



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRIA EN ADMINISTRACION - MBA

Trabajo Final de Maestría

Título:

Desarrollo de un plan estratégico de las empresas PyME del sector turismo orientado a posicionar a la ciudad de Barranquilla como polo turístico de la región Caribe de Colombia.

Autor:

María Claudia Bossio Arias

Director:

Mg. Jorge Lucero

Octubre 2020

Dedicatoria

A ti, que todo lo haces nuevo.

Agradecimientos

Gracias Dr. Jorge Lucero, primero que todo, por haber aceptado ser mi tutor. Por haberme acompañado en este proceso, por siempre estar en contacto, a pesar de la distancia. Por sus valiosas recomendaciones y observaciones. Gracias, mil gracias.

Gracias a cada uno de mis compañeros de cursada, durante los dos años que compartimos juntos, siempre me sentí en casa. Gracias por ser parte de esta experiencia.

Gracias a cada uno de los profesores, gracias por su labor, por compartir su conocimiento y por su dedicación.

Gracias Orlando, porque tu apoyo fue indispensable para poder lograrlo.

Gracias, papá y mamá, porque siempre me han incentivado a desarrollarme, a seguir aprendiendo y por enseñarme que el conocimiento es el tesoro máspreciado que cualquier ser humano pueda tener.

Gracias Universidad de Buenos Aires, que honor pertenecer a esta institución.

Gracias Argentina, no solo por esta oportunidad profesional, sino también por el aprendizaje de vida. Espero siempre volver.

Resumen

El sector de las PyME se configura como uno de los motores de crecimiento de las economías de América Latina. En este sentido, se convierten en fuentes generadoras de empleo, aumentan la productividad de las diferentes áreas de la economía y fomentan la competitividad de los nuevos negocios.

Relacionando la coyuntura económica y social de América Latina y específicamente de Colombia, el sector cuenta con una participación importante en el Producto Interno Bruto del país, jalona los rubros principales de la economía nacional y, además, se encuentra en la búsqueda de posicionarse estratégicamente en el mercado. En esta perspectiva, y para efectos del Trabajo Final de Maestría, se analizará el caso puntual de la ciudad de Barranquilla, relacionando las PyME pertenecientes al sector Turismo, una ciudad que ofrece bases sólidas para la inversión y el desarrollo de los nuevos negocios, con cifras atractivas; sin embargo, la ciudad de Barranquilla solo representa el 5% de la distribución nacional de las PyME (Montoya, 2010).

La propuesta para este proyecto es el desarrollo de un plan estratégico de las empresas PyME del sector Turismo, como la herramienta propicia para el impulso de este sector, a través de la creación de actividades que promuevan el rol de este tipo de empresas en la ciudad, asimismo, el uso de métodos de investigación para recolectar información, monitorearla y manejarla para producir lineamientos estratégicos y formular propuestas y soluciones de mejoras. Además, se busca hacer seguimiento de las situaciones específicas que se consideren de especial atención.

Por consiguiente, se buscan identificar acciones estratégicas direccionadas a las PyME del sector Turismo en la ciudad de Barranquilla para que puedan lograr un mejor posicionamiento en el mercado, configuren las condiciones indispensables para la toma de decisiones acertadas y creen ventajas competitivas. Esta acción principal se configura como el objetivo general del Trabajo Final de Maestría.

Una serie de seis objetivos específicos apoyan la idea central y el objetivo general de este trabajo, además del proceso de recolección de datos a través del uso de instrumentos aplicados como es el caso de la encuesta¹ y posteriormente, el procesamiento y análisis de la información mediante la revisión de casos, así como de la documentación del

¹ Ver modelo aplicado en la sección Anexos.

proceso y las posibles estrategias que se pueden redefinir y adoptar. Las respuestas obtenidas durante la aplicación de este instrumento fueron directamente de los dueños, el 83% ocupa el cargo de gerente general, esto se traduce en 43 empresas del total. Y el 9% ocupa cargos del nivel directivo y cuentan como personal de confianza de la empresa. El 100% de las empresas encuestadas se constituyen como PyME y son nacionales.

Además, la construcción previa de bases de datos para identificar las organizaciones que conforman el sector al detalle, así como el contacto con cada una, para establecer la comunicación necesaria durante todo el proceso de desarrollo de la investigación.

Palabras clave: M21 Economía de Negocios, Desarrollo, F1 Comercio, M10 Administración de Empresas, M31 Marketing, M12 Administración de Personal, M13 Emprendimiento, L83 Turismo.

Tabla de Contenido

1. Introducción	7
2. Planteamiento del tema/problema.....	9
3. Objetivos.....	11
3.1 Objetivo General:.....	11
3.2 Objetivos Específicos:.....	11
4. Hipótesis	12
5. Marco Teórico	12
6. Metodología	20
6.1 Tabla Síntesis Metodología.....	21
7. Hallazgos/desarrollo	22
7.1Análisis Interno.....	22
.....	30
7.2 Fortalezas y Debilidades F-D.....	34
7.3 Análisis de la Oferta.....	34
7.4 Cadena de Valor	36
7.5 Análisis Externo.....	37
7.6 Barranquilla y sus competidores	38
7.6.1 Matriz del Perfil de la Posicion Competitiva.....	39
7.6.2 Matriz de Análisis Comparativo de la Empresa y su Competencia	40
7.7 Matriz de Impacto-Incertidumbre	42
7.8 Análisis de la Demanda.....	43
7.9 Amenazas y Oportunidades A-O.....	46
7.10 Modelo de las cinco fuerzas de Porter (1979) – PyME sector turismo de la ciudad de Barranquilla.	47
7.11 Matriz de Ansoff o matriz producto mercado.....	47
7.12 Matriz FODA.....	48
8. Misión, Visión, Conjuntos de Estrategias	49
9. Conclusiones/reflexiones finales	61
10. Referencias Bibliográficas.....	62
11.Bibliografía	64
12.Anexos	66

1. Introducción

El presente Trabajo Final de Maestría se adentra al universo de las PyME en Colombia y específicamente, en la ciudad de Barranquilla. Haciendo énfasis en el sector Turismo, que como ya se había mencionado, es un sector importante, visible y estratégico para el desarrollo económico de la región caribe y del país. Específicamente, el tema del trabajo se direcciona a el desarrollo de un plan estratégico para el fortalecimiento e impulso de las PyME pertenecientes al sector turismo de la ciudad. Teniendo en cuenta que este tipo de empresas se configuran como motores de desarrollo económico y social, y, asimismo, necesitan la creación de ventajas competitivas, un mejor posicionamiento del sector en el mercado y condiciones indispensables para la toma de decisiones acertadas.

Se propone el tema abarcando todo lo que implica el sector PyME, que para efectos de la investigación podía llegar a ser muy amplio. En este sentido, y por recomendación del tutor, se procede acotar el tema y a enfocarlo en un sector, en el cual, se presentarán problemáticas que necesitarán propuestas de solución y, por consiguiente, se pudiera realizar una investigación con mayor profundidad. Sumado a esto, se llevó a cabo una serie de reuniones con expertos de instituciones, como la Cámara de Comercio de la ciudad de Barranquilla, para conocer el verdadero escenario de acción de este tipo de organizaciones. Como resultado, el sector de enfoque reflejo ser el sector del turismo de la ciudad.

En efecto, se estableció contacto con las empresas de este tipo, a partir de la construcción de una base de datos correspondiente al escenario del sector. Se llevó a cabo una visita y una entrevista personal para el reconocimiento de las condiciones previas. Posteriormente, se diseñó un modelo de encuesta, el cual fue usado como el principal instrumento de recolección de información para el desarrollo de la investigación de tipo cualitativa. Consta de 25 preguntas relacionadas con los objetivos específicos que apoyan la constitución del objetivo general de esta investigación.

El tema tratado fue escogido debido a las falencias que se identificaron en el proceso previo de exploración, de igual forma, por la relevancia e impacto que tiene el sector en la ciudad. Además, siendo tan importante, no se constituye como el principal ni el más

fuerte. Por tales razones, se busca el fortalecimiento, la configuración de nuevas oportunidades de acción y no menos importante, su verdadero posicionamiento en el mercado.

El trabajo final de maestría presentara en un primer momento el planteamiento del tema y la descripción del problema, una serie de preguntas que generan inquietud y que buscan tener respuesta con el desarrollo de este proceso. Por consiguiente, se plantea un objetivo general que apunta desde una perspectiva única lo que se quiere lograr, puede aproximar los alcances de la investigación.

En consecuencia, se presentan los objetivos específicos, para efectos de este trabajo, se proyectan seis objetivos que vislumbran lo que se va a desarrollar. Como ya se mencionó anteriormente, es posible identificar la relación que existe en el desarrollo de las preguntas de la encuesta con cada uno de estos objetivos. También, se presenta la hipótesis pertinente. Apoyando esto, se desarrolla el marco teórico, basado en la revisión de la bibliografía propuesta.

Asimismo, se plantea la metodología y se hace la descripción en la tabla de síntesis metodológica.

2. Planteamiento del tema/problema

La participación en porcentaje de las PyME del sector Turismo de la ciudad de Barranquilla, no se encuentra en sintonía con las posibilidades de desarrollo que ofrece la ciudad, por ende, no se encuentran en una posición competitiva y que posiblemente, no exista una adecuada articulación de trabajo entre los actores relacionados. Estos aspectos por tratar han sido una constante de los últimos seis años.

Por tal razón, es válido explicar los agravantes que se configuran en el escenario de las PyME del sector Turismo de la ciudad, relacionando las condiciones de coyuntura nacional: se relaciona que la vida las PyME de la ciudad es corta, teniendo en cuenta coyunturas nacionales como el restringido acceso al crédito y el débil fomento de estrategias de emprendimiento. Además, de la falta de adopción de nuevas tecnologías, haciendo énfasis en la aplicación de la innovación, que no necesariamente tiene que ser tecnológica. Asimismo, el sesgo generacional, el grueso de las empresas de este sector son de constitución familiar, y en la mayoría de los casos el traspaso del mando cuesta y esto afecta directamente el proceso de toma de decisiones, la renovación de los procesos y la proyección a futuro de la actividad empresarial.

Por otra parte, la falta de iniciativas para crear alianzas estratégicas con otras empresas, que pueden ser mayores en proporción y que posiblemente les podrían brindar conocimiento en cuanto a procesos, es decir, existe una estigmatización al hecho de relacionarse por fuera del entorno PyME.

Y se evidencia el cambio de las condiciones macroeconómicas a nivel nacional, y esto afecta directamente a todos los sectores PyME del país. Aspectos como la nueva Reforma Tributaria, la Reforma del sistema de Transferencias de las Entidades Territoriales, la Reforma al Sistema Pensional, entre otros aspectos.

De acuerdo con lo mencionado, surgen las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuáles podrían ser las acciones puntuales para fomentar los procesos de capacitación de los empresarios y empleados de las PyME del sector Turismo de la ciudad?
- ✓ ¿Qué tipo de alianzas y con cuales instituciones tanto públicas como privadas, se pueden crear vínculos para promover el concepto de Emprendimiento y la importancia que tiene en la vida de las PyME y el empresario?

- ✓ ¿Cómo los empresarios pueden analizar y configurar las condiciones favorables y desfavorables que se pueden presentar en el proceso de toma de decisiones, producción, inversión, entre otros asuntos?
- ✓ ¿Cuáles obstáculos se pueden presentar en la ejecución de estos procesos y nuevas reformas para aquellas PyME con sesgos generacionales?
- ✓ ¿Cómo pueden las empresas del sector operar en un contexto competitivo de negocios basándose en una gestión continua y encaminada al posicionamiento y la formalización de la actividad?
- ✓ ¿Como podría la ciudad de Barranquilla, posicionarse como destino turístico focal de la región Caribe?, ¿Cuáles serían los roles de la administración distrital y departamental, el sector privado?

3. Objetivos

3.1 Objetivo General:

Desarrollar un plan estratégico enfocado en las PyME del sector turístico de Barranquilla, como herramienta de gestión, orientada a posicionar a la ciudad como polo turístico en la región caribe colombiana, en el período 2020 – 2025.

Para efectos de este proyecto de investigación, la maestranda realizó el estudio y el análisis posterior para proponer las acciones estratégicas, las cuales serán desarrolladas y aplicadas por grupo de PyME que hacen parte de la muestra. Será un trabajo en conjunto con organismos regionales como la Cámara de Comercio y la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Empresas – Seccional Atlántico.

3.2 Objetivos Específicos:

1. Analizar las condiciones de acceso de las PyME a programas de capacitación y monitoreo y a iniciativas propuestas por el sector público, privado y la academia. Con el fin de reconocer los obstáculos que se pueden presentar en el proceso.
2. Identificar cuáles son las percepciones sobre emprendimiento y formalidad de la actividad que tienen los empresarios del sector y, asimismo, la importancia de estas características en la vida de las PyME.
3. Evidenciar el comportamiento de procesos relacionados con el desarrollo interno de las PyME del sector en cuanto a el manejo de los recursos humanos, la adopción de nuevos sistemas de gestión, nuevas tecnologías y roles.
4. Investigar las diferentes vías de acción de organizaciones pares, es decir organizaciones del mismo sector a nivel nacional, con el fin de conocer la gestión respecto a procesos que las PyME puedan adoptar y transferir conocimiento.
5. Indagar cuales son las causas que incrementan el porcentaje de informalidad de las PyME del sector, que conlleva a la disminución de la actividad y de la productividad del mismo.
6. Identificar los puntos relevantes para generar un plan estratégico para la ciudad de Barranquilla, con el fin de resaltar los atractivos y reforzar su posicionamiento en

la región, con la finalidad de ubicarse en las preferencias de los turistas, vistos como los consumidores finales de la oferta turística de la ciudad.

4. Hipótesis

El desarrollo de un plan estratégico enfocado en las PyME del sector turístico de la ciudad, como herramienta de gestión, contribuirá en el posicionamiento de Barranquilla como eje turístico de la región Caribe colombiana.

5. Marco Teórico

La concepción de PyME en Colombia se encuentra regida por la Ley 905 de 2004, que a su vez busca promover su desarrollo. De acuerdo con lo establecido en el artículo segundo de la presente ley,

“Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades 1 empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros: 1. Mediana empresa: a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes². 2. Pequeña empresa: a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o, 3. Microempresa: a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o, b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes”

Es válido resaltar, la posición y la proyección que le otorga el Estado colombiano al sector y la promoción por medio de la garantía de ley. En esta perspectiva, el escenario PyME en el

² Salario Mínimo Mensual Legal Vigente en Colombia es de \$980.657 COP, aproximadamente \$264 USD.

país se encuentra legalmente establecido, reafirmandose la importancia que tiene el sector para la economía.

Atendiendo estas consideraciones, el sector consolidado desde el ámbito legal, enfrenta retos de acción para constituirse y posicionarse exitosamente bajo la dinámica económica del país. Por tal razón, el posicionamiento, visto desde las particularidades que se le otorgan a un determinado elemento, puede ser visto como producto o servicio, es un paso fundamental para lograr consolidar y establecer el sector como un foco de desarrollo dinámico y próspero para la ciudad de Barranquilla. Asimismo, “la posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes, el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con productos de la competencia” (Kotler, 2013, p. 185)

En este sentido, “la posición de un producto es el complejo conjunto de percepciones, impresiones, y sentimientos que los consumidores tienen con respecto al producto en comparación con los productos de la competencia” (Kotler, 2013, p. 185)

Por lo tanto, “la tarea de posicionamiento consta de tres pasos: identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas sobre las cuales cimentar una posición; seleccionar las ventajas competitivas correctas, y elegir una estrategia global de posicionamiento. Después, la compañía deberá comunicar y presentar eficazmente al mercado la posición elegida” (Kotler, 2013, p. 186)

Existen casos de éxito respecto a posicionamiento de ciudades a nivel mundial. Ciudades como Sídney, una ciudad que se clasifica como de primera generación. Por lo tanto, “promovió un novedoso modelo de ciudad verde sostenible y una mutación de la actitud social de sus ciudadanos que se convirtió en principal activo, para ser una ciudad innovadora, cosmopolita y abierta. El símbolo necesario para la nueva ciudad se concretó en el Teatro de la Ópera, convertido en uno de los emblemas urbanos de la ciudad contemporánea, y el primer caso que utilizó la arquitectura como operación de marketing urbano” (Precedo, 2010, p.10)

Por otra parte, “una segunda generación de ciudades de éxito se puede agrupar en torno a las que, tras las adaptaciones estructurales y morfológicas efectuadas, basaron su estrategia de posicionamiento en el marketing urbano” (Precedo, 2010, p.12) como es el caso de la ciudad

de Bilbao en España, sobresale la proyección que tuvo la ciudad en cuanto a la renovación urbana arquitectónica y el valor de posicionamiento reflejado en su configuración de atractivo turístico.

Y están las ciudades llamadas del Siglo XXI, el caso de Singapur es uno de los más representativos. “Esta ciudad-nación es hoy el gran centro de negocios, de servicios avanzados y de congresos del sudeste asiático, con universidades, sanidad y comunicaciones muy competitivas. En el paso de una ciudad del crimen a uno de los centros de negocios más seguros del mundo, gracias a la participación de sus profesionales más cualificados, hay todo un itinerario de transformación urbana. Hoy es el puerto y el aeropuerto más eficiente del mundo, y su población es la de mayor incorporación a la sociedad del conocimiento y a las nuevas tecnologías, es decir, el marco de la ciudad del siglo XXI, aunque algunos excesos tecnológicos pueden dar lugar a debates antropológicos interesantes, aunque serían debates de futuro” (Precedo, 2010, p. 13)

Otro caso, valido para resaltar, es el de la ciudad argentina de Federación, por medio de la planeación estratégica concebida y sostenible se pudieron generar beneficios de una externalidad negativa y lograr su posicionamiento como destino turístico. En conjunto con la integración adecuada de las variables que permiten alinear las fuerzas de la demanda y la oferta.

