

**CARACTERIZACIÓN DE LA ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES DEL SECTOR TURÍSTICO DE
CARTAGENA.**

ELIZABETH CRISTINA ORDOSGOITIA AHUMADA

LUIS FERNANDO OCHOA BAÑOS

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
CARTAGENA D.T. Y C.**

2006



**CARACTERIZACIÓN DE LA ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES DEL SECTOR TURÍSTICO DE
CARTAGENA.**

**ELIZABETH CRISTINA ORDOSGOITIA AHUMADA
LUIS FERNANDO OCHOA BAÑOS**

**Trabajo de grado para optar al título de
Administrador Industrial**

Asesor:

**Juan Carlos Vergara
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
CARTAGENA D.T. Y C.**

2006



Nota de aceptación.

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena, Agosto 28 de 2006

Cartagena de Indias D.T. y C. Agosto 28 de 2006

Señores:

COMITÉ DE EVALUACIÓN

Programa de administración industrial

Universidad de Cartagena

Cordial Saludo

Por medio de la presente ponemos a su consideración para estudio y aprobación, el trabajo de grado titulado "**Caracterización de la Asociatividad en las Pymes del sector turístico de Cartagena.**", como requisito para optar al título de Administrador Industrial.

Cordialmente,

Elizabeth Cristina Ordosgoitia Ahumada

Luis Fernando Ochoa Baños

Cartagena de Indias D.T. y C. Agosto 28 de 2006

Señores

COMITÉ DE EVALUACIÓN

Programa de administración industrial

Universidad de Cartagena

Cordial Saludo

Por medio de la presente me permito comunicarles que he dirigido y asesorado el proyecto titulado "**Caracterización de la Asociatividad en las Pymes del sector turístico de Cartagena.**", elaborado por los estudiantes Elizabeth Cristina Ordosgoitia Ahumada y Luís Fernando Ochoa Baños como requisito para optar al título de Administrador Industrial.

Es preciso anotar que he venido asesorando ésta investigación desde su aceptación y que hoy se encuentra en la etapa de aprobación final.

Al suscribir ésta carta estoy manifestando mi total acuerdo con su contenido, me despido de ustedes en la espera de su respuesta positiva.

Cordialmente,

Juan Carlos Vergara Schmalbach
Ingeniero Industrial.

Dios por darme la vida, fuerza y claridad para no desfallecer, guiándome en este camino tan arduo.

A mi madre Edith, por formarme íntegramente, por su apoyo incondicional y confianza en todo momento.

A Gustavo, mi novio por apoyarme y acompañarme en las buenas y en las malas.

A Paúl –mi hermano- mi ángel guardián.

A mi compañero y amigo Luís Fernando, por emprender este proyecto juntos.

A Rochy, Fede y Héctor, por nuestros momentos compartidos.

Y a mi misma, porque me lo propuse y por fin... ¡lo logre!

Elizabeth C. Ordosgoitia Ahumada

Dios por darme la sabiduría y la claridad que se necesita para emprender estos retos que DIA a DIA me hacen más fuerte y enriquecen mi intelecto.

A mi abuela Aija Marina que desde arriba debe estar orgullosa de lo que soy y fue la que aportó el primer granito de arena para todo esto sea realidad.,

*A mis padres que los llevo en el corazón y mi alma y son ejemplo de superación y perseverancia a seguir
A mis hermanos que los quiero mucho y agradezco su paciencia y aguante*

A Lorena por acompañarme y apoyarme, sobre todo, por su amor.

A todos mis tíos que son base fundamental en mi vida

*A todos los compañeros de curso y en especial a Héctor daza y mi compañera de luchas y de batallas
Elizabeth cristina por su comprensión y paciencia.*

Finalmente a mí, por que soy capaz de muchas cosas y de afrontar estas como retos y de siempre dar lo mejor de si para que todo salga bien

Luís Fernando Ochoa Baños

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no solo es el resultado de nuestro esfuerzo, responsabilidad y dedicación, es a su vez, el reflejo de las buenas intenciones de todas esas personas e instituciones que de una u otra forma hicieron posible se realizara nuestro sueño, a ellos, gracias.

Gracias a nuestro asesor y amigo Juan Carlos Vergara y a nuestro profesor Germán Sierra Anaya, por estar siempre dispuestos a ser nuestras guías y apoyo en este propósito.

A la Universidad de Cartagena y a sus docentes, por brindarnos conocimiento y permitir nuestro progreso intelectual, moral y ético.

Gracias a todas y cada una de las personas que nos colaboraron en nuestra investigación, a ACOPI seccional Cartagena, a COTELCO, quien sin su invaluable Información no hubiésemos podido continuar y por brindarnos las herramientas técnicas necesarias para el avance de esta investigación. En especial queremos agradecer a todas las Pymes del sector turístico quienes lograron superar nuestras expectativas de atención y disposición prestada, a cada una de aquellas personas que creen en esta importante investigación como apoyo al desarrollo cultural y social de ciudad, gracias.

Gracias a nuestros padres nuevamente, quienes hicieron posible la materialización de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	
0. ANTEPROYECTO	16
0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
0.1.1 Descripción del problema.	16
0.1.2 Formulación del problema.	16
0.2 JUSTIFICACIÓN	17
0.3 OBJETIVOS	18
0.3.1 General	18
0.3.2 Específicos	18
0.4 MARCO REFERENCIAL.....	19
0.4.1 Marco teórico	19
0.4.2 Antecedentes del problema	25
0.4.3 Marco conceptual	29
0.4.4 Marco Legal	30
0.5 DISEÑO METODOLÓGICO	34
0.5.1 Delimitación Espacial.....	34
0.5.2 Delimitacion Temporal	34
0.5.3 Tipo de investigación	34
0.5.4 Metodología	35
0.5.5 Fuentes	35
0.5.6 Variables	36
1. LA ASOCIATIVIDAD DE LAS PYMES Y EL BENEFICIO DE ESTA PARA LOGRAR UNA MAYOR COMPETITIVIDAD	37
1.1 GENERALIDADES.....	37
1.1.2 Asociatividad orientada a Pymes.	38
1.1.3 Principales problemas que enfrentan las Pymes en Colombia.	39
1.2 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS.	41
1.3 OBJETIVOS DE LA ASOCIATIVIDAD.....	42
1.4 VENTAJAS DE LA ASOCIATIVIDAD	45
1.4.1 Poder de negociación	46
1.4.2 Compartir información.....	46
1.4.3 Comercialización	47
1.4.4 Logística.....	47
1.5 RESTRICCIONES DE LA ASOCIATIVIDAD	48
1.6 MODALIDADES DE ASOCIATIVIDAD	49
2. LA ASOCIATIVIDAD DEL TURISMO EN CARTAGENA DE INDIAS.....	51
2.1 GENERALIDADES.....	51
2.1.1 Empleo generado por el sector turístico.....	54
2.2 COMPORTAMIENTO DEL SECTOR	56
2.3 ANALISIS DESCRIPTIVO DE LA ENCUESTA.....	57
2.4 COOPERACIÓN Y COMPETENCIA	58
2.4.1 Intercambio de información.	60
2.4.2 Alianzas para vender.	62
2.4.3 Servicio Post-venta.....	65
2.4.4 Logística y Distribución.	67
3. ANALISIS ESTRUCTURAL DE VARIABLES ASOCIATIVAS A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE UNA MATRIZ MACTOR.	70

3.1 GENERALIDADES.....	70
3.2 ASOCIATIVIDAD ESTRATÉGICA Y LAS PYMES.....	72
3.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE UNA MATRIZ MACTOR.	74
3.3.1 Descripción del método.....	74
3.3.2 Útiles y límites.....	75
3.4 APLICACIÓN DE LA MATRIZ MACTOR AL ESTUDIO DE LA ASOCIATIVIDAD EN EL SECTOR TURÍSTICO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.	75
4. ASOCIATIVIDAD COMO UNA SOLUCIÓN MODERNA PARA ENFRENTAR EL MUNDO GLOBALIZADO.....	96
4.1 GENERALIDADES.....	96
4.2 ESTUDIO DE LA CARACTERIZACIÓN OCUPACIONAL DEL SECTOR TURÍSTICO DE CARTAGENA DE INDIAS.....	97
4.3 ¿QUÉ DEBE APRENDER UN GREMIO PYME?.....	99
4.4 COMPETENCIAS PARA LA ASOCIATIVIDAD	101
4.5 TÁCTICAS ASOCIATIVAS.....	103

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Variables en estudio.....	36
Tabla 2. Listado de empresas en estudio.....	56
Tabla 3. Listado de actores.....	77
Tabla 4. Listado de objetivos en estudio.....	77
Tabla 5. Listado de mesa sectorial.....	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Problema causa efecto.....	40
Figura 2. Cooperación empresarial.....	44
Figura 3. Actividades del sector turístico.....	55
Figura 4. Relaciones comerciales existente en el sector turístico.....	60
Figura 5. Nivel de confianza.....	62
Figura 6. Empresas suscritas a entidades promotoras de turismo.....	64
Figura 7. Conocimiento de Pymes de programas de incentivos.....	66
Figura 8. Porcentaje de capacitaciones en el sector.....	67
Figura 9. Porcentaje de empresas que comparten relaciones de tipo logístico y de distribución.....	69
Figura 10. Comparativo de objetivo financieros.....	78
Figura 11. Comparativo de objetivos comerciales.....	79
Figura 12. Comparativo de objetivo administrativo.....	80
Figura 13. Comparativo de objetivo operativo.....	81
Figura 14. Comparativo de objetivo estratégico.....	82
Figura 15. Comparativo de objetivo de mejora de servicios.....	83
Figura 16. Comparativo de objetivo asociativos.....	84
Figura 17. Histograma de implicación del agente hacia sus objetivos.....	86
Figura 18. Mapa de convergencia entre agentes.....	89
Figura 19. Gráfico de convergencia entre agentes.....	90
Figura 20. Mapa de divergencia entre agentes.....	92
Figura 21. Gráfico de divergencia entre los agentes.....	93
Figura 22. Gráfico de distancia entre los objetivos.....	94
Figura 23. Gráfico de distancia entre los agentes.....	95

LISTA DE MATRICES

Matriz 1. Matriz de valoración de posición.....	76
Matriz 2. Matriz simple de posición (MAO).....	85
Matriz 3. Matriz de convergencia entre agentes.....	88
Matriz 4. Matriz de divergencia entre agentes.....	91

LISTA DE ANEXOS

Anexo A	Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas.....	111
Anexo B	Gráficos de resultado encuestas.....	115

INTRODUCCIÓN

Comenzando el siglo XXI la experiencia asociativa de las micros, pequeñas y medianas empresas urbanas y rurales, constituyen un rasgo distintivo de sobre vivencia y crecimiento de este tamaño de firmas en los más diversos países del mundo, desarrollados y en desarrollo, con diferentes nombres y experiencias. En algunos casos se denominan distritos industriales, locales, en otros, clusters regionales, más allá cadenas y mini cadenas productivas, formas todas que incorporan lo sectorial y lo local, y a sus formas organizativas las denominan consorcios, redes, profos, prodes, y de muchas otras maneras. Países como Inglaterra, Alemania, Francia, Suecia; Italia y España entre otros, prestan apoyo abierto del estado a los grupos organizados de este tamaño de empresas en muchas de sus regiones que compiten en el mundo entero.

Diseñar un marco estratégico para asegurar el desarrollo de la empresa consiste en pasar de un presente supuestamente conocido a un porvenir incierto. El porvenir es incierto pues el ambiente de las empresas se hace cada vez más complejo y los cambios son cada vez más rápidos. Los mercados evolucionan sin cesar y los factores claves que determinan el éxito cambian. Es indispensable definir los factores clave de éxito (FCE).

Sobre la base de ellos, una empresa debe obtener frente a otras una ventaja decisiva, duradera y defendible levantando barreras lo suficientemente sólidas para disuadir a la competencia. Para ello el director de la Pyme debe asignar recursos (humanos, técnicos y financieros) a las actividades prioritarias sin malgastarlos y cuidando de mantener la coherencia entre esas actividades para alcanzar los objetivos que se han fijado. Debe controlar de manera permanente los resultados en relación con esos objetivos.

Este diseño va más lejos de la gestión y la planificación. Se trata de establecer objetivos ambiciosos pero razonables y de definir una estrategia para alcanzarlos, entre todas las estrategias posibles, pero teniendo en cuenta que esta debe ser dinámica, flexible y debe adaptarse rápidamente a los cambios. Actuaremos como impulsores y promotores del sector turístico para que se ejerza su libre decisión, su libertad relativa ante un número considerable de limitaciones financieras, económicas, sociales y competitivas.

0. ANTEPROYECTO

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

0.1.1 Descripción del problema

En un mundo caracterizado por cambios rápidos de generación, procesamiento e intercambio de información, paradójicos y complejos, donde la competitividad y la globalización son un imperativo, las Pymes del sector tienen mayor necesidad de enfocarse de un modo creativo e innovador, con el fin de aportar valor agregado a su entorno en busca del desarrollo social y económico.

Los procesos de competitividad de las empresas nos llevan a un mundo sin fronteras que origina márgenes y posibilidades de crecimiento, de interacción entre pueblos y ciudades sin excluir el predominio de valores y patrones socioculturales, de ahí que el sector deberá modernizarse aportando, entre otras cosas, factores de desarrollo social que generan la competitividad del entorno en el cual se establezcan.

Bajo la anterior perspectiva se busca caracterizar la investigación a realizar en la ciudad de Cartagena de Indias, la cual al constituirse en la principal ciudad turística del país tanto por la calidad de sus atractivos como por la planta turística instalada y en proceso de formación sobre todo por ser el único destino Colombiano con imagen y posicionamiento propios en el mercado mundial al ser reconocida como Patrimonio Histórico de la Humanidad, ha venido cultivando sus ofertas para establecerse como un fuerte competidor de “sol y playa” frente a otros destinos del caribe.

0.1.2 Formulación del problema

Por lo anterior, el interrogante que se pretende responder con el siguiente estudio es: ¿Cómo se caracterizan actualmente las relaciones de las Pymes del sector turístico de Cartagena?

0.2 JUSTIFICACIÓN

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global¹ en una economía cada vez más liberal, en esta etapa de cambios es conveniente que las empresas eleven índices de productividad, logren mayor eficiencia y brinden alta calidad a sus clientes.

Colombia es un país tropical, de diversidad cultural y de maravillosos lugares geográficos que da a conocer sus riquezas incontables y que ha puesto en desarrollo sus sueños y diversidad de actividades económicas por millones de colombianos de los estratos menos favorecidos, logrando así, oportunidades inimaginables para las empresas que se encontraban en desventajas. Cartagena, ciudad turística, a través de los años se ha convertido en el centro de la actividad turística Colombiana² y uno de los destinos con más proyección en el comercio internacional, que pretende lograr una visión coherente de la épica conquista y un lugar caracterizado por la más original expresión cultural.

Es por esto que sería de gran conveniencia dar a conocer las amplias bondades que el mecanismo de Asociatividad promete para el sector turístico de las Pymes, su viabilidad, las diferentes acciones por parte de los actores que están envueltos directa e indirectamente en el proceso y la adopción de una cultura de cooperación³ competitiva para así alcanzar, la competitividad y responder de forma óptima a la creciente demanda tanto de productos como de servicios.

Se decidió realizar este proyecto porque consideramos que es relevante para nuestra bella ciudad tener una caracterización de la Asociatividad de las Pymes del sector turístico, que permita identificar las fortalezas y debilidades que afectan la productividad y competitividad de este sector, ya que por ser una ciudad turística, estas relaciones colaborativas pueden considerarse como un mecanismo potencial para el desarrollo y aprovechamiento de oportunidades, debido a la gran importancia que tiene el sector en la economía local .

¹ VARELA, Rodrigo Innovación Empresarial. Editorial Prentice Hall. 2001.

² SIERRA Anaya Germán, Marrugo Torrente Dennis, Quejada Pérez Raúl. La asociatividad del turismo en Cartagena de Indias. Capítulo I.

³ KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. Ed. Prentice Hall. 1998.

0.3 OBJETIVOS

0.3.1 General

Analizar y caracterizar la Asociatividad entre las PYMES del sector turístico en la ciudad de Cartagena.

0.3.2 Específicos

- ✓ Comprender en que consiste la Asociatividad de las PYMES⁴ y el beneficio de esta para lograr una mayor competitividad.
- ✓ Determinar qué tipos de relaciones existen actualmente entre las PYMES del sector en estudio.
- ✓ Establecer un análisis estructural a partir de una lista de variables que caractericen la Asociatividad y una matriz Mic Mac o Mactor que represente las influencias directas entre ellas.
- ✓ Conocer las diferentes estrategias asociativas que pueden plantearse para enfrentar la competencia logrando una visión colectiva, integral, asociativa y estratégica.

⁴ PAYARES, Villegas. Zoilo, ensayo "la Asociatividad empresarial". 2002.

0.4 MARCO REFERENCIAL

0.4.1 Marco teórico

Para poder desarrollar esta investigación es de suma importancia comprender en que consiste la Asociatividad en las Pymes y el beneficio de esta para lograr una mayor competitividad dentro del sector. Nuestra investigación acerca del tema nos lleva a la más amplia teoría acerca de esta.

En la búsqueda de las estrategias más viables para enfrentar la competencia derivada de las aperturas⁵, directivos de las empresas, independientemente del tamaño de éstas, pueden apelar a un conjunto de opciones las cuales se clasifican en dos grandes categorías, no excluyentes: las individuales y las colectivas.

Las estrategias colectivas como su nombre lo indica, involucran a todos los participantes y la acción de una repercute sobre otras en diferentes grados, dependiendo de la modalidad de estrategia empleada.

La necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas⁶ pasa a ser, no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas, sino que puede llegar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para las PyMES. Incluso alguna de las estrategias individuales tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas.

El término asociación surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que enfrentan un proceso de globalización de las economías nacionales.

Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

⁵ GAVIRIA, Trujillo Cesar, "Revolución silenciosa", prologo del expresidente a "Hacia un nuevo federalismo", del candidato presidencial Rodrigo Rivera.

⁶ La asociatividad empresarial: Estrategia para la competitividad, 2003 Acopi, el gremio de la Pyme.

Una distinción adicional de la asociatividad es el carácter amplio de actividades de cooperación que puede abarcar. La asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos, desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, a saber, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, entre otros. En principio, no hay limitación del ámbito de la cooperación en la asociatividad.

Es así como, la asociatividad tiende a confundirse como una asociación de empresas que enfrentan problemas comunes y que requieren asociarse para presionar ante otra empresa o instancia gubernamental⁷ para una solución aun problema determinado.

