentes Secundarias. Este punto suministrara la información necesaria para el desarrollo de este trabajo, puesto que por medio de los Libros, Enciclopedias, Tesis, Diccionarios e informes de gestión de la empresa de periodos pasados, serán vital para evaluar, analizar las variables y el ordenamiento lógico del desarrollo de este trabajo que hará parte significativa del mismo.

2.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez se termine la tarea de recolectar la información pertinente al estudio, se procederá a organizarla de acuerdo a Cuadros y Matrices, y para analizar los resultados de las encuestas se utilizará el programa STATGRAPHICS, de tal forma que facilite la presentación y sustentación del tema.

3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

TIPO DE EMPRESA	ALCALDÍA
MAGNITUD	ORGANIZACIÓN DE ORDEN CENTRAL
RAZÓN SOCIAL	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN ANDRÉS DE TUMACO

OBJETO DE LA EMPRESA:

Dirigir la Administración Municipal, ejercer la representación legal del municipio y hacer cumplir la constitución

3.1. EL ÁREA DE TURISMO MUNICIPAL DE TUMACO

Al respecto y por efecto de este trabajo se conoció que, ante los procesos de centralización administrativa, el Área de Turismo Municipal de Tumaco esta adscrita al municipio. Por este motivo no se posee patrimonio propio ni autonomía administrativa ni financiera para el manejo de sus recursos, se depende de las disposiciones que en el marco de la ley tome el señor alcalde.

El Área de Turismo Municipal de Tumaco y en el marco de la ley, ofrece a la comunidad los siguientes servicios:

Visión

Para el 2007 la dirección de turismo habrá consolidado su liderazgo en la gestión, planeación y desarrollo colectivo de proyectos turísticos y estará trabajando en el desarrollo de iniciativas de legislación para el bienestar de los agentes del sector turístico participando así en la construcción de una ciudad mas incluyente, pluralista y productiva

Misión

Promover el turismo continuamente, mediante un proceso integral evaluando con objetividad e independencia las gestiones turísticas, para buscar que éstas se desarrollen dentro de los principios constitucionales de igualdad, moralidad, eficiencia, eficacia, economía, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales así como el cumplimiento de las directrices gubernamentales, marco legal y políticas corporativas.

3.2. OBJETIVOS DEL ÁREA TURISMO

3.2.1 Objetivo General. El objetivo de la dirección de turismo es la promoción del bienestar de la comunidad a través del desarrollo de actividades turísticas.

3.2.2 Objetivos específicos:

1. Desarrollar el turismo ecológico, fluvia-buceo, marítimo, arqueológico ambiental y científico.
2. Promover en el mundo la belleza paisajística de la naturaleza continental marítima y fluvial únicas en su género, las que sumadas a la capacidad hotelera de nuestra gente hacen de la industria de turismo una fortaleza.
3. Formular políticas para la promoción turística de la ciudad y coordinar las campañas y actividades correspondientes.
4. Coadyuvar a la organización de certámenes culturales y turísticos municipales con sede en Tumaco o en sitios de interés para la ciudad.
5. Coadyuvar en la formulación de políticas tendientes a la conservación, protección y manejo del patrimonio turístico.
6. Apoyar la profesionalización de los campos artísticos y culturales de la ciudad, a través del apoyo y difusión de los procesos de creación, formación, investigación, circulación, apropiación y gestión.

3.3. EL MUNICIPIO DE SAN ANDRÉS DE TUMACO

Municipio colombiano del departamento de Nariño, localizado sobre una isla de origen aluvial. La localidad fue fundada probablemente antes del año 1794 por los tumás, grupo indígena que habitaba en las orillas del río Mira, recibiendo en principio el nombre de San Andrés de Tumaco. La base económica de la región la constituye en primer lugar la explotación forestal, seguida de la actividad agropecuaria, la minería, el comercio, la pesca artesanal e industrial y la actividad portuaria, ya que se trata del segundo puerto más importante que tiene el país en el océano pacífico.

El municipio de San Andrés de Tumaco cuenta actualmente con más de 162.604 habitantes; muestra un crecimiento poblacional cercano al 50% en menos de diez años, este crecimiento también es fruto de los flujos migratorios, de la riqueza y perspectiva de la región. La población se encuentra distribuida de la siguiente forma: en la capital del municipio con un promedio del 50.61% que es equivalente a 82.297 habitantes, el otro 49.39% equivale a 80.307 habitantes, los cuales están

localizados en más de 375 centros poblados rurales dispersos a lo largo y ancho de las 380.000 hectáreas de extensión del municipio.

Tumaco está identificado como “el centro del pulmón de la humanidad” y “pacífico biogeográfico” debido a que es una de las regiones más ricas del mundo en biodiversidad y pluviosidad en la producción de agua y oxígeno y en captura de carbono. Esta región es vital para el equilibrio del ecosistema universal según el fondo de protección del medio ambiente. Tumaco es considerado como punto geopolítico y estratégico para la ruta del comercio marítimo, terrestre y aéreo mundial. Además de ser multi-fronterizo con la república del Ecuador (vía terrestre y acuática) y por el mar con Sudamérica, Centroamérica, con Norteamérica y con el Asia en un futuro vía multimodal.

El municipio de San Andrés de Tumaco está ubicado sobre la isla del Morro, Viciosa, la de Tumaco y sobre una área continental a partir del puente del Pindo con una extensión aproximadamente de 14 kilómetros de largo y en la parte más ancha del sector insular de menos de 1 kilómetro en la región. El modo de explotación económico predominante desde hace cientos de años es el de tipo extractivo o enclave.

La estructura económica del municipio de Tumaco ha experimentado en los últimos años el tránsito de actividades económicas tradicionales, como la pesca artesanal, agricultura, hacia actividades que revisten mayor valor agregado en sus productos, tal es el caso de la agroindustria y la industria de alimentos marinos, actividades que, dado su nivel tecnológico, se constituyen en motores de progreso en la región.

Figura 1. Mapa de Corredores Turísticos



Fuente: Esta investigación

3.3.1 Sitios turísticos más representativos de la ciudad de Tumaco:

- El Morro
- El Mirador Puente el Morro
- El Bajito Tuma
- Bocagrande

4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

4.1. ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA

Es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales. Además influye en la manera como la gerencia resuelve las estrategias planteadas, por lo tanto la cultura corporativa es una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias, pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.

- **Estilo de dirección.** La actual administración del área aplica un estilo de dirección democrático y participativo ya que se utiliza la consulta para practicar el liderazgo, delega en algunas ocasiones su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consultan sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les corresponde.
- **Toma de decisiones.** a través de la oficina central que es el despacho del alcalde se le ha otorgado al área, la autonomía en la toma de decisiones para la solución de los problemas.
- **Direccionamiento estratégico.** La oficina de turismo municipal ha definido el objetivo primordial en el mediano plazo, implementar el Sistema de aseguramiento de garantía de calidad, cumplir con los requisitos de habilitaciones, y otros objetivos que son a largo plazo que no se desligan de la visión de la oficina.
- **Talento Humano.** El personal de la oficina de turismo municipal es competente, está acorde con los perfiles requeridos y poseen característica de productividad y eficiencia.

4.2. PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, es una manera de analizar la situación actual, involucrando en esta todos los factores que afectan su operación.

4.2.1 Capacidad Directiva

- **Planes de Acción.** Existe desorden en cuanto al desarrollo de algunas tareas, por cuanto no se han contemplado en planes de acción, se ha adelantado en algunas actividades pero no se han determinado los respectivos indicadores que ayudan a realizar el seguimiento respectivo de dichas actividades.
- **Estructura organizacional.** Es tradicional, jerarquizado, no responde a las necesidades actuales de la oficina, y que ha influido en la eficiencia de las labores del mismo. Se considera una debilidad mayor.
- **Herramientas Administrativas.** Se está trabajando en la aplicación de control y planeación para desarrollar los logros obtenidos, se están haciendo cosas más relevantes en lo que se refiere al turismo como el mapa turístico. Se considera una fortaleza media.
- **Liderazgo.** Es participativo democrático, bajo la dirección del área se ha conformado equipo de trabajo, en el cual participan todos los trabajadores del área y participan con opiniones aunque en últimas el que toma la decisión final es el director del área. Es una fortaleza de alto impacto.
- **Comunicación.** La comunicación es directa se realiza de jefe a subordinado, esto ha permitido una buena comunicación sin distorsión alguna. Esto es considerado como una fortaleza de impacto alto.
- **Control.** se aplica mecanismo de control dentro del área pero no es completo, debido a que no se tiene contemplado planes de acción para poder medir resultados; ni se tiene indicadores de gestión para evaluar el desempeño de los trabajadores; se considera una debilidad de bajo impacto.

4.2.2 Capacidad competitiva

- **Investigación de mercados.** No se ha realizado un estudio formal al respecto. Se han fabricado algunas preguntas que no se han tenido en cuenta a la hora de facilitar los servicios, motivo por el cual los usuarios se sienten inconformes; se considera una debilidad de impacto medio.

4.2.3 Capacidad financiera

- **Recurso Económico.** Todos los recursos económicos que genera el área son de gestión, ya que de la central que es el despacho del alcalde no proveen dinero para la realización de actividades que va en busca de mejorar el turismo. Se considera una debilidad alta.

4.2.4 Capacidad del Talento Humano

- **Capacitación.** Las capacitaciones que se brinda al personal del área se hacen debido a la razón social del mismo, se elabora planes de capacitación cuando se requiera. Se considera una fortaleza alta.
- **Experiencia.** la mayoría del personal tiene una larga trayectoria que en algunos casos facilita el desarrollo de las actividades diarias. Se considera una fortaleza de alto impacto.
- **Motivación.** El área carece de un sistema motivacional que reconozca el esfuerzo de los trabajadores para que crean sentido de pertenencia con la empresa. Se considera una debilidad alta.
- **Clima organizacional.** El ambiente que se maneja al interior del área es armónico y no existe conflictos entre compañeros de trabajo. La cultura ha influido de manera directa que no se presenten casos de conflictos en el área. Se considera una fortaleza de impacto alto.

4.2.5 Capacidad Tecnológica.

- **Aplicación de tecnología.** En el área se aplica el nivel necesario de tecnología (fax, Internet, teléfono, etc.) estos equipos cumplen los requisitos necesarios para dar un servicio de calidad. Se considera una fortaleza media.
- **Conocimiento, capacidad y destrezas.** El personal que manejan los equipos y herramientas disponibles para ofrecer los servicios del área de turismo, se encuentran en las condiciones adecuadas para manejarlos, ya que son aptos en la materia, se considera una fortaleza media.

4.2.6 Matriz de impacto de la capacidad interna. Una vez analizadas las fortalezas y debilidades del Área de Turismo municipal de Tumaco, se procede a calificarlas en la matriz de impacto de la capacidad interna en alta, media y baja para poder analizar el impacto en el área.

Cuadro 4. Matriz de impacto de capacidad interna para el área de turismo municipal de Tumaco

Factores internos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
• Planes de acción				x			x		
• Estructura organizacional				x				x	
• Herramientas administrativas				x					x
• Liderazgo	x						x		
• comunicación	x						x		
• control						x			x
CAPACIDAD COMPETITIVA									
• investigación de mercados					x			x	
CAPACIDAD FINANCIERA									
• Recursos económicos				x			x		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
• capacitación	x						x		
• experiencia	x						x		
• motivación				x			x		
• clima organizacional	x						x		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
• aplicación tecnológica		x						x	
• conocimiento, capacidad y destreza		x						x	

4.2.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Una vez elaborada la matriz de impacto de capacidad interna del área de turismo Municipal de Tumaco, se procede a tomar las variables más relevantes, para evaluar y ponderar las fortalezas y debilidades. Los factores claves se ponderan de tal forma que la sumatoria sea igual a 1,0 y para esto se utiliza un rango de 0,0 a 1,0. Posteriormente a cada variable se la califica con un número comprendido en el rango de 1-4, así; 1= debilidad mayor; 2= debilidad menor; 3= fortaleza menor; 4= fortaleza mayor.

Cuadro No 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para el área de turismo Municipal de Tumaco

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Resultado
• Planes de Acción	0.07	1	0.07
• Liderazgo	0.08	4	0.32
• Comunicación	0.06	4	0.18
• Herramientas administrativas	0.10	1	0.10
• Estructura organizacional	0.09	1	0.09
• investigación de mercados	0.10	2	0.20
• capacitación	0.10	4	0.40
• motivación	0.10	1	0.10
• clima organizacional	0.07	4	0.28
• aplicación tecnológica	0.09	3	0.27
• conocimiento, capacidad y destreza	0.08	3	0.24
• experiencia	0.06	4	0.18
TOTAL	1.00		2.43

Fuente: Esta investigación

El resultado total ponderado de los factores internos para el área de turismo municipal de Tumaco es de 2.43, lo que indica que posee fortalezas buenas inclinándose al promedio que representan ventajas en la prestación del servicio de turismo; gracias a factores de capacidad administrativa, liderazgo y comunicación que han sido de gran influencia que están ayudando a que el despacho se mantenga en adelante.