En conjunto, la competitividad es uno de los aspectos fundamentales que debe ser obligatoriamente incorporado desde la concepción de las PyME y de acuerdo con Montoya (2010) el Consejo Nacional de Política Económica y Social propone cinco aspectos fundamentales que integran la noción de política de competitividad del país.

En primer lugar, “el desarrollo de modelos de integración empresarial basados en el fortalecimiento de los sectores, clústeres y cadenas productivas de clase mundial, a la par que con el estudio de la importancia de zonas francas, parques industrias y tecnológicos, entre otros” (Montoya, 2010, p. 109).

Como segundo aspecto fundamental, es necesario resaltar la importancia que tiene el proceso de fortalecimiento de la relación productividad y empleo. Asimismo, la restructuración del manejo del talento humano y no menos importante, la promoción de la inversión y el impulso de la competencia, esto, con el fin de establecer un nivel más selecto, especialmente una

institucionalidad con frentes fuertes que atiendan aspectos como la innovación y la tecnología.

Sin embargo, es posible afirmar que existe un vacío en el manejo formal de los datos sobre el sector, esto se refleja en que “en Colombia existe consenso en cuanto a la importancia de la PyME en el desarrollo económico y su contribución al equilibrio social. Existen alrededor de 47.750 Pymes registradas que representan al menos el 9 por ciento del parque empresarial nacional, generan más del 70 por ciento del empleo y más del 50 por ciento de la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios. A pesar de lo anterior, es crítica la deficiencia de información sobre este estrato empresarial” (Rodríguez, 2003, p. 20).

Además, “no existe información actualizada, validada y periódica sobre su caracterización, creación, transformación y liquidación de empresas, ni sus aportes a la economía nacional. Ni siquiera hay consenso en relación con el número de PyME, pues ninguna entidad estatal dispone de información específica sobre el estrato PyME” (Rodríguez, 2003, p. 20).

Lo expuesto anteriormente, se presenta como una radiografía inicial de la situación en general y se busca generar los espacios propicios para que se dé la transformación necesaria para que la gestión de las PyME en el país sea exitosa. Relacionando los objetivos propuestos para este proyecto, la presentación de un diagnóstico general actualizado, focalizado en la ciudad de Barranquilla y en el sector turismo, permitirá definir los aspectos que necesitan reunir mayores esfuerzos de trabajo y los que pueden ser fuentes de apoyo para generar impactos positivos.

- ✓ Analizar las condiciones de acceso de las PyME a programas de capacitación y monitoreo y a iniciativas propuestas por el sector público, privado y la academia. Para reconocer los obstáculos que se pueden presentar en el proceso.
- ✓ Identificar cuáles son las percepciones sobre emprendimiento y formalidad de la actividad que tienen los empresarios del sector y, asimismo, la importancia de estas características en la vida de las PyME.
- ✓ Evidenciar el comportamiento de procesos relacionados con el desarrollo interno de las PyME del sector en cuanto a procesos como el manejo de los recursos humanos, la adopción de nuevos sistemas de gestión, nuevas tecnologías y roles.

- ✓ Investigar las diferentes vías de acción de organizaciones pares con el fin de conocer la gestión respecto a procesos que las PyME pertenecientes al sector puedan adoptar y transferir conocimiento.
- ✓ Indagar cuales son las causas que incrementan el porcentaje de informalidad de las PyME del sector, que conlleva a la disminución de la actividad y de la productividad del mismo.
- ✓ Identificar los puntos relevantes para generar un plan estratégico para la ciudad de Barranquilla, con el fin de resaltar los atractivos y reforzar su posicionamiento en la región, con la finalidad de ubicarse en el mapa mental de los turistas, vistos como los consumidores finales de la oferta turística de la ciudad.

En esta perspectiva, Yong (2006, p.1) afirma que “existe un cambio de paradigma en las políticas de competitividad empresarial que están ejecutando los países latinoamericanos. Este es sin duda, la importancia creciente de promover acciones y estrategias para el desarrollo competitivo de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). A nivel empresarial dichas acciones están relacionadas con su reestructuración productiva, operativa, financiera, logística, de comercialización, relación en los negocios y en lo ambiental. Políticas de orden horizontal y sectorial son promovidas en las áreas de innovación y calidad, mejoramiento de la investigación y desarrollo, la ciencia y la tecnología, el mejoramiento del clima de los negocios y la desregulación económica y promoción de la competencia. El obstáculo más grande es evitar el cortoplacismo y asegurar la continuidad sistemática en las políticas”.

Es totalmente válido resaltar lo que el autor afirma sobre el cambio de paradigma referenciando el sector de la PyME y el escenario latinoamericano. Es decir, el mismo sector se está ajustando a las nuevas exigencias del mercado y de los efectos de fenómenos como la Globalización, que delimitan nuevas reglas de juego especialmente relacionadas con la actuación e interacción del mundo empresarial. Asimismo, lo importante que es la concepción, el tiempo de aplicación y seguimiento de estrategias para el impulso del sector, haciendo énfasis en la continuidad de este tipo de iniciativas y su medición para posteriormente identificar procesos exitosos que se puedan replicar y errores para modificar.

Por consiguiente, las acciones planteadas en los objetivos específicos buscan integrar la propuesta de un plan estratégico y difundir para mejorar las condiciones del sector y de igual forma, que se puedan vencer los obstáculos a los que se enfrenta, para el caso específico de Colombia y Barranquilla. Esto, hace referencia que “las dificultades que enfrenta la PyME en Colombia se pueden clasificar en tres grupos. Un primer grupo con los obstáculos que inciden mucho en el desarrollo de la PyME, otro con aquellos que tienen mediana incidencia, y por último, los factores cuya importancia depende de las características de la empresa” (Rodríguez, 2003, p.139).

“En el primer grupo se clasificaron los siguientes obstáculos: la situación económica del país, el acceso al financiamiento, el sistema tributario y el acceso al mercado interno” (Rodríguez, 2003, p.140). “En el segundo grupo se encuentran los obstáculos con mediana incidencia sobre la competitividad de la Pyme, estos son: el apoyo y funcionamiento del Estado, el orden público, el acceso a mercados externos y la legislación laboral” (Rodríguez, 2003, p.140). Y “el tercer conjunto agrupa los temas con mínima incidencia, es decir, que no son percibidos como obstáculo por un porcentaje significativo de empresarios, pero afectan de alguna manera el desarrollo de la PyME, como: el recurso humano, la infraestructura, la seguridad jurídica, la representación gremial, los servicios de desarrollo empresarial, la tecnología y la asociatividad” (Rodríguez, 2003, p.140).

En esta perspectiva, es válido para efectos de esta investigación, destacar concepto de ventaja comparativa, “la teoría de la ventaja comparativa va a tener una mayor importancia a la hora de explicar el éxito de determinados países en aquellos sectores o subsectores que utilizan de forma más intensa factores productivos básicos tales como recursos naturales, mano de obra poco cualificada, importancia de la situación geográfica, entre otros” (Barroso, 2006, p. 12).

Por lo tanto, “la ventaja comparativa hace referencia a todos aquellos recursos existentes en el territorio y que son valorizables, las ventajas competitivas se relacionan con la habilidad de los destinos turísticos para usar eficientemente esos recursos y añadirle valor a lo largo del tiempo (Ritchie y Crouch, 2004: 23)” (Barroso, 2006, p. 21).

Enlazado a esto, el planteamiento y la promoción de una estrategia de ciudad se convierte en una herramienta útil de acción y de aplicación para proponer cambios y generar beneficios.

Esto explica que “tras haber formulado la visión estratégica e identificado los correspondientes temas críticos que debe abordar una ciudad de cara a su futuro desarrollo, la siguiente etapa del proceso de planificación, consiste en desarrollar las estrategias que permitan alcanzar la visión propuesta, superando los retos marcados por los temas críticos” (Fernández Güell, 2006, p. 229)

Es necesario para construir esta propuesta el desarrollo de análisis desde la perspectiva externa e interna. Cuando el enfoque está en lo externo, por lo general, se “establecen las bases para determinar tanto las oportunidades como las amenazas derivadas de acontecimientos que afectan al sistema funcional urbano, pero que están total o parcialmente fuera de su control” (IBID, 2006, p. 105). De acuerdo con esto, “una oportunidad para una ciudad puede definirse como un acontecimiento que representa una buena ocasión para alcanzar una ventaja competitiva. Todas las oportunidades deben ser evaluadas según su atractivo y probabilidad de éxito” (IBID, 2006, p. 105).

Por otra parte, “una amenaza para una ciudad puede definirse como un reto impuesto por una tendencia de cambio o un acontecimiento del entorno desfavorable, que produciría, en ausencia de una acción intencionada, la erosión de la situación actual de la ciudad. Las amenazas pueden clasificarse según su gravedad y su probabilidad de aparición” (IBID, 2006, p. 105).

Respecto al enfoque sobre lo interno, este se desarrolla con miras a reconocer las debilidades y fortalezas de la ciudad, “las debilidades o puntos débiles son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo de una ciudad, suponen una amenaza presente y futura, y deben, por tanto, controlarse y superarse” (IBID, 2006, p. 199). Y “la capacidad de los principales elementos funcionales de la ciudad para satisfacer los requisitos básicos de competitividad, habitabilidad, sostenibilidad, gobernabilidad y su previsible aptitud para dar respuesta a los retos externos. En otras palabras, este análisis explora el sistema urbano desde el lado de la oferta, con el fin de determinar si una comunidad puede llegar a ser más competitiva, habitable, sostenible y gobernable” (IBID, 2006, p. 167).

Las fortalezas, por su parte, “son aquellas capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y ventajas competitivas de una ciudad que deben y pueden servir para explotar las oportunidades” (IBID, 2006, p. 199). Es de suma importancia, tener identificados estos

aspectos desde los análisis que se desarrollen para conocer cuáles son los aspectos o situaciones en los que debe un mayor esfuerzo o las acciones deben ser más puntuales y definidas.

Al definir la estrategia de ciudad, la cual se puede plantear un objetivo o varios objetivos específicos, “no debe confundirse visión estratégica (que representa un deseo) con estrategia (que es la trayectoria empleada para lograrlo). Por esta razón, una estrategia debe reunir una serie de requisitos, como son creatividad, intuición, información y adecuación al problema que hay que resolver” (IBID, 2006, p. 230).

6. Metodología

Frente al tema, se empezó un proceso de recolección de información acerca de la situación del sector en Colombia y en la ciudad. A partir de la revisión de las instituciones relacionadas con el tema, de empresas tipo, de expertos, de organizaciones que recopilan y producen información y de colegas que se desenvuelven en ese campo. En conjunto con información real y física ofrecida en la Argentina, para poder comparar y resaltar los aspectos de mayor interés.

En este sentido, se desarrolló una etapa inicial relacionada con un estudio exploratorio y descriptivo del panorama, y, asimismo, estudios de caso puntuales relacionando países como Chile, Argentina y Costa Rica. Durante este proceso, se exploraron componentes de la situación que está directamente relacionada con la problemática y de igual forma, se logró describir las manifestaciones y los componentes del fenómeno.

Relacionando el objetivo general y los objetivos planteados para efectos de este proyecto, el estudio previsto será de tipo Cualitativo y el tipo de diseño No Experimental/Transversal, para poder entender cómo se manifiestan y cuáles son las características de los atributos relacionados con la problemática, además de interpretarlas, relacionarlas y poder producir información válida para la toma de decisiones.

6.1 Tabla Síntesis Metodología

Objetivos Específicos	Fuente Secundaria	Fuente Primaria / Instrumento de Recolección	Población/ Muestra	Técnicas de Procesamiento
Analizar las condiciones de acceso de las PyME a programas de capacitación y monitoreo y a iniciativas propuestas por el sector público, privado y la academia. Con el fin de reconocer los obstáculos que se pueden presentar en el proceso.	Artículos y publicaciones relacionadas. Encuestas DANE, Informe ACOPI 2015-2016. Asistencia a Foro ACOPI 2017. Informes Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.	Entrevistas a empresarios del sector. Tres tipos de preguntas: Generales, para ejemplificar y de contraste. Aplicación de encuestas de percepción elaboración propia. Encuesta personalizada	Población: Barranquilla, sin su área. No incluye municipios de Soledad, Galapa, Puerto Colombia y Malambo. Muestra: 52 empresas pertenecientes al clúster. 200 turistas	Método cualitativo, a través del análisis de los datos recolectados y la proyección de análisis en tablas y gráficos a través de la plataforma Excel.
Identificar cuáles son las percepciones sobre emprendimiento y formalidad de la actividad que tienen los empresarios del sector y, asimismo, la importancia de estas características en la vida de las PyME.	N.A	Bitácora de Análisis. Descripción de casos, revisión de fenómenos dados durante el proceso de investigación. Revisión de material recolectado. Análisis de percepciones. Encuesta personalizada	Población: Barranquilla, sin su área. No incluye municipios de Soledad, Galapa, Puerto Colombia y Malambo.	Método cualitativo, Teoría fundamentada, Elaboración de mapas conceptuales, esquemas y gráficos. Comparativos.
Evidenciar el comportamiento de procesos relacionados con el desarrollo interno de las PyME del sector en cuanto a el manejo de los recursos humanos, la adopción de nuevos sistemas de gestión, nuevas tecnologías y roles.	N. A	Bitácora de Análisis, revisión de la documentación del proceso y las posibles estrategias que se pueden redefinir y adoptar. Encuesta personalizada	Población: Barranquilla, sin su área. No incluye municipios de Soledad, Galapa, Puerto Colombia y Malambo.	Método cualitativo, Teoría fundamentada, Elaboración de mapas conceptuales, esquemas y gráficos.
Investigar las diferentes vías de acción de organizaciones pares, es decir organizaciones del mismo sector a nivel nacional, con el fin de conocer la gestión respecto a procesos que las PyME pertenecientes al sector puedan adoptar y transferir conocimiento.	Programa Piloto Cámara de Comercio de la ciudad de Medellín – PyME Sector Industria y Materiales para la construcción, ferreterías.	Encuesta personalizada	Población: Barranquilla, sin su área. No incluye municipios de Soledad, Galapa, Puerto Colombia y Malambo.	Método cualitativo, a través del análisis de los datos recolectados y la proyección de análisis en tablas y gráficos a través de la plataforma Excel.
Indagar cuales son las causas que incrementan el porcentaje de informalidad de las PyME del sector, que conlleva a la disminución de la actividad y de la productividad del mismo.	Artículos y publicaciones relacionadas. Encuestas DANE, Informe ACOPI 2015-2016. Asistencia a Foro ACOPI 2017. Informes Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.	Entrevistas a empresarios del sector. Tres tipos de preguntas: Generales, para ejemplificar y de contraste. Aplicación de encuestas de percepción elaboración propia. Encuesta personalizada	Población: Barranquilla, sin su área. No incluye municipios de Soledad, Galapa, Puerto Colombia y Malambo.	Método cualitativo, a través del análisis de los datos recolectados y la proyección de análisis en tablas y gráficos a través de la plataforma Excel.

7. Hallazgos/desarrollo

7.1 Análisis Interno

Barranquilla se proyecta como la ciudad líder de la región Caribe colombiana y por tal razón, se configura como un polo de desarrollo, incluyendo desde la perspectiva del sector turístico. Además, cuenta con una ubicación geográfica privilegiada, frente al río Magdalena y el Mar Caribe, de cara al océano Atlántico. Lo que permite que la comunicación y las relaciones comerciales se faciliten y los accesos de rutas comerciales, tanto aéreas como marítimas, estén al alcance de microempresarios. La ciudad de Barranquilla cuenta con un clima tropical seco, mantiene una temperatura de entre los 26 y 32 grados centígrados, variando en los meses de junio y julio, noviembre y diciembre, está ubicada al norte del departamento del Atlántico y cuenta con una población de 2.050.127 incluyendo su área metropolitana.

Cuenta con una infraestructura hotelera de tradición y en desarrollo, gracias a que en los últimos quince años la ciudad ha sufrido grandes transformaciones sociales y económicas, gracias a las iniciativas y a los esfuerzos por parte de las administraciones locales, la empresa privada y la inserción de inversión extranjera directa. En este sentido, la ciudad se ha reconfigurado como un polo de atracción turística y de inversión, una ciudad que ofrece la comodidad de la vida de las ciudades intermedias, pero la proyección de una ciudad de avanzada como las grandes capitales de América Latina.

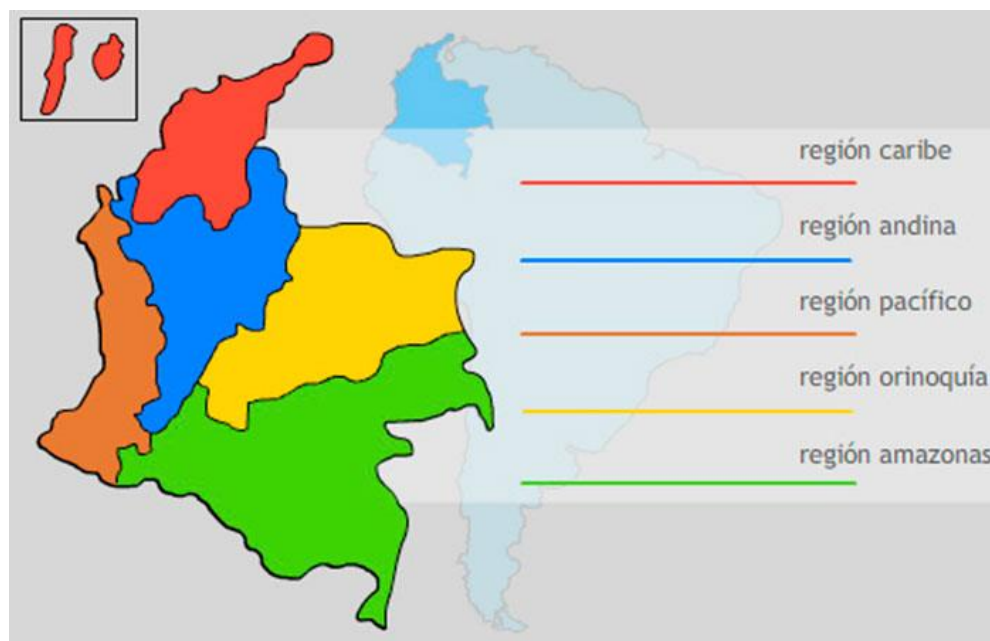
Los medios de comunicación no solo locales, sino también nacionales e internacionales, han enfocado una atención especial en la ciudad y en lo que está sucediendo, es decir, la promoción de la ciudad como un lugar que hay que visitar y conocer, ha generado gran visibilidad y ha incidido en la llegada de nacionales de otras ciudades y extranjeros.