Para enfrentar las restricciones a la viabilidad de la asociatividad y garantizar el éxito de la misma se requieren diferentes acciones por parte de los actores que están envueltos directa e indirectamente en el proceso. A nivel de la empresa es necesario que la dirección de la misma adopte la cultura de la cooperación competitiva y busque en consecuencia sus aliados más importantes: otras empresas con necesidades similares de cooperación.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA ASOCIATIVIDAD⁸

- *Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes:*

Una distinción importante de la asociatividad es el alto grado de autonomía gerencial que mantienen los participantes después de adoptar la decisión. Por ejemplo, la manera de emplear los recursos o beneficios obtenidos a partir de la asociatividad es de la incumbencia exclusiva de cada empresa. Esto puede constituir uno de los principales estimuladores al desarrollo de la asociatividad en el futuro. Bajo esta modalidad los directivos de las empresas no son obligados a compartir información que estimen confidencial para sus compañías.

⁷ HIRSCHMAN, O Albert. "De la economía a la política y más allá".

⁸ MÉNDEZ Wiesner Gustavo, Teherán Forero Maria de los Ángeles. Asociatividad en las Pymes de la ciudad de Cartagena como estrategia para su competitividad internacional. Código: 0101900-910186

- *Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales:*

Una distinción adicional de la asociatividad es el carácter amplio de actividades de cooperación que puede abarcar. La asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos, desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, a saber, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, entre otros. En la asociatividad tampoco hay restricciones para la participación en cuanto al tipo de actividad que desempeñe la empresa participante.

- *No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera:*

Otra de las características relevantes de la asociatividad, es que le otorgan a este mecanismo de cooperación inter-empresas una alta flexibilidad de afiliación, operación y ámbito de acción que puede ser empleado tanto por empresas insertadas en redes verticales u horizontales, o incluso para aquéllas que no pertenezcan a ninguna red.

- *Es exclusiva para pequeñas y medianas empresas:*

Constituye un mecanismo de agregación de intereses exclusivo para las pequeñas y medianas empresas. Las grandes empresas apelan a la cooperación a través de alianzas estratégicas y aun cuando una misma empresa pueda mantener múltiples alianzas estratégicas siempre cada una de ellas es un acuerdo específico entre dos partes y no hay, en consecuencia, el carácter colectivo.

OBJETIVOS DE LA ASOCIATIVIDAD⁹

Las empresas se asocian para lograr algún objetivo en común. Para esto, lo ideal es buscar socios que tengan valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí.

En función del objetivo que persigue el grupo, pueden generarse relaciones más o menos duraderas. Es así como en el largo plazo, en algunos casos, la asociación puede concluir en la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio, pero en este caso, ya deja de ser un modelo asociativo.

De manera general, los objetivos suelen ser compartir riesgos y disminuir costos. En particular, algunos de los propósitos por los cuales se recurre a estos modelos son:

Financieras

- Acceso a financiamiento, cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo, son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.
- Compras conjuntas
- Inversión conjunta

Organizacionales

- Mejora en los procesos productivos
- Aplicación de nuevas formas de administración
- Implantación de planeamiento estratégico
- Intercambio de información productiva o tecnológica
- Capacitación conjunta
- Acceso a recursos o habilidades críticas
- Acceso a tecnologías de productos o procesos
- Aumento del poder de negociación
- Investigación y desarrollo

⁹ TEHERÁN, María de los Ángeles, Méndez, Wiesner Gustavo. Universidad tecnológica de Bolívar. Monografía, "Asociatividad en las Pymes como estrategia para su competitividad internacional".

De comercialización

- Lanzamiento de nuevos productos al mercado
- Apertura de nuevos mercados
- Intercambio de información comercial
- Investigación de mercados
- Alianzas para vender
- Servicios post venta conjuntos
- Inversión conjunta
- Logística y distribución

TIPOS DE ASOCIATIVIDAD¹⁰

Existen varios tipos de Asociatividad, ya que se pueden adoptar diversas modalidades según el objetivo o la meta a alcanzar. Según el tipo de Asociatividad se generan menores o mayores responsabilidades y/o compromisos.

Entre las más importantes podemos mencionar las siguientes:

- *Subcontratación*: Son relaciones verticales, entre los distintos eslabones de la cadena de valor. En muchos casos, se trata de pequeñas o medianas empresas que orientan su producción a clientes grandes.
- *Alianzas Estratégicas*: Son relaciones horizontales, entre empresas que compiten en el mercado, pero que se unen y cooperan en ciertas actividades, como pueden ser investigación y desarrollo, compras, comercialización, etc. Y que quieren construir un futuro hacia la internacionalización. En este tipo de Asociatividad se encuentran las Prodes.

¹⁰ PALLARES, Zoilo. Asociatividad empresarial. Estrategia para la Competitividad. Fondo Editorial Nueva Empresa.

- *Distritos Industriales:* Son aglomeraciones regionales de un número de empresas de una rama de la industria que se complementan mutuamente y cooperan de manera intensiva para fortalecer la competitividad de la aglomeración.
- *Núcleos empresariales:* Son equipos de trabajo formados por empresarios del mismo rubro o de rubros diferentes con problemas a superar en común, que se unen para compartir experiencias y buscar soluciones en conjunto.
- *Redes de servicios:* Son grupos de personas de una misma profesión pero con diferentes especialidades, o un conjunto de instituciones que organizan un equipo de trabajo interdisciplinario para cubrir integralmente las necesidades de potenciales clientes.
- *Pools de Compra:* Son grupos de empresas que necesitan adquirir productos o servicios similares y se reúnen con el objeto de aumentar el poder de negociación frente a los proveedores.
- *Grupos de Exportación:* Lo conforman varias empresas de un mismo sector, se agrupan para encarar juntas un proyecto de exportación y cuentan con un coordinador que las va guiando en el trazado de una estrategia que le permita al grupo colocar sus productos en el exterior. Con este tipo de asociatividad, se logra reducir costos, en aspectos que van desde el armado del proyecto exportador y el acceso a la información sobre mercados, hasta la promoción y la comercialización. Adicionalmente, también les posibilita a los integrantes del grupo mejorar la oferta, tener un mayor poder de negociación y armar una imagen comercial fuerte frente a sus clientes.¹¹

¹¹ ROSALES, Ramón. "La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes". Universidad de Texas. Septiembre de 1997.

0.4.2 Antecedentes del problema

En nuestro país estamos viviendo muchos cambios económicos y sociales que nos llenan de miedo e incertidumbre, es por esto que tener una mediana o pequeña empresa no es nada fácil de lograr, puede resultar un gran reto, sin embargo, es alcanzable y fructífero.

Las PyMES son el motor del crecimiento de cualquier país. Colombia cuenta con una alta tasa de nacimiento de empresas, el 85%¹² de la productividad de nuestro país es gracias a las PyMES, pero con la misma facilidad con la que se forman, la mayoría de estas empresas no logran superar los cinco años de vida. La micro, pequeña y mediana empresa colombiana, según la encuesta anual del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, del 2000, constituye alrededor del 94% de los establecimientos manufactureros, el 54% de empleo y el 40% del valor agregado industrial.

Las Pymes, junto con las microempresas, se hallan presentes en prácticamente todos los sectores de la economía, siendo su participación, mayoritaria en las ventas totales de sectores como:

- Los alimentos y la agroindustria
- Confecciones
- Productos de cuero y calzado
- Productos de madera y muebles
- Productos químicos
- Productos de plástico y caucho
- Productos metal mecánicos
- Productos eléctricos y electrónicos
- Turismo
- Equipo profesional y científico¹³

Por lo tanto, el cambio debe provenir indefectiblemente del interior de la Pyme.

¹² Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE.

¹³ PALLARES, Zoilo. Asociatividad empresarial. Estrategia para la Competitividad. Fondo Editorial Nueva Empresa. Cap. 4. Pág. 204.

Las experiencias negativas del pasado de muchos de los empresarios; el bajo espíritu de asociación, e igualmente la credibilidad en éstas (de hecho, hoy en día menos del 20% de las empresas legalmente constituidas en Colombia pertenecen a alguna organización gremial); el inmediatismo propio de las personas vinculadas a los negocios, que esperan resultados inmediatos en todas sus actividades; y finalmente, la escasa formación profesional de los empresarios en temas económicos y administrativos (a mediados de los años noventa, se encontró que alrededor del 70%¹⁴ de los empresarios Pymes son profesionales graduados en alguna disciplina; ingenieros, abogados, médicos, etc., pero tan sólo alrededor del 28% de estos últimos pertenecían al campo de las ciencias económicas /administrativas). Todas estas razones se constituían en verdaderos obstáculos ante los cuales en el pasado reciente, más de una persona y organización habían abandonado la tarea.

La asociatividad en las Pymes ha sido investigada en la ciudad de Cartagena, en su mayoría, por la asociación COTELCO (Corporación de Hoteleros Colombiana), tales investigaciones constituyen alrededor del 90%¹⁵ del total auscultado dejando un solo 10% de investigaciones orientadas al diagnóstico y/o desarrollo del sector turístico de esta ciudad para el mejoramiento de la misma. Este último, equiparando con los motivos que justifican nuestra propuesta se constituye en un elemento adicional para emprender este propósito.

La asociatividad en las Pymes del sector turístico como parte la formación profesional de la ciudad de Cartagena está centrada en dos instituciones en cooperación y/o convenios con otras instituciones del país: Universidad Jorge Tadeo Lozano (seccional Caribe), Universidad de los Andes y Observatorio del Caribe, Universidad Tecnológica de Bolívar.

Por tal razón, fue allí, además de la Universidad de Cartagena (por ser nuestro espacio natural de acción e investigación y por ser formadora de administradores industriales), en donde se realizan indagaciones tendientes a enriquecer el perfil del presente estudio.

A continuación se presenta las referencias de trabajos de grados que constituyen antecedentes locales de esta investigación ya sea en el área la Asociatividad en las Pymes o bien estudios realizados acerca del sector turístico de Cartagena:

¹⁴ Departamento Administrativo Nacional de estadísticas- DANE.

¹⁵ <http://www.Cotelco.com.co>

❖ UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR.

- *Gustavo Méndez Wiesner, Maria de los Ángeles Teherán Forero. Asociatividad en las Pymes de la ciudad de Cartagena como estrategia para su competitividad internacional. Código: 0101900-910186.* El paradigma de la cooperación a partir de los años ochenta entre Pequeñas y Medianas empresas modernas entre si y de estas con los gobiernos locales y otras organizaciones regionales y nacionales, e halla expresado en los distritos industriales de Italia, por otros llamados simplemente “distritos”, “sistema de producción flexible”, “áreas-sistemas”, “centros direccionales”, “Sistemas territoriales”, etc. Y que entidades del mismo gobierno identifican como “el sistema Italia”, algo así como un modelo de desarrollo endógeno y alternativo para enfrentar el fenómeno de la hoy omnipresente globalización librecambista. Los distritos industriales son la estrella polar del sistema italiano, modelo al cual numerosos estudiosos lo han intentado definir de diversa manera, conservando en general dos elementos centrales: lo territorial, que es lo principal y lo sectorial.¹⁶

❖ UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.

- *Sacra Norma Náder David, Rolando Bechara Castilla. Análisis de los vínculos de las instituciones de educación superior con los factores críticos de la competitividad, en el sector turístico de la ciudad de Cartagena de indias, patrimonio histórico de la Humanidad.* Con el propósito de enmarcar los diferentes aspectos del análisis se optó por tomar como punto central de partida la relación de la universidad y específicamente la educación superior con el concepto de competitividad, el cual tiene un marcado sesgo económico, pero que para el caso de la ciudad de Cartagena se matiza, en la medida que ésta se refiere a la vocación turística es transversal a las distintas dinámicas, tanto económicas, como sociales, políticas y ambientales. En síntesis Cartagena y su entorno territorial es turismo para Colombia y el mundo.

¹⁶ PAYARES, Zoilo. Asociatividad empresarial. Fondo Editorial Nueva Empresa. Cap. 3, p. 108.

❖ UNIVERSIDAD DE CARTAGENA, UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA.

- Germán Sierra Anaya, Dennis Marrugo Torrente, Raúl Quejada Pérez. *La actividad del turismo en Cartagena de Indias*. El sector turístico está integrado por una amalgama de servicios que se combinan para satisfacer las necesidades de los visitantes nacionales y extranjeros. Entre las actividades más importantes que lo integran están las de: alojamiento, restaurantes, agencias de viajes, negocios relacionados con el esparcimiento, cultura y deporte, comercio y transporte entre otros, la generación productiva de este sector, conforma los “servicios turísticos”. El turismo es una industria compleja que cubre los movimientos de las personas fuera de su lugar de residencia con cualquier fin excepto migración ó trabajo. Es una actividad económica muy importante y altamente competitiva, generadora de divisas, empleos y su explotación debe realizarse en un marco de respeto a los valores culturales y ambientales para lograr su desarrollo sostenible.¹⁷

❖ UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO.

- Javier Eduardo Báez Ramírez. *Balance del Turismo Regional en la Década de los Noventa y Perspectivas*. Los Casos de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta. Este trabajo presenta los resultados de una investigación sobre los principales elementos y resultados que han caracterizado la actividad turística en la década de los noventa en Barranquilla, Cartagena y Santa Marta, así como las perspectivas del sector. Los primeros años de la década se manifestaron en una notable expansión de la oferta hotelera, estudiada a través del porcentaje de ocupación, proporciona evidencia suficiente para afirmar que Cartagena ha sido, por mucho, la más favorecida en el número de turistas alojados. En las dos últimas décadas estos destinos se han fortalecido a través del turismo doméstico, lo que explica la dependencia del sector al ciclo económico nacional. Un fenómeno cada vez más común en el turismo de la región ha sido el de la hotelería paralela.

¹⁷ SIERRA Anaya Germán, Marrugo Torrente Dennis, Quejada Pérez Raúl. La asociatividad del turismo en Cartagena de Indias. Capítulo II, Pág. 43.

0.4.3 Marco conceptual

- Acopi¹⁸: gremio más representativo de las Pymes en Colombia, cumplió 50 años de existencia en el 2002.
- Asociatividad empresarial¹⁹: aquellas formas de de cooperación entre empresas, ya sea horizontal, transversal ó verticalmente, que tiene por objeto principal mejorar la gestión, la productividad y competitividad de las empresas asociadas.
- Alianzas estratégicas²⁰: son acuerdos de organización y políticas de operación, por medio de las cuales empresas separadas comparten autoridad administrativa, establecen relaciones sociales y una posición conjunta.
- Asociacionismo: doctrina que reduce los fenómenos psíquicos a la asociación de ideas simples.
- Competitividad²¹: concepto que explica la excelencia de una empresa a partir del mejor desempeño.
- Coopetencia²²: nuevo enfoque de los negocios en la época de la globalización en que uno tiene que competir y cooperar al mismo tiempo.
- Espíritu empresarial²³: es una variable que se puede medir en un país, región ó localidad, relacionando el número de empresas existentes y la totalidad de los habitantes de la misma.
- Globalización²⁴: fenómeno emergente más importante del último cuarto de siglo XX y del primero del siglo XXI, que hoy domina las relaciones entre países, empresas y personas, en los ámbitos político, económico-financiero, social y cultural.

¹⁸ PAYARES, Zoilo. Asociatividad empresarial. Fondo Editorial Nueva Empresa. Pág. 208.

¹⁹ <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/20/asociatividad.htm>

²⁰ PAYARES, Zoilo. Asociatividad empresarial. Fondo Editorial Nueva Empresa. Pág. 86.

²¹ PAYARES, Zoilo. Asociatividad empresarial. Fondo Editorial Nueva Empresa. Pág. 52.

²² RAY, Noorda. Cit. P.100.

²³ BECKER, Gary. Artículo en el periódico El país, España, 10.07.2000. Becker es premio Nóbel de economía.

²⁴ HIRSCHMAN, O.A. Ibidem, pág. 17.

- Maquila²⁵: toda actividad concerniente al proceso productivo de una empresa que se envía a otra para ser llevada a cabo.
- Mediana empresa: son las empresas que empleen entre 51 y 200 trabajadores y sus activos superan los 5001 hasta 15.000 salarios mínimos legales vigentes.
- Micro empresa²⁶: la ley 590/00 considera como tal a toda empresa que emplee menos de 10 trabajadores y posee en activos menos de 501 salarios mínimos mensuales.
- Pequeña empresa: empresas que ocupan entre 100 y 50 trabajadores y 501 y 5001 salarios mínimos mensuales.
- Ventaja competitiva²⁷: es el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo.

0.4.4 Marco Legal

La Constitución Política de 1991 crea el marco propicio para el turismo como una opción para los colombianos. A continuación se presenta una sinopsis de los postulados que en ella se consignan y cuyo contenido se relaciona con el turismo²⁸:

- Artículos 8 y 95: Obligación del Estado y de las personas de proteger las riquezas naturales y culturales.
- Artículos 44 y 52: Reconocimiento de las actividades del tiempo libre, como derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. El turismo es considerado como una de las actividades del tiempo libre.

²⁵ El tiempo, citado en The Wall Street Journal América. 1 de febrero del 2002.

²⁶ Ibidem.

²⁷ BUITELAAR, M. Rudolf. "Como crear competitividad colectiva" citado en seminario taller sobre el análisis de las cadenas productivas y cluster. Ibagué. Junio 2001.

²⁸http://www.secretariadosenado.gov.co/leyes/L0300_96.HTM

- Artículo 67: Definición de la educación como función social y desde allí, el acceso a los bienes y valores de la cultura; guarda relación con la actividad turística en la medida que se debe impulsar la forma para llegar a los bienes y valores de la cultura, muchos de ellos generadores de atracción para visitantes. De ahí el significado de la promoción y el fomento de la educación como deber del Estado (artículo 70), al igual que su inclusión en los planes de desarrollo económico y social (artículo 71) de las entidades territoriales.
- Artículos 63 y 72: Protección de los bienes de uso público, el patrimonio arqueológico y otros bienes culturales que conforman la identidad nacional pertenecen a la nación, son inalienables, inembargables e imprescriptibles; esto representa un aspecto que refuerza la realización de actividades turísticas en la medida que permite que los bienes enunciados puedan disfrutarse por todos -residentes y visitantes- en el mejor sentido de apreciación y uso mediante actividades permitidas y controladas para evitar su deterioro o desaparición.
- Artículos 79 y 80: El concepto de desarrollo sostenible está planteado en la garantía del derecho de todas las personas de gozar de un ambiente sano y en la obligación del Estado de 'proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines' y en 'planificar el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales...' y prevenir los factores que ocasionen riesgos a su conservación o conduzcan a su deterioro.
- Artículo 82: Protección y destinación al uso común del espacio público, el cual prevalece sobre el interés particular; al tiempo que determina la participación de las entidades públicas en la plusvalía que genere su acción urbanística, apoya la calidad en los destinos turísticos.
- Artículo 300: Facultad a las asambleas departamentales para expedir disposiciones para la planeación, desarrollo económico y social del turismo; constituye el marco para dirigir el desarrollo turístico con sentido económico y social, es decir en armonía con estos campos.

La Ley General de Turismo -Ley 300 de 1996-, constituye el marco legal para el desarrollo del turismo en Colombia y actualmente está vigente, aunque con sustanciales modificaciones a su texto original. A continuación se presentan aquellos aspectos generales que orientan y definen la actividad. Vincula al turismo como industria de servicios, de libre iniciativa privada, libre acceso y libre competencia, esencial para el desarrollo social y económico del país y en especial para las entidades territoriales, regiones y provincias.