4.3. PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MEDIO (POAM)

Metodológicamente nos permitirá identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales que se presentan en el entorno del área de turismo municipal de Tumaco. Y dependiendo de su impacto e importancia se podrá establecer que clase de amenazas u oportunidades es para el área.

4.3.1. Análisis de Entorno Económico

- **Comportamiento del PIB y el desempleo.** En el campo económico, las circunstancias son adversas teniendo en cuenta que se ha experimentado un decrecimiento real con relación al poder adquisitivo de la moneda del producto interno bruto.

Cuadro 6. PIB Anual en Colombia

AÑO	VARIACIÓN %
2.000	2.95
2.001	1.14
2.002	1.93
2.003	3.86
2.004	4.78
2.005	5.13

Fuente: DANE, Sin incluir cultivos ilícitos

A esto se suma el alto índice de desempleo a nivel regional y nacional, afectando directamente al bolsillo de los usuarios, de los bienes y servicios ofrecidos por la comunidad encargada del turismo, y por ende agudizando los niveles de pobreza e inseguridad. Estas circunstancias han impactado negativamente en la economía del municipio, haciendo cada vez más difícil la situación social y la actividad empresarial en la que participan el sector Turismo. Por lo que este factor se incluye como una amenaza teniendo un impacto medio.

Cuadro No 7. Desempleo en Colombia

PERIODO	NACIONAL %	13 CIUDADES %
Julio 05	11.80	14.10
Agosto 05	11.30	13.80
Septiembre 05	11.20	13.50
Octubre 05	10.00	12.10
Noviembre 05	10.20	12.10
Diciembre 05	10.40	12.20
Enero 06	13.40	16.00
Febrero 06	13.20	14.20
Marzo 06	11.30	12.20
Abril 06	12.10	12.70
Mayo 06	11.80	13.10
Junio 06	10.50	12.50
Julio 06	12.60	13.10

Fuente: periódicos el tiempo y portafolio 2006

- **Pérdida del valor adquisitivo.** Pese a que el gobierno utilice herramientas en pro de disminuir los niveles de inflación, para mantener el poder adquisitivo de la moneda, además para el 2006 desde hace varios años, el Banco de la República viene cumpliendo las metas puntualmente. Y esto hay que celebrarlo. Colombia ha logrado desde 1999 entrar en el grupo de países que registran inflaciones de un solo dígito. Llevamos, pues, 7 años de estabilidad de precios las metas de largo plazo de nuestro banco central es la de estabilizar las variaciones anuales de precio en un rango entre 2% y 4%.

Esta es una meta fundamental que hay que convertirla no solo en una fría estadística del Banco de la República sino en un gran propósito nacional. Solamente con inflaciones moderadas y predecibles las economías logran asignar eficientemente el ahorro hacia inversiones rentables y solamente productivas. Una carestía moderada es, igualmente, condición necesaria (aunque no suficiente) para que haya una mejor distribución del ingreso y de la riqueza en el país.

La meta de inflación para el 2006 es la de mantener el aumento de precios de la economía circunscrito a un margen entre el 4 y 5%. Este objetivo debe cumplirse para continuar con la buena tendencia que se trae desde hace 7 años y para preservar lo que es fundamental la credibilidad del Banco de la República, entre los agentes del mercado. Además, las condiciones están dadas para que dichas metas se puedan cumplir perfectamente.

Por ello, está bien que las autoridades monetarias sean cautelosas de que la meta se esté cumpliendo a lo largo del año. Y para tomar los correctivos que sean necesarios para asegurarse de que así suceda.

Esto es lo que acaba de hacer el Banco de la República ante un leve cabeceo que presentó la inflación en el mes de agosto en el lenguaje confidencial que suelen utilizar los Bancos centrales en su comunicado, el Banco de la República dijo en el suyo del pasado 4 de septiembre “el aumento de la inflación en agosto (4.72% en los últimos doce meses) fue el resultado principalmente de choque de oferta en los precios de los alimentos y de los regulados.

A pesar de que el equipo técnico del Banco de la República tenía previsto este repunte, no esperaba que se sucediera antes del fin del año. La junta directiva del Banco de la República ha señalado que en las actuales condiciones la economía no requiere del mismo estímulo monetario de antes para operar satisfactoriamente; en consecuencia, ha aumentado la tasa de interés de intervención de las operaciones a través de las cuales el banco otorga o recoge liquidez del mercado en 0.75% de lo que va corrido del año”.

En buen romance lo que está advirtiendo el Banco Emisor es que mantendrá un monitoreo muy estricto de la oferta monetaria (que ya no necesita crecer a los ritmos a los que venía haciéndolo), y que si observa algún desfase con relación a las metas de inflación no le temblará el pulso para seguir subiendo la tasa de interés.

Está bien que el Emisor mantenga a raya la inflación, evitando en lo posible elevar el costo del dinero (para no golpear al crecimiento económico y generación de empleo), pero sin dejar de hacerlo si es absolutamente indispensable para contener las presiones inflacionarias, se considera una amenaza media e impacto medio.

Cuadro No 8. Inflación en Colombia

Índice de precio al consumidor	
Agosto del 2006	Variación %
31 días	0.39
12 meses	4.72
Año corrido	3.85
PAAG para sep.	0.39

Fuente: periódico portafolio 2006

4.3.2 Análisis del Entorno Político – jurídico

- **Importancia de la industria turística.** El turismo es una industria esencial para el desarrollo del país y en especial de las diferentes entidades territoriales, regiones, provincias y que cumple una función social.

El Estado le dará especial protección en razón de su importancia para el desarrollo nacional. Por lo cual se considera como una oportunidad de alto impacto.

- **Formulación de la política y planeación del turismo.** Para el cumplimiento de los fines de la presente Ley, el Ministerio de Desarrollo Económico formulará la política del Gobierno en materia turística y ejercerá las actividades de planeación, en armonía con los intereses de las regiones y entidades territoriales. Este ítem se considera oportunidad de medio impacto.

- **Plan nacional de desarrollo y del plan sectorial de turismo.** El Ministerio de Desarrollo Económico, siguiendo el procedimiento establecido por el artículo 339 de la Constitución Política para la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo, preparará el Plan Sectorial de Turismo en coordinación con el Departamento Nacional de Planeación y las entidades territoriales, el cual formará parte del Plan Nacional de Desarrollo, previa aprobación del Compes.

El proyecto de Plan será presentado al Consejo Superior de Turismo para su concepto.

El Plan Sectorial de Turismo contendrá elementos para fortalecer la competitividad del Sector, de tal forma que el turismo encuentre condiciones favorables para su desarrollo en los ámbitos social, económico, cultural y ambiental.

La participación territorial en la elaboración del Plan Sectorial de Turismo, seguirá el mismo mecanismo establecido en el artículo 9º numeral 1 de la ley 152 de 1994, para la conformación del Consejo Nacional de Planeación. Se considera oportunidad de medio impacto.

- **Peaje turístico.** De conformidad con el artículo 313 de la Constitución Política, autorizase a los Concejos Municipales de aquellos municipios con menos de cien mil habitantes, que posean gran valor histórico, artístico y cultural para que establezcan un peaje turístico, de acuerdo con el reglamento que para el efecto expida el respectivo Concejo Municipal. Tal peaje se podrá establecer en los accesos a los sitios turísticos respectivos.

Los Concejos Municipales podrán ejercer la autorización que les otorga este artículo, previo concepto favorable emitido por Col cultura, el Ministerio de Desarrollo Económico, el Consejo Superior de Turismo y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

La tarifa que se establezca para el peaje no podrá superar un salario mínimo diario legal por vehículo de uso público o comercial y medio salario mínimo diario legal por vehículo de uso particular.

Los recursos que se recauden por concepto del peaje que se establece en este artículo, formarán parte del presupuesto de rentas y gastos del municipio y se deberán destinar exclusivamente a obras de limpieza y ornato o que conduzcan a preservar o mejorar los sitios, construcciones y monumentos históricos del municipio. Por lo cual se considera como una amenaza de alto impacto.

- **Conformación del sector turismo.** En la actividad turística participa un sector oficial, un sector mixto y un sector privado.

El sector oficial está integrado por el Ministerio de Desarrollo Económico, sus entidades adscritas y vinculadas, las entidades territoriales y Pro social, así como las demás entidades públicas que tengan asignadas funciones relacionadas con el turismo, con los turistas o con la infraestructura.

El sector mixto está integrado por el Consejo Superior de Turismo, el Consejo de Facilitación Turística y el Comité de Capacitación Turística.

El sector privado está integrado por los prestadores de servicios turísticos, sus asociaciones gremiales y las formas asociativas de promoción y desarrollo turístico existentes y las que se creen para tal fin. Se considera una oportunidad de medio impacto.

- **Programas de promoción turística.** Corresponde al Ministerio de Desarrollo Económico, previa consulta al Comité Directivo del Fondo de Promoción Turística, diseñar la política de promoción y mercadeo del país como destino turístico y adelantar los estudios que sirvan de soporte técnico para las decisiones que se tomen al respecto.

La ejecución de los programas de promoción estará a cargo de la Entidad Administradora del Fondo de Promoción Turística, de acuerdo con los contratos que para el efecto suscriba con el Ministerio de Desarrollo Económico y con la Corporación Nacional de Turismo. Por este motivo esta variable es considerada como una oportunidad de medio impacto.

4.3.3 Análisis del Entorno Social

- **Orden público.** Para nadie es un secreto que el fantasma del narcotráfico ha trasladado a la cabecera del municipio grandes índices de violencia, con la cual se cobran cada vez más vidas de inocentes por el actuar de grupos al margen de la ley, esto hace que las personas vivan en medio de la incertidumbre y por ende se

vea afectada la tranquilidad las labores cotidianas tales como: transporte terrestre, turismo y la recreación, el cultivo, y el esparcimiento.

La zona rural es la mas afectada por el actuar de estos grupos, debido a aquello son obligados a sembrar cultivos ilícitos, porque de lo contrario son obligados a desplazarse de sus tierras para emprender una penosa migración hacia la ciudad en donde no se presentan las condiciones mínimas de supervivencia para ellos.

Toda esta situación hace que el territorio nariñense en especial Tumaco deje de ser atractivo para el turista que prefieren ir hacia la hermana república del Ecuador, para disfrutar de la tranquilidad que no se les brinda en nuestro país.

Tumaco, uno de los municipios mas extensos de Colombia (3.778 km²), es el mayor expulsor de población desplazada en Nariño y a la vez el mayor receptor por su extensión, haciendo que se presente el fenómeno de desplazamiento intra-municipal de las veredas y corregimientos hacia la cabecera del municipio.

El desplazamiento forzado, que sucede en Tumaco es un problema que no solo abarca el conflicto armado y de narcotráfico, que hace que personas de municipios cercanos a Tumaco se desplacen hacia la principal población de esta región pacífica.

También se puede observar que personas de otras regiones del país incluso muy lejanas, que han sido afectadas por el desplazamiento ven en Tumaco una nueva oportunidad de vivir.

Un aspecto sumamente importante del desplazamiento que acontece en el municipio es que involucra a la comunidad afrodescendiente, teniendo graves implicaciones para ellas, en cuanto que durante tantos años han luchado por sus derechos al territorio y a la propiedad colectiva hasta conseguir el reconocimiento de la tenencia de las tierras que han ido consolidando en la ley 70 de las comunidades negras.

Con el desplazamiento las comunidades se ven debilitadas al interior de las mismas, los concejos comunitarios pierden la capacidad de acoplar procesos de autodeterminación, de empoderamiento y sobre todo procesos culturales en busca de su identificación como etnia, de sus costumbres y creencias propias, que son atractivas para los turistas que visitan esta región.

El orden público es cada vez más trascendental al país puesto que es uno de los motivos mas fugaz de capital y de cerebros provoca, además los grupos legales han declarado a las entidades públicas, como objetivo militar, provocando esto una amenaza de alto impacto.