En materia de servicios, la ciudad ofrece una amplia oferta para los propios y los que llegan, especialmente, en el escenario de nuevos negocios, inversión, el sector de las PyME, emprendimientos, entre otros. Especialmente la proyección que le da la ciudad y su posicionamiento como polo de desarrollo turístico, de eventos como el Carnaval de Barranquilla, que es la fiesta tradicional más representativa de la ciudad y que cuenta con la declaración por parte de la UNESCO como Obra Maestra del Patrimonio Oral e Intangible de la humanidad y la estacionalidad de ser la sede oficial de la selección de fútbol colombiana, partidos que tienen lugar en el estadio metropolitano Roberto Meléndez.

Por otra parte, la ciudad ofrece un atractivo turístico importante y resalta su impacto en el desarrollo del departamento del Atlántico y la región Caribe, así como en la historia de Colombia en general. En esta perspectiva, y de acuerdo con las cifras publicadas por la revista Dinero³, ingresaron al país aproximadamente 6.535.182 personas, siendo la mayor cifra registrada en la historia del país, especialmente turistas provenientes de Estados Unidos y Brasil (Colombia rompe récord en llegada de turistas en 2017, 2018). En especial, la región caribe se convierte en uno de los atractivos turísticos del país, es aquí donde se ubica la ciudad de Barranquilla, que junto con las ciudades de Cartagena y Santa Marta conforman un amplio escenario de recepción de turistas. No sólo por su atractivo de ciudades costeras, sino también por la cercanía vía terrestre que existe entre las tres.

A continuación se hace referencia a la ubicación geográfica descrita:

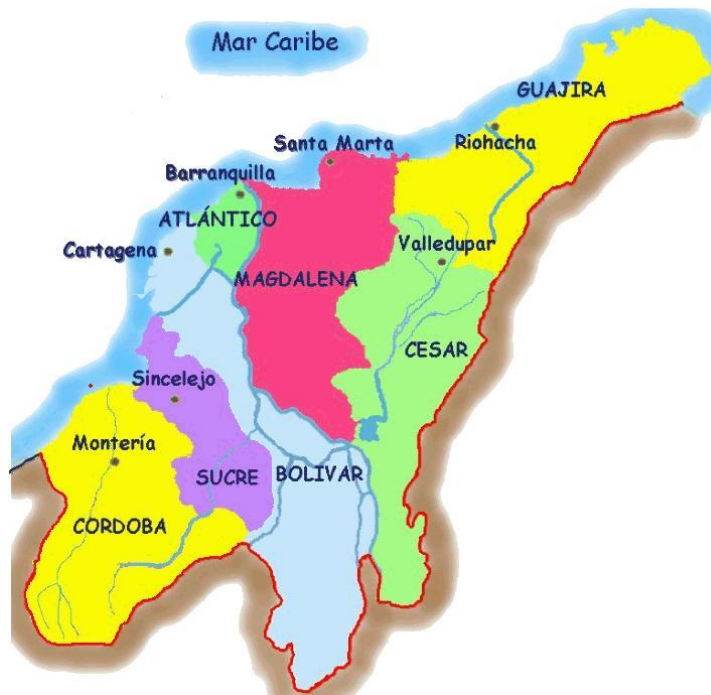
Mapa #1. Mapa de Colombia por regiones



Regiones Geográficas de Colombia. Mapa. Recuperado de <https://www.colombia.com/colombia-info/informacion-general/geografia/regiones/>

³ Portal especializado en noticias de Economía, Noticias Financieras, Indicadores Económicos, Comercio y Negocios en Colombia y el Mundo.

Mapa #2. Mapa Región Caribe Colombiana



Región Caribe Colombiana. Mapa. Recuperado de <http://educarcaribe.blogspot.com/2012/05/division-politica.html>

En el caso específico de Barranquilla, y tomando los lineamientos de la Secretaría de Cultura del Distrito, durante el 2017 se esperaba la llegada de 300.000 visitantes nacionales y extranjeros este año durante los cuatro días de Carnaval, del 10 al 13 de febrero. Asimismo, y de acuerdo con las estadísticas de Migración Colombia, muestran a la capital del Atlántico con un movimiento de pasajeros nacionales e internacionales en ascenso. Al analizar las cifras de febrero de 2010, cuando al aeropuerto Ernesto Cortissoz llegaron 110.884 personas, y para el mismo mes desde 2011 hasta el 2017 la entrada de pasajeros se mantuvo por encima de 100.000 (Pastori; Romo, 2018). Cabe destacar que es un aeropuerto internacional, que se ubica en el municipio de Soledad, Atlántico y se encuentra a 15 minutos de Barranquilla, es decir, hace parte de su área metropolitana.

Por otra parte, las condiciones de seguridad del país tras las negociaciones y la firma del acuerdo de paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), la percepción que se tiene de Colombia en el exterior, el aumento de la confianza de la comunidad internacional y los desarrollos en cuanto a infraestructura, condiciones sociales y económicas; se han convertido en impulsos importantes para el desarrollo del turismo y la atracción de turistas.

A continuación, se destaca el listado de los principales atractivos turísticos de la ciudad de Barranquilla:

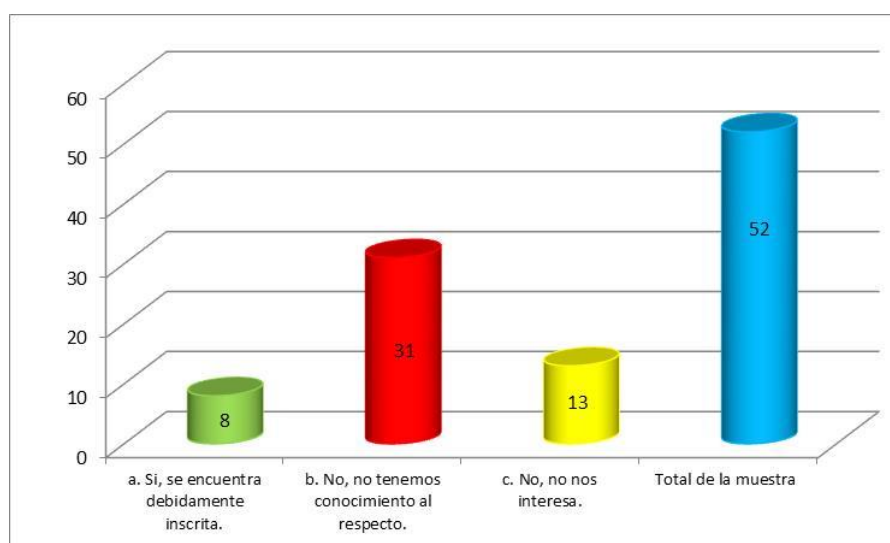
1. Gran Malecón del Río Magdalena
2. Intendencia Fluvial
3. Bocas de Ceniza
4. Parque Natural Isla Salamanca
5. Antiguo edificio de la Aduana
6. Zoológico de Barranquilla
7. Antiguo edificio de la Aduana
8. Museo del Caribe, Museo del Carnaval, Museo Romántico, Museo de Arte Moderno (MAMB)
9. Playas de Puerto Velero, Salgar y Puerto Colombia
10. Carnaval de Barranquilla (estacional)
11. Catedral Metropolitana María Reina
12. Barrio Abajo
13. Castillo de Salgar
14. La Cueva
15. Teatro Amira de la Rosa
16. Estadio Metropolitano Roberto Meléndez
17. Nuevo Estado Romelio Martínez
18. Ventana al mundo
19. Parque Biotemático Megua
20. Las Flores

En este sentido, es necesario beneficiarse de los recursos con los que cuenta la ciudad en materia de infraestructura urbana, hotelera y su variedad cultural e identificar cuáles son las fortalezas y las debilidades que traduce este desarrollo.

Para efectos de esta investigación, se relacionan a continuación, los objetivos específicos que conectan con las condiciones identificadas como debilidades, y se proyecta el análisis de las preguntas de la encuesta relacionadas a los objetivos correspondientes. Se relacionan en orden el primer, segundo y quinto como foco de análisis.

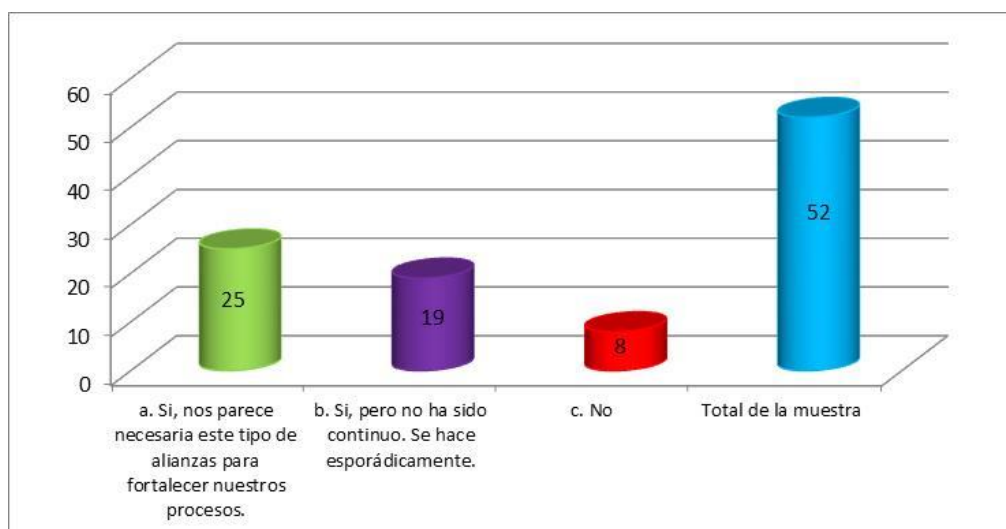
Grafica No. 1

¿La empresa se encuentra vinculada a organizaciones o asociaciones tipo como es el caso de ACOPI (Asociación Colombiana de Pequeña y Medianas Empresas)?



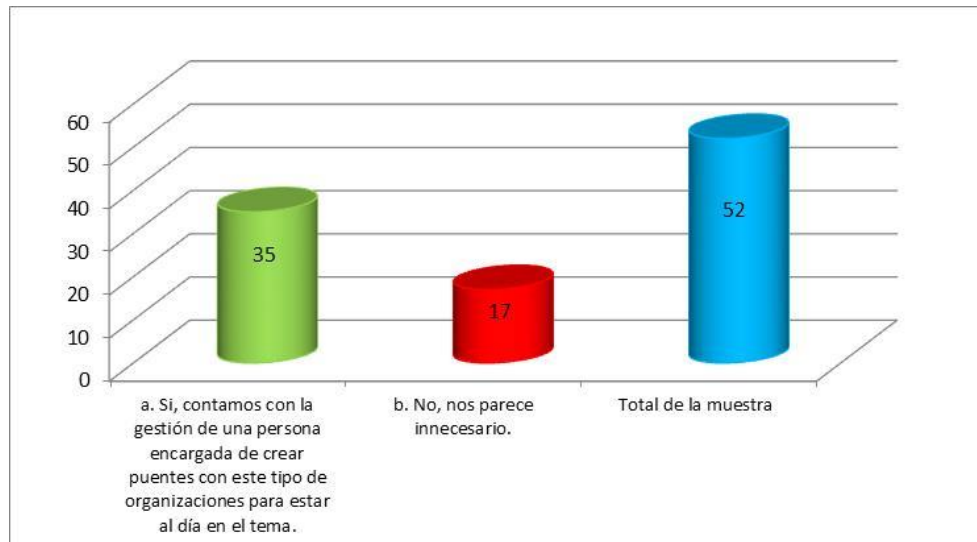
Grafica No. 2

¿Desarrolla periódicamente (por ejemplo, dos veces al mes) jornadas de capacitación y/o actualización al interior de su organización, en alianza con organizaciones privadas y/o académicas?



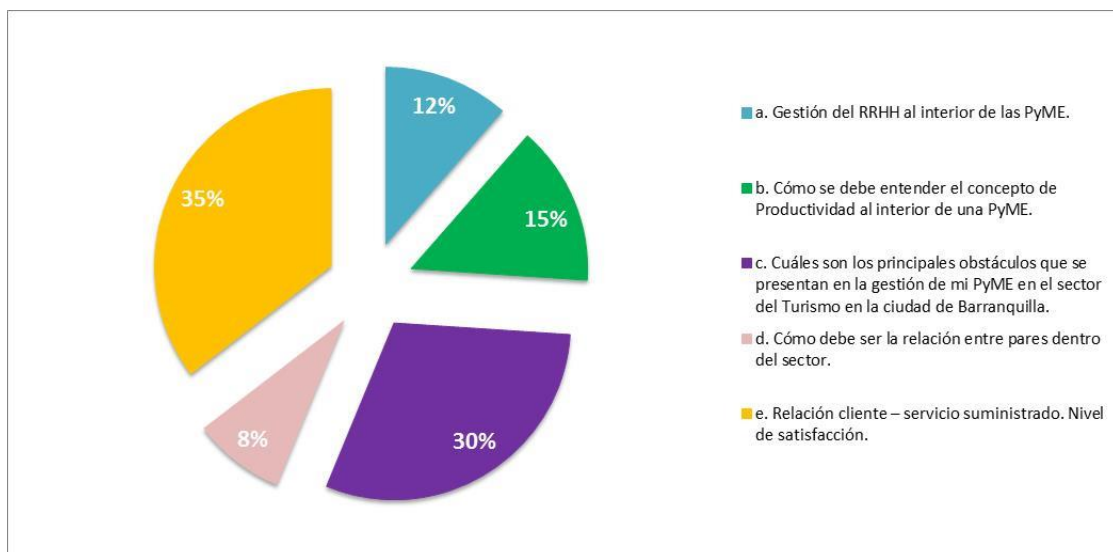
Grafica No. 3

¿Hace monitoreo seguido de los eventos y actividades de las organizaciones y/o asociaciones ligadas a su actividad económica?



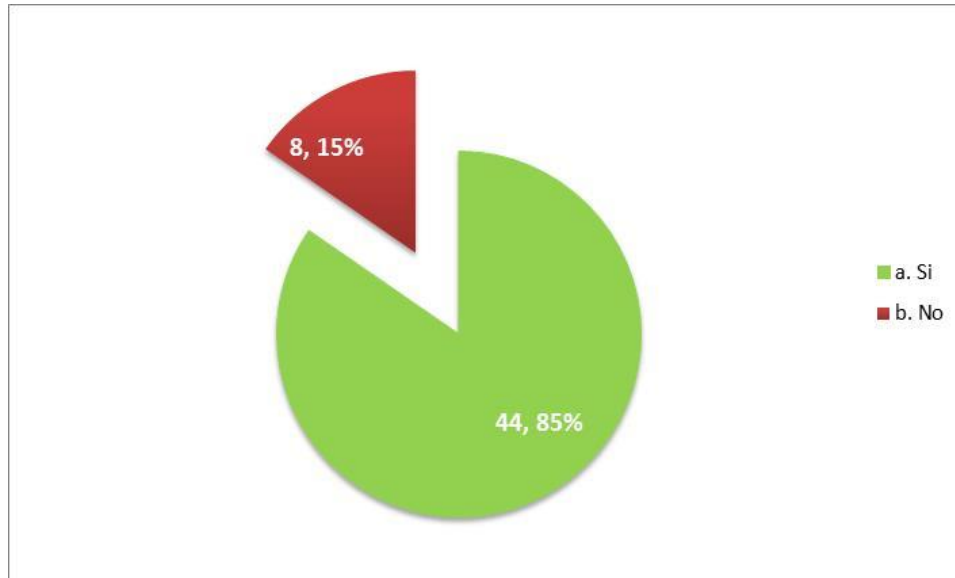
Grafica No. 4

De los siguientes temas, cuál o cuáles sería(n) los de mayor interés para ser desarrollados en jornadas de capacitación, de acuerdo con sus expectativas y asimismo, teniendo en cuenta el sector al que pertenece: (Puede escoger más de una opción)



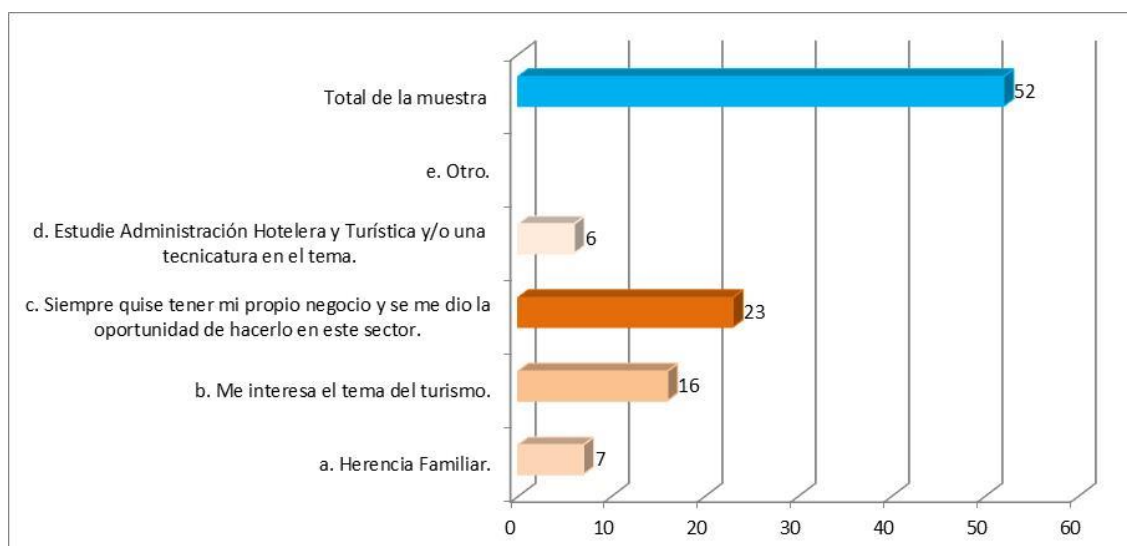
Grafica No. 5

¿Ve a su organización como un referente del sector para ser consultado en cuanto a la consecución de objetivos propuestos, gestión de buenas prácticas, relacionamiento exitoso con pares, transferencia de conocimiento, adaptación de modelos, entre otros?