- Fija pautas para el desarrollo del turismo bajo los siguientes parámetros:
El papel del turismo en el desarrollo nacional y local.
- Fija pautas para las relaciones contractuales entre usuarios del turismo y prestadores del servicio, en cuanto a sus obligaciones y derechos.
- Elimina la CNT (Corporación Nacional de Turismo); crea la figura del Viceministerio de Turismo dentro del Ministerio de Desarrollo Económico -hoy reemplazado por la Dirección General de Turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo-; y constituye el Fondo de Promoción Turística de Colombia, con recursos públicos y privados (contribución parafiscal).
- Crea instrumentos para el fomento al desarrollo local, tales como los peajes turísticos (de los cuales desde la expedición de la Ley no se ha concretado el primero), los planes sectoriales de turismo, los convenios de competitividad, las zonas de desarrollo turístico y el recurso turístico de utilidad pública.
- Crea el Registro Nacional de Turismo con el objeto de establecer un mecanismo de identificación y regulación de los prestadores de servicios turísticos.

Dentro de la vigencia de la Ley 300/96, los decretos reglamentarios, las sucesivas modificaciones a las que ha sido sometida y la presentación ante el Congreso de la República, de proyectos que buscan modificar dicha ley, impulsados por los gremios, en los años más recientes el gobierno nacional ha venido impulsando la formulación de una serie de políticas y el diseño y puesta en marcha de estrategias con el fin de fomentar el desarrollo del sector turístico en el país. Cabe destacar el fortalecimiento de políticas que apoyan las iniciativas del sector privado y que orientan el accionar de las instancias públicas, que propician espacios y

escenarios favorables para la inserción de planes y programas de desarrollo turístico, orientados por un cúmulo de políticas acordes con los procesos nacionales, con las cuales se busca el mejoramiento de la competitividad.

Así, la actual "Política de Turismo Para un Nuevo País" - Plan sectorial de turismo 2003 – 2006, enfatiza en el mejoramiento de la competitividad del sector en sus productos y en sus destinos. La visión sectorial plasmada en el documento de la política turística arriba mencionado, plantea entre otras cosas la definición de siete productos básicos en los que recogerá toda su oferta turística nacional. Esos productos son: sol y playa; historia y cultura; agroturismo; ecoturismo; deportes y aventura; ferias y fiestas y ciudades capitales. En este último, se conjugan subproductos como compras, salud, congresos, convenciones e incentivos.

0.5 DISEÑO METODOLÓGICO

0.5.1 Delimitación Espacial

El estudio es desarrollado en su totalidad en el departamento de Bolívar; dirigido especialmente, hacia las pequeñas y medianas empresas constituidas en la ciudad de Cartagena, o aquellas que desarrollen su actividad económica dentro de ésta, abarcando el sector turístico.

Uno de los objetivos de la investigación se encuentra basado en la caracterización de dicha asociatividad, en las cuales se analizará que se esta presentando, para así tratar de dar solución a problemas por estudiar.

0.5.2 Delimitacion Temporal

Este proyecto caracteriza la asociatividad en la pymes del sector turístico teniendo en cuenta los diferentes actores que participan en ella. Los datos de las variables estadísticas abarcan un periodo comprendido de cinco años (2001 a 2006). La investigación se realizará, en un tiempo de 9 meses que irá comprendido entre Noviembre del 2005 hasta Agosto del 2006.

0.5.3 Tipo de investigación

El desarrollo de la siguiente investigación se hará de manera descriptiva, mediante la cual identificaremos el conjunto de variables que caracterizan la Asociatividad entre las empresas y su entorno, las cuales, se alimentarán de una recolección de datos hecha dentro del sector.

0.5.4 Metodología

Este tipo de investigación nos dará la posibilidad de describir el sector en estudio con la ayuda de una matriz Mic Mac ó Mactor que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución de éste. Describiremos las relaciones existentes entre estas, tomando así, las variables claves ó esenciales a la evolución del sistema para lograr determinar con exactitud la importancia de la Asociatividad de las Pymes dentro del sector turístico de Cartagena

0.5.5 Fuentes

Fuentes primarias

Nos basamos en entrevistas personales a actores importantes en el sector como: HOTELES, ACOPI, DANE, SECRETARIA DISTRITAL DE TURISMO, COTELCO, SENA, CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA.

También se asistirán a conferencias y charlas en instituciones de educación superior, Cámara de comercio de Cartagena y algunos eventos realizados y promovidos por Cotelco, con el fin de profundizar en los temas requeridos para un buen desarrollo del presente proyecto.

Fuentes secundarias.

Se recopilan datos estadísticos como actividades del sector turístico de Cartagena, clasificación del empleo, valor agregado de la actividad turística y PIB de Cartagena, movimiento del turismo entrando a Cartagena, demanda hotelera, participación del turismo en convenciones y congresos, establecimientos hoteleros, capacidad hotelera, clasificaron hotelera, producción del sector hotelero, en textos guías relacionados con las Pymes (pequeñas y medianas empresas), su Asociatividad, informes de estudios similares acerca del tema de investigación a desarrollar, buscadores electrónicos, paginas de consulta en la Web y otras fuentes disponibles.

0.5.6 Variables

El diseño del presente proyecto esta enmarcado con una investigación de tipo descriptiva y de acción participativa, nuestras variables a desarrollar las presentamos en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Variables en estudio

Variable general	Variable específicas	Método empleado	Descripción	Tipo	Unidad
Herramientas de planeación	Nivel de asociatividad entre objetivos	Valoración matriz mactor	Escala de valoración	Independiente	Unidad / Valor entero
	Nivel de relación entre variables	Valoración matriz Mic Mac	Escala de valoración	Independiente	Unidad / Valor entero
	Cantidad de variables consideradas en el estudio	Número de variables, objetivos o problemas	Listado de variables, objetivos o problemas para cada matriz	Independiente	Unidad / Valor entero
	Nivel de pasividad y actividad entre las variables	Puntuaciones totales de filas y columnas	Sumatoria de valoraciones por fila y columna	Dependiente	Unidad / Valor entero
Asociatividad	Número de empresas con relaciones colaborativas	Actores con objetivos similares o comunes	Comparativa entre puntuaciones para los distintos actores	Dependiente	Unidad
	Estrategias asociativas	Estrategias asociativas	Definición de estrategias comunes	Dependiente	Cualitativa

1. LA ASOCIATIVIDAD DE LAS PYMES Y EL BENEFICIO DE ESTA PARA LOGRAR UNA MAYOR COMPETITIVIDAD

1.1 GENERALIDADES

Se habla mucho de la asociatividad en círculos académicos, gubernamentales y hasta entre los empresarios mismos. Y no es para menos, el concepto seduce por su simplicidad y atractivo como medio para sobrevivir. Para nadie es un misterio que la competencia que enfrentará el empresario colombiano será cada vez más dura. Las condiciones económicas domésticas son cada vez más difíciles y reñidas. Bajo el tratado de libre comercio de las Américas o los tratados de libre comercio bilaterales con algunos países, la competencia internacional se avecina. La batalla ya no será exclusivamente contra el competidor vecino, sino contra el competidor externo. Por esta razón, es en el vecino en quien probablemente se encontrará la mejor manera de afrontar esa amenaza.

Sin ser exclusiva de ellas, la asociatividad quizá será particularmente útil para las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. Su tamaño les impide competir como grandes, pero a la vez les confiere la agilidad y flexibilidad que puede ser altamente beneficiosa si trabajan unidas. Como dice Zoilo Pallares, uno de los fundadores de los Prodes, adelantados por Acopi, "la asociatividad es la respuesta más lógica y eficiente que tendrán las pyme colombianas para sobrevivir y crecer en el largo plazo"²⁹.

La asociatividad se define como aquella forma de romper con viejos paradigmas en los que se deja de mirar hacia afuera y se esquematiza la interiorización de las empresas como factor de asociación, con el fin de generar variaciones en la producción, organización y comercialización de bienes y servicios.³⁰ Los principales actores de este cambio de visualización son las tecnologías y los mercados. Dicho cambio se basa en la aplicación de nuevos elementos como la calidad total, la reingeniería, las alianzas estratégicas, las redes, la misma asociatividad, los clusters y la colaboración en cadenas productivas. La asociatividad ha sido la estrategia más poderosa encontrada por las empresas de menor tamaño, para enfrentar tales cambios y sobrevivir en una competencia desigual.

²⁹ PAYARES, Zoilo. Asociatividad empresarial. Fondo Editorial Nueva Empresa.

³⁰ <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/20/asociatividad.htm>

La asociatividad no es un concepto nuevo. Italia y Corea se han construido con base en la unión de sus empresarios. El modelo de asociatividad difícilmente se puede categorizar, pues sus formas son tan variadas como los empresarios que necesitan de ella. Implica dejar de lado las aspiraciones del empresario superestrella y el tenaz individualismo que dio origen a tantas empresas colombianas.

Para entender la asociatividad, hay que saber qué es y qué no es. A diferencia de muchas uniones empresariales, los modelos de asociatividad exitosos suelen tener en común metas de largo plazo y una visión de contribuir al mejoramiento continuo de los asociados hacia el futuro. No es una organización fantasma en la cual quienes se unen esperan usar este vehículo para ahorrar, recibir plata o hacer compras colectivas. Contiene aspectos como estos, mas no es su esencia. "Es posible que salgan negocios entre los aliados y obviamente esto es bienvenido; no obstante, la verdadera asociatividad no debe centrarse en la resolución de un problema específico que varios empresarios comparten. La idea es crear una estrategia de supervivencia a mediano y largo plazo"³¹. Sin embargo, esta mentalidad no siempre primó. Los primeros intentos por parte de Acopi y otras instituciones para fomentar la asociatividad no daban los resultados esperados. Eran mecánicos y solo buscaban resolver problemas puntuales y en el corto plazo. "En realidad, carecían de sustancia y no atacaban el problema de fondo: crear un espíritu de grupo con una visión sobre a dónde se querían dirigir"³².

1.1.2 Asociatividad orientada a Pymes

La asociatividad surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las pequeñas y medianas empresas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales.³³ Es un mecanismo de cooperación entre empresas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

Existen cinco características centrales de este mecanismo: Es una estrategia colectiva; tiene carácter voluntario; no excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera;

³¹ PAYARES, Zoilo. Asociatividad empresarial. Fondo Editorial Nueva Empresa.

³² PAYARES, Zoilo. Asociatividad empresarial. Fondo Editorial Nueva Empresa.

³³ Bernal, Campo Elías y La verde, Jairo. Proyecto de Modernización de las PYMES. Gestión tecnológica. Bogotá, Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, 1995.

permite resolver problemas conjuntamente manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes; puede adoptar diversas formas jurídicas y organizacionales.

1.1.3 Principales problemas que enfrentan las Pymes en Colombia

El principal problema que enfrentan las pymes en Colombia en tiempos de apertura económica, globalización e internacionalización, se puede resumir en su bajo nivel de productividad, competitividad y su aislamiento para conquistar el mercado nacional y consecuentemente los de otros países.

Entre las principales causas que han llevado a las pymes a esta situación, se encuentran las siguientes limitaciones:

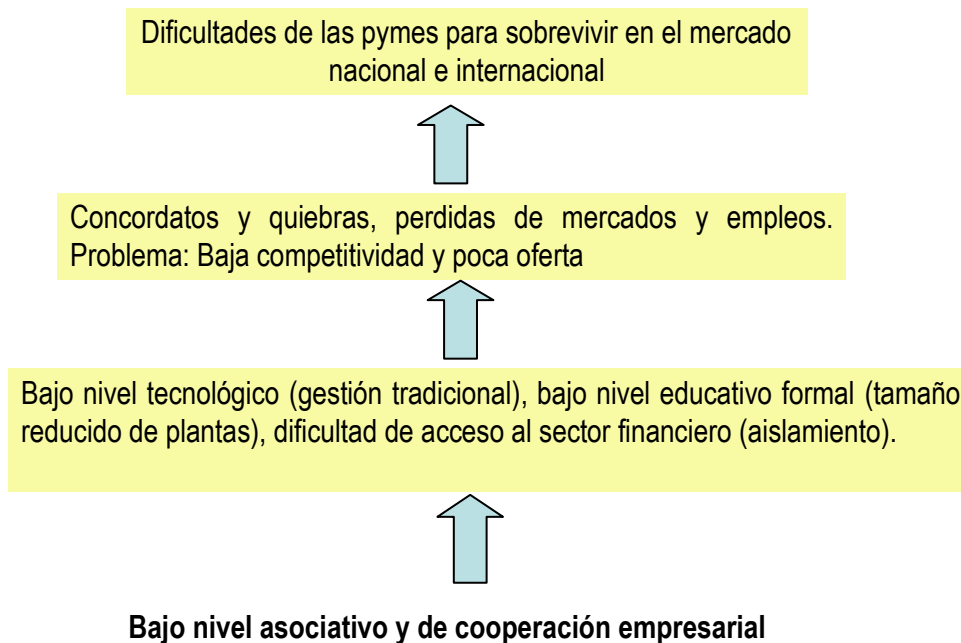
Culturales: Las pequeñas y medianas empresas tienen una limitante cultural ya que manejan una mentalidad cortoplacista. La poca credibilidad de los empresarios frente a los planes de mediano y largo plazo es debido a que existen en nuestro país muchos cambios permanentes de las legislaciones, instituciones y funcionarios en la contraparte gubernamental.

Tecnológicas: Los bajos niveles tecnológicos de las pymes, ocasionados por la caída en la inversión en este tipo de bienes y consecuentemente la utilización de maquinaria muy antigua, poco mantenimiento y escasa renovación de nuevos equipos y herramientas. La baja productividad, y la ausencia de un control de calidad eficiente la hacen poco competitiva en el entorno globalizado.

Falta de visión y de metas a largo plazo: Por lo general las PyMES no han estado mirando hacia delante. La clave para lograr una mayor competitividad es desarrollar estrategias a largo plazo con el fin de satisfacer las condiciones cambiantes del entorno. Cada una debe tener el plan de juego que tenga más sentido, dado su situación específica, sus oportunidades, sus objetivos y sus recursos. La tarea ardua de seleccionar una estrategia general de la empresa para su supervivencia y su crecimiento a largo plazo se llama planeación estratégica.

En las pequeñas y medianas empresas, los gerentes a veces piensan que solo las grandes corporaciones necesitan una planificación formal. En las empresas maduras muchos gerentes argumentan que se han desempeñado bien sin una planificación formal y que, por consiguiente no debe ser tan importante.

Figura 1. Problemas causa- efecto



Los modelos asociativos constituyen una estrategia que permite lograr el desarrollo sustentable de la Pequeña y Mediana Empresa, en Colombia, especialmente, en un contexto como el de nuestra ciudad Cartagena.

Para lograr que estos modelos logren una masificación tal que generen un cambio en la situación socioeconómica del país, es necesario primeramente lograr un cambio muy importante en la cultura PyME Cartagenera. *“El pequeño empresario Cartagenero no está acostumbrado a cooperar con otros, la mayoría de las relaciones que concibe con sus pares son de competencia y no de cooperación”*.³⁴

Y la solución a estos problemas, en gran parte (como sucede con la gran mayoría de los problemas que vive el país), se soluciona por medio de la educación, en este caso, del empresariado.

Existe una cantidad importante de experiencias exitosas en esta materia, pero en general son desconocidos para el propietario de una pequeña empresa y para la sociedad en general. Estas experiencias sirven de gran ejemplo y como modelo a seguir.

³⁴ ESPINOSA, Ardila Carlos Eduardo. Ensayo PyMES Cartageneras.

Es imprescindible que el Estado, las asociaciones empresarias, y demás instituciones pongan énfasis en el desarrollo de estos modelos, que permiten sacar un gran provecho de la sinergia generada por el intercambio de experiencias. Y es también responsabilidad de los profesionales asesores de estas empresas fomentar y participar en estos proyectos de forma activa, e incluso promoviendo nuevos espacios de reunión

1.2 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

La asociatividad es un mecanismo de cooperación típico de las pequeñas empresas. Las más grandes recurren a alianzas estratégicas que generalmente se concretan entre dos actores, y no existe, por lo tanto, el carácter colectivo de la asociatividad.

Algunas de las principales características de los modelos asociativos son³⁵:

- Su incorporación es voluntaria: ninguna empresa es forzada a integrar un grupo, sino que lo hace cuando tiene la convicción de que puede generarle oportunidades de crecer y mejorar.
- No excluyen a ninguna empresa por el mercado en el cual operan: estos modelos son aplicables a cualquier tipo de empresa, sin importar a qué industria pertenecen. Según el tipo de asociatividad que se adopte, puede estar enfocado a un determinado rubro o incorporar socios de actividades diversas.
- Se mantiene la autonomía general de las empresas: no se trata de un joint venture en el cual las decisiones de cada participante están en función de las necesidades de las demás. En el caso de los grupos asociativos, cada empresa mantiene su autonomía, y decide qué hacer con los beneficios que obtiene del proyecto.
- Puede adoptar distintas modalidades, tanto organizacionales como jurídicas.

³⁵ Negociaciones de servicios, Organización Mundial del comercio, información a junio 2005.

1.3 OBJETIVOS DE LA ASOCIATIVIDAD

La asociatividad puede servir de muchas maneras. Desde las más sencillas hasta las más complejas. Uno de los mayores atractivos de esta figura es la posibilidad de fortalecer el brazo comercial de una empresa.

Las empresas se asocian para lograr algún objetivo en común. Para esto, lo ideal es buscar socios que tengan valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí, de manera tal de que todos tengan algo para contribuir (que no existan “parásitos”), y que todos tengan algo que llevarse del grupo.

En función del objetivo que persigue el grupo, pueden generarse relaciones más o menos duraderas. En el largo plazo, en algunos casos, la asociación puede concluir en la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio, pero en este caso, ya deja de ser un modelo asociativo.