- **Identidad cultural.** La mayoría de las tradiciones culturales del municipio y la sub-region corresponde a legado de los africanos y sus descendientes quienes fueron esclavizados en las minas de Barbacoas e Iscuandé en los siglos XVII,

XVIII y XIX. En efecto, los negros que ocuparon las tierras bajas o costeras, ya sea en la época del cimarronaje o en los tiempos que siguieron la ley de manumisión en 1851, construyeron una cultura con armonía natural. Mitos y leyendas, religiosidad, prácticas de producción, medicina tradicional, gastronomía y en fin toda la cosmovisión de los afrocolombianos del Pacífico poco a poco se fue definiendo como punto de partida de un proceso etno-histórico que ha determinado la fisonomía actual del litoral Pacífico y por tanto, de sus pautas de comportamiento, realizaciones culturales, lenguas, folclor, etc. Siendo alternativa de atracción a turistas por sus costumbres, por este motivo esta variable es considerada como una oportunidad de medio impacto.

4.3.4 Análisis del Entorno Tecnológico

- **Automatización de procesos.** Las innovaciones parecen surgir a un ritmo que se incrementa en progresión geométrica, sin tener en cuenta los límites geográficos ni los sistemas políticos. Estas innovaciones tienden a transformar los sistemas de cultura tradicionales, produciéndose con frecuencia consecuencias sociales inesperadas. Por ello, la tecnología debe concebirse como un proceso creativo y destructivo a la vez, esto genera que este ítem posea características de amenaza de medio impacto.
- **Facilidad de acceso a tecnología.** El sistema único de acreditación que corresponde a un conjunto de estándares de actividades y procedimientos de auto evaluación mejoramiento y evaluación externa destinada a demostrar evaluar y comprobar el cumplimiento de niveles superior de calidad por parte del área, y además posee una gama amplia de proveedores de tecnología. Esto hace que esta variable se convierta en una oportunidad de medio impacto.

4.3.5 Matriz de impacto (POAM). Una vez analizadas las variables del entorno se procede a analizar la matriz de impacto POAM, para de esta forma poder otorgar a cada una de estas una calificación que va de alto a medio y concluye con un nivel bajo, y de esta forma se haga más fácil su comprensión.

Cuadro 9. Matriz de impacto (POAM) para el área de Turismo Municipal de Tumaco.

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO									
• Comportamiento del PIB y el desempleo				x				x	
• Pérdida del valor adquisitivo					x			x	
ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO-JURÍDICO									
• Importancia de la industria turística	x						x		
• Formulación de la política y planeación del turismo		x						x	
• Plan nacional de desarrollo y del plan sectorial de turismo		x						x	
• Peaje turístico				x			x		
• Conformación del sector turismo		x						x	
• Programas de promoción turística		x						x	
ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL									
• Orden público				x			x		
• Identidad cultural		x						x	
ANÁLISIS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO									
• Automatización de procesos					x			x	
• Facilidad de acceso a la tecnología		x						x	

4.3.6 Matriz de Evaluación de factor externo (MEFE). Una vez elaborada la matriz (POAM), se procede a tomar las variables más relevantes para evaluar y ponderar las oportunidades y amenazas, los factores claves se ponderan de tal forma que la sumatoria sea igual a 1.0 y para esto se utilizará un rango de 0,0 a 1,0, posteriormente a cada variable se la califica con un número comprendido en rango de 1 a 4, así; 1= amenaza mayor; 2 = amenaza menor; 3= oportunidad menor; 4 = oportunidad mayor.

Cuadro 10. Matriz de evaluación factores externos (MEFE) para el área de Turismo Municipal de Tumaco.

Factor externo clave	Ponderación	Calificación	Resultado
• Comport. Del PIB y el desempleo	0.07	1	0.07
• Pérdida del valor adquisitivo	0.06	1	0.06
• Importancia de la industria turística	0.10	4	0.40
• Formulación de la política y planeación del turismo	0.08	3	0.24
• Plan nacional de desarrollo y del plan sectorial de turismo	0.09	3	0.27
• peaje turístico	0.08	1	0.08
• Conformación del sector turismo	0.09	3	0.27
• Programas de promoción turística	0.08	3	0.24
• Orden público	0.10	1	0.10
• Identidad cultural	0.08	3	0.24
• Automatización de procesos	0.09	2	0.18
• Facilidad de acceso a tecnología	0.08	3	0.24
Total	1.00		2.39

Fuente: esta investigación

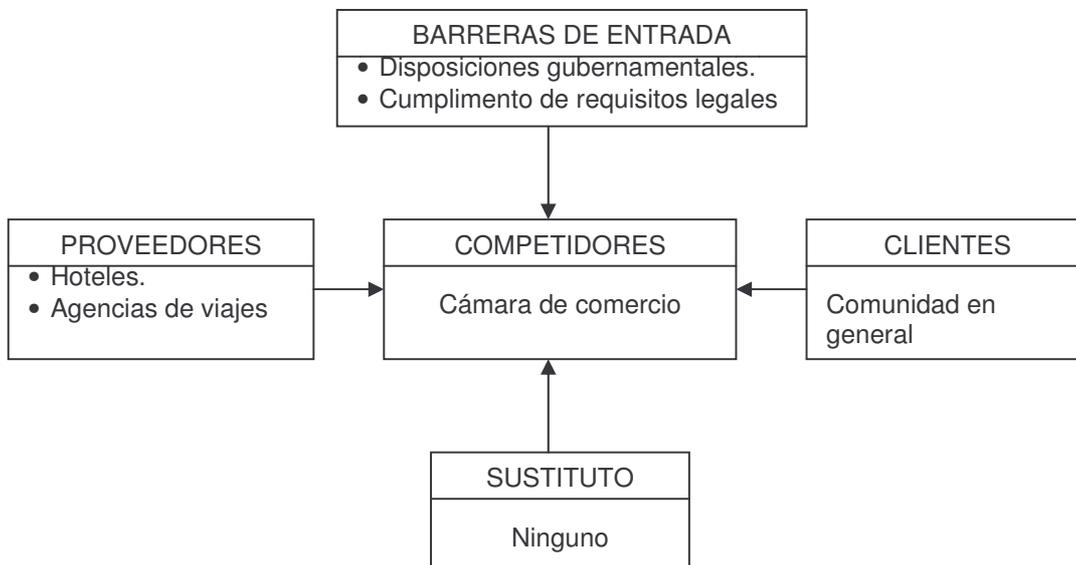
El resultado final de la Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) para el área de Turismo Municipal de Tumaco es de 2.39, lo cual quiere decir que la amenaza posee un impacto alto sobre los impactos mas modestos que representan las oportunidades, y esto debe representar a la entidad un mayor estudio las fuerzas del macro-ambiente, y no desligarse de las fuerzas externas de las cuales la entidad puede controlar, para crear unas fortalezas que genere impactos mas convenientes para la misma.

4.4. ANÁLISIS COMPETITIVO DEL ÁREA DE TURISMO MUNICIPAL DE TUMACO

En la actualidad la competitividad proyecta a mejorar la calidad del servicio o producto, es factor clave para posicionarse en cualquier campo, sector económico, mercado o servicio. El cliente o usuario de este servicio está en condiciones de saber cuales son las características y ventajas competitivas de cada una de las empresas que compiten por tener mayor participación del mercado en el sector.

Para determinar en qué posición se encuentra el Área de Turismo Municipal de Tumaco frente a la competencia se utiliza el modelo de diamante estratégico de Michael Porter.

Figura 2. Escenario competitivo de Porter



Fuente: esta investigación

4.4.1 Descripción Global del Sector. En épocas anteriores en Tumaco a pesar de que no era un pueblo muy conocido, el turismo era de mayor afluencia, debido a que se le daba una mayor importancia a la zona de Bocagrande y se dejaba en otro plano los distintos sitios con que cuenta Tumaco. Eran muchos los turistas que del centro del país venían a disfrutar de estas playas, pero a partir de los años 1992 y 1993 en adelante el turismo ha cambiado radicalmente, aunque esto no puede ser contradictorio a la situación actual que se vive en Tumaco en el medio del turismo, pues ahora aunque contamos con mayor infraestructura hotelera y un mayor número de sitios que visitar la afluencia de turistas en Tumaco es más reducida.

Según lo que se muestra anteriormente al haber más infraestructura se puede decir, que hay un aumento en la visita de turistas y por ende un mayor crecimiento del impacto económico del turismo en Tumaco. Pero es todo lo contrario el turismo no ha crecido con las expectativas que muchos se plantean, lo que quiere decir que si bien ha crecido no lo a hecho de una manera que beneficie el desarrollo económico de nuestra región. (Ver Anexo C).

Por todo esto podemos decir que el turismo en nuestro municipio no presenta un gran impacto para el desarrollo económico de nuestra región debido a que existen muchos factores que impiden su explotación de manera más comercial.

El turismo en Tumaco no cuenta con el apoyo necesario de las diversas entidades que manejan o rigen el turismo en Colombia, además de esto, no existe la voluntad por parte de las empresas privadas para darle un impulso en el aspecto

de inversión en infraestructura, especialización de servicios y promoción (discotecas, hoteles, restaurantes entre otros lugares) lo que permite que este no tenga un desarrollo óptimo en nuestra región y termine siendo apenas la tercera fuente generadora de trabajo en el municipio de Tumaco.

Otro de los factores que planteamos y que intervienen en el lento desarrollo del turismo es la inseguridad que se vive en esta región por la disputa territorial (cultivos ilícitos) que mantienen grupos armados al margen de la ley.

Además no podemos dejar a un lado el gran costo que acarrea el venir a Tumaco utilizando las aerolíneas como medio de transporte, que en algunos casos, es más económico o asequible escoger otro destino.

4.4.2 Barreras de Entradas. El congreso de Colombia, de acuerdo al artículo 43 de la ley 300 de 1996, los recursos de Fondo de Promoción Turística se destinarán a la ejecución de proyecto de competitividad, promoción y mercadeo con el fin de incrementar el turismo.

- **Capacidad Tecnológica:** Son los estándares básicos de estructura y de proceso que deben cumplir la oficina de turismo por los servicios prestados y que se consideran suficientes y necesarios para satisfacer las necesidades de los usuarios. Comprende: recurso humano, infraestructura, instalaciones físicas, mantenimiento, dotación. La formulación de estándares de las condiciones de capacidad tecnológica está orientada por los siguientes principios:
 - a. **Fiabilidad:** La aplicación y verificación de cada estándar es explicar, clara y permite una evaluación objetiva y homogénea.
 - b. **Sencillez:** La formulación de los estándares de las condiciones de capacidad tecnológica, así como los procesos para su verificación son fáciles de entender, permiten la autoevaluación de los prestadores de servicio de la oficina de turismo.
- **Suficiencia Patrimonial y Financiera:** Es el cumplimiento de las condiciones que posibilitan la estabilidad financiera de la oficina de turismo municipal. Los recursos generados por el área son de capacidad de gestión ya que para la Oficina de Turismo, el despacho del alcalde no suministra dineros para el cumplimiento de sus quehaceres.
- **De capacidad técnico administrativa:** son condiciones de capacidad técnico administrativa para las instalaciones de la Oficina de Turismo.

1. El cumplimiento de los requisitos legales exigidos por las normas vigentes con respecto a su existencia y representación legal, de acuerdo con su naturaleza jurídica.

4.4.3 Identificación y análisis de la competencia. El área de Turismo Municipal de Tumaco por ser una oficina prestadora de servicio de turismo, ni en Tumaco ni en su área de influencia posee competencia para el servicio que presta esta oficina.

❖ **Cámara de Comercio Tumaco:** Es una empresa privada asociación local, de empresarios, establecida para promover iniciativas comerciales. Las cámaras de comercio intentan atraer nuevas industrias a sus municipios por medio de la publicidad y participan en estudios sobre la vivienda, campañas de seguridad y en la promoción de leyes favorables al comercio.

También promueve el desarrollo turístico por medio de capacitaciones y actividades para el mejoramiento del sector.

4.4.4 Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores de la oficina de Turismo son las agencias de viajes y hoteles, los cuales generan inquietudes para que la oficina de turismo se motive a innovar, crear y fortalecer el servicio, y el sector cada día crezca.

4.4.5 Poder de negociación de los clientes. Los clientes de la oficina de turismo son todas aquellas personas que soliciten el servicio de turismo ya sea local, nacional e internacional y tengan o no contacto directo con la oficina.

4.4.6 Análisis del Perfil Competitivo. El estudio de los rivales se constituye en parte fundamental y vital para el éxito o fracaso de la actividad empresarial en la cual un negocio se desenvuelve y en el caso particular de la oficina de Turismo Municipal de Tumaco, y teniendo en cuenta que para tal efecto no existe una entidad que posea la misma característica del área de turismo, se procederá a compararlo con entidad que presten algunos servicios parecidos; específicamente con la entidad antes mencionada (Cámara de Comercio).