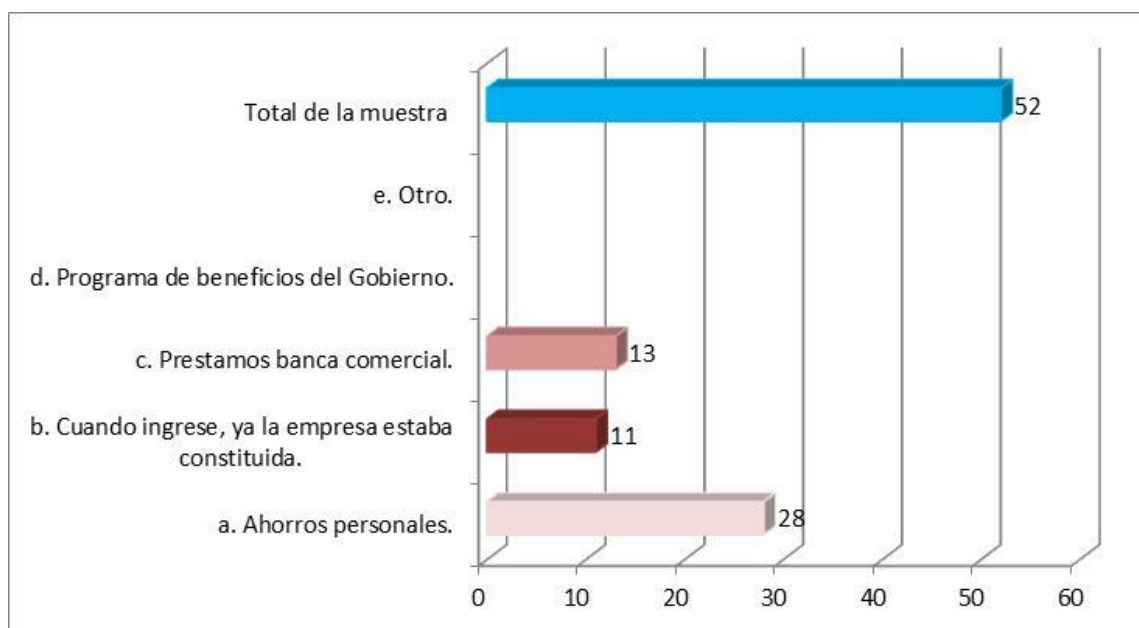
Grafica No. 6

¿Cómo surge la idea de crear la empresa y establecerse en este sector?



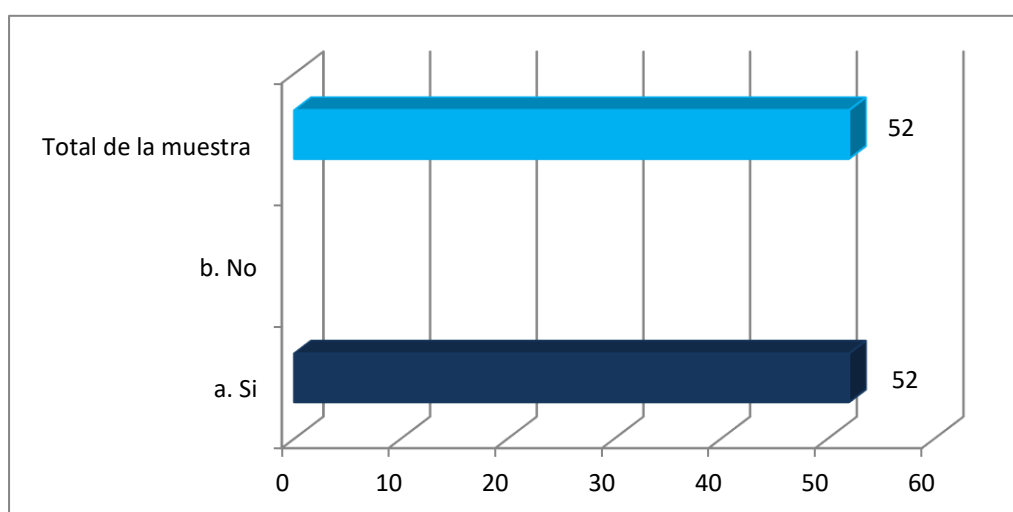
Grafica No. 7

¿Cuál fue su principal fuente de financiación cuando decidió emprender?



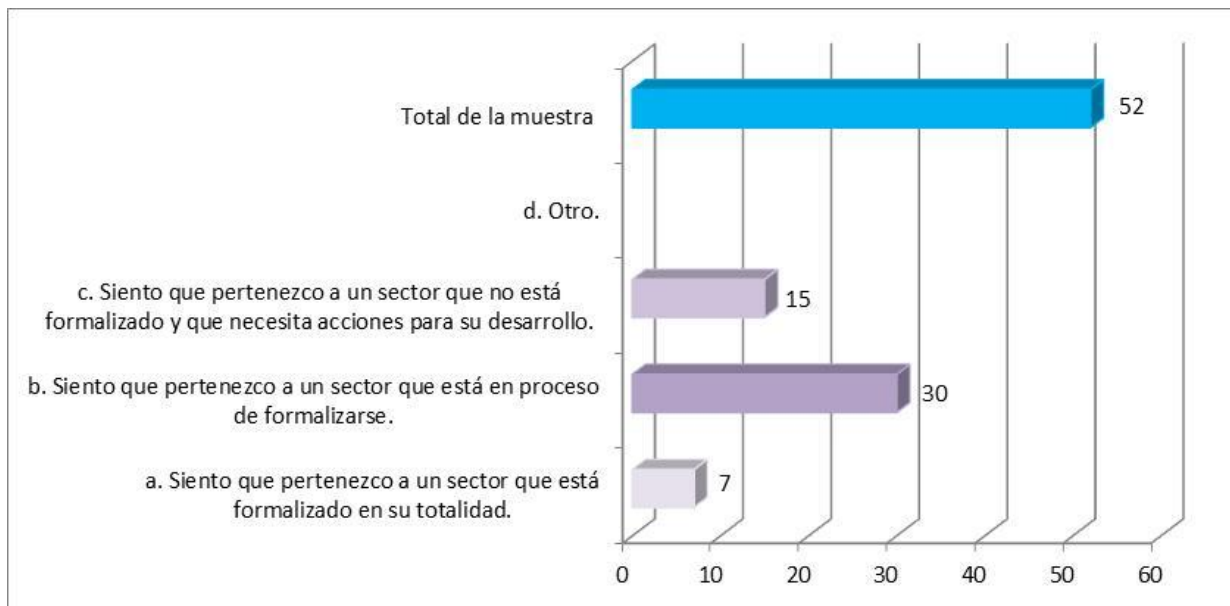
Grafica No. 8

¿Cree usted que el implemento de nuevas tecnología y actualización de sistemas puede contribuir para que el ejercicio de su función sea más eficiente y productivo?



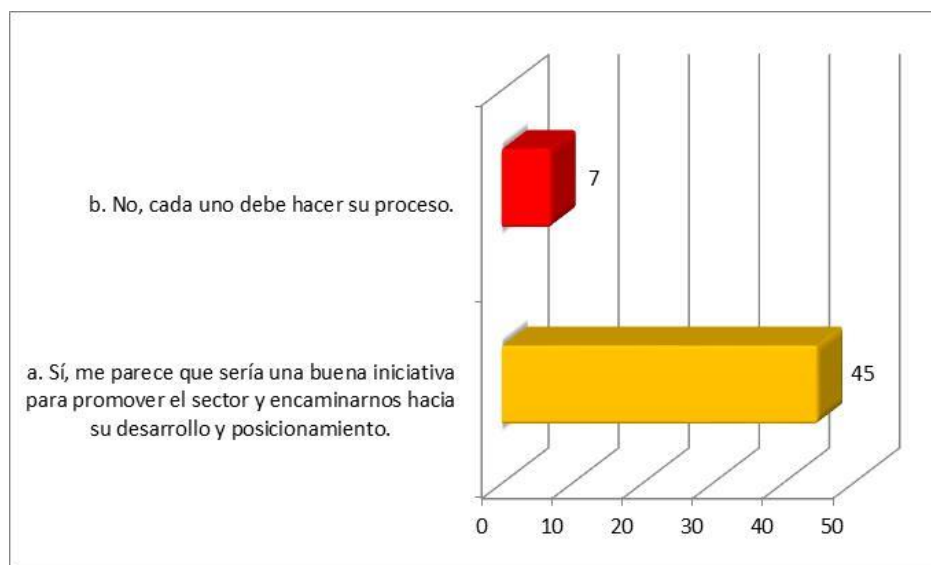
Grafica No. 9

¿Cómo percibe el desarrollo de la formalidad del sector en la ciudad?



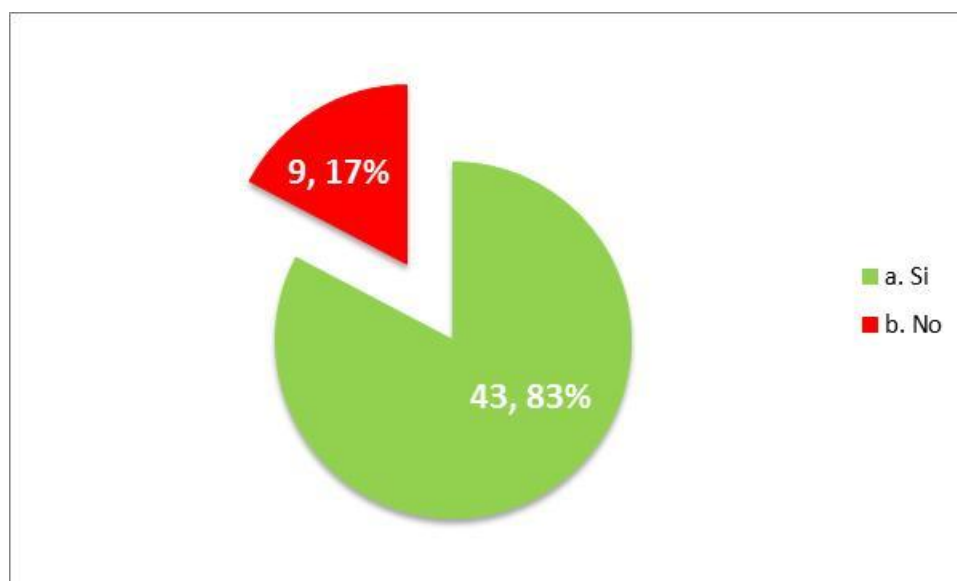
Gráfica No. 10

¿Como organización, estaría dispuesto a liderar procesos de revisión al interior de las PyME del sector para identificar aspectos que pueden incrementar la condición de informalidad?



Gráfica No. 11

¿Cree que el acceso restringido a fuentes de financiación se configura como una de las principales causas de la informalidad del sector?



De acuerdo con el primer objetivo planteado para efectos de esta investigación, se establece el análisis de las condiciones de acceso de las PyME a programas de capacitación y monitoreo, y a iniciativas propuestas por el sector público, privado y la academia. Con el fin de reconocer los obstáculos que se pueden presentar en el proceso. Por lo tanto, sólo el 15% de las empresas encuestadas se encuentran debidamente inscritas en instituciones que promueven la asociatividad de los gremios, como es el caso del sector PyME y asimismo, brindar herramientas de información respecto a los temas de la agenda público - privada.

Asimismo, se evidencia que son pocas las empresas que no desarrollan actividades de capacitación a su interior, lo que se convierte en una buena señal de recepción para nuevas propuestas de cronogramas de capacitación periódicos y sostenibles, teniendo en cuenta sus necesidades.

Específicamente, cuentan con una persona encargada de crear puentes y generar alianzas con las organizaciones o asociaciones relacionadas con su actividad económica. No obstante, es posible afirmar de acuerdo con la información recolectada, que no se desarrolla una estrategia de comunicación sostenible.

Por otra parte, y teniendo en cuenta las preferencias en cuanto a temas para desarrollar en posibles jornadas de capacitación, es interesante resaltar que las opciones relacionadas con

los principales obstáculos que se presentan en la gestión de las PyME del sector y por otra parte, la relación cliente - servicio suministrado; representan dos puntos importantes en las agendas de estas organizaciones, es decir, son temas que les preocupa, y que buscan generar espacios para adecuarlos y poder enfrentar los retos del sistema.

Es necesario resaltar que el 44,85% de las empresas encuestadas se ve y se proyecta como un referente en el sector. Es posible afirmar, ¿que este preconceito pueda sesgar el proceso de apertura a nuevos cambios? ¿O por el contrario es la condición que los llevara a la necesidad y la voluntad para crear nuevas alianzas que fortalezcan el sector?

Por otra parte, y con la motivación de relacionar los objetivos propuestos, existe una relación entre las debilidades identificadas en la ciudad y el proceso de identificar las percepciones sobre emprendimiento y formalidad de la actividad que tienen los empresarios del sector y asimismo, de la importancia de estas características en la vida de las PyME.

Respecto a la idea de creación de la empresa y de establecerse en el sector del Turismo, se ve claramente que el interés de querer tener un negocio propio, es decir, la idea emprender, de crear nuevas oportunidades, de generar empleo; se convierte en el impulso para el desarrollo de los empresarios PyME del sector. El 44,23% se inclina por esta opción, por otra parte, el 30,76% se decidió llevado por el interés en el tema del Turismo. Sin embargo, es importante tener en cuenta, que solo el 11,53% tiene de formación profesional Administración Hotelera y Turística o alguna tecnicatura en el tema, esto podría explicar la falta de formalización y de información acerca de las dinámicas actuales del sector.

Teniendo en cuenta lo anterior, existe una relación directa e influyente en la principal fuente de financiación en el momento en que se da inicio a la empresa con la forma como surge la idea de crearla. Esto explica que el 53,84% de los encuestados, tomaron sus ahorros personales como su principal fuente de financiación. Por otra parte, es posible afirmar, que es significativo el 25% referido a los préstamos de banca comercial, porque se evidencia que posiblemente en sus momentos específicos no existía una relación sólida con el sector bancario y el sector de las PyME, en general.

Respecto a la octava pregunta del documento encuesta, ¿Con el servicio que ofrece y la manera como lo desarrolla, como cree usted que impacta positivamente el sector Turismo en la ciudad?, el 100% de los encuestados, coincidieron en que teniendo conocimiento sobre el sector y manifestando la voluntad de querer hacer las cosas bien para generar beneficios y

sana competencia. Es clave clarificar que el 100% de las empresas encuestadas, cree firmemente que la implementación de nuevas tecnologías y el proceso de actualización de sistemas impactarán positivamente el desarrollo del sector, haciendo funciones más eficientes y productivas.

Se establece a idea de la percepción acerca de que pertenecen a un sector que se encuentra en proceso de formalizarse. El 57.69% lo confirma. Teniendo en cuenta lo anterior, es válido preguntarse cuáles son los esfuerzos que se están llevando a cabo para la formalización total del sector y asimismo, que tipo de alianzas y que procesos al interior de cada organización se están desarrollando para su propio fortalecimiento. Que finalmente impactara sobre la percepción de formalidad o informalidad del sector.

De igual forma, el objetivo quinto apunta a indagar cuáles son las causas que incrementan el porcentaje de informalidad de las PyME del sector, que conlleva a la disminución de la actividad y de la productividad del mismo; esto en sincronía con la verificación de las debilidades identificadas.

En este proceso, 45 empresas de las 52 encuestadas afirman que si se encuentran dispuestas a liderar procesos de revisión al interior de cada una con el objetivo de identificar aspectos que pueden incrementar la condición de informalidad y, por consiguiente, encaminarse a crear y proponer soluciones que los direccionen hacia su desarrollo y posicionamiento.

Por otra parte, 43 empresas de las 52 encuestadas, cree que el acceso restringido a fuentes de financiación se configura como una de las principales causas de la informalidad del sector. Además, se convierte en uno de los principales obstáculos para el desarrollo de la plataforma de emprendedores del sector Turismo en la ciudad.

7.2 Fortalezas y Debilidades F-D

Debilidades	Fortalezas
*Nivel de capacitación de los microempresarios *Restringido acceso a los créditos. *Cumplimiento en obras de desarrollo de infraestructura *Movilidad. *Acceso a tecnologías de información. *Aumento en la constitución de microempresas, que, al cabo de un año, no funcionan. *Aumento del valor del metro cuadrado.	*Optima ubicación geográfica. *Fuerte potencial turístico propio. *Polo de desarrollo industrial. *Buena gestión de las administraciones municipal y departamental. *Escenario de atracción e inversión extranjera. *Garante de condiciones para el desarrollo de nuevos negocios. *Óptimos equipamientos urbanos. *Tejido productivo diversificado. *Cobertura en educación y salud. *Infraestructura de Servicios Públicos.

Elaboración propia, en base a Fernández Güell (2006).