De manera general, los objetivos suelen ser compartir riesgos y disminuir costos. En particular, algunos de los propósitos por los cuales se recurre a estos modelos son³⁶:

Financieras

- Acceso a financiamiento, cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo, son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.
- Compras conjuntas
- Inversión conjunta

Organizacionales

- Mejora en los procesos productivos
- Aplicación de nuevas formas de administración
- Implantación de planeamiento estratégico
- Intercambio de información productiva o tecnológica

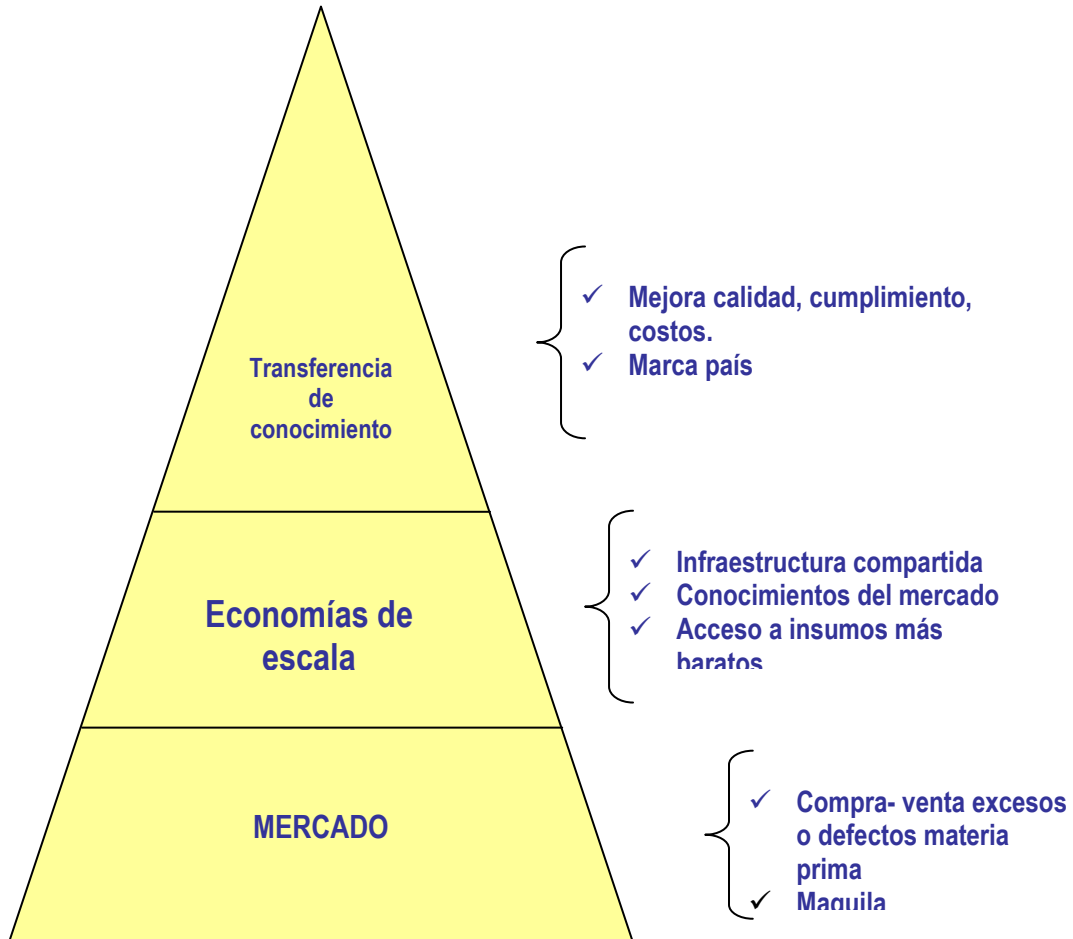
³⁶ Rosales, Ramón. La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes, capítulos junio-septiembre/97.

- Capacitación conjunta
- Generar economías de escala
- Acceso a recursos o habilidades críticas
- Acceso a tecnologías de productos o procesos
- Aumento del poder de negociación
- Investigación y desarrollo

De comercialización

- Lanzamiento de nuevos productos al mercado
- Apertura de nuevos mercados
- Intercambio de información comercial
- Investigación de mercados
- Alianzas para vender
- Servicios post venta conjuntos
- Inversión conjunta
- Logística y distribución

Figura 2. Cooperación empresarial



1.4 VENTAJAS DE LA ASOCIATIVIDAD

Algunos autores consideran que estas “estrategias colectivas”, en la actualidad son requisitos básicos para la supervivencia de las PyMEs.

Sus principales ventajas son³⁷:

- Se mantiene la autonomía gerencial y jurídica. En muchos casos las empresas son especialmente reacias a compartir información con otras (en especial si comparten el mercado), por lo cual, temen que una sociedad con otras las obligue a infringir esta confidencialidad. Este tipo de asociación, al permitir que los participantes mantengan su autonomía, brinda la seguridad de que cada uno podrá conservar el poder sobre sus recursos más valiosos.
- Son flexibles: al no existir, en la mayoría de los casos, contratos que generen responsabilidad entre las partes (recordemos que son acuerdos voluntarios y generalmente informales), el ingreso y salida de miembros es sencillo y poco conflictivo.
- Son económicas: los recursos que utilizan son principalmente el tiempo de los miembros, pero no requieren generalmente la erogación de gastos importantes.
- Generan en las empresas y los empresarios varios “efectos secundarios”:
 - ✓ Una mentalidad más abierta
 - ✓ Mayor confianza
 - ✓ Una visión a más largo plazo
 - ✓ Mayor integración
 - ✓ Mayor positivismo
 - ✓ Más dinamismo

³⁷<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/asociapymemariela.htm>

1.4.1 Poder de negociación

¿Cuáles son los beneficios reales de la asociatividad? Uno de los primeros resultados es el poder de negociación. Pero también se logran dividendos al compartir información, hacer una comercialización conjunta y mejorar la logística.

Definitivamente, no hay nada como la ventaja que confiere la unión de varios empresarios para superar un problema con un proveedor o para negociar mejores condiciones para capacitaciones o certificaciones conjuntas, antes demasiado costosas.

Muchas alianzas también usan este poder de negociación para conseguir mejores condiciones de pago a la hora de capacitar conjuntamente a los trabajadores de sus empresas y conseguir certificaciones, entre otras.

1.4.2 Compartir información

Hasta este punto, los beneficios representan un buen comienzo, pero no implican un mayor grado de compromiso de la empresa con la alianza. La "intimidad" de las empresas sigue básicamente intacta. Y precisamente superar esta etapa confiere aún mayores beneficios y resultados para los empresarios. Es decir, entre mayor sea el grado de "intimidad" que se exigirá de la empresa con las demás y viceversa, mayor será el beneficio.

Una de las maneras en que se puede crear esa intimidad es comenzar por uno de los activos más valiosos de una empresa: su conocimiento. Muchas veces, esto se convierte en un requisito dado que las empresas de una alianza suelen necesitar nivelación técnica en particular para acceder a certificaciones, lo que representa una excelente oportunidad para hacer benchmarking.

La alianza de siete empresas de metalmecánica en Barrancabermeja del programa BID-Acopi³⁸, al compartir información fue la única manera en que los empresarios por fin entendieron que la alianza era gana-gana y no al contrario.

³⁸ "Estrategias Gerenciales para la Pequeña y Mediana Empresa". Rosales, R. 1996.

1.4.3 Comercialización

Muchas alianzas se fundan para fortalecerse comercialmente, mediante una comercializadora que representa sus distintos productos. Así, financian conjuntamente estudios de mercados objetivo que ninguna empresa sola podría alcanzar.

Cuando las alianzas comienzan a coordinar operaciones o estrategias conjuntas florecen los resultados más tangibles. Por ejemplo, Anipan cuenta con marcas propias. Esta, tiene una marca de leche del mismo nombre maquilada por Colácteos de Nariño. Dado el gran espacio con que contaban en sus neveras y los problemas con sus proveedores tradicionales, los panaderos caleños decidieron lanzar una leche de marca propia. Hoy venden cerca de 77.000³⁹ bolsas mensuales.

1.4.4 Logística

A ciertas alianzas, el tema logístico les provoca muchos dolores de cabeza, pero también es un espacio donde hay mucha duplicidad por recortar. En otras palabras, esta área es particularmente fértil para aprovechar la asociatividad. Por ejemplo; ALDESA es una alianza de 18 empresas del sector de alimentos de Cali que ha venido trabajando con el programa BID-Acopi. Aunque comparten el 90%⁴⁰ de sus clientes, cada uno los atendía individualmente. La alianza no solo comercializa productos de las empresas, sino que también se convertirá en un operador logístico. Desde una bodega central se coordinarán los despachos de todas las empresas para utilizar mejor los camiones. Aldesa no solo aprovecha para generar una facturación única para sus clientes, sino que esta labor logística le permitirá a la alianza cumplir uno de sus objetivos primordiales de llegar a otros mercados nacionales, dado que los camiones que se dirijan hacia ellos se aprovecharán totalmente. Ya han hecho pruebas que comenzaron en junio de 2005.

Si bien mediante la asociatividad se pueden compartir labores logísticas comerciales y marcas, también es útil para ampliar capacidad de producción, desarrollar productos nuevos o viejos más eficientemente. Asomet, alianza metalmecánica ha permitido a los empresarios de Barranca aumentar sus capacidades de producción sin invertir un peso. Pero también les ha permitido

³⁹ Dinero No. 134. Biotecnología, apuesta del milenio. Junio 8 de 2001.

⁴⁰ Malaver, Florentino. Investigación en gestión empresarial ¿proceso naciente? Corporación Calidad, 2000.

producir más eficientemente. Esto gracias a que con los convenios de cooperación, fabrican productos usando lo mejor de cada uno, lo que ellos llaman "ingeniería acumulada". Integrar procesos de metalurgia, metalmecánica, electrónica y hasta hacer pruebas es ahora más fácil. No tener una tecnología específica "ya no es una limitante".

En últimas, la asociatividad en realidad apunta a la especialización o por lo menos les permite a las empresas hacer más de lo que saben. Esa es la idea.

Como estos ejemplos, muchos esfuerzos asociativos entre empresarios Pyme en Colombia nacen con la ayuda metodológica y los recursos de fomento de terceros, como gremios, principalmente Acopi, cámaras de comercio, entidades gubernamentales y entidades multilaterales, como el BID. Pero estos apoyos no serán permanentes.

1.5 RESTRICCIONES DE LA ASOCIATIVIDAD

Esta transformación en la forma de trabajar de las PyMEs significa cambiar los comportamientos históricos de las mismas, y las pautas de funcionamiento que están fuertemente arraigadas, y poner en marcha un proceso de creación de nuevas capacidades competitivas. Todo esto no es fácil, requiere de una clara convicción en el proyecto y en su sentido estratégico.

Por lo tanto ante las siguientes características, se dificulta el proceso asociativo⁴¹:

- No existe en los participantes una clara vocación de cooperación.
- No existe un entorno institucional que estimule y apoye la existencia de mecanismos de asociatividad.
- No existe una verdadera difusión de las experiencias positivas al respecto, que sirvan como modelos a seguir.
- Dentro del grupo, no se definen claramente las reglas del juego, y el tipo de cooperación que se propone.

⁴¹ La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PyMEs". Rosales, Ramón. Universidad de Texas. Septiembre de 1997.

- No existe en los grupos un gerenciamiento profesional, que mantenga la cohesión de los participantes y los ayude a lograr los objetivos propuestos de manera eficiente.
- Los intereses de las partes no están alineados.

1.6 MODALIDADES DE ASOCIATIVIDAD

Según el contexto en el que la empresa se haya desarrollado y de acuerdo con los alcances que la misma quiera obtener al complementarse con otras empresas de características similares, existen diferentes modalidades de asociación, a saber⁴²:

1. La asociatividad a través de las fases del proceso empresarial.

- Fase I de diseño del producto/servicio
- Fase II de producción
- Fase III de comercialización

2. La asociatividad para las funciones básicas.

- El financiamiento de las actividades
- El aprovisionamiento de los recursos físicos
- La gestión de recursos humanos
- La administración y control de los recursos
- La gestión de calidad
- La gestión tecnológica

3. La asociatividad según el alcance.

- Sectorial
- Geográfico
- Especializado

⁴² <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/asociapymemariela.htm>

En la primera modalidad, la primera fase esta comprendida entre la investigación que conduce a una innovación, el desarrollo de esta innovación mediante pruebas y ensayos y el diseño definitivo del producto o servicio. La fase segunda gira alrededor del producto, sus componentes (piezas o partes integrantes) y los volúmenes de producción. Además, hace énfasis sobre el proceso, el ingreso, la conversión o proceso productivo y la salida de los materiales. La tercera fase se centra en la comercialización mediante la recepción de los pedidos, los despachos o entregas de productos, el transporte de éstos, el servicio Posventa y la investigación de mercados. El resto de modalidades sólo desarrolla las divisiones ya aclaradas.

Dentro de los modelos de asociación empresarial más conocidos se destacan los siguientes: Pool, cadena productiva, consorcio, cluster, polos de desarrollo empresarial, acuerdos verticales hacia atrás, joint ventures.

Las etapas para llevar a cabo la asociatividad entre empresas son⁴³:

- Identificación de sectores, grupos o empresas con potencial asociativo por localidad o región.
- Identificación de posibilidades asociativas según las fases del proceso empresarial, funciones básicas o alcance.
- Sensibilización
- Reuniones de trabajo preliminares con el grupo interesado
- Taller de diagnóstico y plan de acción individual y grupal
- Formulación del proyecto asociativo
- Implementación del proyecto asociativo
- Seguimiento y evaluación de los resultados al grupo

⁴³ Rosales R. "La Asociatividad como Estrategia de Fortalecimiento de las PYMEs". Revista Capítulos, SELA.1997.

2. LA ASOCIATIVIDAD DEL TURISMO EN CARTAGENA DE INDIAS

2.1 GENERALIDADES

El turismo es reconocido internacionalmente como un sector dinámico y altamente generador de empleo y divisas. Este sector en Colombia cuenta con un gran potencial; se calcula que tiene una participación del 5% en el PIB.

Mediante los convenios de competitividad turística se han sentado las bases para trabajar a escala regional, identificando clusters en ecoturismo, cultura, agroturismo y turismo rural, etnoturismo, recreativo, negocios, congresos y convenciones, sol y playa y aventura, entre otros.

Para lograr mejoras en términos de competitividad, las estrategias de políticas estarán centradas en los siguientes aspectos: revisión del sistema legal y regulatorio; mejoras de la seguridad de los viajeros a través de los programas de seguridad en las carreteras; apoyo a través de los instrumentos financieros y no financieros diseñados para las Mipymes (95% de las empresas del sector); estímulos a los aportes de inmuebles a la renovación urbana que recuperen centros históricos y el patrimonio cultural en las ciudades de mayor vocación turística, e incentivos a la construcción de nuevos hoteles, remodelación de los viejos, construcción de parques y otros atractivos turísticos; capacitación y preparación de la mano de obra involucrada en la prestación de servicios turísticos; y el fortalecimiento de la promoción especializada a través de una mayor información de productos y mercados.

Para comprender plenamente el fenómeno del turismo es importante dar una mirada a los conceptos de “ocio” y “tiempo libre”. El concepto popular del ocio, se asocia con actividades inocuas, e improductivas sin embargo, en la medida en que el ser humano ha incorporado a su vida cotidiana el derecho al descanso y al esparcimiento como una necesidad biológica que permite recuperar fuerzas para el trabajo, el estudio y en general aquellas actividades que se consideran “productivas” y como una necesidad espiritual, este concepto ha ido adquiriendo vastas dimensiones.

El turismo es hoy en día una de las formas predominantes del ocio. Para Jean Fourastié, es el punto de unión entre distracción y formación [sic] y “no cansa, como no cansa descubrir la vida. El turismo ocupa un lugar creciente tanto en tiempo como en gasto monetario”.⁴⁴

En palabras de Ortega y Gasset, “hay una vocación general y común a todos los hombres; todo hombre en efecto se siente llamado a ser feliz.... ejercitamos las actividades trabajosas, no por estimación alguna de ellas, sino por el resultado que tras de sí dejan, en tanto que nos entregamos a ocupaciones vacacionales por complacencia en ellas mismas, sin importar su ulterior rendimiento.”⁴⁵ Sobre estas palabras, transcendido el “homo faber” – el hacedor-, y el “homo sapiens” – el pensador-, aparece la categoría natural del “homo ludens”, en el sentido en que el hombre gusta de la actividad, del juego, de la competición, de la exploración, de la búsqueda permanente; de allí quizás, ¿las conquistas?, ¿la expansión?

El hombre ha sido viajero por esencia sin embargo, los viajes organizados por el simple placer de desplazarse a otros mundos, de conocer y divertirse son relativamente recientes en su larga historia y se remontan a la sociedad industrial de finales del siglo XIX, cuando Thomas Cook organizó para la burguesía inglesa el primer viaje en 1844 para conocer aquella maravilla moderna representada en el canal del Suez y, como complemento, las espléndidas pirámides de Egipto. Pero es hasta las décadas de los cincuenta y sesenta del siglo XX, cuando el turismo se convierte en uno de los fenómenos económicos y sociales más importantes, primero en Europa y luego en el resto del mundo.

El turismo como concepto económico “se puede definir como un acto que supone desplazamiento, que conlleva el gasto de renta, cuyo objetivo es conseguir la satisfacción y servicios que se ofrecen a través de una actividad productiva generada mediante una inversión previa. El economista argentino Eduardo Pantano (1999) lo define como una “actividad económica que, como tal, produce ingresos, genera puestos de trabajo y funciona con base en empresas dedicadas a la producción y comercialización de servicios turísticos”.

⁴⁴ J.Ash y L. Turner (1976) teóricos. Escuela de Frankfurt quienes sostienen que el turismo como fenómeno independiente **NO** tiene contenido científico (Tendencia Acientífica).

⁴⁵Walter Hunziker, Suizo (1972), sostiene que el turismo como fenómeno evolutivo se va colocando poco a poco como ciencia particular (Tendencia Científica).

Desde el punto de vista productivo, el turismo como fenómeno social y de masas, se halla inserto dentro del sistema de capitales. De hecho, el desenvolvimiento del turismo gira alrededor de tres componentes básicos: origen, desplazamiento y destino, este último visto en toda su dimensión, es decir, en su interacción con el entorno físico, sociocultural y demográfico, además de los sistemas políticos y económicos que en él intervienen.

Existe un mercado emisor de desplazamientos de personas en uso del tiempo libre, que generan fenómenos socioeconómicos, políticos y culturales, en los que aparecen una serie de actividades, de bienes y de servicios que se planean, desarrollan y operan para producir la oferta con fines de consumo, en lugares fuera de la residencia habitual, por diversas motivaciones (recreación, cultura, salud, descanso, deportes, familia, negocios, etc.). La práctica de la actividad turística ocurre en un destino que requiere de atractivos turísticos, planta turística, superestructura e infraestructura adecuadas, como condición mínima para su cabal desarrollo.

Igualmente cabe considerar que según el origen de los viajeros aparecen en escena los denominados turismo doméstico (aquel que se realiza dentro del mismo territorio), turismo receptivo (aquel que implica la llegada de extranjeros a un destino), y turismo emisor (aquel que exporta viajeros a otros países).

Una revisión a las distintas tipologías de turismo, plantea las siguientes como las que engloban las distintas motivaciones del viaje:⁴⁶

- ✓ Agroturismo: vinculación activa del viajero a las labores del campo en el destino elegido.
- ✓ Ecoturismo: actividad dirigida y controlada que respeta el patrimonio natural y cultural, se desarrolla dentro de los parámetros del desarrollo humano sostenible, busca la educación y esparcimiento mediante la observación y estudio de los valores del lugar y su desarrollo debe generar recursos para su preservación y para la comunidad aledaña.
- ✓ Turismo cultural: contempla como uno de sus objetivos, el conocimiento de bienes del patrimonio cultural, lo cual en efecto puede hacer parte de la industria cultural dada su contribución como generador de sociedad y de producto económico (disfrute y comunicación de valores y aprovechamiento económico para fines turísticos).