4.4.6.1 Factores claves de éxito

- **Instalaciones.** La accesibilidad al servicio y la ubicación de las instalaciones para la entidad que presta esta clase de servicio, dado a que por la estructura y la comodidad permite a los usuarios una mayor satisfacción de sus necesidades en este campo. De ahí que entre más cerca se encuentre la

entidad al lugar de residencia de los usuarios mayor será la aceptación de la institución.

- **Atención al usuario.** Es un factor muy importante, porque dada la complejidad, diversidad y particularidad del caso con la que llegan las personas a solicitar el servicio, los usuarios necesitan de funcionarios eficientes que sepan responder con claridad a todas sus inquietudes y expectativas, del asesoramiento y agilidad en la atención, del buen trato y la transparencia en el servicio de manera que se forme una buena imagen de la empresa.
- **Imagen corporativa.** Por tratarse de empresa de carácter social que presta el servicio de turismo, actividad que relaciona directa e indirectamente a toda la sociedad, es importante crear un buen concepto de empresa en la mente de los ciudadanos, para generar compromiso y aceptación en el mercado eliminando cualquier manifestación de corrupción.
- **Oportunidad en el servicio.** Está dada por la pertinencia de la prestación de los servicios, la seriedad y transparencia en el desempeño de las funciones de los empleados, la supresión de procedimientos y requisitos innecesarios muchas veces no contemplados en los procesos, de tal manera que satisfagan las necesidades de los usuarios.
- **Calidad del servicio.** Está dada por la veracidad, oportunidad y pertinencia de los diagnósticos en pro de satisfacer la necesidad del usuario, la seriedad y transparencia de los desempeños de las funciones de los empleados, la supresión de procedimientos y requisitos innecesarios muchas veces no contemplados en los procesos de tal manera que compense la necesidad del cliente.
- **Aplicación de tecnología.** La evaluación correspondiente a este factor no hace referencia a que la tecnología se utiliza en un país industrializado si no a la tecnología de punta en el país, que por un lado garantice el funcionamiento adecuado del área asistencial como el área operativa y teniendo como base estos parámetros, la oficina de Turismo Municipal cuenta con los mínimos requisitos para cumplir con su funcionamiento adecuado.

Cuadro 11. Matriz de perfil competitivo MPC para la oficina de Turismo Municipal de Tumaco

Factores claves de éxito	Ponderación	Oficina de turismo		Cámara de comercio	
		Calif.	Result.	Calif.	Result.
Instalaciones	0.14	4	0.56	4	0.56
Atención al usuario	0.15	3	0.45	3	0.45
Imagen corporativa	0.15	3	0.45	3	0.45
Oportunidad en el servicio	0.19	2	0.38	2	0.38
Calidad en el servicio	0.19	3	0.57	1	0.19
Aplicación de tecnología	0.18	3	0.54	3	0.54
TOTAL	1.00		2.87		2.57

En cuanto al servicio con los que el área compite en Tumaco según el resultado del competidor, Cámara de Comercio Tumaco, con un resultado total de **2.57** esto debido a las excelentes instalaciones y su imagen corporativa que posee, lo cual ayuda a que optimice los servicios que llevan relación con el mismo. El área de Turismo Municipal de Tumaco, se encuentra en una posición competitiva fuerte con respecto a la competencia ya que los resultados muestran que la calificación total es de **2.87**, que por encima del promedio de 2.50 es buena para la organización, sin desconocer que posee una debilidad que aunque menor debe ser considerada y estudiada para de esta forma lograr transformarla en fortaleza.

El factor más importante son las instalaciones que con respecto al entorno es considerada excelente y los demás factores en estudios según los resultados son fortalezas menores para la oficina de Turismo.

4.5. ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA

Esta matriz es diseñada para facilitar el mejor acoplamiento entre las oportunidades y amenazas, las debilidades y fortalezas más significativas, para la formulación de estrategias, DO, FO, FA y DA. Para la construcción de esta se estragan los factores claves de la MEFE, MEFI y MPC.

Figura 3. MATRIZ DOFA (cruce de variables)

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. capacitación 3. aplicación de tecnología 4. conocimiento, capacid. y destreza 5. instalaciones 6. atención al usuario 7. imagen corporativa 8. calidad del servicio 9. comunicación 	<p style="text-align: center;">DEBILIDAD (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planes de acción 2. recursos económicos 3. herramientas administrativas 4. estructura organizacional 5. motivación 6. investigación de mercado
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDAD (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Efecto de la constitución Nal. 2. ley 300 de 1996 3. facilidad de acceso a la tecnología. 4. identidad cultural. 5. Plan nacional de desarrollo y del plan sectorial de turismo 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. F1, O2 2. F3, O3 3. F2, O4 4. F9, O4 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. D1, O5 2. D4, O5 3. D5, O4 4. D4, O2 5. D3, O3
<p style="text-align: center;">AMENAZA(A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. comportamiento del PIB y el desempleo. 2. pérdida del valor adquisitivo. 3. políticas de fortalecimiento fiscal y la reforma administrativa. 4. orden público. 5. peaje turístico 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. F2, A3 2. F6, A4 3. F3, A3 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. D1, A4 2. D2, A2 3. D5, A1

4.5.1 Definición de estrategias funcionales (DOFA). La definición de estrategias fundamentales DOFA, son el resultante de la combinación en los diferentes cuadrantes y la matriz DOFA de cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee la organización, esto con el objeto de establecer un marco proactivo en los entornos externos e internos.

Estrategias FO

F1, O2. Realizar convenios de actualizaciones en el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), para mantener el personal continuamente preparada.

F3, O3. Actualizar permanentemente la tecnología que se utiliza para que de esta forma se pueda tener la eficiencia y efectividad de esta.

F2, O4. Aprovechar el nuevo enfoque y giro que está tomando la educación universitaria en el área para así lograr una adecuada convención de la cultura regional a la cultura empresarial.

F9, O4. Tener una comunicación directa con los colaboradores para que haya mayor sentido de pertenencia para con la empresa.

Estrategias DO

D1, O5. Realizar una inclusión positiva en todos los planes y proyectos del gobierno nacional con la elaboración de diseños que exponga las necesidades de la oficina.

D4, O5. Fortalecer el trabajo en la oficina y con esto mejorar la comunicación volviendo de esta forma más sencilla las funciones.

D5, O4. Incentivar con capacitaciones a los trabajadores para que presten un mejor servicio.

D4, O2. Aprovechar los recursos que la ley se estipula con el fin de promover las buenas relaciones entre trabajadores y directivos para el beneficio de la institución.

D3, O3. Sistematizar los procesos administrativos siendo ésta una herramienta importante para el funcionamiento de la oficina.

Estrategias FA

F2, A3. Diseñar un programa de desarrollo del talento humano, que se haga conocer a todo el personal y que garantice el desarrollo personal y profesional del

mismo. Este debe contemplar capacitaciones y el diseño de un sistema de sanciones y recompensas.

F6, A4. Fortalecer en los momentos en que las condiciones lo ameriten atención al usuario en caso en que el orden público haga disponer de planes y programas.

F3, A3. Adquirir tecnología que automaticen los procesos generado con ellos agilidad en los procedimientos

Estrategias DA

D1, A4. Formular planes de acción a corto, mediano y largo plazo en el área que contribuyan a resolver contingencias futuras, y no se entorpezcan las labores cotidianas.

D2, A2. Presentar proyectos presupuéstales al despacho de la Alcaldía Municipal para manejar su propio recurso.

D5, A1. Crear estabilidad laboral a los funcionarios de la oficina de Turismo para así lograr motivación.

4.6. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Busca identificar las amenazas desde el punto de vista de la severidad de su impacto, y medir las habilidades de la organización para reaccionar, ubicando la probabilidad de ocurrencia en un diagrama de vulnerabilidad.

4.6.1 Descripción de los puntales para la oficina de turismo municipal de Tumaco

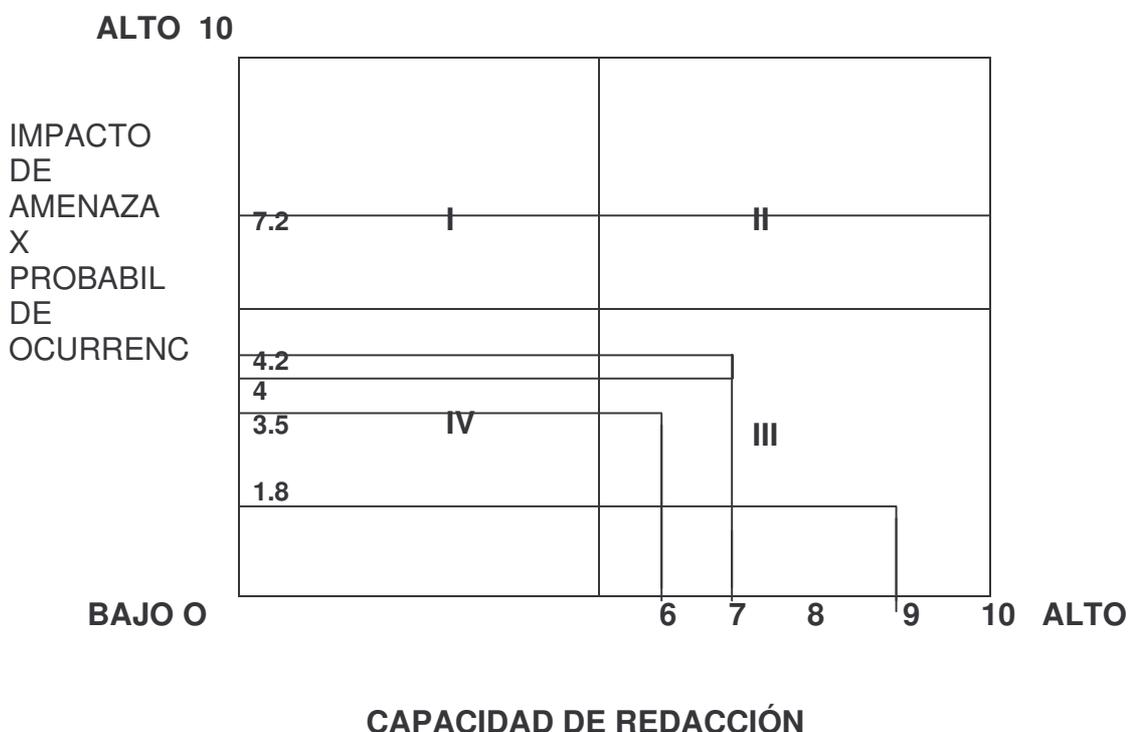
- **Comunicación.** En el área de turismo municipal de Tumaco. Debido a que es una organización de carácter público y se dedica a ofrecer los servicios de turismo en el municipio de Tumaco. Y teniendo en cuenta que tenemos un competidor
- **Instalaciones.** Se convierte en un puntal, debido a que en primera medida, el área de turismo no podría funcionar sin una planta física con los requerimientos pertinente y de no estar ubicado estratégicamente en la Zona Centro del municipio de Tumaco sería muy difícil que las personas tuvieran acceso a este ser vicio.

- **Capacitación.** Se considera un puntal, dado a la razón social de la entidad, es necesario mantener al personal actualizado tanto en espacio administrativo, como en el espacio operativo sobre las nuevas tendencias administrativas y sobre la nueva preferencia turística.
- **Sistema presupuestal.** Los pocos ingresos que obtiene el área de turismo son de gestión por los funcionarios del área, es necesario implementar un rubro, porque no podría mantenerse únicamente con este ingreso debido a la cantidad de personas que se benefician de este servicio.
- **Aplicación de tecnología.** Debido a las características y requerimientos tecnológicos que debe poseer la oficina de turismo según la normatividad para su funcionamiento. La tecnología se convierte en un puntal, debido a que se necesitan los equipos en el área.