7.3 Análisis de la Oferta

Desde la perspectiva del análisis interno, es decir desde la concepción y estructura de ciudad, específicamente desde el ámbito del turismo, se busca evaluar lo que se ofrece, “evaluar internamente, en lo relativo a los puntos fuertes y débiles, la capacidad de los principales elementos funcionales de la ciudad para satisfacer los requisitos básicos de competitividad, habitabilidad, sostenibilidad y gobernabilidad, y su previsible aptitud para dar respuesta a los retos externos” (Fernández Güell, 2006, p. 167).

Lo anterior, se explica de acuerdo con los requisitos desde el lado de la oferta y relacionados con procesos de planificación, para efectos de este trabajo, se relacionan de acuerdo con el objetivo general planteado.

Oferta urbana enfocada al sector turístico de la ciudad de Barranquilla

Estructura Social	La ciudad cuenta con el proceso de fortalecimiento de su tejido social, es decir se busca por medio de programas de iniciativa pública y asimismo privada, que la población base, tenga acceso de servicios básicos.	Relacionado con (Fortalezas): *Tejido productivo diversificado. *Cobertura en educación y salud. *Infraestructura de Servicios Públicos.	Falta mejorar (Debilidades): *Restringido acceso a los créditos.
Formación	El acceso a educación y a formación técnica y profesional es fundamental para proyectar a la ciudad como polo de desarrollo Turístico. Esto se debe convertir en un aspecto siempre de mejora y es posible evidenciarlo en el análisis externo, en cuanto a percepción.	 *Fuerte potencial turístico propio.	 *Nivel de capacitación de los microempresarios
Actividad Productiva	El papel de la industria como factor determinante para el desarrollo productivo de la ciudad.	 *Escenario de atracción e inversión extranjera. *Garante de condiciones para el desarrollo de nuevos negocios.	 *Aumento en la constitución de microempresas, que, al cabo de un año, no funcionan.
Sistemas de Transporte	La ciudad cuenta con la infraestructura de transporte adecuada.	 *Buena gestión de las administraciones municipal y departamental. *Óptimos equipamientos urbanos. *Infraestructura de Servicios Públicos.	 *Movilidad.
Sistema de Telecomunicaciones	Existe la red para optimas telecomunicaciones.	 *Óptimos equipamientos urbanos. *Infraestructura de Servicios Públicos.	 *Cumplimiento en obras de desarrollo de infraestructura *Acceso a tecnologías de información.
Medio Ambiente	Plan verde, para recolección y manejo de recursos. Buscando ser una ciudad sostenible.	 *Óptimos equipamientos urbanos. *Infraestructura de Servicios Públicos.	 NA
Calidad de vida	Accesos, disminución de la tasa de desempleo, la más baja del país. Consumo masivo, ciudad receptora de inversión extranjera.	 *Escenario de atracción e inversión extranjera. *Garante de condiciones para el desarrollo de nuevos negocios.	 *Aumento del valor del metro cuadrado.
Apoyo Publico	Capacidad de la administración pública.	 *Buena gestión de las administraciones municipal y departamental.	 NA

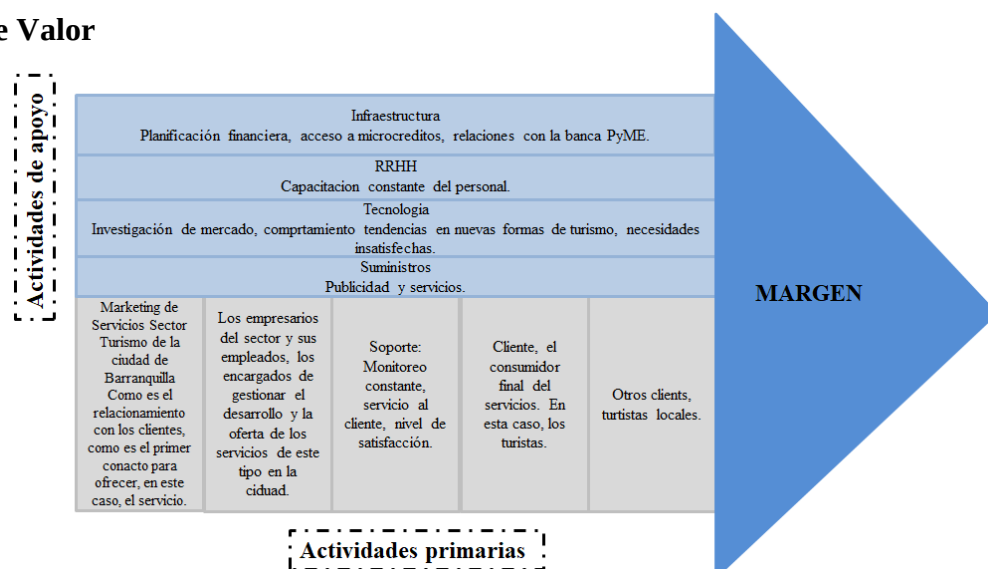
Elaboración propia, en base a Fernández Güell (2006).

En esta perspectiva, la ciudad de Barranquilla cuenta con el potencial para posicionarse como se pretende y convertirse en el territorio que albergue el clúster del Turismo de la región Caribe de Colombia, “los operadores turísticos no suelen ser explícitamente conscientes de estar actuando dentro de un conglomerado sectorial” (IBID, 2006, p. 188).

Por lo tanto, “el primer eslabón de la cadena de valor está constituido por las atracciones turísticas, que representan la materia prima alrededor de la cual se origina y se estructura la actividad. El segundo está configurado por los proveedores que facilitan productos e infraestructuras indispensables para el desenvolvimiento de los operadores turísticos. El tercero, se encuentran los servicios turísticos. Y al final de la cadena de valor se hallan los diversos canales de comercialización, responsables de diseñar, distribuir y comercializar el producto turístico en función de las características y exigencias de la demanda” (IBID, 2006, p. 188).

Como consecuencia, “el turismo puede generar un considerable efecto de arrastre sobre las economías locales poco desarrolladas, estimulando su crecimiento y la atracción de nuevas actividades productivas” (IBID, 2006, p. 189).

7.4 Cadena de Valor



Elaboración propia, en base Porter (1985).

Se identificaron el conjunto de las debilidades que presenta la ciudad hoy y que se consideran aspectos carentes desde la condición de calidad, es decir, en cuanto al nivel de capacitación de los microempresarios del sector, no existe una verdadera estrategia que vaya encaminada a procesos de capacitación sólidos y permanentes. Igualmente, las condiciones a favor con las

que cuenta Barranquilla para posicionarse como el polo turístico de la región Caribe de Colombia. Se busca el fortalecimiento de esas condiciones favorables y al ajuste de los temas pendientes por mejorar, no solo desde la posición de los empresarios pertenecientes al sector, sino también incluyendo el trabajo en conjunto con la administración pública local, las asociaciones del sector y el apoyo de la empresa privada.

7.5 Análisis Externo

Conocer y analizar el entorno, en este caso de la ciudad Barranquilla, es fundamental para el desarrollo del objetivo general de esta investigación. Por consiguiente, se detalla la posición de cada perspectiva frente al proceso de análisis. Desde la perspectiva geográfica la ciudad cuenta con una ubicación geográfica estratégica, con un fácil acceso a puertos marítimos y aéreos lo que contribuye a que se configure como la plataforma para la generación de nuevos negocios.

Por otra parte, Barranquilla desde la perspectiva económica, se convierte en una plataforma nacional e internacional para el desarrollo económico. Adelantado modelo de desarrollo de industrias, haciendo énfasis en servicios, comercio y transporte. En este sentido, se posiciona como la capital cultural de la región Caribe colombiana. Además, de ser una ciudad receptora de estudiantes de acuerdo con el fortalecimiento de su oferta educativa pública y privada.

Como capital cultural de la región Caribe colombiana, se posiciona frente las ciudades competencia como referente en temas de desarrollo social, de infraestructura, destino de salud, de estudios, de inversión y de turismo. Las ciudades que conforman la región Caribe son Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Valledupar, Riohacha, Sincelejo y Montería. A continuación, una síntesis comparativa de la ciudad de Barranquilla y las dos ciudades de la región que se configuran como sus principales competidores:

7.6 Barranquilla y sus competidores

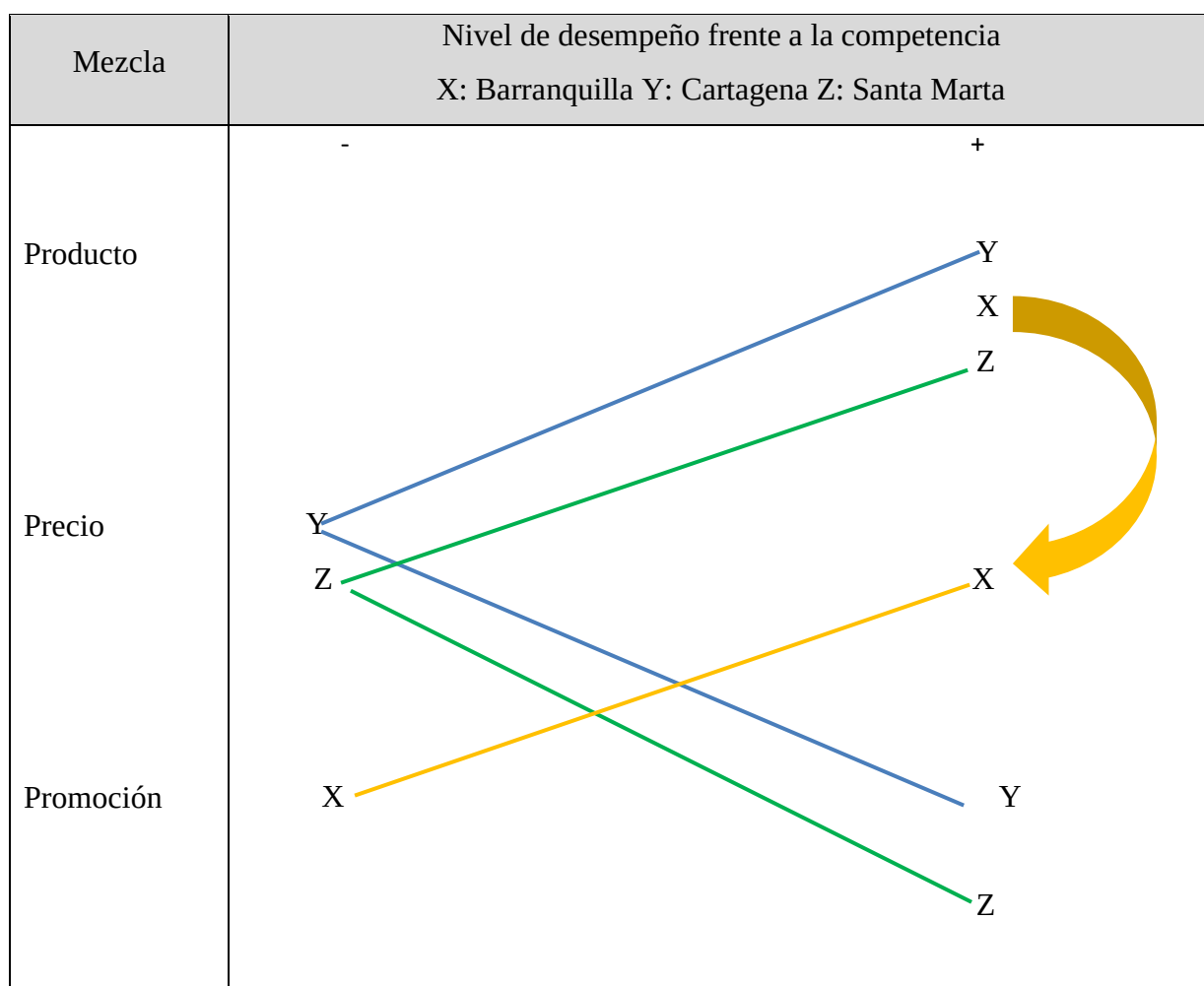
3P	Ciudades Competencia		
	Barranquilla	Cartagena	Santa Marta
Producto	*Polo de desarrollo regional. *Principal centro económico de la región. * 1.228.621 población urbana (no incluye área metropolitana) *Oferta turística disponible anual. *Caso estacional, febrero y diciembre por motivo del carnaval y año nuevo. *Infraestructura hotelera de acuerdo con las necesidades de los clientes, especialmente poder adquisitivo. *Motivaciones del turista: negocios, placer. *Oferta gastronómica nacional e internacional.	*Distrito Turístico y Cultural. Fuerte potencial turístico. *Desarrollo zona urbana. *Tiene uno de los puertos más importantes de Colombia. *Célebre destino turístico. *995.205 población urbana. *El centro histórico de la ciudad fue declarado Patrimonio Nacional de Colombia en 1959 y por la Unesco Patrimonio de la Humanidad en 1984.	*Distrito Turístico, Histórico y Cultural. Fuerte potencial turístico. *Célebre destino turístico. *Uno de sus grandes atractivos turísticos son sus playas, su proximidad a la bahía de Santa Marta y su cercanía y conexión con la Sierra Nevada. *490.978 población urbana.
Precio	*Precio servicio puerta a puerta \$32.000 (COP) \$9,50 (USD) *Precio noche de hotel promedio \$185.700 (COP) \$54,74 (USD) *Precio de un tiquete de avión hacia promedio \$335.000 (COP) \$98.74 (USD)	*Precio servicio puerta a puerta \$32.000 (COP) \$9,50 (USD) *Precio noche de hotel promedio \$487.000 (COP) \$143,55 (USD) *Precio de un tiquete de avión hacia promedio \$372.000 (COP) \$109,65 (USD)	*Precio servicio puerta a puerta \$32.000 (COP) \$9,50 (USD) *Precio noche de hotel promedio \$340.000 (COP) \$100,22 (USD) *Precio de un tiquete de avión hacia promedio \$460.000 (COP) \$135,59 (USD)
Promoción	Fontur – Ejecutor de la política de turismo en Colombia. Competitividad, promoción y mercadeo.	Fontur – Ejecutor de la política de turismo en Colombia. Competitividad, promoción y mercadeo.	Fontur – Ejecutor de la política de turismo en Colombia. Competitividad, promoción y mercadeo.

Elaboración propia.

Por tal razón, la nueva percepción que se tiene de Colombia en el exterior, el aumento de la confianza de la comunidad internacional y los desarrollos en cuanto a infraestructura, condiciones sociales y económicas; se han convertido en impulsos importantes para el desarrollo del turismo y la atracción de turistas.

Y las nuevas alianzas de negocios, transferencia de conocimiento e innovación y beneficios óptimos para los empresarios, la ciudad y la región Caribe.

7.6.1 Matriz del Perfil de la Posición Competitiva



Elaboración propia, basado en Manual de Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico.

En la matriz anterior, se ve plasmado de forma gráfica la posición de la ciudad de Barranquilla frente a su dos principales ciudades competencia en la región caribe de Colombia. Es visible, el punto débil de la ciudad en cuanto a su promoción, esto vislumbra una oportunidad de mejora para este aspecto, de la mano de instituciones relacionadas y en alianza con iniciativas públicas y privadas.

Por otra parte, la ciudad toma ventaja frente a su competencia, en cuanto a lo relacionado con precio. Que se convierte es un ítem clave para la atracción de nuevos turistas, incrementando el porcentaje de visitantes.

Es válido resaltar, que las tres ciudades representan un atractivo turístico importante de la costa caribe de Colombia, y por naturaleza, esta zona, ya se consolida como foco de desarrollo del turismo en el país.

7.6.2 Matriz de Análisis Comparativo de la Empresa y su Competencia

Criterios de Evaluación	Barranquilla y sus competidores		
	Barranquilla	Cartagena	Santa Marta
1. Promoción turística	3	5	4
2. Accesibilidad	5	5	5
3. Precios	5	2	3
4. Capacidad hotelera	5	5	5
5. Medios de Comunicación	3	5	4
6. Seguridad	5	5	4
7. Atractivos Turísticos	4	5	5
8. Logística del sector turístico	4	4	4
9. Conformación y consolidación del sector turístico	4	4	4
10. Percepción	4	5	5

Elaboración propia, basado en Manual de Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico.

La matriz muestra el análisis comparativo de la ciudad frente a sus competidores. Esto explica que se definen los aspectos en los cuales Barranquilla se consolida como ciudad turística y donde toma ventaja sobre Cartagena y Santa Marta. Asimismo, es claro identificar qué aspectos necesitan mayor focalización de trabajo y planteamiento de nuevas estrategias de acción y mejora.

Desde el proceso de análisis del entorno externo, es necesario estructurar el proceso en tres partes fundamentales. En primer lugar, identificar y caracterizar los diversos factores de cambio que existen o se pueden presentar y que provocan cambios estructurales afectando el desarrollo. A continuación, se detalla una lista revisada de este tipo de factores, de acuerdo con su contenido pueden ser de tipo sociales, económicos, tecnológicos y político/administrativos. Estos aspectos detallados por tipo se recopilaron

mediante el análisis de las encuestas efectuadas para tal efecto y asimismo, de la revisión coyuntural de la situación socioeconómica y política de la ciudad de Barranquilla.

Sociales	Económicos
*Aumento del flujo migratorio procedente de Venezuela debido a su crisis. *Nueva dinámica en la formación de los hogares. *La falta de acceso al mercado laboral debido al aumento del fenómeno de la informalidad en la ciudad. *Variación significativa del índice demográfico de la ciudad, específicamente, por la llegada de migrantes permanentes en la ciudad.	*Polo de atracción para la ubicación de nuevas industrias y empresas. *Nuevo orden de los mercados de acuerdo a las preferencias de los nuevos consumidores y su capacidad adquisitiva. *Además de las nuevas dinámicas de la oferta y la demanda. *Tercerización de los procesos por parte de las grandes industrias. *Reemplazo de mano de obra, automatización de procesos.
Tecnológicos	Políticos – Administrativos
*Disrupción digital. *Nuevos modelos de negocios, nueva ola de emprendimientos. *Innovaciones en los principales sectores que jalonan la economía de la ciudad. *Nuevas tecnologías de información y de comunicaciones.	*Rol del nuevo gobierno y próximo periodo de elecciones departamentales y municipales, nuevas reglas de juego. *Mayor participación de la comunidad, mayor acceso a información y conocimiento. *Proceso de rendición de cuentas de las administraciones públicas.