⁴⁶ Ley 300 de 1996, artículo 26.

- ✓ Turismo rural: es aquel tipo de turismo que se realiza en zonas no urbanas, realizando la cultura, los valores y la identidad de la población local, a través de su directa y activa participación en la prestación de los servicios turísticos.

- ✓ Turismo residencial: se refiere al desplazamiento que realizan las personas a aquellos lugares cercanos a las grandes ciudades y cuyo alojamiento está caracterizado por su estadía en segunda vivienda. Es uno de los más novedosos conceptos y se relaciona con el turismo de ciudades.

2.1.1 Empleo generado por el sector turístico

La ciudad de Cartagena tiene aproximadamente 1.418 empresas que se dedican a actividades turísticas y generan 6.427 empleos.⁴⁷ Podemos afirmar que dentro de éstas actividades se concentra o aglomera el empleo. Como observamos en la figura 3, la actividad turística de hoteles y restaurantes constituyen el 85% de los empleos del sector.

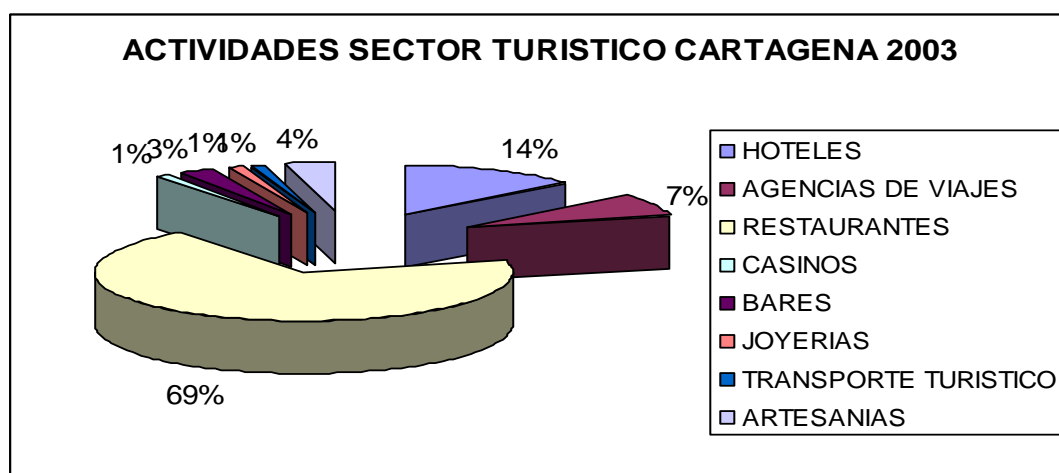
La ciudad de Cartagena es clasificada como la plaza turística favorita de los colombianos y es utilizada como imagen y posicionamiento en el exterior, lo que hace que esta actividad económica, sea una de las principales generadoras de empleo a nivel local. De ahí nuestro interés de estudio e investigación y el interés por parte de las mandos distritales y agentes privados dado su resultado de dependencia sectorial.

La conducta de la demanda turística demuestra de alguna manera la disposición del empleo que se solicita. Hemos observado que las actividades que exigen ó solicitan mayor números de personas es el subsector hotelero, con un participación del 81.15%, así como los restaurante que aportan el 9.43% del total empleos del sector.⁴⁸

⁴⁷ Cámara de Comercio de Cartagena. Estadísticas básicas año 2000.

⁴⁸ Cálculos de autores de acuerdo a encuestas realizadas.

Figura 3. Actividades del sector turístico



Fuente: Comportamiento de la actividad turística de Cartagena de Indias. Dane 2000.

En la ciudad de Cartagena, ACOPI es la asociación que guía a las Pymes.

ACOPI es una organización a nivel nacional que fomenta el desarrollo de todas las pequeñas y medianas empresas. Inicialmente las siglas ACOPI tenían por definición: Asociación Colombiana Popular de Industriales. Tuvieron un segundo significado que fue: Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias. Para el año 2003 se acuñó un tercer significado: Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas, lo cual cambia el contexto con respecto a la anterior definición y toma en cuenta además de las empresas manufactureras a las empresas de prestación de servicios. ACOPI es una entidad privada que funciona gracias a los aportes de los empresarios. Su actual presidente es Juan Alfredo Pinto Saavedra.

Es de gran importancia tener muy en cuenta que las PYMES representan el 85% de la productividad del país, es por esto que utilizar mecanismos para aumentar su crecimiento y estabilidad en nuestra economía es de gran importancia. ACOPI ha tratado de fomentar una cultura empresarial donde la Asociatividad sea una gran alternativa para el desarrollo de cada empresa y de nuestra sociedad.

2.2 COMPORTAMIENTO DEL SECTOR

Para nuestra categorización de medianas y pequeñas empresas se decidió utilizar la ley 590/00 estipulada en la constitución política colombiana.

Para la elaboración de su análisis estructural a partir de una Matriz Mactor, se diseñó una encuesta por medio de la cual se mediera el grado de asociatividad actual y futura entre las empresas pertenecientes al sector turístico de Cartagena. En ésta encuesta se formularon preguntas específicas en las cuales se logrará captar sus intereses, afinidades, tendencias, visión frente a otras empresas del sector y demás variables que construirán una medida para su evaluación.

Para esto, se tomó una muestra de 20 pequeñas y medianas empresas que hacen parte del gremio hotelero y de ésta muestra se desprende la siguiente tabla:

Tabla 2. Listado de empresas en estudio

EMPRESA	GERENTE	DIRECCIÓN	TELEFAX	NIT
1. Hotel Buena Vista	John Salazar	Avenida Pedro de Heredia calle real No. 7-160	6566022	7455579-6
2. Hotel Astoria Real	María Acevedo	Bocagrande Cra. 4 No. 7-145	6652936	45555748-6
3. Hotel la Naval	Danilo Aristizaval	Bocagrande Avenida San martin No. 13-69	6653541	72132355
4. Hotel Monte Carlo	Oscar Gonzáles	Bocagrande Av. San Martín No. 9-161	6659389	8060151367-7
5. Hotel Pinar del Mar	Evil Guzmán	Bocagrande Cra. 3 No. 51 - 31	6652071	73111687-5
6. Hotel Ibatama	Elam Prado	Bocagrande Av. San Martín No. 7 - 55	6551821	32455285
7. Hotel Coral del Mar	Ana Lucía Vallejo	Bocagrande cra. 3 No. 5 - 76	6650781	87654098-9
8. Hotel la casa del turista	Marelbis Sotomayor	Bocagrande cra. 3 No. 5 - 43	6653176	45460496-6

9. Hotel Crisor	Brenda Vega	Bocagrande cra. 3 No. 7 - 47	6658121	8240446-1
10. Hotel Manzanillo del Mar	Mario Lezama Mendoza	Bocagrande cra. 3 No. 71-66	6658245	806014103-5
11. Hotel Mary	Sergio Salomón	Bocagrande cra. 3 No. 6-53	6652833	606000193
12. Hotel Tintorena	Jaime Vidal	Bocagrande cra. 3 No. 5-123	6652459	9074351-0
13. Hotel Gaviota Real	Gabriel Lalindo	Bocagrande cra. 3 No. 5-78		806010042-6
14. Hotel Internacional NB	Alfredo Bechara	Bocagrande Av. San Martín No. 4-110	6652675	806003295-3
15. Hotel Playa Ltda.	William Zipavelazco	Bocagrande Av. San Martín No. 4 - 87	6650552	890102273-1
16. Hotel Toledo	Carlos Maldonado	Bocagrande Av. San Martín No. 6 - 40	6652888	800009542-3
17. Hotel Villa Mar Cartagena	Yackeline García Zamora	Bocagrande Av. San Martín No. 9 - 183	6656285	900043372-4
18. Hotel la casa del viajero	Adalgiza Marín	Pie de la popa Cra. 21 No. 6 - 70	6663027	900048561-2
19. Hotel Bocagrande	Edith Domínguez	Bocagrande cra. 3 No. 6-124	6551878	900059672-3
20. Hotel Bella vista	Héctor Zapata	Avenida Santander sector Marbella No. 4 - 50	6646411	807004306-3

2.3 ANALISIS DESCRIPTIVO DE LA ENCUESTA

La misión a alcanzar realizando ésta encuesta tiene una fuerte relación con los valores intrínsecos de la empresa, con los enunciados que todos los miembros están dispuestos a respetar, defender y declarar.

Esta encuesta muestra los principios fundamentales con que el empresario de la Pyme direcciona la organización y da un amplio ejemplo de su ética y responsabilidad social para con ésta.

Lo primero que se debe relevar en la encuesta a la Pyme que desea implementar una asociatividad son seis preguntas claves a saber:⁴⁹

⁴⁹ Ver anexo A.

1. ¿Quiénes son? Dentro de esta pregunta se analizará: la historia de la empresa, de qué se ocupa, qué imagen presenta, qué valores tiene, qué estructura posee.
2. ¿Qué se quiere?, a dónde se quiere llegar, cuál es la misión y la visión de la empresa.
3. ¿Dónde están? La estrategia militar comienza por un buen conocimiento del terreno: los amigos, los enemigos, los aliados, los neutrales. Las fuerzas que actúan en un campo de batalla son muchas, también lo son las que actúan en el medio estructural y coyuntural de una empresa. Las posiciones competitivas son efímeras, pues en el mundo actual los cambios son rápidos y profundos, una empresa no puede sobrevivir si no observa todo lo que la rodea, esto es todo el medio, aunque parte de él escape a su dominio.
4. ¿Cuáles son sus recursos?, se trata de pasar revista a todas las funciones de la empresa, analizando las fortalezas, ventajas y desventajas de la misma.
5. ¿Dónde venden?, o sea cuál es el mercado al que se apunta y cuál es la táctica que usarán para ganarlo. Luego se debe analizar qué balance podemos hacer de las preguntas que nos hemos hecho.
6. ¿Cuáles son las perspectivas favorables y desfavorables de sus actividades? Pero hay que destacar que el balance de oportunidades y amenazas del medio sólo tiene valor si se lo relaciona con el balance de los puntos fuertes y débiles de la empresa.

2.4 COOPERACIÓN Y COMPETENCIA

Cartagena ciudad turística ha sido uno de los principales centros económicos del país, en ésta se centran y forman las más importantes actividades culturales.

Esta ventaja cultural hace parte de las incontables e invaluable joyas que tiene la ciudad con las cuales se puede llegar al desarrollo tanto económico como social. A pesar de ser una ciudad relativamente pequeña cuenta con la infraestructura necesaria para brindarles a sus visitantes una estancia cómoda y acogedora que muy seguramente asegurará su retorno.

Con los cambios tecnológicos, sociales, culturales y de globalización en general nuestra ciudad debe estar preparada para que al ritmo del crecimiento mundial aporte toda su esencia en el crecimiento del departamento y de la costa en general.

Las Pymes, cómo se ha mencionado anteriormente, representan el 88%⁵⁰ del total de las empresas a nivel nacional y el 26.7% del mercado ocupacional. Estas pequeñas, medianas y grandes empresas son las oportunidades que tienen todos aquellos líderes y empresarios para formar y contribuir a la generación de empleos; lastimosamente, nuestra cultura e ideología nos absorbe, logrando así, que el gran esfuerzo de las entidades tanto públicas como privadas en apoyarlas sea más lento.

A raíz de éste estudio se puede observar que el 36.5%⁵¹ de trabajadores por cuenta propia no están calificados lo que conlleva a la lucha de intereses irreconocibles provocando que el gremio se sumerja en una crisis que navega en el caos y sin horizonte. La única forma que la sociedad se transforme aplicando nuevas concepciones será con conocimiento de organización empresarial, tecnologías de producción y servicios, en definitiva *“una nueva cultura”*.

De cierta forma, arriesgarse a realizar lo que tanto se ha soñado no es fácil, y el miedo que esto provoca, los lleva a un encierro del cual es más difícil salir; pero también es cierto, que apoyarse sería más ventajoso. Éste cambio puede surgir con el poder del conocimiento ya que el cambio es una constante y se expande por el mercado.

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas del sector turístico, subsector hotelero, tienen grandes expectativas y proyectos a realizar, pero, su falta de cultura organización los lleva a abstenerse de posibles y muy seguramente grandes alianzas que no solo contribuirán a su desarrollo si no, al del sector en general. Para esto es necesario fortalecer las empresas ya conformadas ó existentes, promover nuevos negocios y atraer nuevas inversiones; ubicarlas en un modelo de sociedad más colectivo que individual para convertirse así en un instrumento de la democratización del mercado.

En Cartagena el 53%⁵² de los pequeños y medianos hoteles que hacen parte del sector turístico tienen relaciones asociativas de tipo comerciales, estas relaciones se basan principalmente en el intercambio de información que representan el 47% de las empresas tomadas como muestra en el estudio, el 21% de éstas comparten alianzas para vender, mientras que un 5% conllevan servicios post-venta y otro 5% llevan asociaciones de logística y distribución. Solo el 32% de los hoteles pequeños y medianos que hacen parte del sector comparte un tipo de relación organizacional con capacitaciones conjuntas.

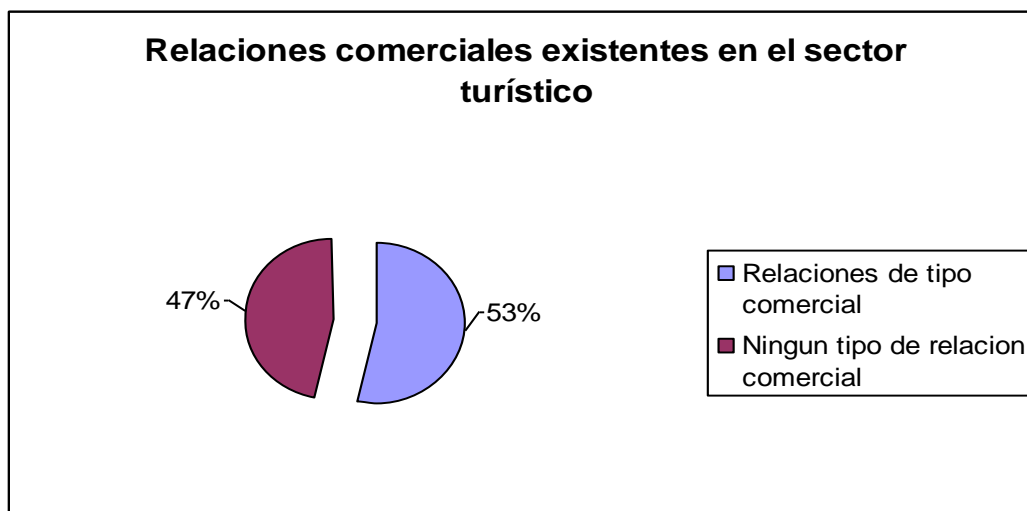
⁵⁰ Dr. Raúl Perales Velarde, Servicios empresariales, Juntos trabajando por la competitividad y desarrollo de las micros y medianas empresas. Simposio dictado el día 15 de abril 2003. Cartagena.

⁵¹ Cálculos de autores por encuestas realizadas.

⁵² Encuestas realizadas por autores.

El 47% de las empresas tomadas como muestra no presentan ningún tipo de relación asociativa con otras empresas del sector.

Figura 4. Relaciones comerciales existentes en el sector turístico



Fuente: cálculos autores.

2.4.1 Intercambio de información

Hay muchas empresas que consideran que la asociatividad tiene la desventaja de compartir demasiada información, relacionada con sus fórmulas, su tecnología y sus procedimientos; esto, es un criterio bastante limitado.

La asociatividad, ayuda también al aprendizaje de mejores prácticas. En el compartir también está la base de la competitividad, no sólo en guardarse secretos. En conjunto, las empresas pueden tener una marca colectiva, una denominación de origen, y alguna otra fórmula que les ayude a tener unos signos distintivos en el mercado nacional e internacional, obviamente dependiendo del nivel de homogeneidad del producto o servicio.

Tenemos una cultura poco cooperativa. A pesar que tenemos una cultura andina de reciprocidad, intercambio, solidaridad; ésta no se ha trasladado a las experiencias empresariales locales.

Es muy importante vencer la barrera de la desconfianza, de la falta de espíritu cooperativo. Esto se logra, no sólo pregonando sino, sobre todo, con casos de éxito que demuestren que los beneficios de una aventura asociativa son superiores a los costos que supone. Hay que mostrar al pequeño empresario, con ventas y rentabilidad, que la acción colectiva es superior a la acción individual.

Este tipo de intercambio de información que se presenta, no ahonda en su manera de operar pero por lo general, las empresas del sector turístico intercambian información con otros empresarios tales como: tarifas de hospedaje, paquetes turísticos y servicios alimentarios, de esta manera logran en cierto grado controlar a su adversario sintiéndose confiados y tranquilos. Cabe anotar que el 26%⁵³ de las empresas en estudio que hacen parte del gremio hotelero, ven a los demás empresarios como competidores pero es muy notorio que el 58% de éstas ven a los demás hoteles como aliados.

Este comportamiento va muy ligado al conjunto de expectativas racionales, basadas en la comprensión del interés del otro con respecto al propio⁵⁴ y en los cálculos que sopesan los costos y beneficios de ciertos cursos de quien confía o de la persona en quien se confía.

A rasgos generales, es importante señalar que éste tipo de relación existe de manera latente pero le hace falta fuerza; estos empresarios necesitan del apoyo y ánimo de instituciones o entidades que les muestren el camino mas confiable para desarrollarse con tranquilidad ya que mucho de ellos, actúan de manera empírica pues no cuentan con los conocimientos esenciales y básicos que permitan desarrollarse como empresa.

Esto lo demuestra el estudio desarrollado, donde el 79%⁵⁵ de las empresas estudiadas tienen la confianza suficiente para realizar alianzas con otras.

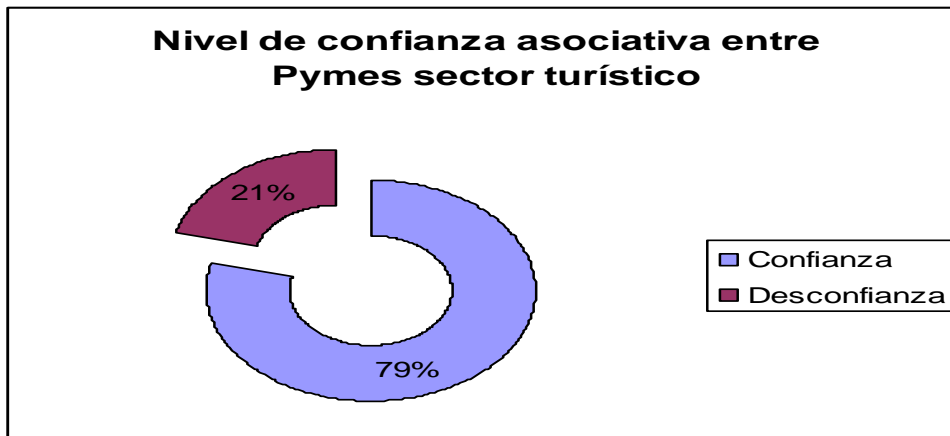
Estos resultados son prometedores ya que con esto se tiene la base fundamental para el desarrollo de la asociatividad empresarial, que traería consigo incontables beneficios a el sector pues el turismo, en especial el sector alojamiento, hace parte del mayor generador de empleo de la costa en general. Sin embargo, el 21% restante, todavía lleva consigo el peso de la desconfianza.