Cuadro 12. Análisis de vulnerabilidad para el área de Turismo Municipal de Tumaco

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	Impacto de Amenaza	Prob. de Ocurrencia %	Capacidad de Reacción	Grado de vulnerabilidad
			0-10	0 y 1	0-10	
1.Comunicación	Distorsión del proceso de comunicación e ineficiencia en el transporte de la misma	Baja influencia de los turistas en Tumaco	8	0.5	7	III
2. Instalaciones	Pérdida de la planta física por desastres naturales o atentados.	Declamación de emergencia	9	0.8	10	II
3.capacitación	Bajo grado de adiestramiento en las labores cotidianas	Demora en los procedimientos en la atención de los usuarios.	6	0.7	7	III
4.sistema presupuestal	falta de recursos que provengan del Municipio	Prescindir de algunas actividades o eventos realizados por la oficina	7	0.5	6	III
5.Aplicación Tecnológica.	Obsolescencia de la tecnología utilizada en el área.	Mala prestación de los servicios y reducción de la demanda	6	0.3	9	III

Figura 4. Análisis de vulnerabilidad- cuadrantes para el área



I INDEFENSA, II EN PELIGRO, III PREPARADA, IV VULNERABLE

El área de Turismo Municipal de Tumaco, se encuentra en el cuadrante III (preparada), en los puntales comunicación, capacitación, Sistema presupuestal y aplicación de tecnología, lo cual advierte que la oficina está preparada para reaccionar en cuanto a cualquier eventualidad. Para mantener esta situación con relación a los puntales comunicación y capacitación, la organización debe desarrollar estrategias que fortalezca las relaciones entre empleados, la dirección y los entes territoriales, para de esta forma prevenir futuros inconvenientes.

Para los puntales sistema presupuestal y aplicación de tecnología es necesario que la oficina desarrolle estrategias que fortalezcan la búsqueda y relacione con proveedores, que ofrezcan precios cómodos y de calidad; para los cuales debe tener un pertinente encaje con el presupuesto en los cuales está incluido en el área de Turismo.

Para el puntal instalaciones que se ubica en el cuadrante II (PELIGRO), pero que tiene alta capacidad de reacción, el área sugiere emprender acciones estratégicas que mejoren sus respuestas.

5. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1. DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO

El plan estratégico de la oficina de Turismo del Municipio de Tumaco, es posible realizarlo en un periodo de 3 años, tiempo con el cual se podrá desarrollar la totalidad de actividades y estrategias planteadas.

Visión

Para los próximos 3 años la dirección de turismo habrá consolidado su liderazgo en la gestión, planeación y desarrollo colectivo de proyectos turísticos y estará trabajando en el desarrollo de iniciativas de legislación para el bienestar de los agentes del sector turístico participando así en la construcción de una ciudad mas incluyente, pluralista y productiva.

Misión

Promover el turismo continuamente, mediante un proceso integral evaluando con objetividad e independencia las gestiones turísticas, para buscar que éstas se desarrollen dentro de los principios constitucionales de igualdad, moralidad, eficiencia, eficacia, economía, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales así como el cumplimiento de las directrices gubernamentales, marco legal y políticas corporativas.

5.2. OBJETIVOS DEL ÁREA TURISMO

- Promover en el mundo la belleza paisajística de la naturaleza continental marítima y fluvial únicas en su género, las que sumadas a la capacidad hotelera de nuestra gente hacen de la industria de turismo una fortaleza.
- Formular políticas para la promoción turística de la ciudad y coordinar las campañas y actividades correspondientes.
- Contribuir a la organización de certámenes culturales y turísticos municipales con sede en Tumaco o en sitios de interés para la ciudad.
- Cooperar en la formulación de políticas tendientes a la conservación, protección y manejo del patrimonio turístico.
- Apoyar la profesionalización de los campos artísticos y culturales de la ciudad,

a través del apoyo y difusión de los procesos de creación, formación, investigación, circulación, apropiación y gestión.

6. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)

Es una herramienta primordial para estudiar la adecuación de una estrategia a una empresa, y se analiza 4 dimensiones: Estabilidad Ambiental (EA), Fuerza de la Industria (FI), Ventaja Competitiva (VC), Fuerza Financiera (FF). Cada uno de los factores elegidos dentro de estos escenarios se calificaran así: FF y FI entre +1 el peor y +6 el mejor y VC y EA entre -1 el mejor Y -6 el peor.

Cuadro 13. Posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA) para la Oficina de Turismo Municipal de Tumaco.

A) Estabilidad Ambiental	calificación						promedio
	1	2	3	4	5	6	
Orden público			-				-8/3
Desempleo			-				
Identidad cultural		-					
Total factor		2	6				
B) Fuerza de la Industria	calificación						promedio
	1	2	3	4	5	6	
Normatividad vigente				+			11/3
Nivel tecnológico					+		
Estabilidad financiera		+					
Total factor		2		4	5		
C) Ventaja Competitiva	calificación						promedio
	1	2	3	4	5	6	
Instalaciones		-					-7/3
Tecnología aplicada			-				
Imagen corporativa		-					
Total factor		4	3				
D) Fuerza Financiera	calificación						promedio
	1	2	3	4	5	6	
Crecimiento empresarial				+			9/3
Manejo presupuestal			+				
Recursos económicos		+					
Total factor		2	3	4			

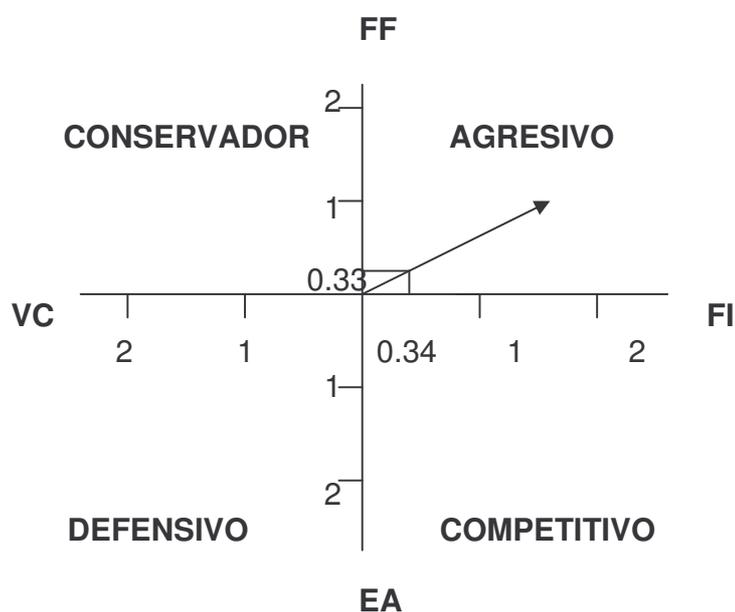
El vector direccional coordina

$$\text{Eje X: VC+FI} = -2.33 + (+3.67)=0.34$$

$$\text{Eje Y: EA+FF} = -2.67 + (+3.00)=0.33$$

$$\text{Punto resultante (X, Y) = (+ 0.34; + 0.33)}$$

Figura 5. Matriz de Posición Estratégica de Acción PEEA para la Oficina de Turismo



El Área de Turismo Municipal de Tumaco, se ubica en el cuadrante agresivo, lo cual demuestra que está en excelente posición de utilizar sus fortalezas internas con el objeto de: aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Por tanto, la penetración en el Mercado, desarrollo de productos, la integración horizontal, hacia delante y hacia atrás, la diversificación del conglomerado, concéntrica, horizontal o una combinación de ellas pueden ser factibles.

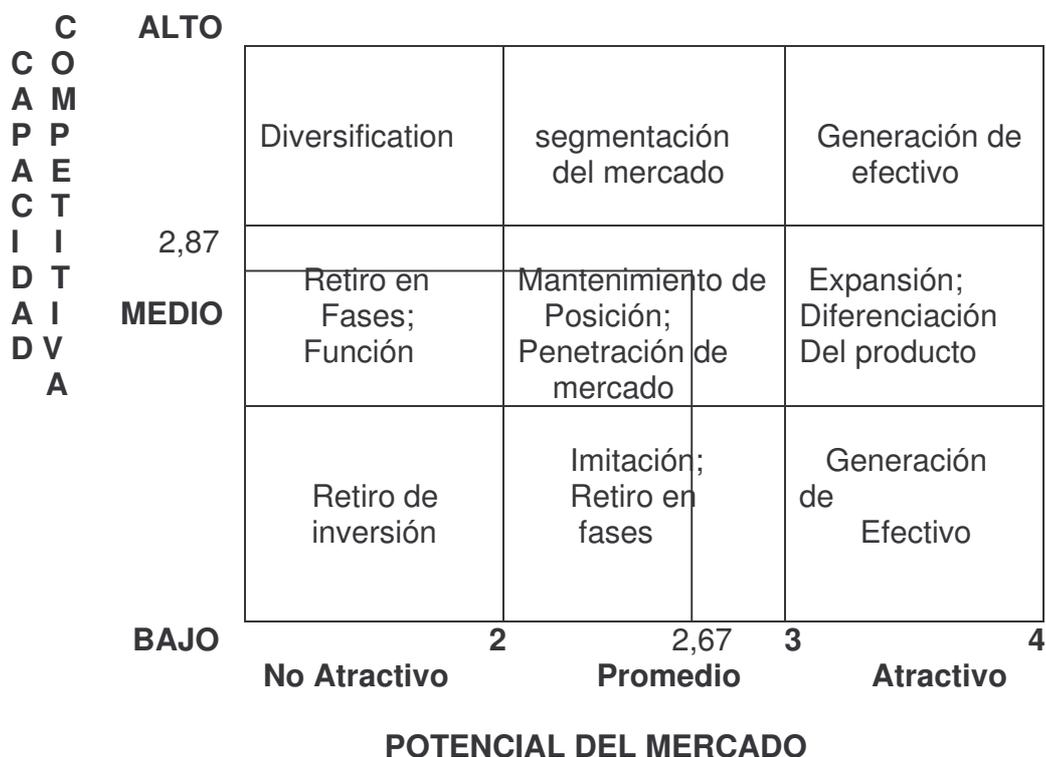
6.1. MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL

El análisis vectorial le permite al área de Turismo Municipal de Tumaco definir las estrategias globales que debe seguir para alcanzar su visión a través de sus dos dimensiones: la capacidad competitiva de la empresa equivalente al puntaje obtenido en la matriz de perfil competitivo (MPC), que es **2,87**, frente al potencial

del mercado en el cual se seleccionaron los siguientes factores, a los cuales se calificó de 1 a 5; 5 el de mayor atraktividad y 1 el menor atraktividad.

Factor	Calificación.
• ley 300 de 1996.	4
• Plan nacional de desarrollo.	3
• A automatización de procesos.	1
• Constitución nacional.	2
• Identidad cultural.	3
• Tecnología utilizada.	3
Total.	<u>16</u>
Promedio.	16/ 6= 2,67

Figura 6. Matriz de política direccional (MPD).



El área de turismo municipal de Tumaco debe implementar estrategia de penetración en el mercado y mantenimiento de posición.

6.2. MATRIZ INTERNA – EXTERNA.

Esta matriz resume los resultados obtenidos en la matriz EFE y EFI. Posee dos dimensiones como son: Los resultados totales ponderados del factor externo (eje x) y los resultados totales ponderados del factor interno (eje y).

Sobre el eje x, la matriz IE puede presentar resultado 1.0 – 1.99 posición interna débil; 2.0- 2.99 posición media; 3.0-4.0 posición interna fuerte.

Sobre el eje y, la matriz IE puede presentar resultados 1.0 -1.99 posición externa baja; 2.0 – 2.99 posición mediana; 3.0 - 4.0 posición externa alta.

Si la compañía está en los cuadrantes I, II, IV, se necesitan estrategias para crecer y desarrollarse; en los cuadrantes VI, VIII, IX, se necesitan estrategias para eliminarse y si está en los cuadrantes VII, V, III, se necesitan estrategias para desistir.

Los resultados de la MEFI para el área de Turismo Municipal de Tumaco es de **(2.43)** y los resultados de la MEFE es de **(2.39)** los cuales se relacionan de la siguiente manera en la Matriz IE.

Figura 7. Matriz Interna Externa (IE)

		Fuerte 43.0	Promedio 2.0	Débil 1.0	
P O N D E R A D O	4.0 Alto	I	II	2.43	III
	3.0	IV	V	RESISTER Y MANTENER	VI
	2.39				
	1.0 bajo	VII	VIII		IX
		TOTAL PONDERADO MEFI			2.0

El área de Turismo Municipal de Tumaco, se ubica en el cuadrante V, por tanto debe desarrollar estrategias “resistir y Mantener”. Lo que nos indica que las

estrategias mas convenientes que se pueden administrar son la penetración en el mercado y el desarrollo del producto o servicio.

6.3. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Esta matriz es la última etapa de la formulación estratégica pues es significativa puesto que permite decidir las estrategias a formular en el área de Turismo Municipal de Tumaco. Para el desarrollo de esta matriz se toma información de la MEFI, MEFE, MPC, DOFA, PEEA y la matriz IE.