Elaboración propia, en base a Fernández Güell (2006).

De acuerdo con su génesis, pueden ser originados dentro de la propia ciudad: enfocándose en la variación con relación al índice demográfico de la ciudad, las fluctuaciones en cuanto a cobertura referente al bienestar social de los ciudadanos, el acierto o desacierto de las tendencias económicas y el acceso de bienes y servicios.

Por otra parte, originados fuera de la ciudad: partiendo de la perspectiva de nuevas políticas y lineamientos desde el nuevo gobierno nacional, principalmente, políticas económicas y sociales. Y discontinuidades: desastres naturales, atentados terroristas.

En segundo lugar, está la valoración de los factores de cambio, a estos se les atribuye cierto grado de incertidumbre, enfocado en las veces que se puede repetir determinado factor. Y asimismo, un nivel de impacto, desde la incidencia que tiene determinado factor en la coyuntura de la ciudad.

7.7 Matriz de Impacto-Incertidumbre

Grado de incertidumbre			
Alto	*Nueva dinámica en la formación de los hogares.		*Aumento del flujo migratorio procedente de Venezuela debido a su crisis.
Medio		*Polo de atracción para la ubicación de nuevas industrias y empresas. *Nuevo orden de los mercados de acuerdo a las preferencias de los nuevos consumidores y su capacidad adquisitiva. *Además de las nuevas dinámicas de la oferta y la demanda. *Los procesos de tercerización de los procesos por parte de las grandes industrias. *Reemplazo de mano de obra, automatización de procesos. *Disrupción digital. *Nuevos modelos de negocios, nueva ola de emprendimientos. *Innovaciones en los principales sectores que jalonan la economía de la ciudad. *Nuevas tecnologías de información y de comunicaciones.	*Variación significativa del índice demográfico de la ciudad, específicamente, por la llegada de migrantes permanentes en la ciudad. *La falta de acceso al mercado laboral debido al aumento del fenómeno de la informalidad en la ciudad.
Bajo		*Mayor participación de la comunidad, mayor acceso a información y conocimiento. *Proceso de rendición de cuentas de las administraciones públicas.	*Rol del nuevo gobierno y próximo periodo de elecciones departamentales y municipales, nuevas reglas de juego.
Nivel de Impacto	Baja	Media	Alta

Elaboración propia, en base a Fernández Güell (2006).

Al otorgarle un valor a cada uno de los factores que previamente se analizaron de acuerdo con la coyuntura de la ciudad, es visible el nivel de inmediatez con que deben ser tratados, para generar cambios estructurales que permitan consolidar el objetivo propuesto.

En este sentido, y teniendo en cuenta los posibles factores de cambio y su valoración, se da paso en tercer lugar, a determinar posibles amenazas y oportunidades, como resultado del análisis externo.

7.8 Análisis de la Demanda

Las preferencias de los posibles consumidores, en este caso los posibles turistas que escogerán la ciudad de Barranquilla como su posible destino turístico, van establecidas dentro del diseño de un proceso de selección que se enfoca en que los turistas reconozcan que tienen una necesidad, es decir, que desean conocer la ciudad. Esto va acompañado del análisis de las alternativas de hospedaje, atractivo y actividades que se relacionaran del lado de la oferta y, además, de la búsqueda de información referente a su planeación. Para finalmente, tomar la decisión más acertada que satisfaga sus expectativas.

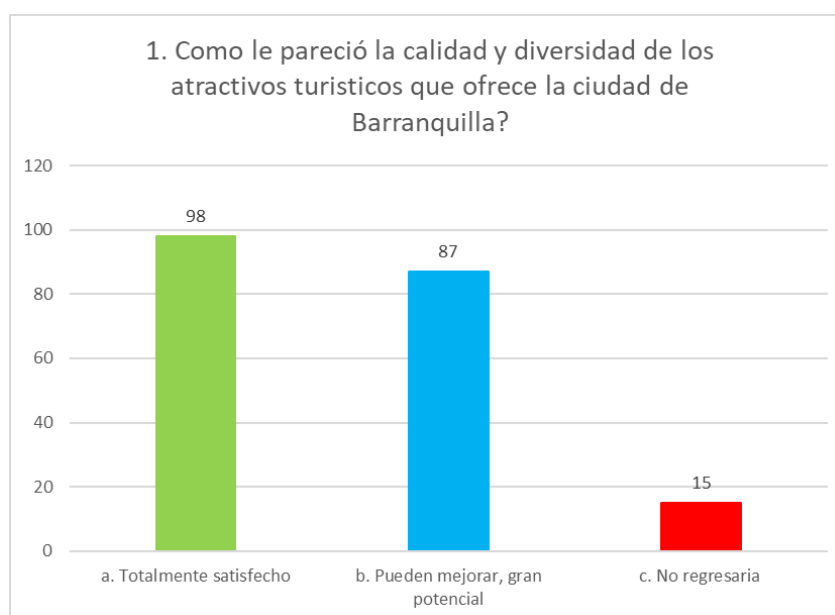
En esta perspectiva, la demanda desde la perspectiva desde este segmento, “formada por quienes visitan la ciudad con fines recreativos, negocios o intercambios comerciales. Estos visitantes acuden a la ciudad por un periodo limitado de tiempo, por lo general superior a una jornada, para asistir a reuniones de negocios, encuentros, convenciones o por el simple placer de viajar. Las ciudades siempre han atraído poblaciones de este tipo, pero en las metrópolis contemporáneas esta función está adquiriendo una importancia creciente, gracias a la preponderancia de la economía de servicios” (Fernández Güell, 2006, p. 145)

Esto explica, el notable cambio de percepción en cuanto al turismo visto anteriormente como un producto determinado, y en lo que se ha convertido ahora, en una experiencia,

en un conjunto de servicios ofrecidos en una determinada ciudad de acuerdo a las preferencias y las necesidades de los clientes, los turistas.

Demanda de los turistas respecto al nivel de satisfacción de servicios ofrecidos en la ciudad de Barranquilla, es posible afirmar de acuerdo con el estudio⁴ realizado que el 49% de las personas encuestadas se encontraron satisfechas durante su visita a la ciudad. No obstante, es una señal de alerta, debido a que el 44% encontró que se puede mejorar la oferta de servicios turísticos de la ciudad, que existe un potencial el cual debe ser redireccionada para mejorar y lograr posicionar la ciudad como atractivo turístico de la región.

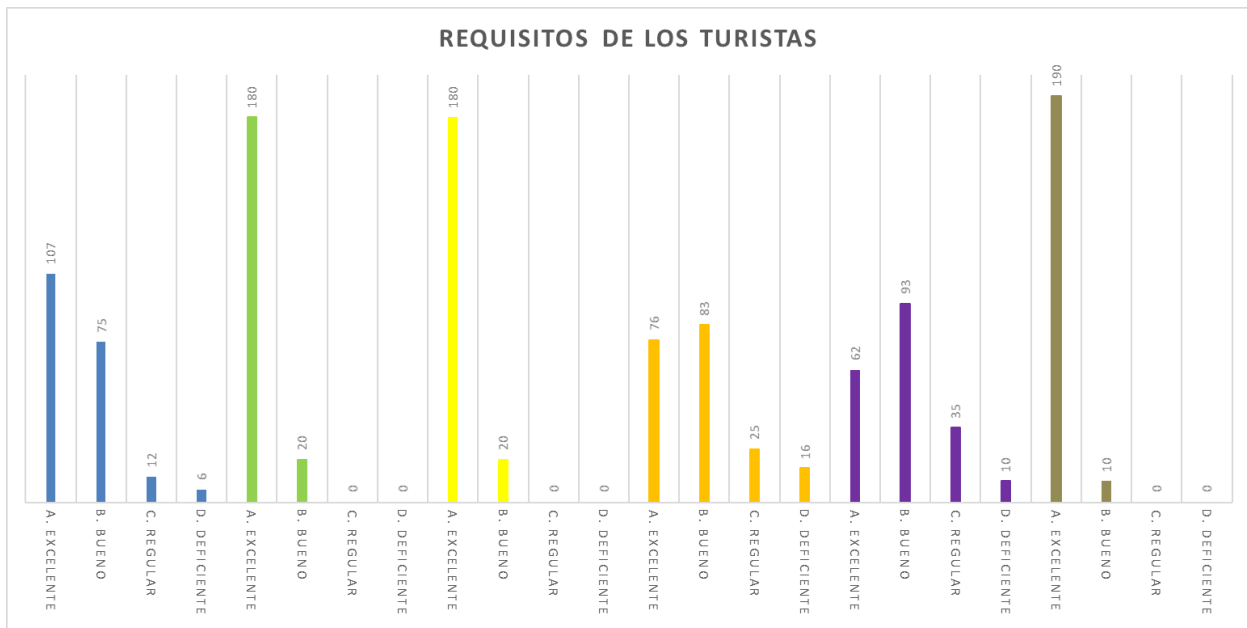
Gráfica No. 12



Por otra parte, en cuanto la posible calificación por parte de los turistas referente a la disponibilidad y calidad de los servicios, la infraestructura básica, los sistemas de transporte eficientes, los sistemas de información y dirección, la disponibilidad del recurso humano cualificado y la percepción de acogida favorables; se obtuvieron los siguientes resultados:

⁴ Ver formato de encuesta en la sección Anexos.

Gráfica No. 13



En cuanto a la disponibilidad y calidad de los servicios turísticos de la ciudad, el 53% de los encuestados aprueban la oferta encontrada, lo que satisface sus necesidades durante su estadía en la ciudad de Barranquilla. Igualmente, el 90% de los turistas estuvo satisfecho con la oferta de infraestructura básica y de acuerdo con esto, se “incluyen el abastecimiento y la depuración de agua, la recogida y destrucción de residuos sólidos, el suministro eléctrico, el servicio telefónico. Gracias a la existencia de estas infraestructuras se garantiza el confort del turista y la protección del medio natural” (IBID, 2006, p. 146).

El 90% calificó de excelente el sistema de transporte de la ciudad, lo que marca una ventaja competitiva respecto de las ciudades competencia. Y en cuanto a sistemas de información, el 41% de los turistas encuestados, calificó de bueno este ítem, es decir, puede existir una posibilidad de mejora en cuanto a este aspecto, que va muy de acuerdo con otro de los requisitos importantes para los turistas, que se relaciona con la disponibilidad de recursos humanos cualificados, con una apreciación del 46% como buena, donde se busca la excelencia con el 31%.

Para enfatizar, en que la ciudad de Barranquilla cuenta con el gran potencial por explotar está el requisito referente al sentir durante su estadía, el 95% de los encuestados aprobaron, es

decir, muy posiblemente volverían a la ciudad, lo que explica que la ciudad estaría entre sus opciones y asimismo, la recomendarían. “Un factor importante de la experiencia es la actitud receptiva y amable de la población local hacia el visitante” (IBID, 2006, p. 146).

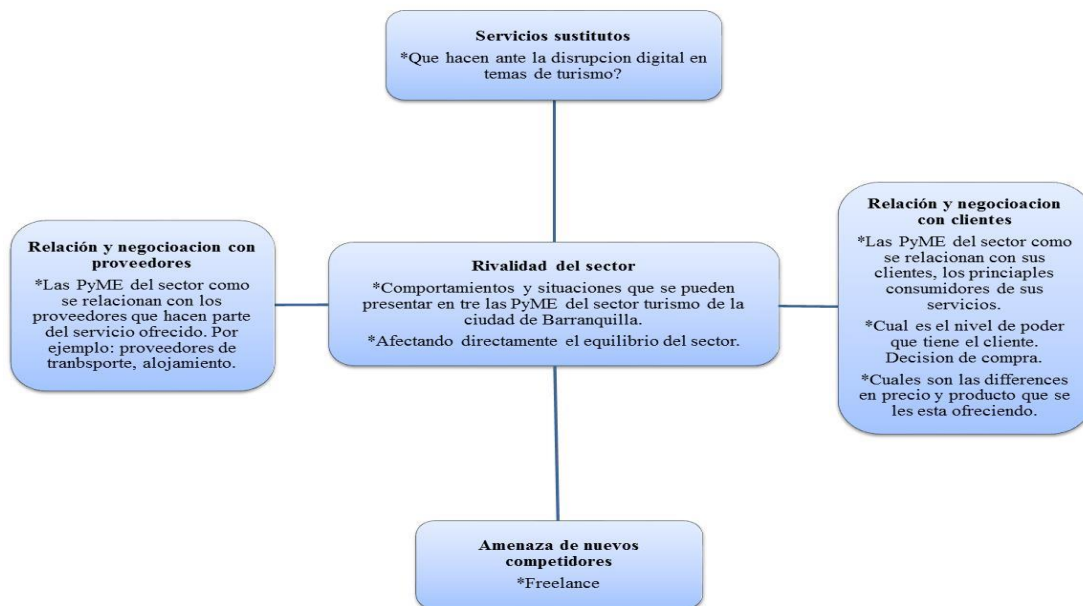
7.9 Amenazas y Oportunidades A-O

Amenazas	Oportunidades
*Reincidencia de grupos dedicados al microtráfico y delincuencia. *Carga Tributaria. *Desajuste económicos sobre precios de los consumos básicos. *Aumento de la ola migratoria proveniente de Venezuela. *Aumento brecha desigualdad. *Aumento informalidad en el empleo. *Amenaza sobre el sector turístico por casos de redes de tráfico de personas.	*Nueva normatividad de gestión del desarrollo de ciudades turísticas. *Inversión del gobierno nacional en temas de economía naranja, como es el caso del potencial turístico. *Movilidad laboral hacia la ciudad. *Inversión del gobierno nacional en nuevas tecnologías para las regiones.

Elaboración propia, en base a Fernández Güell (2006).

Desde la perspectiva planteada por Porter (1979) se busca analizar cuál es la dinámica del sector en la ciudad y como la rivalidad entre las PyME que pertenecen a él, reaccionan ante la actuación y la presión ejercida por en sus relaciones directas con clientes y proveedores. Además, de sus respuestas y acciones ante la aparición de nuevos sustitutos del producto, en este caso, servicio y de nueva competencia.

7.10 Modelo de las cinco fuerzas de Porter (1979) – PyME sector turismo de la ciudad de Barranquilla.



Elaboración propia, en base a Garrido (2006).

7.11 Matriz de Ansoff o matriz producto mercado

		Producto/Servicio	
		Actual	Nuevo
Mercado	Actual	Penetración de Mercado *Posicionar los servicios de las PyME del sector del turismo de la ciudad de Barranquilla. *Generar motivación, interés en los posibles clientes (turistas) que visitaran la ciudad.	Desarrollo de Producto *Proyección innovadora, reconfiguración del rol de las PyME del sector, redefinición de la estrategia de ciudad.
	Nuevo	Desarrollo de Mercado *Enfoque 2020 – 2024, fortalecimiento de ciudad, posicionamiento como polo principal en la región.	Diversificación *Nueva integración de desarrollo del servicio, desde la perspectiva de producto ofrecido.

Elaboración propia, en base a Garrido (2006),

7.12 Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
*Óptima ubicación geográfica. *Fuerte potencial turístico propio. *Polo de desarrollo industrial. *Buena gestión de las administraciones municipal y departamental. *Escenario de atracción e inversión extranjera. *Garante de condiciones para el desarrollo de nuevos negocios. *Óptimos equipamientos urbanos. *Tejido productivo diversificado. *Cobertura en educación y salud. *Infraestructura de Servicios Públicos.	*Nueva normatividad de gestión del desarrollo de ciudades turísticas. *Inversión del gobierno nacional en temas de economía naranja, como es el caso del potencial turístico. *Movilidad laboral hacia la ciudad. *Inversión del gobierno nacional en nuevas tecnologías para las regiones.
Debilidades	Amenazas
*Nivel de capacitación de los microempresarios *Restringido acceso a los créditos. *Cumplimiento en obras de desarrollo de infraestructura *Movilidad. *Acceso a tecnologías de información. *Aumento en la constitución de microempresas, que, al cabo de un año, no funcionan. *Aumento del valor del metro cuadrado.	*Reincidencia de grupos dedicados al microtráfico y delincuencia. *Carga Tributaria. *Desajuste económicos sobre precios de los consumos básicos. *Aumento de la ola migratoria proveniente de Venezuela. *Aumento brecha desigualdad. *Aumento informalidad en el empleo. *Amenaza sobre el sector turístico por casos de redes de tráfico de personas.

Elaboración propia, en base a Garrido (2006).

El enfoque sobre la dupla Oportunidades-Debilidades se plantea como estrategia de acción para potencializar las oportunidades que se vislumbraron durante este proceso de investigación y convertirlas en una realidad para la ciudad de Barranquilla. En cuanto a las debilidades, después de ser identificadas y en coherencia con los resultados de la encuesta aplicada, es necesario buscar la transformación de estos patrones, generando impactos positivos en el desarrollo de la ciudad y en el plan de posicionamiento de esta como polo turístico de la región.

8. Misión, Visión, Conjuntos de Estrategias

Tomando como base los análisis interno y externo, se busca proyectar la visión estratégica que tiene como objetivo principal, el desarrollo de un plan estratégico enfocado en las PyME del sector turístico de Barranquilla, como herramienta de gestión, orientada a posicionar a la ciudad como polo turístico en la región caribe colombiana, en el período 2020 – 2025.