⁵³ Cálculos de autores por encuestas realizadas.

⁵⁴ http://www.organizacionessociales.segob.gob.mx/UAOS-Rev3/confianza_capital_social.html.

⁵⁵ Cálculos de autores por encuestas realizadas.

Figura 5. Nivel de Confianza



Fuente: Cálculos de autores.

2.4.2 Alianzas para vender

Al hablar de alianzas, es común pensar que éstas son posibles únicamente entre grandes corporaciones, pero es un hecho que no sólo las grandes empresas se pueden asociar y sacar provecho de esta modalidad de negocios. Son las empresas chicas y medianas, tal vez, las que pueden aprovechar mejor una alianza estratégica.

Francisco Silva, consultor de la empresa de consultoría internacional Arthur Andersen, explica que, como consecuencia de la apertura comercial y el acelerado ritmo de los negocios actuales, las empresas de todos tamaños y rubros han tenido que buscar socios estratégicos, tecnológicos o capitalistas para crecer⁵⁶.

Se puede notar que hoy en día no se negocia cotizando con tres proveedores diferentes y comprándole al más barato... la tendencia es seleccionar a uno para convertirlo en proveedor único por un largo periodo; el beneficio para el que compra es un gran apalancamiento de buenos precios; se evitan operaciones de revisión del proceso y del producto en los distintos niveles. Para el proveedor, la ganancia también es grande: asegura la venta de su producto por un buen tiempo.

⁵⁶ Soy emprendedor, Francisco Silva, publicación abril 2005.

Para ejemplificar lo anterior, se puede explicar el caso de algunos bancos que antes compraban grandes volúmenes de formas impresas a varias imprentas pequeñas. Muchos de estos optaron, al final, por aliarse con dos o tres proveedores y comprar su producción al cien por ciento.

¿La razón? "El micro empresario sabe lo que quiere". Desde el punto de vista a largo plazo, no piensa tanto en el costo de ventas o el margen en el que logre vender; lo que busca es retorno sobre la inversión y si logra negociar una buena cantidad, estará dispuesto a aliarse (con un banco, por ejemplo) y comenzar una relación transparente, donde el socio tenga acceso a sus libros y saber a qué precios compra, o cómo funciona el proceso. Estará prácticamente a su disposición si le asegura un buen retorno sobre su inversión.

Ahora, cabe resaltar que estadísticamente el 84%⁵⁷ de las Pymes en estudio están dispuestas a realizar alianzas para vender con otras empresas, mientras que el 16% restante no lo está.

Sería maravilloso que todos estos empresarios negociaran con base en el concepto de retorno sobre la inversión, ya no solamente sobre el del precio; ese es el gran cambio que se da a través de las alianzas.

Una alianza implica una modificación de procesos. Los dueños de las pequeñas y medianas empresas deben verse y ver a mi socio como si fueran un departamento dentro de una organización, sabiendo que no hay peligro de que la empresa mediana absorba a la pequeña; si hay alianza es, precisamente, porque se ha decidido no hacer internamente la parte que hace la aliada.

Podemos afirmar que pequeñas y medianas empresas en el fondo buscan alianzas, pues así, éstas, aseguran su potencial de crecimiento; ayudan a acceder tecnología de punta y reducir costos en su proceso de compra; podemos decir que los gastos en que incurrieran para vender y comprar se eliminan; la reducción de costos es considerable.

Normalmente las empresas deberían contar con una visión a largo plazo, lastimosamente este no es el caso de nuestras pequeñas y medianas empresas del sector turístico.

Aunque el 53% de estas pertenecen o están afiliadas a una organización les hace falta mas motivación por parte de éstas pues en su mayoría, los empresarios se quejan del apoyo e

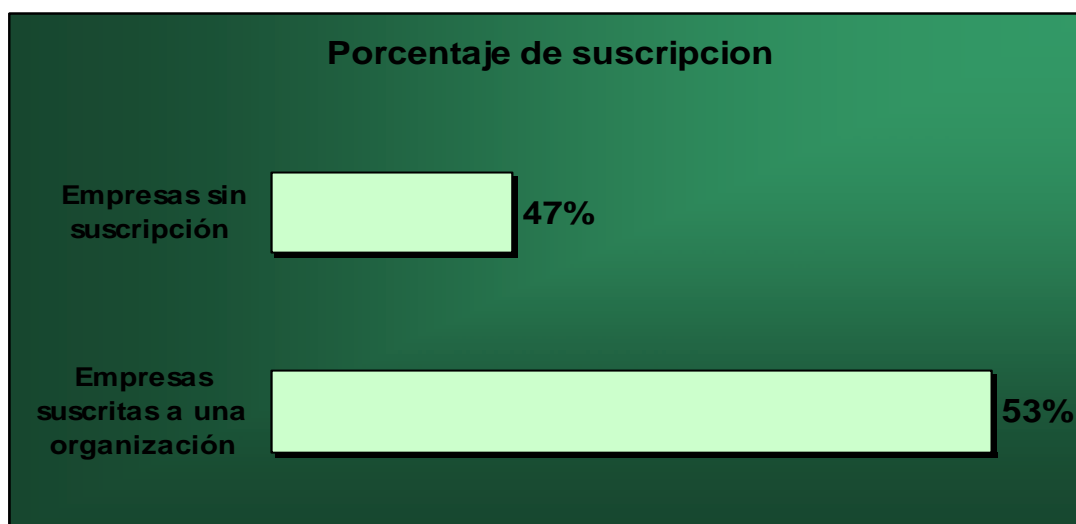
⁵⁷ Cálculos de encuestas realizadas por autores.

incentivos organizacionales. El 47% restante no se encuentran vinculadas a ninguna y afirman no recibir información al respecto ni propuestas motivadoras.

Muchas de éstas pequeñas y medianas empresas tienen claros sus objetivos a alcanzar pero por problemas de tipo cultural guardan sus proyectos y se encierran en su agonía evitando que sus posibles magníficas ideas aporten a su desarrollo. El problema es más grave del que se muestra, muchos llegan a guardar resentimientos que no permiten hacerlos crecer y que de alguna manera frustran sus metas.

Todos estos micros empresarios deberían tener un ente que complemente sus falencias en cuanto a información, programación y desarrollo. Sería beneficio pensar: "dado que me voy a aliar, también voy a invertir, voy a convertirme en el consultor de mi aliado; lo asesoré en términos de manufactura; le diré cómo capacitar a su personal, porque, a fin de cuentas, su forma de comprar, organizarse y capacitar a su personal, me pegará a mí. . . una especie de consultoría gratis".

Figura 6. Empresas suscritas a entidades Promotoras de Turismo



Fuente: Cálculos de autores

2.4.3 Servicio Post-venta

Es cierto que los servicios son el principal negocio de las empresas que conforman el sector turístico de Cartagena y más claro que su importancia aumenta. Dado que lo que se ofrece es cada vez más similar en el mercado global, los márgenes se reducen y lo único que permite una diferenciación entre los mismos es la gestión de la cadena de suministro y de sus servicios asociados. El servicio de alta calidad se ha hecho una necesidad para conservar clientes para futuras ventas.

En el pasado, los departamentos de servicio de éstas pequeñas y medianas empresas eran considerados sólo como centros de costo, frecuentemente aislados de otros departamentos. Hoy día, la mayor parte de ellos son centros de beneficios, gestionados de forma profesional e integrada con el resto de los departamentos de la empresa.

Las organizaciones de servicio post-venta tienen como actividad principal el seguimiento y mantenimiento del cliente o los servicios de información y promoción.

Por la condición de patrimonio Histórico de la Humanidad, y por el hecho de ser uno de los atractivos turísticos más codiciados del país y del mundo; todas las pequeñas y medianas empresas vinculadas al sector turístico deberían controlar de manera más atenta esta prestación y verificar que se cumplan con los requerimientos específicos.

Este servicio debería ser considerado como una extensión del sistema de calidad, en particular considerando lo siguiente⁵⁸:

- La dirección, la revisión y la auditoría del personal.
- El control de los manuales de servicio.
- El entrenamiento y la posible necesidad de certificación del personal de servicio.
- El suministro de la materia prima.
- El cuidado de los instrumentos utilizados en el servicio.
- El control de las no conformidades en el servicio y las acciones correctivas.
- Los registros del servicio.

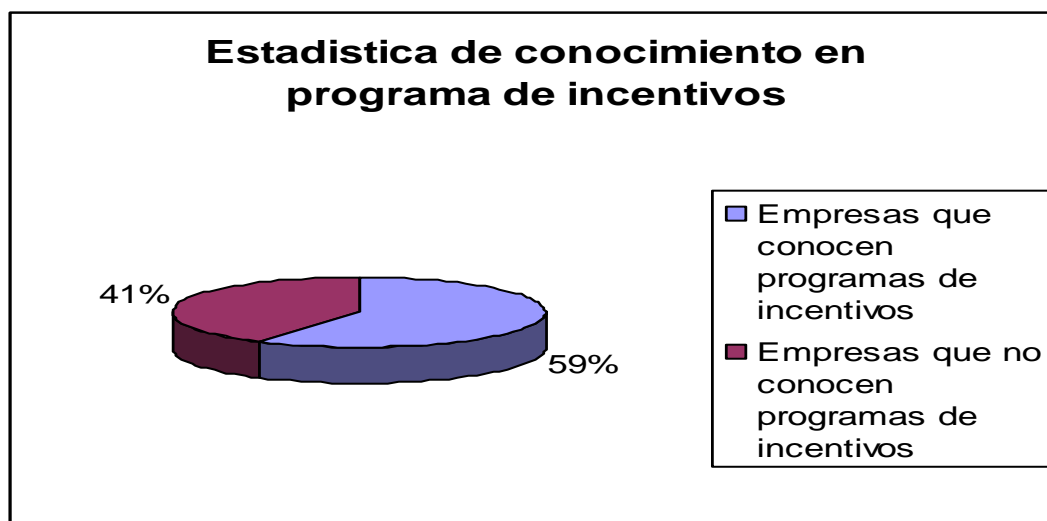
⁵⁸ <http://www.emprendedor.com/portal/content/view/132/26/1/20/>

Sería beneficioso para el sector que todas las Pymes contaran con él, pero muy a nuestro pesar la falta recurrente de formación y apoyo hace imposible que todas estas secciones logren estar estandarizadas.

Solo el 5% de las Pymes cuentan con servicios Post-venta que no logran acercarse a la mitad de seguimientos primordiales que deberían tener. De estas empresas el 53% cuentan con capacitaciones periódicas, el 21% regularmente ha realizado capacitaciones y el 26% nunca han realizado capacitaciones, logrando así que uno de los puntos más importantes y críticos a tener en cuenta no se cumpla a cabalidad.

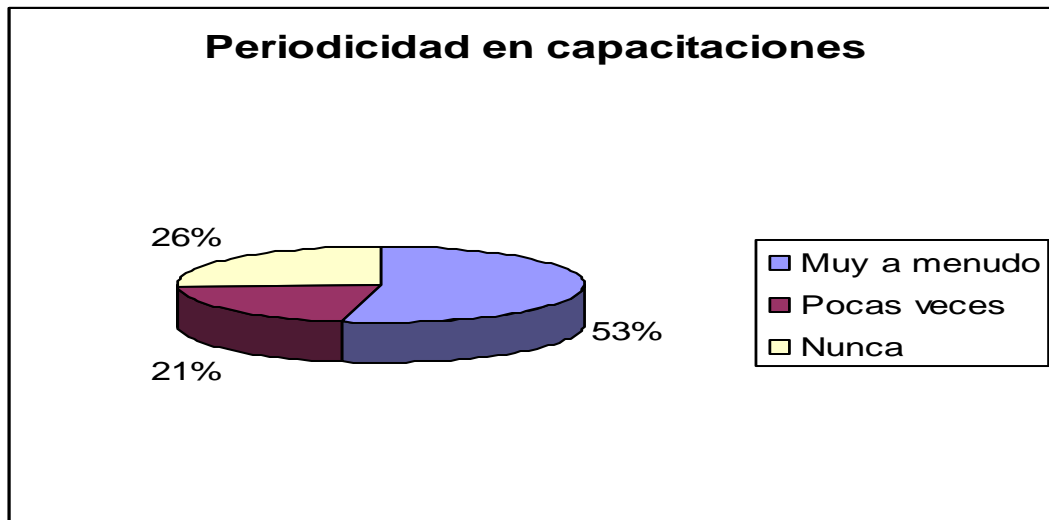
Como se ha mencionado a través de este estudio, solo el 59% de las pequeñas y medianas empresas saben que existen entidades que promueven o incentivan al sector, más sin embargo, ninguno se da a la tarea o se propone tomar esta la iniciativa al apoyo que se les brindan, como es de esperarse, estas empresas esperan pacientes que la oportunidad toque "literalmente" a sus puertas pues el orgullo e idiosincrasia es más fuerte que sus deseos de progreso. Del resto de la población, el 41% no conoce ni tiene idea si existen organizaciones promotoras de turismo.

Figura 7. Conocimiento de Pymes de programas de incentivos



Fuente: Cálculos de autores

Figura 8. Porcentaje de capacitaciones en el sector



Fuente: Cálculos de autores

2.4.4 Logística y Distribución

Estas dos combinaciones forman un movimiento fundamental hoy en día y se han convertido tanto en la tendencia alrededor de los datos como alrededor de los productos y servicios. La información del estado de la gestión logística en tiempo real es esencial por lo que las empresas de almacenamiento, logística, transporte y envíos puedan saber y hacer un seguimiento al movimiento de mercancías a través de la cadena de suministros de una distribución en aumento.

Las empresas que cuentan con un plan de distribución y logística necesitan integrar los medios en sistemas más abiertos y adaptables. El personal de operaciones y los clientes de forma similar necesitan tener una visión clara de la logística y acceder al estado de mercancía terminada y en proceso a través de la cadena de distribución.

Algunas de las empresas líderes que transportan y distribuyen confían en que las alianzas realizadas en estos temas dan la experiencia necesaria para brindar a sus clientes un servicio que los satisfaga.

La logística es un asunto tan importante que hoy en día las empresas crean áreas específicas para su tratamiento, se ha desarrollado a través del tiempo y es en la actualidad un aspecto básico en la constante lucha por ser una empresa competitiva.

Anteriormente la logística y la distribución eran solamente, tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible, actualmente éstas actividades aparentemente sencillas han sido redefinidas y ahora son todo un proceso.

Estos dos componentes tiene muchos significados, uno de ellos, es que son los encargados de la repartición eficiente de los productos ó servicios de una determinada empresa con un menor costo y un excelente servicio al cliente.

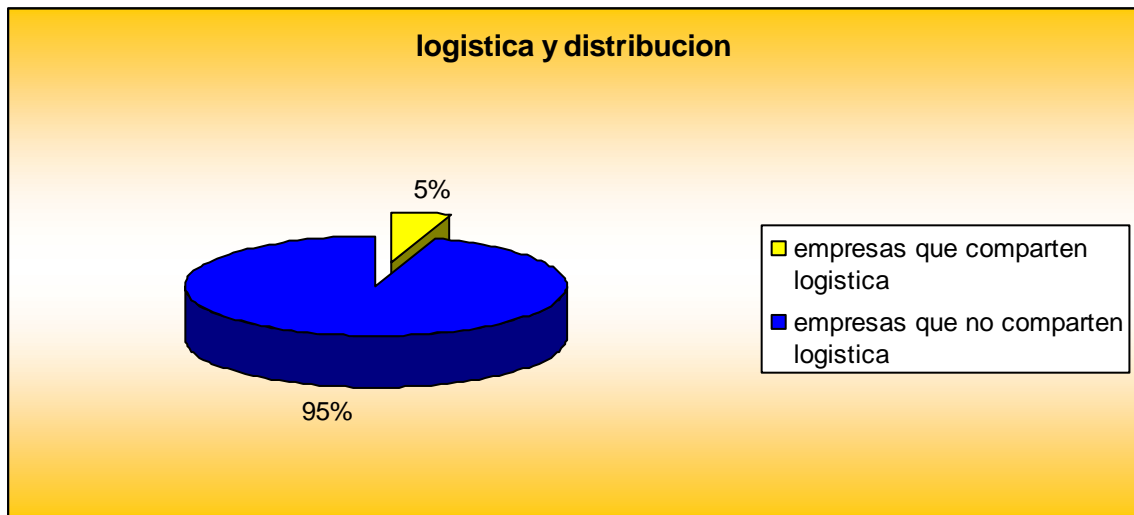
Por lo tanto la logística y la distribución buscan gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de modo que la rentabilidad presente y futura de la empresa sea maximizada en términos de costos y efectividad.

La logística determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto. Si asumimos que el rol del mercadeo es estimular la demanda, el rol de la logística será precisamente satisfacerla.

Solamente a través de un detallado análisis de la demanda en términos de nivel, locación y tiempo, es posible determinar el punto de partida para el logro del resultado final de éstas actividades, atender dicha demanda en términos de costos y efectividad. La logística y la distribución no son por lo tanto actividades funcionales sino un modelo, un marco referencial; no es una función operacional, sino un mecanismo de planificación; es una manera de pensar que permitirá incluso reducir la incertidumbre en un futuro desconocido

Como vemos la logística y la distribución hacen parte fundamental en las empresas de hoy y de mañana. En el sector en estudio lastimosamente no se le está dando la importancia que se merece pues el solo el 5% de las empresas encuestadas comparten relaciones de tipo logístico y de distribución con otras empresas del mismo, por eso hace vital comenzar a trabajar de manera intensa ya que con este tipo de relaciones se ahorrarían muchos costos y esto lograría que fueran mas productivos y mas eficientes los empresarios del sector.

Figura 9. Porcentaje de empresas que comparten relaciones de tipo logístico y de distribución



Fuente: cálculo autores.

3. ANALISIS ESTRUCTURAL DE VARIABLES ASOCIATIVAS A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE UNA MATRIZ MACTOR

3.1 GENERALIDADES

Existe un mercado emisor de desplazamientos de personas en uso del tiempo libre, que generan fenómenos socioeconómicos, políticos y culturales, en los que aparecen una serie de actividades, de bienes y de servicios que se planean, desarrollan y operan para producir la oferta con fines de consumo, en lugares fuera de la residencia habitual, por diversas motivaciones (recreación, cultura, salud, descanso, deportes, familia, negocios, etc.). La práctica de la actividad turística ocurre en un destino que requiere de atractivos turísticos, planta turística, superestructura e infraestructura adecuadas, como condición mínima para su cabal desarrollo, como lo se había mencionado.