Se tomaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las MEFI y MEFE y se procedió a ponderar de igual manera que en las mismas. Se extrajeron las estrategias alternativas de las matrices DOFA y PEEA y la IE y se establecieron los puntajes de atracción así: 1 la estrategia no es atractiva, 2 la estrategia es algo atractiva, 3 la estrategia es bastante atractiva, 4 la estrategia es muy atractiva.

A mayor relación entre el factor interno o externo la acción directa que tenga la estrategia, mejor atracción y viceversa si el factor no se relaciona no se asigna puntaje. Posteriormente las ponderaciones se multiplican por los puntajes, que a su vez se suman para obtener el total de puntaje de atracción, nos resulta una relación directa que es: entre más alto el puntaje mas atractivas son el puntaje para el área de Turismo.

Según los resultados de la MCPE las estrategias más atractivas son el Desarrollo del producto (servicio) con un puntaje total de 5.3, la penetración en el mercado con un puntaje total de 4.02 y el desarrollo del mercado con un puntaje total de 3.96 que resultó ser la menos atractiva.

Figura 8. Matriz cuantitativa de planificación estratégica

Factores claves	Ponderación	Desarrollo de productos (servicios)		Penetración en el Mercado		Desarrollo del mercado	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Factores Internos							
Planes de Acción	0.07	4	0.28	2	0.14	1	0.07
Liderazgo	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
Comunicación	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06
Herramientas administrativas	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
Estructura organizacional	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18
investigación de mercados	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
capacitación	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
motivación	0.10	3	0.30	-	-	-	-
clima organizacional	0.07	3	0.21	-	-	-	-
Aplicación tecnológica	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27
conocimiento, capacidad y destreza	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32
experiencia	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18
Factores Externos							
Comport. Del PIB y el desempleo	0.07	2	0.14	3	0.21	-	-
Pérdida del valor adquisitivo	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
Importancia de la industria turística	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10
Formulación de la política y planeación del turismo	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08
Plan nacional de desarrollo y del plan sectorial de turismo	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18
peaje turístico	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
Conformación del sector t	0.09	2	0.18	-	-	2	0.18
Programas de promoción turística	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24
Orden público	0.10	2	0.20	-	-	2	0.20
Identidad cultural	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Automatización de procesos	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18
Facilidad de acceso a tecnología	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
TOTAL			5.3		4.02		3.96

6.4. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

La definición de estrategias es la forma mediante la cual se realiza el proceso analítico y decisorio de las estrategias de negocio, que han proporcionado cada una de las matrices de formulación y evaluadas en la MCPE, aquí solo se menciona las estrategias definidas para la institución.

Después de realizar el análisis correspondiente con base en el diagnóstico interno y externo al área de Turismo Municipal de Tumaco, cuales estrategias le favorecen en el sentido de aprovechar oportunidades y sacarle partido a las fortalezas que posee en la actualidad, se han seleccionado tres grandes estrategias.

6.4.1 Estrategias de negocio

- **Desarrollo del producto (servicio):** Esta estrategia pretende incrementar la mejoría de los servicios que ofrece el área de Turismo Municipal de Tumaco a través de la actualización de los servicios, para ello se requiere un gasto que aunque económico, de despliegue de interés e impute para la investigación del mercado y el desarrollo del personal. Para el desarrollo de esta estrategia, al ser la que obtuvo el mayor porcentaje en la matriz cuantitativa de la planeación estratégica se implementará a través de los siguientes mecanismos:
 - Adecuación de recursos y equipos tecnológicos para el área de turismo.
 - Definir claramente las políticas que emanen las responsabilidades del área en el desarrollo turístico de Tumaco.
 - Propuesta de planes de capacitación para los funcionarios del área, enfocándose en las últimas tendencias, del desarrollo turístico y en cadenas turísticas, que permitan a su vez presentar un proyecto de capacitación y formación a los negocios y empresas dedicado al turismo en la ciudad de Tumaco.
 - Sistematización de los procesos administrativos

- **Penetración del mercado:** Esta estrategia pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los servicios presentes, en los actuales mercados por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Se posee suficientes recursos para dichas tareas, por cuanto los ingresos que se obtengan se pueda utilizar para hacer estrategias publicitarias promocionando el turismo de la región. Para el desarrollo de esta estrategia se implementarán las siguientes:
 - Desarrollar convenios con la Cámara de Comercio y la Universidad de Nariño para implementar capacitación y asesoría en el desempeño y desarrollo de Planes de Mercado para los hoteles de la región.

- Presentar proyectos presupuestales al despacho de la Alcaldía del Municipio para el desarrollo de los planes estratégicos y operativos del área.
 - Adecuación de recursos y equipos tecnológicos para el área de turismo.
- **Desarrollo de Mercado:** Para desarrollar el mercado se requiere introducir los servicios actuales en otra zona geográfica, el clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez mas favorable. Para el desarrollo de esta estrategia al ser la menos atractiva en el puntaje de la matriz cuantitativa de la planeación estratégica se implementarán a través de los siguientes mecanismos:
- Realizar convenios de actualización en el servicio para mantener el personal continuamente preparado.
 - Fortalecer la atención al usuario.
 - Generar investigaciones de mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, para generar un proceso de mejoramiento continuo y creación de valor agregado al sector turístico de Tumaco.

7. Cuadro 14. PLAN DE ACCIÓN PARA LA OFICINA DE TURISMO MUNICIPAL DE TUMACO

Objetivos	Estrategias		Metas	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Indicadores
	Funcionales	Negocio						
1. alcanzar un nivel de desarrollo tecnológico acorde con la necesidad de la oficina	-Diligenciar proyecto priorizando herramientas como fax, computador e Internet	Desarrollo de servicio	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reconversión tecnológica en un 50% sobre los servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de debilidades de equipos en la prestación de servicios. Identificación y canalización de recursos por presupuestos y gestión con otras fuentes de financiación. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador del área. Alcalde municipal. 	\$2.200.000	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> Decisiones Investigaciones Adquisiciones.
2. optimizar el desarrollo del talento humano hacia la calidad del servicio.	-desarrollar políticas de turismo y capacitación que permitan mejorar el desempeño laboral	Desarrollo de servicio	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la situación actual en un 80% en el primer año. Mejorar en un 60% el desarrollo del talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir plan de capacitación e incentivo. Incentivar a los funcionarios exitosos y premiar el buen desempeño laboral. Realizar ejercicios pilotos. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador del área. 	\$3.000.000	2 veces en el año	<ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones Decisiones. Investigaciones
				<p>ACTUALIZACIÓN DE PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificación de cargo a ser 	<ul style="list-style-type: none"> Alcalde municipal. 			

				provistos o por sistemas de concurso.				
Objetivos	Estrategias		Metas	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Indicadores
	Funcionales	Negocio						
3.renovar la estructura organizacional, con el fin de adecuarla a las necesidades y exigencias en la institución, obteniendo claridad en las relaciones laborales e interpersonales	Diseño de la estructura organizacional (anexo B). Perfeccionar los cargos y responsabilidades laborales.	Desarrollo del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la eficiencia laboral en un 85%. • Optimizar en un 100% el servicio y la atención a los usuarios 	IMPLEMENTACIÓN DE CARRERA ADMINISTRATIVA. <ul style="list-style-type: none"> • Actualización de manual de funciones según normas. • Implementación del sistema de evaluación de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcalde municipal • Coordinador del área. • Jefe del departamento de talento humano 	\$1.500.000	Aplicación una vez aprobado el plan	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción a los empleados. • Satisfacción al usuario. • Reuniones de equipo de trabajo.
4.Crear un rubro para el área, que permita satisfacer las necesidades del sector	Obtener recurso económico para los gastos de la oficina	Desarrollo del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el servicio en un 100% • Realizar programas y actividades definido durante el año 	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalizar los eventos • Realizar obras turísticas • Ejecutar proyectos turísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración municipal • Coordinador del área 	\$ 50.000.000	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Buena utilidad de los recursos económicos. • Cronograma de Actividades, para establecer las actividades del año.

5. Realizar la investigación de mercados que nos permita conocer las necesidades de los usuarios	Obtener procesos de mejoramiento continuo Creación del valor agregado en el servicio	Desarrollo del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar una gran proporción de turistas que visiten la región. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistemas de seguridad en los sitios turísticos. • Fortalecer el trabajo del área y el mejoramiento del sector turístico 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del área. • Alcalde 	\$ 2.000.000	Una vez aprobado el plan	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones • Investigaciones • Capacitaciones.
--	---	-------------------------	---	--	--	--------------	--------------------------	--

COSTO TOTAL DEL PLAN DE ACCIÓN	\$58.700.000
---------------------------------------	---------------------

Fuente: Esta Investigación

8. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión y los estándares propuestos son uno de los agentes determinantes para la gerencia, los cuales permiten evaluar el desempeño de la Oficina de Turismo Municipal de Tumaco, en término de resultados eficientes y eficaces, frente a la misión, visión y objetivos propuestos.

8.1. INDICADORES DE ACTIVIDAD

Los indicadores de actividad propiamente facilitan a la organización la coordinación y aseguran el seguimiento de las decisiones gerenciales y la realización de las actividades planteadas.

Cuadro 15. Indicadores de actividad para la Oficina de Turismo Municipal de Tumaco

índice	medida	estándar
• Capacitación	<u>Curso de capacitación efectuados</u> curso de capacitación planeado	95%
• Decisiones	<u># de decisiones ejecutadas</u> # de decisiones tomadas	80%
• Investigaciones	<u>Investigaciones(proyectos) desarrollados</u> Investigaciones (proyectos) propuestos	90%
• Reuniones de trabajo	<u># de reuniones efectuadas</u> # de reuniones planeadas	50%
• Auditoría	<u># de auditoria efectuadas</u> # de auditoria planeadas	95%

Fuente: Esta Investigación

8.2. INDICADORES DE IMPACTO AL TRABAJO

Los indicadores de impacto al desempeño son aquellos en donde se estiman factores internos, los cuales por sus características generan satisfacción o insatisfacción y de esta forma crean un impacto sobre el normal desenvolvimiento de labores y prestación del servicio.

Cuadro 16. Indicadores De Impacto Al Trabajo Para La Oficina De Turismo Municipal De Tumaco.

Índice	Medida	Estándar
• Satisfacción al empleado	$\frac{\# \text{ de recompensas otorgadas}}{\# \text{ de recompensas estipuladas}}$	70%
• Satisfacción al usuario	$\frac{\# \text{ de reclamos atendidos}}{\text{total de reclamos}}$	90%
• Insatisfacción de empleado	$\frac{\# \text{ de reclamos de empleados semanal}}{\text{total de reclamos empleados mes}}$	3%
• Insatisfacción de usuario	$\frac{\# \text{ de reclamos del usuario semanal}}{\text{total de reclamos del usuario al mes}}$	3%

Fuente: Esta Investigación

9. CONCLUSIONES

- ❖ La oficina de Turismo como empresa social Municipal ha generado en la comunidad, un bienestar social en cuanto al crecimiento económico y a la generación de empleos en la región.
- ❖ Los factores internos de la oficina de Turismo Municipal de Tumaco estimulan su crecimiento empresarial, dado que posee unos equipos de trabajo acorde a las necesidades del área.
- ❖ Los directivos de la Oficina de Turismo necesitan involucrar a sus colaboradores en el establecimiento de sus propósitos para que éstos sientan que su trabajo contribuye al éxito de la organización y con ello crezca la motivación en las actividades que realizan.
- ❖ La planeación estratégica coadyuva en las directivas a plantear y replantear permanentemente sus actividades, de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- ❖ Los cambios que se presentan en nuestro entorno, nos permiten entrar a un nuevo umbral de modernidad que conlleva el desplazamiento de viejos usos, hábitos y prácticas, por otros que tienen el fin de proporcionar innovadores medios e instrumentos para facilitar las actividades y para desarrollar nuevas formas de relación con medio ambiente.
- ❖ En esta perspectiva ha sido indispensable adoptar una actitud de mejoramiento continuo, es necesario resaltar que para los diferentes sectores en una época como ésta de tanta coyuntura, la preocupación de mejorar es por la demanda que existe del servicio que presta la oficina de turismo.
- ❖ Por lo tanto gracias al aporte valioso de la Gerencia estratégica y sus colaboradores, la entidad tiene hoy, un documento que se convierte en un norte claro y definido a seguir. Además de ser un instrumento para el cumplimiento de la misión y visión institucional, ésta se convierte en una herramienta importante de intervención social para la gerencia y sus colaboradores para fortalecer la prestación del servicio.
- ❖ Este presupuesto contemplado en el proyecto abarca la cantidad de dinero que se necesita para las actividades iniciales referentes a documentación e información requerida.