En este sentido, es necesario dejar claro la diferenciación de la ciudad, especialmente, en el nivel regional, reafirmar nuevamente a Barranquilla como la ciudad abanderada del turismo de la región caribe colombiana. Además, se busca relacionar los objetivos con el poder determinar el comportamiento de procesos relacionados con el desarrollo interno de las PyME del sector en cuanto aspectos como el manejo de los recursos humanos, la adopción de nuevos sistemas de gestión, nuevas tecnologías y nuevos roles e investigar las diferentes vías de acción de organizaciones pares con el fin de conocer la gestión respecto a procesos, que las PyME pertenecientes al sector puedan adoptar y transferir conocimiento. Esto, con el fin de integrar espacio y tiempo en el plan estratégico.

Misión

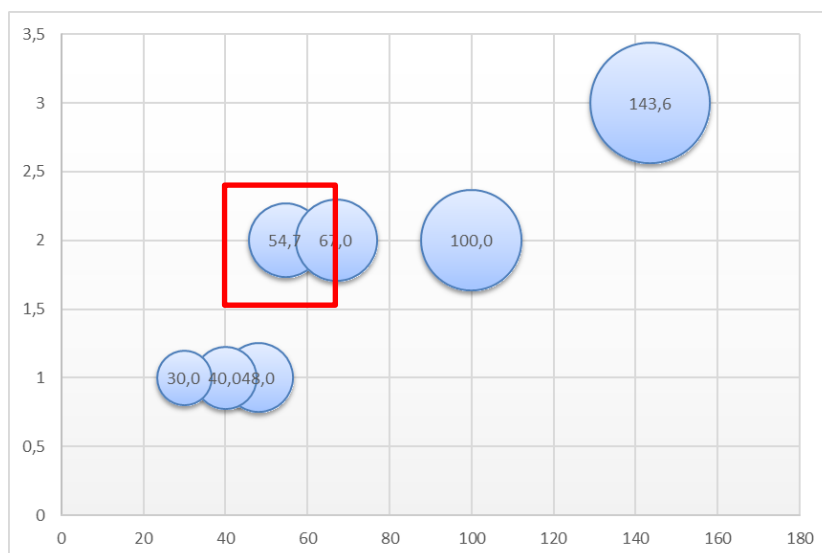
Posicionamiento de la ciudad de Barranquilla como polo de desarrollo turístico de la región caribe de Colombia, enfocando el sector de las PyME del turismo, como motor de desarrollo.

Posicionamiento

Partiendo de factores que definen las ventajas competitivas de una ciudad, como lo son: el costo de mano de obra y su cualificación, el índice de productividad, la capacidad de innovación, la especialización productiva, la oferta de servicios productivos, la actitud favorable hacia las empresas y el apoyo público; se busca enfocar el concepto de posicionamiento, en este caso de la ciudad de Barranquilla, como polo de desarrollo turístico de la región por medio de la potencialización de atributos ya existentes, para generar cambios en el imaginario de los posibles turistas, es decir, la ciudad debe estar en este espectro como un lugar donde llegar a la hora de pensar y tomar decisiones frente a planes turísticos.

A continuación, se describe el mapa de posicionamiento de la ciudad frente a sus dos principales competidores y competidores en potencia de la región caribe colombiana, se toman dos dimensiones precio (x) y promoción (y):

Gráfica No. 14
Mapa de Posicionamiento



Ciudad	Barranquilla	Cartagena	Santa Marta	Montería	Sincelejo	Valledupar	Riohacha
Precio (USD)	\$ 54,74	\$ 143,55	\$ 100	\$ 48	\$ 40	\$ 67	\$ 30
Nivel de promoción 1 bajo 2 medio 3 alto	2	3	2	1	1	2	1

Elaboración propia, basado en Garrido Buj (2006).

En esta perspectiva, es necesario seleccionar una estrategia efectiva de posicionamiento, empezando por identificar el grupo de ventajas competitivas con las que cuenta la ciudad de Barranquilla, a continuación:

Establecer la ventaja competitiva que “hace referencia a los atributos que desarrolla y forja la ciudad, de manera consciente y por sus propios medios, para mejorar su posicionamiento económico y social dentro de su área de influencia. Generalmente, el desarrollo de ventajas competitivas requiere la formulación de una estrategia previa que establezca las prioridades en la distribución de inversiones y recursos para alcanzar la posición deseada en los sectores económicos seleccionados” (Fernandez Güell, 2006, p. 153).

Ventajas Competitivas

- ✓ Infraestructura en desarrollo
- ✓ Plataforma marítima y logística
- ✓ Oferta de servicios productivos
- ✓ Industrias con capacidad de innovación y adelantos tecnológicos
- ✓ Creciente índice de productividad
- ✓ Acceso a información
- ✓ Especialización productiva de las empresas
- ✓ Capacitación de la mano de obra
- ✓ Espacio para emprendimiento y nuevos negocios
- ✓ Receptor de Inversión Extranjera Directa
- ✓

Por lo tanto, es importante enfocar las ventajas competitivas que vayan más acorde con el objetivo que se busca y que incidan directamente en posicionar la ciudad como polo de desarrollo turístico de la región. Es decir,

Ventajas Competitivas Correctas

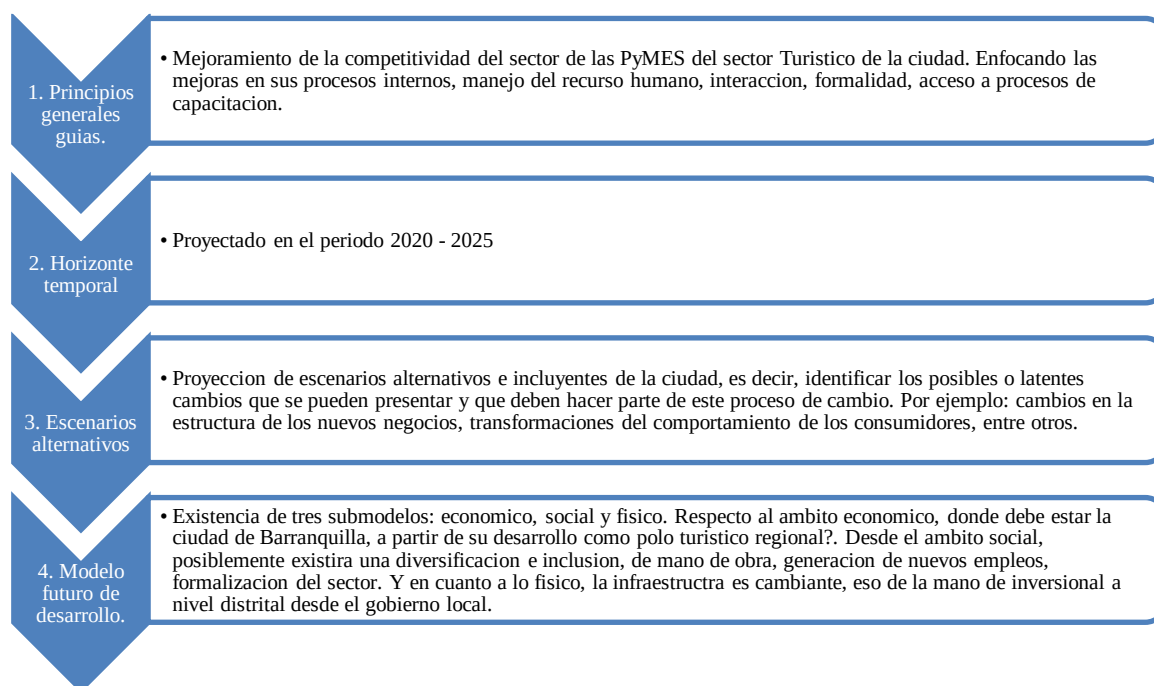
- ✓ Oferta de servicios productivos
- ✓ Capacitación de la mano de obra
- ✓ Espacio para emprendimiento y nuevos negocios

Esto, con el fin de definir una propuesta de valor, que logre incluir lo que en este caso se quiere lograr con la ciudad de Barranquilla en el ámbito del turismo en la región caribe de Colombia.

Visión Estratégica Barranquilla 2025

Para definir la visión estratégica es necesario “expresar de manera más cualitativa que cuantitativa hasta donde desea llegar la ciudad en el futuro en cuanto a sus dimensiones económica, social y física. Por principio, una visión estratégica debe ser optimista y ambiciosa en su planteamiento para ilusionar a la ciudadanía y concitar el apoyo de todos los agentes locales. Asimismo, la visión debe ser fácilmente comunicable a los ciudadanos” (Fernandez Güell, 2006, p. 221).

Desarrollo de la Visión Estratégica Barranquilla 2025.



Elaboración propia, basado en Fernandez Güell (2006).

En esta perspectiva, se busca desarrollar un plan estratégico enfocado en las PyME del sector turístico de la ciudad de Barranquilla, como una herramienta de gestión, orientada a posicionarla como polo turístico en la región caribe colombiana, en el período 2020 – 2025. Esto, con el fin de crear un modelo de ciudad referente al sector y apoyándose en los objetivos a continuación:

1. Analizar las condiciones de acceso de las PyME a programas de capacitación y monitoreo y a iniciativas propuestas por el sector público, privado y la academia. Para reconocer los obstáculos que se pueden presentar en el proceso.
2. Identificar cuáles son las percepciones sobre emprendimiento y formalidad de la actividad que tienen los empresarios del sector y, asimismo, la importancia de estas características en la vida de las PyME.
3. Evidenciar el comportamiento de procesos relacionados con el desarrollo interno de las PyME del sector en cuanto a procesos como el manejo de los recursos humanos, la adopción de nuevos sistemas de gestión, nuevas tecnologías y roles.

4. Investigar las diferentes vías de acción de organizaciones pares, es decir organizaciones del mismo sector a nivel nacional, con el fin de conocer la gestión respecto a procesos que las PyME puedan adoptar y transferir conocimiento.
5. Indagar cuales son las causas que incrementan el porcentaje de informalidad de las PyME del sector, que conlleva a la disminución de la actividad y de la productividad del mismo.
6. Identificar los puntos relevantes para generar un plan estratégico para la ciudad de Barranquilla.

VISION BARRANQUILLA 2025

“Visión estratégica para ser el polo turístico de la región caribe colombiana”

Para el desarrollo de esta propuesta, se plantean tres etapas importantes y que se encuentran vinculadas:

- A. Analisis de las PyME que conforman el sector del turismo de la ciudad, es decir, su posicionamiento, su proyección e injerencia. Así como aciertos y desaciertos. Además se plantean cuestionamientos acerca del deber ser de las PyME del sector. Hacia donde quiere ir el sector.
- B. Analisis del entorno tanto interno como externo, respecto de sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. Con el fin de identificar de una manera más puntual, cuáles eran los puntos que necesitaran mayor enfoque.
- C. Asimismo, se identificaron factores que generan cierto grado de incertidumbre y que influyen en la toma de decisiones, no solo a nivel privado, sino público.
- D. Se concibe la idea de crear una idea de la ciudad de Barranquilla, como polo turístico regional, es decir se establecen parámetros de comparación con las principales ciudades de la región, para conocer su status y poder crear y tomar decisiones respecto al plan de acción. Se busca crear un nuevo rol para la ciudad desde la coherencia integrativa.

VALORES



Elaboración propia, basado en Fernandez Güell (2006).

Se busca un plan SOSTENIBLE en el tiempo, con una proyección y ajustes necesarios, para que la ciudad y especialmente, las PyME pertenecientes al sector se ajusten a las demandas de hoy.

- ✓ Creación de EQUIDAD en las condiciones de acceso a la información, a procesos de capacitación y desarrollo autónomo.
- ✓ Siendo INNOVADORES, en cuanto a la adopción de nuevos procesos y nuevas tecnologías.
- ✓ Esto, en conjunto con la RESPONSABILIDAD de asumir el rol bajo el contexto de ser polo de desarrollo turístico de la región caribe.
- ✓ Actuando con TRANSPARENCIA, especialmente, en los procesos internos.

AREAS DE ACCION

Se establecen enfoques desde las opciones de tipo proactivo y defensivo, esto explica, que de acuerdo a la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se pueden ir ajustando a las necesidades que se presenten:

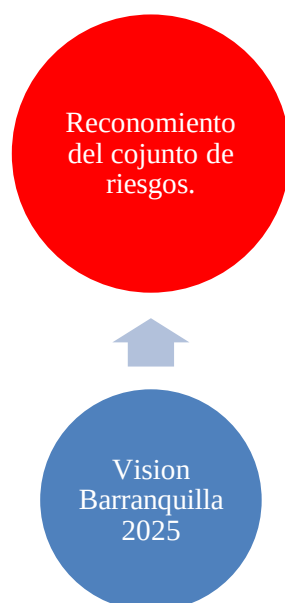
1. Desde el liderazgo, esto radica, en el rol que debe desempeñar la ciudad con miras en enfocarse a ser el polo desarrollo turistico de la region. “Se trata de controlar la direccion de los acontecimientos mediante la creacion de nuevas oportunidades y la ejecucion de acciones para beneficiarse de sus puntos fuertes y aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno. Esta estrategia resulta particularmente apropiada para entornos dinamicos y ciudades emergentes” (Fernandez, 2006, p. 232).
2. Desde la perspectiva social, se busca:
 - ✓ La diversificacion de los servicios prestados por las PyME del sector.
 - ✓ Especializacion de estos servicios, formalizacion y capacitacion del personal y de los procesos.
 - ✓ Fortalecimiento del tejido del recurso humano, como principal activo para el funcionamiento optimo.
 - ✓ Proyeccion de expansion de inversiones en la base de contratacion. Acceso a nuevos empleos, generando un impacto positivo en el indice de desempleo de la ciudad.
 - ✓ Comunicaion sectorial con el gremio, con las autoridades distritales y las organizaciones que promueven el desarrollo del turismo en la region.
3. Desde la perspectiva economica, se busca:
 - ✓ Focalizar las debilidades y fortalezas identificadas en el analisi interno, para robustecer las fortalezas que se tienen y tornar las debilidades en fortalezas, a traves, del desarrollo y generando beneficios economicos para la ciudad.
 - ✓ De igual forma, reconocer las oportunidades para crear nuevas iniciativas y destinar recursos para las instancias que lo requieran. Y estar alerta a las amenazas que nunca dejen de existir.
 - ✓ Estimacion del desarrollo empresarial, enfocado en las PyME del sector, se busca la potencializacion de su competitividad, entonces, “persigue la obtencion de ventajas basadas en costes; es una estrategia encaminada a mejorar la posicion relativa de las empresas en sectores y mercados tradicionales, y a diferenciarse de los competidores por el factor de costes (Fernandez, 2006, p. 235). Por otra parte, “la obtención de ventajas basadas en la diferenciación; es una estrategia orientada a lograr posiciones

dominantes en los mercados, y a diferenciarse de los competidores por las cualidades distintivas de los productos” (Fernandez, 2006, p. 235). Y, por último, “concentrarse en las necesidades” (Fernandez, 2006, p. 235).

ALIANZAS ESTRATEGICAS

Para la proyeccion de las alianzas estrategicas necesarias para llevar a cabo la vision de ciudad, es importante identificar los riesgos que se presentaran para lograrlo, es decir, que tipo de situaciones se presentaran, esto ligado con las posibles amenazas que se plantearon en el analisis externo. Asimismo, “la consideracion del riesgo condiciona normalmente la eleccion estrategica por la dificultad e incertidumbre que conlleva la prevision del futuro. El riesgo representa la relacion entre los recursos aplicados para alcanzar los objetivos marcados y el grado de probabilidad en la obtencion de aquellos” (Fernandez, 2006, p. 247)

Relacionamiento Visión Barranquilla 2025 primera cuestión



Elaboración propia, basado en Fernandez Güell (2006).

Por otra parte, es totalmente necesario establecer el grado de viabilidad, esto explica, el enfoque que se debe hacer sobre los recursos que se necesitan para llevar a cabo lo planteado. Se “puede evaluar en funcion de cuatro criterios basicos: la disponibilidad de recursos financieros, el nivel de acuerdo entre los agentes implantadores, la capacidad de

gestion para llevar a buen termino la implantacion y la ausencia de dificultades fisicas o tecnicas para la ejecucion del proyecto” (Fernandez, 2006, p. 247)

Relacionamiento Visión Barranquilla 2025 segunda cuestión



Elaboración propia, basado en Fernandez Güell (2006).

Y uno de los puntos más importantes, el nivel de sinergia que se puede generar en el proceso de construccion, es decir, el engranaje de las piezas que conforman el planteamiento. “Este concepto puede entenderse como el efecto de arrastre que ejerce un proyecto determinado sobre otras actuaciones relativas a los ambitos fisico, social o economico, cuyo objetivo es alcanzar la vision estrategica propuesta para la ciudad” (Fernandez, 2006, p. 247)}

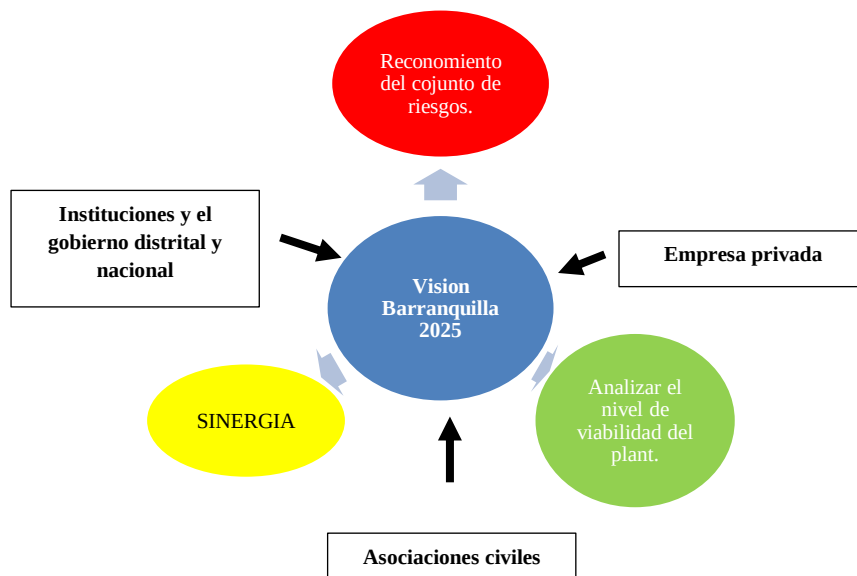
Relacionamiento Visión Barranquilla 2025 tercera cuestión



Elaboración propia, basado en Fernandez Güell (2006).