No cabe la menor duda, que dado a las características de una dinámica competitiva que actualmente se manifiesta en los escenarios en donde actúan las empresas en estudio, es necesario contar también con productos de calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores, además de contar con una gerencia visionaria, innovadora, creativa, proactiva que sepa gestionar eficazmente todos los recursos necesarios y poder competir de acuerdo a las exigencias de los consumidores manejando adecuadamente las oportunidades y amenazas que se presentan.

Las Pymes se dirigirán en la gran mayoría de casos al desarrollo como estrategia organizativa, con lo que organizaciones que se gestionen basándose exclusivamente en el control, no tendrán muchas posibilidades competitivas. Por lo tanto, trabajadores muy preparados en cuestiones técnicas, con grandes capacidades de comunicación interna y externa en la empresa y muy motivados, serán los perfiles demandados para poder dotar de funcionalidad y adaptabilidad a éstas.

Motivación, objetivos, habilidades directivas, liderazgo y capacidad proactiva, son elementos que van a incrementar su presencia en la empresa futura. Las pequeñas y medianas empresas van a tener que empezar a pensar en los trabajadores como clientes de éstas, y dentro de la dirección habrá que realizar planes de marketing para ellos, pensando en su problemática, su aportación a la y conseguir la identidad de la empresa. Todo esto irá mucho más allá del marketing interno que ahora se maneja.

Las pequeñas y medianas empresas que pretendan tener éxito económico sostenible, deberán desarrollar la capacidad de planear estratégicamente su accionar empresarial. Un plan estratégico parece tan necesario y posible en una Pyme como en una corporación, siempre respetando el principio de especificidad de las Pymes: “la traslación automática de las premisas y conceptos provenientes del campo del estratégico de las grandes firmas no parece ser que se pueda trasladar a las Pymes, sin avanzar en el estudio específico de características especiales que tienen estas empresas a diferencia de las grandes corporaciones”⁵⁹.

Este estudio requiere un enfoque basado en la comprensión de algunas características específicas de la pequeña y mediana empresa a seguir:

a) El involucramiento del empresario es crucial no sólo en la toma de decisiones estratégicas sino en su implementación.

b) Carecen de procedimientos formales de planeamiento estratégico.

c) Existe una estrecha vinculación entre la gestión estratégica y la cultura de la empresa, a su vez fuertemente influenciada por el empresario Pyme y su capacidad de liderar procesos de aprendizaje organizacional en un contexto cambiante.

d) La gestión estratégica es esencialmente un fenómeno espontáneo e implícito, basado en proyectos específicos de naturaleza estratégica que van definiendo su trayectoria de largo plazo, es decir la visión opera guiando la reorientación estratégica.

Existen varios destinatarios de nuestra investigación:

- Las PyMEs del sector turístico de Cartagena, que obtendrán de este trabajo una visión de las capacidades estratégicas actuales y tendrán un punto de partida para trabajar sobre sus debilidades y para incrementar sus fortalezas.
- Las grandes empresas del sector turístico de Cartagena que tendrán un insumo para interactuar con sus proveedores PyMEs, para desarrollar metas conjuntas y estrategias de complementación. Hoy existen evidencias de que la naturaleza en la

⁵⁹ Malvicino Santiago, Evaluación de las capacidades estratégicas de las PyMEs especialistas en servicios industriales del Partido de Campana. Tesina presentada en postgrado gestión de las PyMEs U.B.A. 2001.

relación entre empresas grandes (corporaciones) y sus complementadores (PyMEs) esta cambiando hacia una mayor integración. Hoy se requieren estrategias conjuntas no sólo para reducir la incertidumbre, sino también para asegurar la gestión “justo a tiempo” y “calidad total” en las relaciones ínter empresariales, para compartir entre ambos horizontes estratégicos.

- Las Cámaras de comercio que podrán revisar las necesidades de sus asociados y buscar mecanismos para apalancar sus capacidades.
- Los organismos gubernamentales que podrán incorporar a sus planes estratégicos comunales y regionales este sincero y desinteresado aporte.
- A aquellos investigadores que les interese el tema y quieran profundizar la investigación.
- Y a todos juntos ya que es muy importante que todos los destinatarios jueguen complementándose, creando sinergia entre ellos para el bien del sector, de su comunidad y por ende de nuestro Departamento.

3.2 ASOCIATIVIDAD ESTRATÉGICA Y LAS PYMES

El objetivo de este trabajo es investigar sobre las grado de asociatividad estratégica de las PyMES del sector turístico de Cartagena y evaluar si las que poseen algún tipo de gerenciamiento estratégico, son aquellas con mayores chances de desempeño competitivo.

Existen muchas definiciones sobre pequeña y mediana empresa:

- a) La caracterización general de Pequeñas y Medianas empresas en nuestro país fue establecida por el Ministerio de Economía, sin embargo otros organismos pueden complementarla o agregar condiciones para instrumentar distintas políticas específicas para el sector.
- b) Mediana empresa: son las empresas que empleen entre 51 y 200 trabajadores y sus activos superan los 5001 hasta 15.000 salarios mínimos legales vigentes.
- c) Micro empresa⁶⁰: la ley 590/00 considera como tal a toda empresa que emplee menos de 10 trabajadores y posee en activos menos de 501 salarios mínimos mensuales.

⁶⁰ Ibidem.

- d) Pequeña empresa: empresas que ocupan entre 100 y 50 trabajadores y 501 y 5001 salarios mínimos mensuales.

La condición de pertenencia a cierto estrato queda determinada a partir de la siguiente fórmula:

$$P = (10 \times PO) \times (10 \times VA) \times (10 \times PN)$$

TMPO TMVA TMPN

PO= Personal ocupado

TMPO= Tope máximo del personal ocupado

VA = Ventas anuales

TMVA= Tope máximo de ventas anuales

PN = Patrimonio Neto

TMPN = Tope máximo del patrimonio neto

Donde P = Puntaje PyME asignado a la empresa.

Los topes máximos que deben tenerse en cuenta para aplicar la fórmula son fijados por la autoridad de aplicación para las empresas de cada sector, por ejemplo:

Sector Comercial y de Servicios:

Personal ocupado: 100 empleados

Ventas anuales: \$12.000.000

Patrimonio Neto: \$ 2.500.000

3.3 ANALISIS ESTRUCTURAL DE UNA MATRIZ MACTOR

El análisis estructural es una herramienta de conformación de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

El método de análisis de juego de actores, Mactor⁶¹ busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados.

A partir de este análisis, el objetivo de la utilización del método Mactor es el de facilitar a un actor una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos.

3.3.1 Descripción del método

El método MACTOR comprende 7 fases:

- Fase 1: Construir el cuadro "estrategias de los actores"
- Fase 2: Identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados
- Fase 3: Situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos (matriz de posiciones)
- Fase 4: Jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos (matriz de posiciones evaluadas)
- Fase 5: Evaluar las relaciones de fuerza de los actores
- Fase 6: Integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores
- Fase 7: Formular las recomendaciones estratégicas.

⁶¹ www.metadata.org.mx/nodofuturoMexico/revista/numero%205/estpros/paracom/abril.htm

3.3.2 Útiles y límites

El método Mactor presenta la ventaja de tener un carácter muy operacional para una gran diversidad de juegos implicando numerosos actores frente a una serie de posturas y de objetivos asociados. En eso, se diferencia de las búsquedas resultantes de la teoría de juegos que desembocan frecuentemente sobre la construcción de modelos aplicados no aplicables.

El método Mactor⁶² implica un cierto número de limitaciones, principalmente concernientes a la obtención de la información necesaria. La reticencia de los actores a revelar sus proyectos estratégicos y los medios de acción externos. Existe una parte irreducible de confidencialidad (con todo es posible proceder a contrastes y cruzamientos de información provenientes de diversas fuentes de una manera útil). El método presupone un comportamiento coherente de todos los actores en relación con sus finalidades, lo cual se encuentra a menudo en contradicción con la realidad.

En referencia a las herramientas propuestas, el programa Mactor tal y como funciona actualmente no requiere más que dos cuadros de datos a partir de los cuales se obtienen múltiples páginas de listados de resultados y de esquemas. Es el principal peligro que acecha a la utilización del método: se deja llevar por la cantidad de resultados y comentarios que suscitan olvidándose que todo depende de la calidad de los temas de entrada así como de la capacidad de clasificar los resultados más pertinentes.

3.4 APLICACIÓN DE LA MATRIZ MACTOR AL ESTUDIO DE LA ASOCIATIVIDAD EN EL SECTOR TURISTICO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

Para la aplicación del software en el que se desarrolla la matriz Mactor tomamos como muestra en el sector turístico de Cartagena el sub-sector alojamiento. Esta muestra consta de 20 encuestas realizadas a pequeños y medianos hoteles (ver tabla 1) del sector donde se establecerá la perspectiva de cada actor con relación a un escenario real, potencial ó futuro, como también las características de la interacción motivada ó emergente de ellas, a la luz de sus propios patrones, intereses y/ó condiciones.

⁶² GODET M., "Actors' moves and strategies: the Mactor method", Futures, July-August 2004.

Matriz de valoración de posición.

La matriz de valoración de posición por objetivos proporciona la información acerca de cómo se encuentra la empresa con respecto a su objetivo (a favor, en contra, neutral o indiferente) y el grado de estos objetivos.

Matriz 1. Matriz de valoración de posición

2MAO	Ω	β	β	α	β	β	0
A1	-	-	-	-	-	-	-
A2	-	-	-	-	-	-	-
A3	-	-	-	-	-	-	-
A4	-	-	-	-	-	-	-
A5	-	-	-	-	-	-	-
A6	-	-	-	-	-	-	-
A7	-	-	-	-	-	-	-
A8	-	-	-	-	-	-	-
A9	-	-	-	-	-	-	-
A10	0	-	-	-	-	-	-
A11	0	-	-	-	-	-	-
A12	-	-	-	-	-	-	-
A13	-	-	-	-	-	-	-
A14	-	-	-	-	0	-	-
A15	-	-	-	-	-	-	-
A16	-	-	-	-	-	-	-
A17	-	-	-	-	-	-	0
A18	-	-	-	-	-	-	-
A19	-	-	-	-	-	-	-
A20	-	-	-	-	-	-	-

© PROPRIETARIO

Esta señala cuando la empresa quiere alcanzar estos objetivos y cuando no desea alcanzarlos. Se da la valoración de la siguiente manera:

- 1: A la empresa no le interesa alcanzar el objetivo
- 0: A la empresa le es indiferente alcanzar el objetivo.
- 1: A la empresa le interesa alcanzar el objetivo

Balanzas de aceptación por objetivos.

En estos gráficos de balanza podemos observar como las empresas en estudio se inclinan por unos objetivos más que otros; a continuación estudiaremos objetivo por objetivo.

Tabla 3. Listado de actores

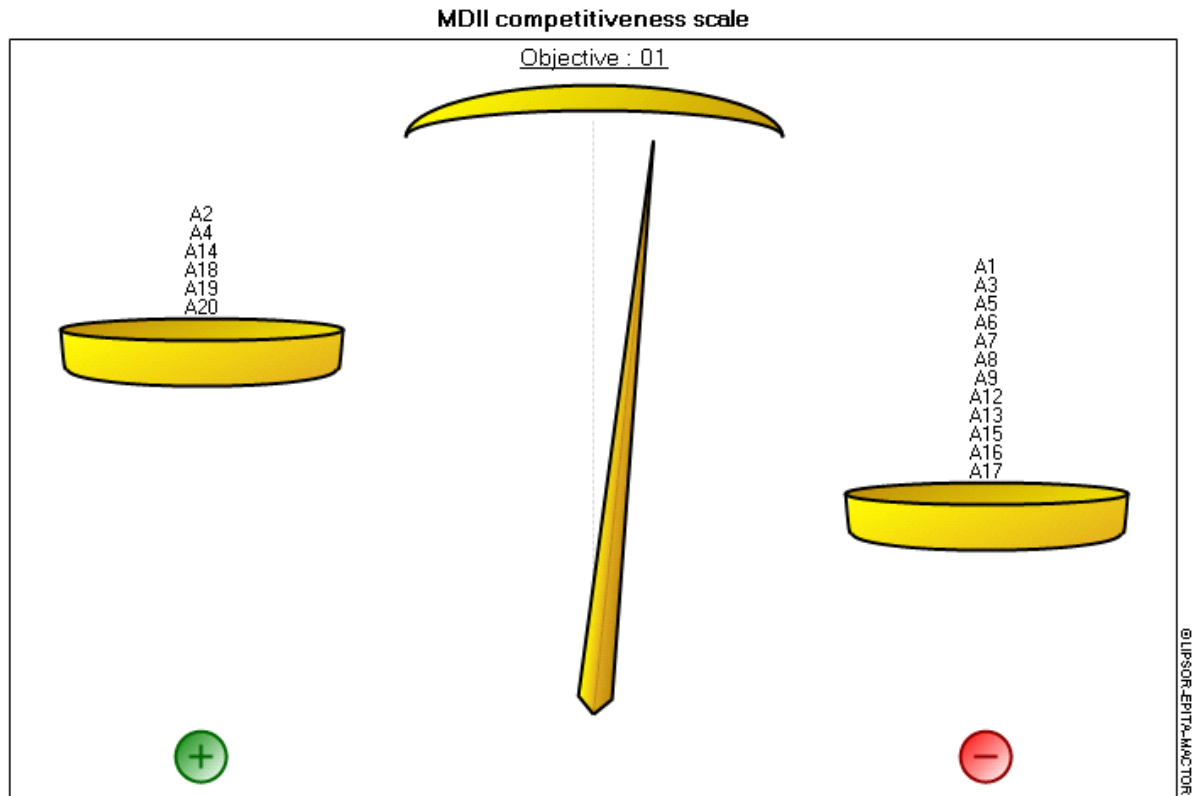
TABLA DE ACTORES	
A1	HOTEL BUENA VISTA
A2	HOTEL VILLA MAR
A3	HOTEL TOLEDO
A4	HOTEL PLAYA
A5	HOTEL INTERNACIONAL
A6	HOTEL GAVIOTA REAL
A7	HOTEL TINTORERA
A8	HOTEL MARI
A9	HOTEL ASTORIA REAL
A10	HOTEL LA NAVAL
A11	HOTEL MONTE CARLO
A12	HOTEL PINAR DEL MAR
A13	HOTEL IBATAMA
A14	HOTEL CORAL DEL MAR
A15	HOTEL LA CASA DEL TURISTA
A16	HOTEL CRISOR
A17	HOTEL MANZANILLO DEL MAR
A18	HOTEL ESTRELLA DE MAR
A19	HOTEL BOCAGRANDE
A20	HOTEL BELLAVISTA

Tabla 4. Listado de Objetivos

TABLA DE OBJETIVOS	
O1	FINANCIEROS
O2	COMERCIALES
O3	ADMINISTRATIVOS
O4	OPERATIVOS
O5	ESTRATEGICOS
O6	MEJORA DE SERVICIOS
O7	ASOCIATIVOS

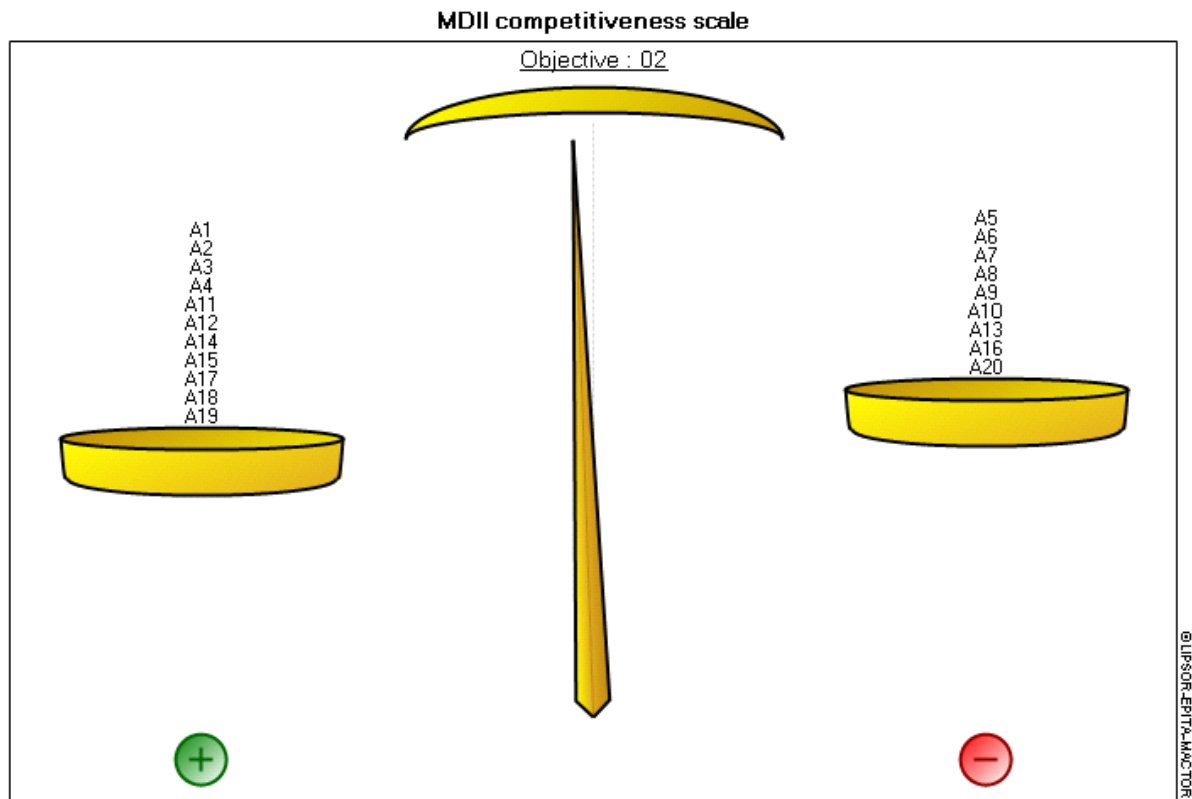
Comparativo de objetivos financieros

Figura 10. Comparativo de objetivos financieros



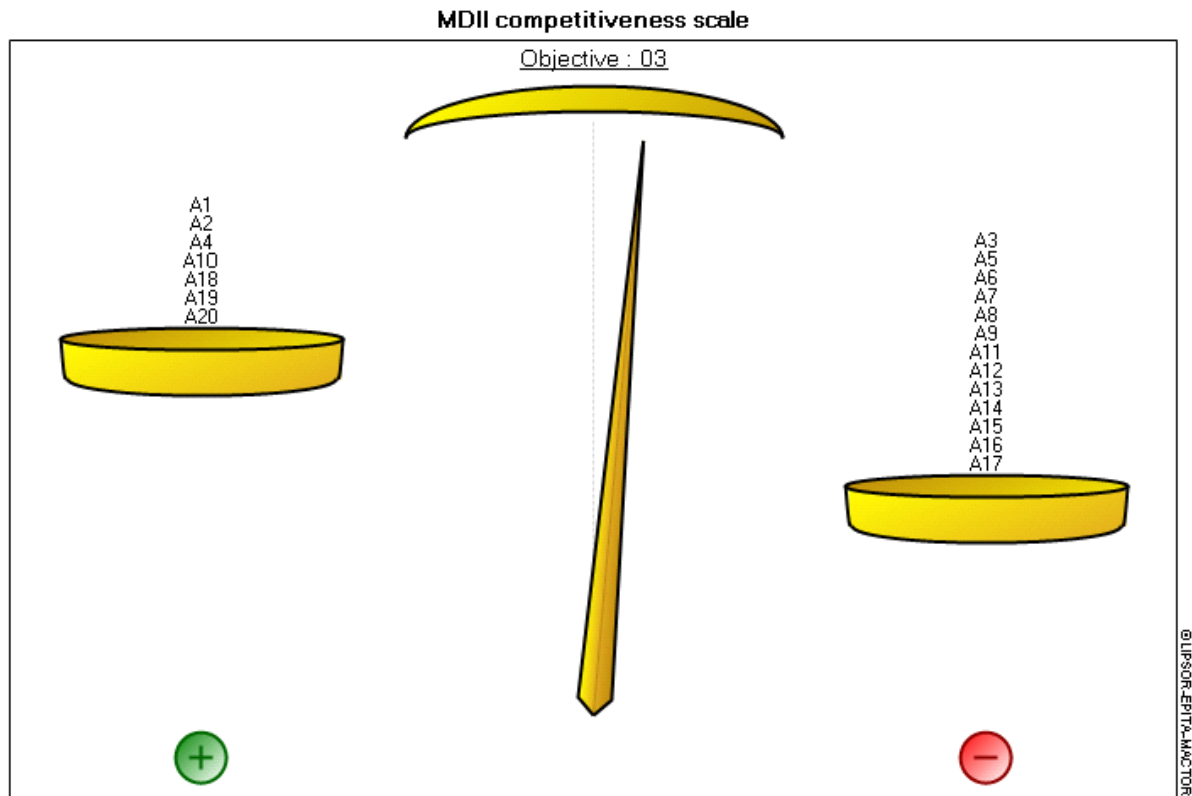
Como podemos ver las empresas de este sector no buscan objetivos financieros ya que la balanza esta más inclinada hacia la zona negativa, ésta grafica nos muestra del lado izquierdo las empresas que persiguen este objetivo (ver tabla de actores), estas representa el 30% de las empresas encuestadas y del lado opuesto observamos las empresas que no tienen ningún tipo de interés por este objetivo (ver tabla de actores), que representan el 70% del total de empresas en estudio.