10. RECOMENDACIONES

- ❖ Para mejorar el clima organizacional se hace necesario dar espacio a creación de grupos informales, para la integración del personal y de esta forma se refleje el sentido de compañerismo en donde no entorpezca el normal funcionamiento de los empleados.
- ❖ Para fortalecer el servicio de atención al cliente se hace necesario implementar investigaciones de mercados, para obtener de primera fuente todas las inquietudes que hacen que estos no se sientan satisfechos con el servicio recibido.
- ❖ Orientar a la empresa hacia el desarrollo organizacional a partir del presente trabajo y ubicando a la empresa en una plataforma de cambio. El diagnóstico referencia la situación de partida en la solución de los problemas que se decidieron aceptar. Posteriormente, el proceso examina y enfrenta a través de diferentes estrategias los problemas y los convierte en oportunidades de cambio.

BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2003.
- DAVID. Fred R., La Gerencia Estratégica. México, Octava Impresión, Editorial, LEGIS, 1994.
- GOODSTEIN, Leonardo. NOLAN Timothy, PFEIFFER William. Planeación estratégica aplicada. Editorial Mc Graw Hill, 2001.
- MÉNDEZ, Carlos E., Metodología - diseños y desarrollo del proceso de investigación, tercera edición, Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 2003.
- Norma Técnica Colombiana. (Icontec), NTC 1486 5ª Actualización. Marzo 2003.
- OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica, Teoría, Aplicación, y Casos, Tercera Edición, Editorial Ediciones Unidas, 1998.
- OROZCO, Arturo J. Investigación de Mercados Concepto y Práctica, Primera edición, Colombia: Editorial Norma S A 1999.
- PORTER, M. Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECOSA. 2004.
- SERNA, G Humberto. Gerencia Estratégica, Teoría-Metodología-Alineamientos, implementación y Mapas estratégicos, Índices de Gestión. Octava Edición. Colombia. Editorial, 3R Editores. 2003.
- www.areaturística.com

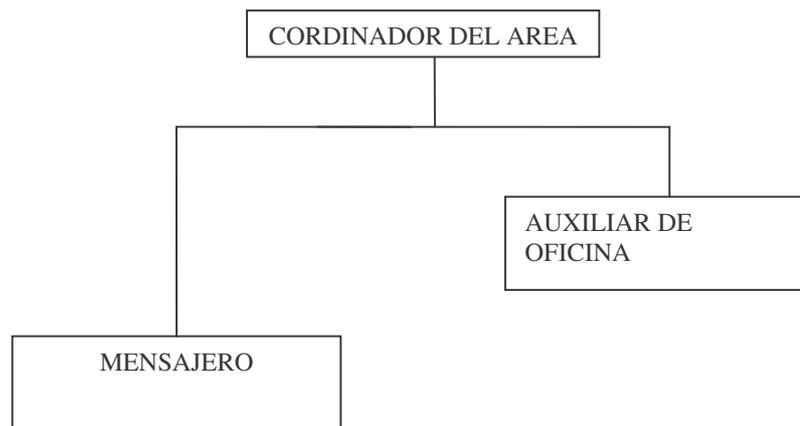
ANEXOS

ANEXO A
ENTREVISTA PARA DIRECTIVOS Y TRABAJADORES
DEL ÁREA DE TURISMO MUNICIPAL DE TUMACO

OBJETIVO: Recolectar información relevante que facilite el desarrollo del Plan Estratégico Corporativo en el área de Turismo de Tumaco.

1. ¿Cuál es el estilo de dirección que se aplica?
2. ¿Cómo se realiza el proceso de toma de decisiones?
3. ¿El Área posee un direccionamiento estratégico acorde a sus necesidades y completo?
4. ¿Qué características posee el talento humano?
5. ¿Se aplican mecanismos de control?
6. ¿El desarrollo de las actividades se contempla en planes de acción?
7. ¿La estructura organizacional a la que pertenece y la propia es adecuada?
8. ¿Se aplican herramientas administrativas?
9. ¿Qué servicios adicionales se ofrecen?
10. ¿Cómo se mide el crecimiento del Área?
11. ¿Cómo es el clima organizacional?
12. ¿Cómo describe el proceso de comunicación?
13. ¿Se presentan conflictos y como se resuelven?
14. ¿Se promueven los valores personales y organizacionales?
15. ¿Cuáles son los gastos en los que mas se incurre, y porque?
16. ¿De donde provienen los ingresos del Área?
17. ¿Qué tipo de tecnología se aplica en esta área?
18. ¿Cuántos son los tipos de usuarios que utilizan los servicios y cómo se clasifican?

ANEXO B
Organigrama propuesto para la Oficina de Turismo Municipal



ANEXO C
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS QUE SE DEDICAN AL TURISMO EN
TUMACO

Cuestionario No -----

Muy buenos días (buenas tardes) mi nombre es... Estoy realizando una encuesta para buscar información en el sector turístico que nos permitan conocer cual es el aporte económico en el municipio de Tumaco.

GENERO. M ---- F -----

1. EDAD. ----- años

2. ESTUDIOS REALIZADOS.

- primaria.
- secundaria.
- universitarios.

3. ¿QUE RELACIÓN TIENE USTED EN EL SECTOR TURÍSTICO EN TUMACO?

- Propietario de hotel, restaurante, discoteca.
- Financia algún negocio del turismo.
- Empleado
- Ninguna de las anteriores.

4. ¿TUMACO CUENTA CON UNA ADECUADA INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA?

---- si ---- no

5. ¿TUMACO CUENTA CON UNA ADECUADA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS (ALCANTARILLADO, AGUA, LUZ, ETC.)?

----- si ----- no

6. ¿LA FUERZA PUBLICA BRINDA UNA ADECUADA SEGURIDAD QUE GARANTICE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN TUMACO?

----- si ----- no

8. ¿CONOCE PROYECTOS POR PARTE DE ALGUNA ENTIDAD PARA FORTALECER EL TURISMO EN TUMACO?

-----si -----no

9. ¿PUEDE SER EL TURISMO EN TUMACO UNA ALTERNATIVA ECONÓMICA PARA EL DESARROLLO REGIONAL?

----- si ----- no

10. ¿CREE USTED QUE EL TURISMO EN TUMACO GENERA SUFICIENTES EMPLEOS?

----- si ----- no

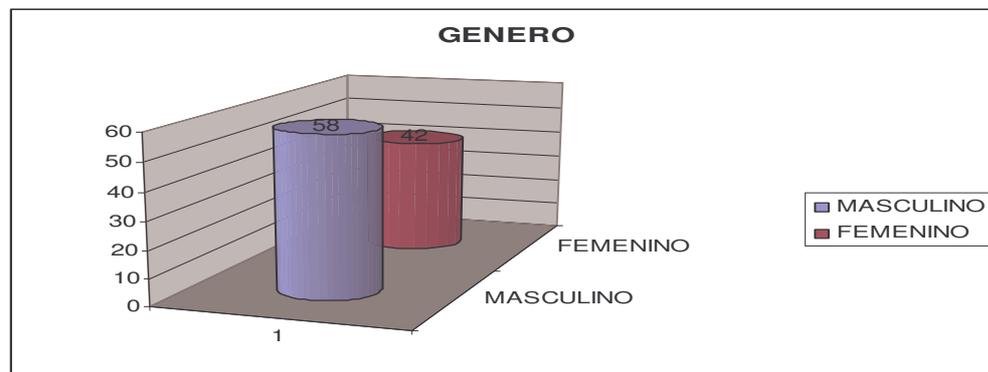
11. ¿EL TURISMO EN TUMACO ES COMPETITIVO FRENTE A LOS OTROS SITIOS TURÍSTICO EN LAS DEMÁS CIUDADES?

----- si ----- no

HALLAZGOS

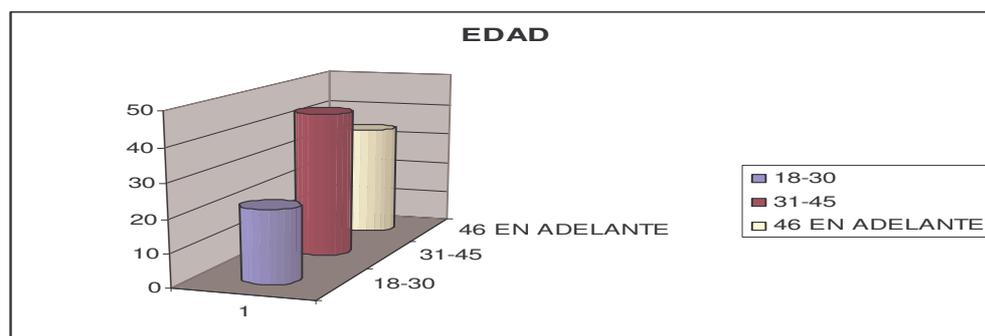
Genero

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
Masculino	29	58 %
Femenino	21	42 %
	50	100%



Edad

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
18-30	11	22%
31-45	22	44%
46 EN ADELANTE	17	34%
	50	100%



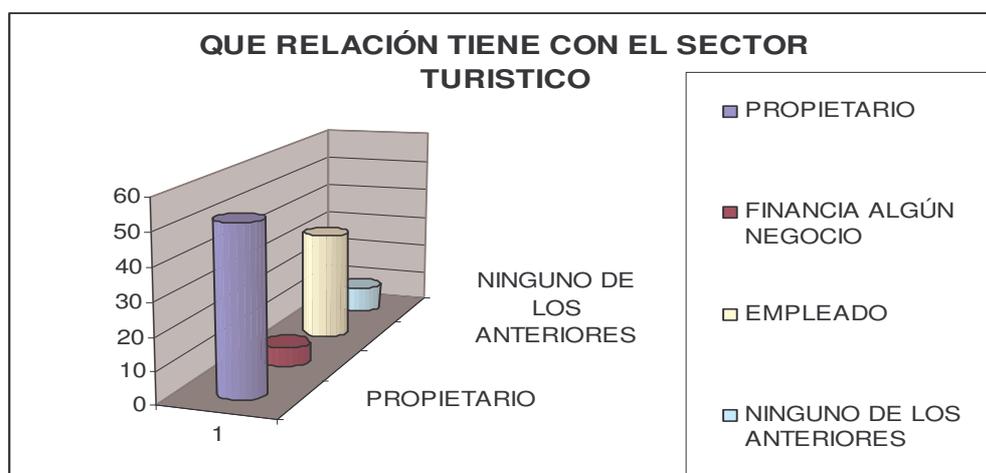
Estudios Realizados

VARIABLES	TOTAL	PORCENTAJE
Primarios	9	18
Secundarios	27	54
Universitarios	14	28
	50	100 %



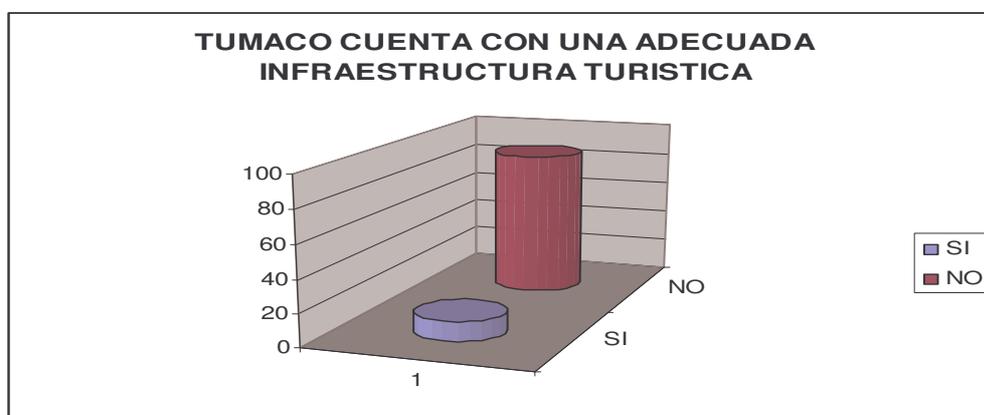
Relación tiene usted con el sector turístico en Tumaco

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
Propietario de hotel, restaurante, discotecas otros.	26	52
Financia algún negocio turístico	3	6
Empleado	17	34
Ninguno de los anteriores	4	8
	50	100 %



Tumaco cuenta con una adecuada infraestructura turística

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
SI	6	12
NO	44	88
	50	100%



Tumaco cuenta con una adecuada prestación de los servicios públicos (acueducto, energía y alcantarillado)

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
SI	50	100
NO	0	0
	50	100 %



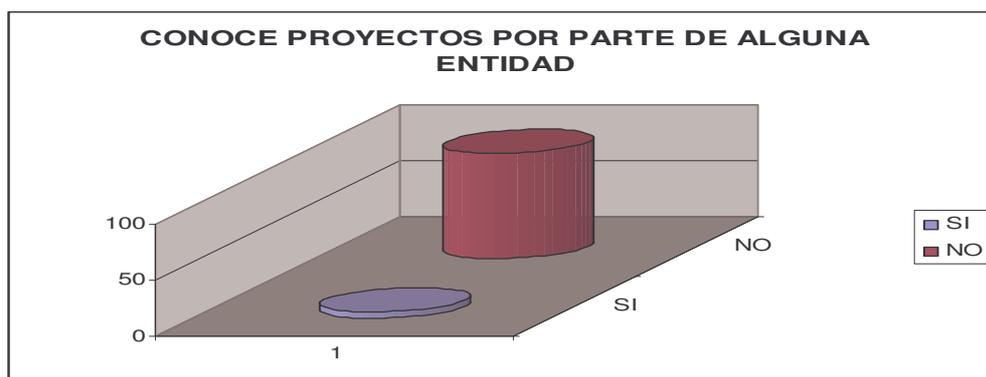
La fuerza pública brinda una adecuada seguridad que garantice la actividad turística en Tumaco.