Teniendo en cuenta lo anterior, es valido afirmar que los principales actores sociales y politicos del escenario de ciudad desempeñen un papel preponderante en este engranaje y de esta forma, aporten al aumento de la sinergia necesaria. Esto se explica, que durante la proyeccion de estos tres elementos sinergia, viabilidad y riesgo. Las instituciones, la empresa privada, las asociaciones civiles y el gobierno distrital y nacional hagan parte del ciclo.

Integración Vision Barranquilla 2025



Elaboración propia, basado en Fernandez Güell (2006).

PLAN DE CONTINGENCIA

Categoría	Descripción	Fase Preventiva	Fase de Reducción de efectos adversos	Fase de Restauración
Amenazas	Reincidencia de grupos dedicados al microtráfico y delincuencia.	X		
	Carga Tributaria.	X		
	Desajustes económicos sobre precios de los consumos básicos.		X	
	Aumento de la ola migratoria proveniente de Venezuela.		X	
	Aumento brecha desigualdad.			X
	Aumento informalidad en el empleo.	X		
	Amenaza sobre el sector turístico por casos de redes de tráfico de personas.	X	X	
Debilidades	Nivel de capacitación de los microempresarios			X
	Restringido acceso a los créditos.	X		
	Cumplimiento en obras de desarrollo de infraestructura	X		
	Movilidad.			
	Acceso a tecnologías de información.	X		
	Aumento en la constitución de microempresas, que, al cabo de un año, no funcionan.			X
	Aumento del valor del metro cuadrado.		X	
Riesgos	Desregulación PyMES.	X		
	Actas de constitución fuera de la ley.	X		
	Monopolios.	X		
	Restricción en el acceso a la información.	X		
	Recorte presupuesto del gasto nacional direccionado al sector PyME.	X		
	Desequilibrios económicos.	X		
	Aumento del tipo de cambio.	X		

Elaboración propia, basado en Fernandez Güell (2006).

Reconociendo la importancia sobre el conocimiento que deben tener las PyME pertenecientes al sector, acerca de las amenazas y los riesgos que enfrentan así como las debilidades que presentan. Se propone la clasificación de cada conjunto, respecto de las tres fases del plan de contingencia expuesto. La primera fase se enfoca en el periodo preventivo, es decir, el tratar de que el hecho determinado no suceda. La segunda, hace énfasis en la reducción de los

efectos adversos de esa situación puntual. Y la tercera, busca la restitución frente que se da el hecho puntual.

9. Conclusiones/reflexiones finales

Es posible afirmar que el sector del turismo se configura como una fuente generadora de desarrollo, sin embargo, deben existir las condiciones sociales, económicas y políticas que garanticen este proceso. Queda claro que la ciudad de Barranquilla cuenta con un potencial para reajustar e iniciar este proceso, para que a través de la puesta en marcha de un plan estratégico de las empresas PyME del sector, se logre posicionar a Barranquilla como el polo turístico de la región Caribe de Colombia.

Las empresas PyME del sector deben desarrollar acciones puntuales para fomentar los procesos de capacitación de los empresarios y empleados, el conocimiento a la vanguardia se traduce en una herramienta de poder en el ejercicio de toma de decisiones y de implementación de estrategias y consecución de objetivos. Asimismo, los empresarios pueden analizar y configurar las condiciones favorables y desfavorables que se pueden presentar en lo relacionado a la producción e inversión, entre otros asuntos.

Por otra parte, la creación de vínculos para promover concepto de Emprendimiento y la importancia que tiene en la vida de las PyME es un punto importante de la agenda propuesta, al igual, que la identificación de las instituciones tanto públicas como privadas para establecerlos. En esta perspectiva, es necesario reconocer cuáles obstáculos se pueden presentar en la ejecución de estos procesos y nuevas reformas para aquellas PyME con sesgos generacionales, siendo estos, uno de los principales obstáculos para el desarrollo y avance.

Operar bajo un contexto competitivo se convierte en un reto para el sector y se busca su desarrollo bajo un contexto de negocios basándose en una gestión continua y encaminada al posicionamiento y la formalización de la actividad.

10. Referencias Bibliográficas

- Barroso, M (2006a). La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico. Recuperado de <http://revistas.um.es/turismo/article/view/18311/17671>
- Barroso, M (2006b). La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico. Recuperado de <http://revistas.um.es/turismo/article/view/18311/17671>
- Colombia rompe récord en llegada de turistas en 2017. Septiembre 2 de 2018. Recuperado de <https://www.dinero.com/pais/articulo/record-de-turistas-en-colombia-2017/255180>
- Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* No. 45.628. Dada en Bogotá, D. C., 2 de agosto de 2004. Recuperado del sitio de internet de la Alcaldía Mayor de Bogotá. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>
- Montoya, A. (2010a). Situación de la Competitividad de las PyME en Colombia: elementos actuales y retos. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/article/view/17600>
- Montoya, A. (2010b). Situación de la Competitividad de las PyME en Colombia: elementos actuales y retos. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/article/view/17600>
- Montoya, A. (2010c). Situación de la Competitividad de las PyME en Colombia: elementos actuales y retos. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/article/view/17600>
- Montoya, A. (2010d). Situación de la Competitividad de las PyME en Colombia: elementos actuales y retos. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/article/view/17600>
- Rodríguez, A. (2003a). La realidad de la PyME colombiana, desafío para el desarrollo. Recuperado de <https://edoc.site/problematica-de-las-pymes-pdf-free.html>
- Rodríguez, A. (2003b). La realidad de la PyME colombiana, desafío para el desarrollo. Recuperado de <https://edoc.site/problematica-de-las-pymes-pdf-free.html>

- Rodríguez, A. (2003c). La realidad de la PyME colombiana, desafío para el desarrollo. Recuperado de <https://edoc.site/problematica-de-las-pymes-pdf-free.html>
- Rodríguez, A. (2003d). La realidad de la PyME colombiana, desafío para el desarrollo. Recuperado de <https://edoc.site/problematica-de-las-pymes-pdf-free.html>
- Rodríguez, A. (2003e). La realidad de la PyME colombiana, desafío para el desarrollo. Recuperado de <https://edoc.site/problematica-de-las-pymes-pdf-free.html>
- Rodríguez, A. (2003f). La realidad de la PyME colombiana, desafío para el desarrollo. Recuperado de <https://edoc.site/problematica-de-las-pymes-pdf-free.html>
- Yong, M y Castillo, G. (2006). Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras de Costa Rica: el camino hacia la superación de obstáculos. FUNDES Latinoamérica. Marzo de 2006.
- Ley 590 de 2000. Disposiciones para promover el desarrollo de la micro, pequeñas y medianas empresa. Congreso de la Republica de Colombia. Recuperado del sitio de internet de la Alcaldía Mayor de Bogotá recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>

11.Bibliografía

- Barroso, M (2006). La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico. Recuperado de <http://revistas.um.es/turismo/article/view/18311/17671>
- Barroso, M; Flores, D (2006). La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico. Recuperado de <http://revistas.um.es/turismo/article/view/18311/17671>
- Choo, W. (2000). La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. México: Oxford.
- Drucker, P. (1998). La sociedad postcapitalista. Bogotá: Norma.
- Fassio, A. (2015). Apuntes para desarrollar una investigación en el campo de la administración y el análisis organizacional. Buenos Aires. Eudeba.
- Fernández, José Miguel (2006). Planificación estratégica de ciudades. Editorial Reverté.
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill.
- Kotler, Philip. (2013). Fundamentos de Marketing. Decimoprimer Edición. México. Pearson.
- Ley 590 de 2000. Disposiciones para promover el desarrollo de la micro, pequeñas y medianas empresa. Congreso de la Republica de Colombia. Recuperado del sitio de internet de la Alcaldía Mayor de Bogotá <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>
- Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* No. 45.628. Dada en Bogotá, D. C., 2 de agosto de 2004. Recuperado del sitio de internet de la Alcaldía Mayor de Bogotá <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>
- Marulanda, C. & Trujillo, M (2013). La gestión del conocimiento en las pymes de Colombia. Revista virtual universidad católica del norte, Vol. 38.

- Montoya, A. (2010). Situación de la Competitividad de las pymes en Colombia: elementos actuales y retos. Recuperado de <http://revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/article/view/17600>
- Porta, F; Robert, V; Bianco, C y Aggio, C (2007). Estudio comparado sobre el éxito exportador PyME en Argentina, Chile y Colombia. FUNDES Latinoamérica. 2007.
- Porter, M. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review. Jun. 1987. pp. 63-76.
- Porter, M. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61-78.
- Precedo, Andrés (2010). De la planificación estratégica al marketing urbano: hacia la ciudad inmaterial. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=s0250-71612010000200001&script=sci_arttext
- Rodríguez, A. (2003). La realidad de la pyme colombiana, desafío para el desarrollo. FUNDES Latinoamérica. Septiembre de 2003.
- Sáenz, D (2016). El impacto de la cultura organizacional sobre la estrategia competitiva y su influencia en el desempeño exportador de las pymes de Barranquilla, Colombia. Recuperado de http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/2651/2380
- Sánchez Quintero, J. (2003). Estrategia integral para pymes innovadoras. Revista Escuela de Administración de Negocios, 47, 34-45.
- Velásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. Estudios Gerenciales, 73-97.
- Yong, M y Castillo, G. (2006). Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras de Costa Rica: el camino hacia la superación de obstáculos. FUNDES Latinoamérica. Marzo de 2006.

12. Anexos

Anexo 1

Encuesta - Trabajo Final de Maestría

MBA – FCE – UBA

Título: Modelo de Observatorio como estrategia para el fortalecimiento e impulso de las PyME del sector Turismo en la ciudad de Barranquilla. Colombia. Ventajas competitivas y posicionamiento en el mercado.

Objetivo # 1

Analizar las condiciones de acceso de las PyME a programas de capacitación y monitoreo, y a iniciativas propuestas por el sector público, privado y la academia. Con el fin de reconocer los obstáculos que se pueden presentar en el proceso.

1. ¿La empresa se encuentra vinculada a organizaciones o asociaciones tipo como es el caso de ACOPI (Asociación Colombiana de Pequeña y Medianas Empresas)?

- a. Si, se encuentra debidamente inscrita.
- b. No, no tenemos conocimiento al respecto.
- c. No, no nos interesa.

2. ¿Desarrolla periódicamente (por ejemplo, dos veces al mes) jornadas de capacitación y/o actualización al interior de su organización, en alianza con organizaciones privadas y/o académicas?

- a. Si, nos parece necesaria este tipo de alianzas para fortalecer nuestros procesos.
- b. Si, pero no ha sido continuo. Se hace esporádicamente.
- c. No

3. ¿Hace monitoreo seguido de los eventos y actividades de las organizaciones y/o asociaciones ligadas a su actividad económica?

- a. Si, contamos con la gestión de una persona encargada de crear puentes con este tipo de organizaciones para estar al día en el tema.
- b. No, nos parece innecesario.

4. De los siguientes temas, cuál o cuáles sería(n) los de mayor interés para ser desarrollados en jornadas de capacitación, de acuerdo con sus expectativas y, asimismo, teniendo en cuenta el sector al que pertenece: (Puede escoger más de una opción)

- a. Gestión del RRHH al interior de las PyME.
- b. Cómo se debe entender el concepto de Productividad al interior de una PyME.

- c. Cuáles son los principales obstáculos que se presentan en la gestión de mi PyME en el sector del Turismo en la ciudad de Barranquilla.
- d. Cómo debe ser la relación entre pares dentro del sector.
- e. Relación cliente – servicio suministrado. Nivel de satisfacción.

5. ¿Ve a su organización como un referente del sector para ser consultado en cuanto a la consecución de objetivos propuestos, gestión de buenas prácticas, relacionamiento exitoso con pares, transferencia de conocimiento, adaptación de modelos, entre otros?

- a. Si
- b. No

Objetivo #2

Identificar cuáles son las percepciones sobre emprendimiento y formalidad de la actividad que tienen los empresarios del sector y, asimismo, la importancia de estas características en la vida de las PyME.

6. ¿Cómo surge la idea de crear la empresa y establecerse en este sector?

- a. Herencia Familiar
- b. Me interesa el tema del turismo
- c. Siempre quise tener mi propio negocio y se me dio la oportunidad de hacerlo en este sector
- d. Estudie Administración Hotelera y Turística y/o una tecnicatura en el tema.
- e. Otro. Explique brevemente, _____

7. ¿Cuál fue su principal fuente de financiación cuando decidió emprender?

- a. Ahorros personales
- b. Cuando ingrese, ya la empresa estaba constituida.
- c. Prestamos banca comercial
- d. Programa de beneficios del Gobierno
- e. Otro, ¿cuál? _____

8. Con el servicio que ofrece y la manera como lo desarrolla, ¿cómo cree usted que impacta positivamente el sector Turismo en la ciudad?

9. ¿Cree usted que el implemento de nuevas tecnología y actualización de sistemas puede contribuir para que el ejercicio de su función sea más eficiente y productivo? (Explique brevemente).

a. Sí, porque _____

b. No, porque _____

10. ¿Cómo percibe el desarrollo de la formalidad del sector en la ciudad?

a. Siento que pertenezco a un sector que está formalizado en su totalidad

b. Siento que pertenezco a un sector que está en proceso de formalizarse

c. Siento que pertenezco a un sector que no está formalizado y que necesita acciones para su desarrollo.

d. Otro, explique brevemente, _____

Objetivo #3

Evidenciar el comportamiento de procesos relacionados con el desarrollo interno de las PyME del sector en cuanto a el manejo de los recursos humanos, la adopción de nuevos sistemas de gestión, nuevas tecnologías y nuevos roles.

11. ¿Su empresa cuenta con un área encargada de los recursos humanos?

a. Si

b. No. Explique brevemente, como maneja este tema en su empresa _____

12. Si su respuesta anterior fue si, ¿por cuantas personas está conformada esta área?

13. ¿Su empresa se encuentra al día con aspectos como pago de nómina, cotización de Pensiones, Salud, ARL (Administradora de Riesgos Laborales), Cajas de Compensación, entre otros?

a. Si

b. No

14. ¿Su empresa maneja algún tipo de software o programa para sistematizar sus procesos, y, asimismo, para evaluar su gestión y poder compararla a través del tiempo?

- a. Si
- b. No

15. Si, su respuesta anterior fue si, por favor especifique que tipo de programa es y brevemente explique su experiencia con el uso de esta herramienta:

16. Conoce programas de sistematización como es el caso de Promes, un programa creado por el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) para impulsar la gestión de las PyME a nivel nacional y que hace énfasis en determinar costos de producción, identificar situaciones de riesgo y promover la competitividad.

- a. Si
- b. No

17. ¿Le interesaría tenerlo en su empresa?

- a. Si
- b. No

Objetivo #4

Investigar las diferentes vías de acción de organizaciones pares, es decir organizaciones del mismo sector a nivel nacional, con el fin de conocer la gestión respecto a procesos, que las PyME pertenecientes al sector puedan adoptar y transferir conocimiento.

18. ¿Conoce cuáles son sus tres principales competidores del sector?

- a. Si
- b. No

19. En una escala de 1 a 10, ¿cuál sería la calificación de su gestión, respecto a la de sus competidores? Para responder esta pregunta, tenga en cuenta que lo diferencia, identifique cuales son las acciones que lo llevan a ser superior o inferior respecto a su competencia.

20. A continuación, nombre tres aspectos que debe fortalecer para desarrollar su actividad de una manera más eficiente.

- a. _____
- b. _____
- c. _____

21. ¿Estaría dispuesto a crear alianzas entre competidores, para generar beneficios mutuos en cuanto a transferencia de conocimiento, estrategias de acción y mejoramiento de procesos, para encaminar el rumbo del sector hacia un horizonte más productivo e integrado?

- a. Si
- b. No, explique brevemente, _____

Objetivo #5

Indagar cuales son las causas que incrementan el porcentaje de informalidad de las PyME del sector, que conlleva a la disminución de la actividad y de la productividad del mismo.

22. De acuerdo con su percepción, enuncie tres factores que incrementan la informalidad de las PyME del sector:

- a. _____
- b. _____
- c. _____

23. ¿Cuál sería su aporte como PyME, para contrarrestar los niveles de informalidad del sector: (Explique brevemente)

24. ¿Como organización, estaría dispuesto a liderar procesos de revisión al interior de las PyME del sector para identificar aspectos que pueden incrementar la condición de informalidad?

- a. Sí, me parece que sería una buena iniciativa para promover el sector y encaminarnos hacia su desarrollo y posicionamiento.
- b. No, cada uno debe hacer su proceso.
- c. NA

25. ¿Cree que el acceso restringido a fuentes de financiación se configura como una de las principales causas de la informalidad del sector?

- a. Si
- b. No

Anexo 2

Encuesta - Trabajo Final de Maestría

MBA – FCE – UBA

Título: Requisitos Turistas

1. ¿Como le pareció la calidad y diversidad de los atractivos turísticos que ofrece la ciudad de Barranquilla?

- a. Totalmente satisfecho
- b. Pueden mejorar, gran potencial
- c. No regresaría

2. Califique disponibilidad y calidad de los servicios turísticos:

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Deficiente

3. Califique oferta adecuada de infraestructuras básicas:

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Deficiente

4. Califique sistemas de transporte eficientes:

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Deficiente

5. Califique la existencia de sistemas de información y dirección:

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Deficiente

6. Califique la disponibilidad de recursos humanos cualificados:

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Deficiente

7. Califique como se sintió a su llegada y durante su estadía en la ciudad de Barranquilla:

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Deficiente