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
SI	22	44
NO	28	56
	50	100%



Conoce proyectos por parte de alguna entidad para fortalecer el turismo en Tumaco.

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
SI	3	6
NO	47	94
	50	100%



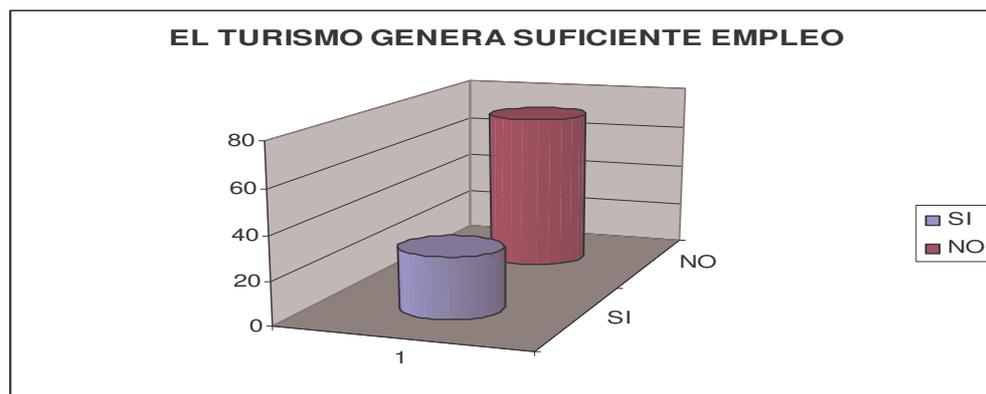
Puede ser el turismo en Tumaco una alternativa para el desarrollo regional.

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
SI	50	100
NO	0	0
	50	100



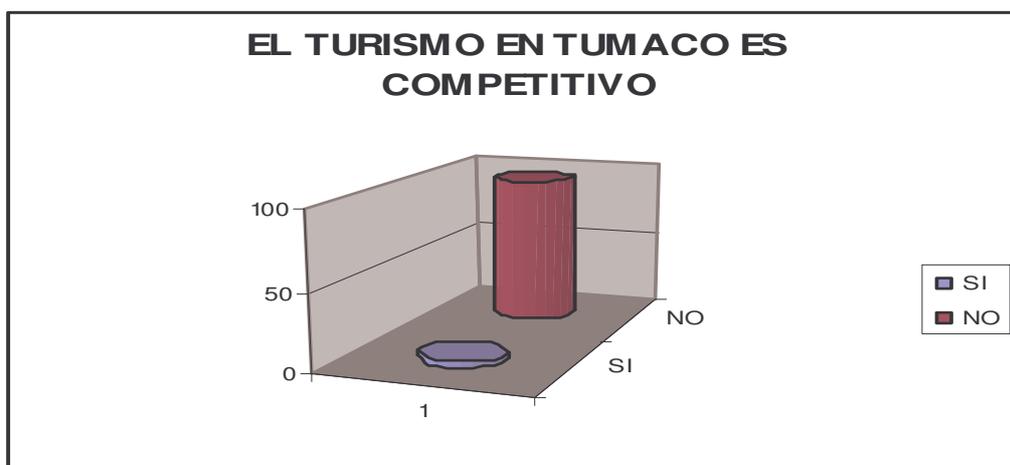
Cree usted que el turismo en Tumaco genera suficientes empleos.

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
SI	14	28
NO	36	72
	50	100%



El turismo en Tumaco es competitivo frente a los otros sitios turísticos en las demás ciudades.

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
SI	2	4
NO	48	96
	50	100%



1. Análisis: El objetivo principal de la encuesta era buscar información sobre el aporte económico del turismo en Tumaco.

De esta manera, se elaboró un formato mediante el cual se pueda obtener una información más precisa y veraz dividido en dos partes así: la primera parte contiene información de tipo personal con variables como el género, la edad, los estudios realizados, etc., y la segunda parte dirigida al objetivo principal con el cual se construyó la encuesta.

Posteriormente en el municipio de Tumaco se realizó la aplicación de un total de 50 encuestas que corresponde aun 100%, luego se organizó y tabuló toda la información obtenida tras dicho proceso la cual arrojó los siguientes resultados:

- ✚ De acuerdo al total de encuesta aplicadas, el 58% de las personas son de género masculino y el 42% restantes femenino.
- ✚ Según la edad, la mayoría de encuestados es decir un 44% que representan a las personas que se encuentran entre 31 a 35 años de edad, seguido por un 34% se encuentra en el intervalo de 46 años en adelante y tan solo con un 22% se ven representadas las personas que se encuentran entre los 18 a 30 años de edad.
- ✚ Teniendo en cuenta los niveles de estudios realizados por los encuestados se obtiene que el nivel secundario sobresale con un 54%, y los niveles primarios y universitarios se ven representados en un 28 y 18% respectivamente.
- ✚ Otro factor valorado dentro de la encuesta, es si la persona tiene relación con el sector turístico en Tumaco en el momento lo cual se obtuvo 52% son propietarios de hoteles, restaurantes, discotecas; el 40% son empleados de estos establecimientos públicos; sin embargo no se puede destacar el financiamiento de algún negocio turístico.
- ✚ Respecto a la infraestructura turística el 88% opinaron que ésta no era adecuada para los turistas que visitan nuestro municipio de Tumaco, el 12% opinaron que si contaba con una adecuada infraestructura.
- ✚ Se puede concluir que la gran mayoría de los habitantes del municipio de Tumaco está inconforme con la prestación de los servicios públicos opinaron el 100% de los encuestados ya que es muy ineficiente en alcantarillado, agua luz, teléfono, etc.
- ✚ También se les indagó sobre la seguridad de la fuerza pública si ésta es adecuada para la actividad turística, de tal manera se pudo deducir que el 56% opinaron que no se sienten satisfechos y el 44% si se siente garantizados con la prestación de este servicio.

- ✚ Saber si el turismo en Tumaco generaba suficientes empleos, era otra de las preguntas formuladas en la encuesta, así se establece que el 72% consideran que no generan empleos en el municipio como los que se podría llegar a generar y el 28% opinan que este si genera suficientes empleos.
 - ✚ Analizando la competitividad del turismo de nuestro municipio frente a otras ciudades se encuentra que el 96% del total opinan que Tumaco no está capacitado para competir con las demás ciudades turísticas, el 4% cree que nuestro municipio si es competitivo.
 - ✚ Además se puede establecer que en el municipio de Tumaco efectivamente hacen falta proyectos, que fortalezcan el turismo puesto que el 94%, es decir casi la totalidad de las personas están de acuerdo con este planteamiento, lo cual no se destaca mucho con el 4% que opinan lo contrario.
 - ✚ De igual manera un punto importante de resaltar que es el 100%, es decir la totalidad de las personas encuestadas están de acuerdo en decir que el turismo en el municipio de Tumaco es una alternativa económica para el desarrollo regional.
2. En primer lugar cabe manifestar que la encuesta fue desarrollada en el municipio de Tumaco el cual basa su economía en tres sectores principalmente, el industrial, comercial y de servicios, este último es donde ubicamos al sector del turismo. De acuerdo a las encuestas realizadas me pude dar cuenta que el sector del turismo sufre un gran atraso por muchos factores.

En la encuesta realizada pudimos evidenciar que la gran mayoría de las personas que se dedican o tienen relación con el turismo son personas con un nivel de estudio bajo, personas que con algún recurso de dinero pudieron establecer un pequeño negocio que para unas personas tuvo una gran acogida y pudieron hacer que sus negocios crecieran y otros siguieron con el mismo negocio pequeño, lo que evidencia una falta de preparación para crear empresa.

Tumaco aunque ha tenido un crecimiento moderado en su infraestructura hotelera no es la adecuada para la atención de una masiva ocupación por parte de turistas porque existen pocos hoteles que en temporadas altas no dan abasto. Y además de esto se le suma que desde hace mas de 6 años en Tumaco se vienen realizando aspersiones aéreas (fumigación) para erradicar los cultivos ilícitos, estas aspersiones requieren de grandes cantidades de personal que ocupan casi en un 60% la capacidad hotelera existente lo que impide que el turista que es el que deja la gran mayoría de recursos para lo trabajadores del turismo no tengan donde hospedarse y cancelen sus visitas a estas playas. Con todo esto cabe aclarar que estas fumigaciones son transitorias y frenan el desarrollo turístico.

Según este estudio se pudo evidenciar que la fuerza pública no cumple a cabalidad su papel para prestar seguridad tanto a los turistas como a los propietarios de los establecimientos, aunque esto lo podemos dividir en dos partes una decían las personas es seguro cuando están los de la fumigación, pero cuando se van el pueblo queda inseguro. Con respecto a este tema podemos decir también que para nadie es secreto que la seguridad en la carretera ha mejorado gracias a la seguridad democrática del presidente pues es cierto que el turista tiene más confianza para desplazarse por las carreteras del país.

Los propietarios o empleados del sector turismo dicen no conocer de proyectos por parte de ninguna entidad bien sea pública o privada para el fomento del turismo en nuestra región. Algo contrario se pudo evidenciar por parte de autoridades que manifestaron lo siguiente:

El gobierno nacional considera que el turismo es una fuente muy importante para el desarrollo económico y que en Colombia tenemos las condiciones para vivir del turismo. El gobierno transformó la ley 30 que es la ley general del turismo por la ley 1101 del 2006 que busca fomentar y darle un uso al turismo con esta ley los municipios como Tumaco que desarrollan esta actividad se van a ver beneficiados porque van a poder acceder los recursos del Fondo Nacional de Promoción Turística el cual ya se inicia en Tumaco a mediados de este año y podemos destacar que Tumaco ya está incluido en este Fondo Nacional de Promoción del Turismo.

Para nadie es un secreto que Tumaco no cuenta con una adecuada prestación de los servicios públicos, la energía aunque es de interconexión el servicio no es muy eficiente y cuando no pasa esto, la guerrilla tumba torres y corta el fluido eléctrico. El agua no es muy bien tratada y es racionada por sectores. Para completar, Tumaco no cuenta con alcantarillado, todo esto frustra las intenciones de los inversionistas y de los turistas para apuntarle al turismo en esta región.

A pesar de todo esto las autoridades, los empresarios y todas las partes que intervienen en el sector turístico creen que el turismo en Tumaco es una de las alternativas más grande para esta región pues no atenta contra el medio ambiente y además el sector turístico no solo beneficia a las personas que trabajan en el medio, si no también para los otros sectores de la economía como el comercial la industria y la pesca volviendo un ciclo económico toda esta actividad pues si hay más inversión hay más construcciones, lo que permite que haya más afluencia de personas, personas que consumen alimentos y que utilizan diversos servicios que preste nuestro pueblo.

Para poder lograr todo esto es necesario que se conscientice a los entes públicos y privados para que se pongan unas metas y objetivos que apunten al desarrollo del turismo para que éste se convirtiera en la principal fuente generadora de empleo.

Estos objetivos deben encaminarse hacia la promoción de nuestra región con una campaña publicitaria donde se muestre las condiciones con que cuenta nuestro municipio, las playas, hoteles, bares, restaurantes entre otros lugares. Además se debería promocionar nuestro sector rural que cuenta con excelentes lugares para practicar diferentes deportes y lo que es un Boom en el mundo entero el ecoturismo. Al mismo tiempo de estas promociones deben implementarse paquetes turísticos que le permitan al turista elegir entre otros destinos turísticos a Tumaco.