Figura 11. Comparativo de objetivos comerciales



En este grafico observamos que más de la mitad de las empresas del sector buscan alcanzar este objetivo, éstas, representan el 55% del total de empresas en estudio las cuales están en el lado positivo del grafico. Al otro lado, encontramos el 45% de las empresas que no están interesadas en alcanzar el objetivo.

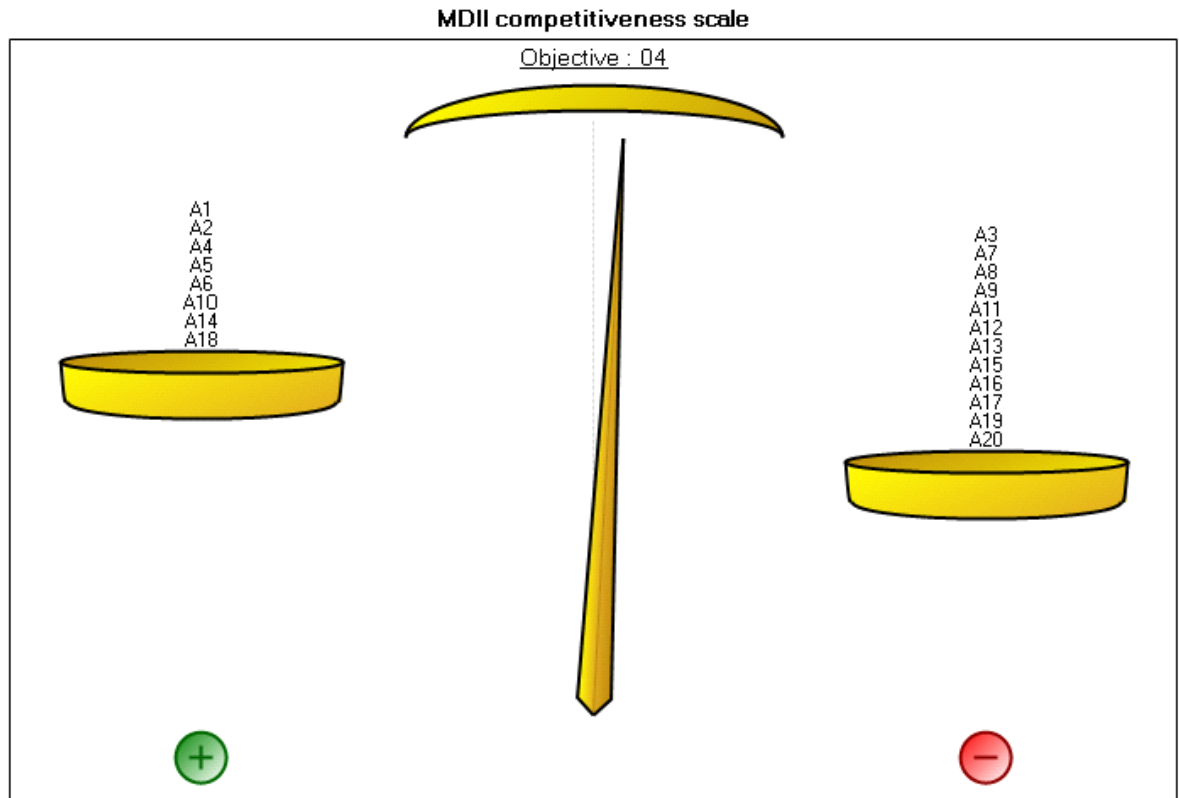
Figura 12. Comparativo de objetivos administrativos.



Como podemos observar, el 35% de las empresas encuestadas buscan alcanzar este objetivo en contra posición con el 65% que no les interesa alcanzar el objetivo en estudio, por eso es notable la inclinación de la balanza hacia la zona negativa del gráfico.

Comparativo de objetivos operativos

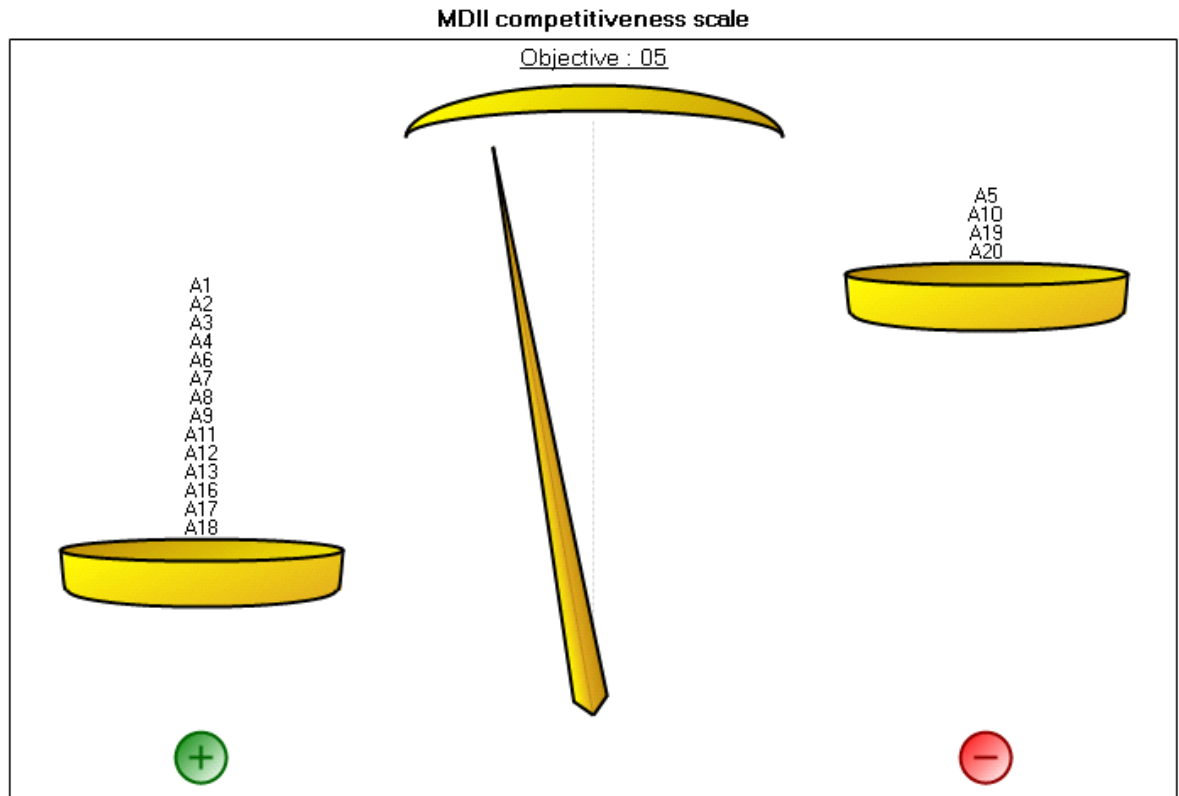
Figura 13. Comparativo de objetivos operativos.



El 40% de las empresas en estudio persiguen este objetivo y el 60% restante no lo consideran importante por eso la inclinación de la balanza en la zona negativa.

Comparativo de objetivos estratégicos

Figura 14. Comparativo de objetivos estratégicos.

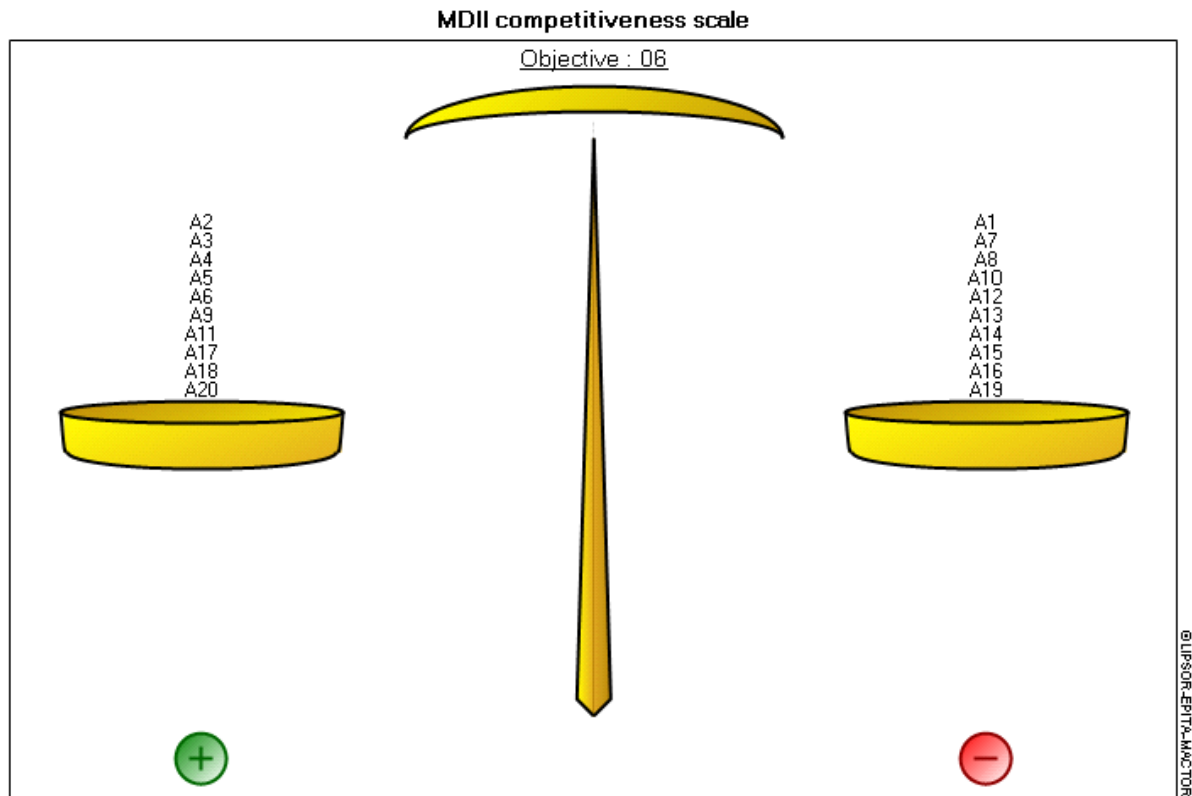


Como podemos ver las empresas de este sector buscan objetivos estratégicos, por lo tanto la balanza esta notoriamente inclinada hacia la zona positiva, esta grafica nos muestra del lado izquierdo las empresas que persiguen este objetivo. Estas empresas representa el 80% de las empresas encuestadas.

Observamos también, las empresas que no tienen ningún tipo de interés por este objetivo que representan el 20% del total de empresas en estudio.

Comparativo de objetivos mejora de servicios

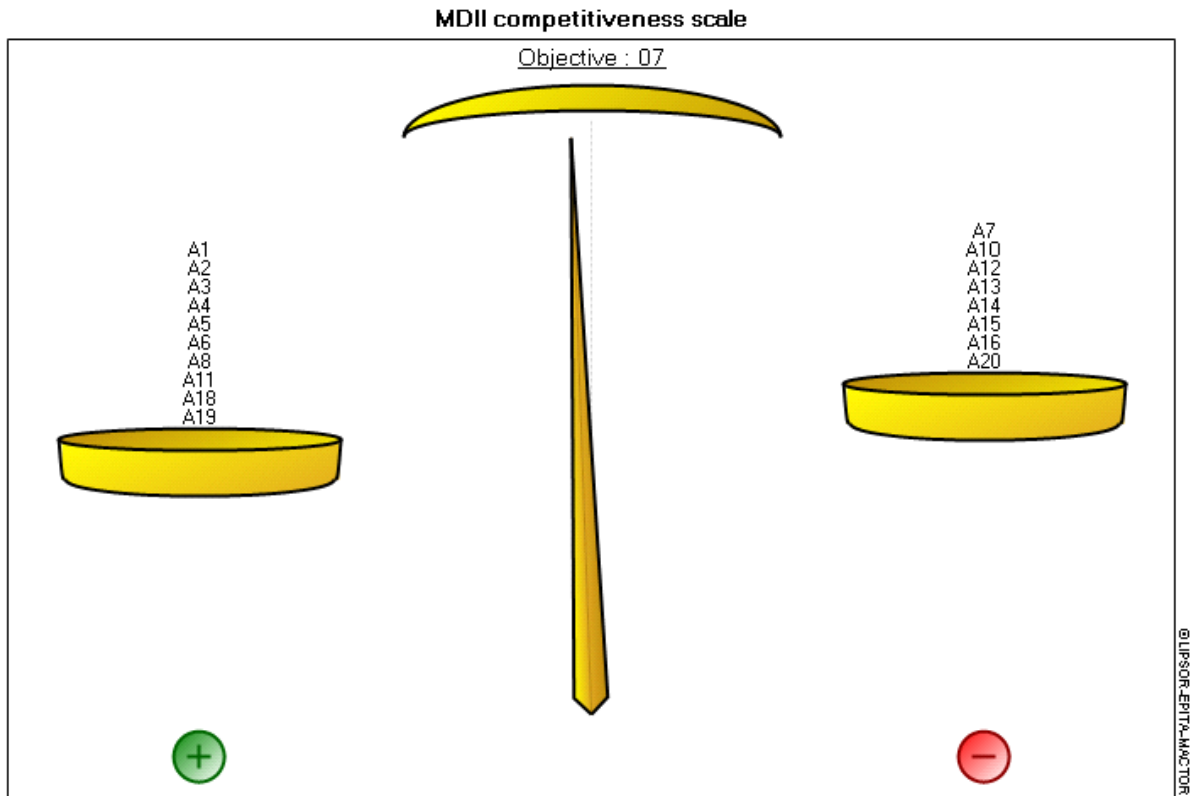
Figura 15. Comparativo de objetivos en mejora de servicios



El grafico muestra que la balanza se encuentra en equilibrio, por lo tanto, el porcentaje de las empresas que persiguen este objetivo es del 50% por igual.

Comparativo de objetivos asociatividad

Figura 16. Comparativo de objetivos asociativos.



Este objetivo es altamente perseguido por las empresas ya que tiene un porcentaje del 60% logrando así que la balanza se incline a la zona positiva. Su contrapeso es el 40% de las otras empresas que no les interesa alcanzar el objetivo.

Matriz simple de posición (MAO)

La matriz simple de posición demuestra la valencia de cada empresa con respecto a cada objetivo, para éste caso se valoraría de la siguiente manera: no le interesa, le es indiferente y le interesa.

Matriz 2. MAO

1MAO	01	02	03	04	05	06	07	Absoluto
A1	-	-	-	-	-	-	-	7
A2	-	-	-	-	-	-	-	7
A3	-	-	-	-	-	-	-	7
A4	-	-	-	-	-	-	-	7
A5	-	-	-	-	-	-	-	7
A6	-	-	-	-	-	-	-	7
A7	-	-	-	-	-	-	-	7
A8	-	-	-	-	-	-	-	7
A9	-	-	-	-	-	-	0	9
A10	0	-	-	-	-	-	-	9
A11	0	-	-	-	-	-	-	9
A12	-	-	-	-	-	-	-	7
A13	-	-	-	-	-	-	-	7
A14	-	-	-	-	0	-	-	6
A15	-	-	-	-	0	-	-	6
A16	-	-	-	-	-	-	-	7
A17	-	-	-	-	-	-	0	9
A18	-	-	-	-	-	-	-	7
A19	-	-	-	-	-	-	-	7
A20	-	-	-	-	-	-	-	7
Number of agreements	6	11	7	8	14	10	10	
Number of disagreements	-12	-9	-13	-12	-4	-10	-8	
Number of positions	18	20	20	20	18	20	18	

© JIPSO REFINACTOR

La matriz señala cuanto la empresa persigue estos objetivos. Su valoración esta dada por:

-1: La empresa no persigue el objetivo

0: La empresa le es indiferente perseguir el objetivo.

1: La empresa persigue el objetivo

Encontramos en la matriz anterior que solo seis (6) empresas persiguen el objetivo financiero, doce (12) de ellas no les parece atractivo y solo dos (2) de estas le es indiferente.

Con respecto al objetivo comercial once (11) empresas están tras él y nueve (9) no les interesa.

Con relación al objetivo administrativo observamos que siete (7) de estas están en acuerdo y trece (13) de las empresas están en desacuerdo.

Ahora bien, analizando el objetivo operativo nos damos cuenta que 8 de ellas lo persiguen y 12 no les interesa para nada.

La matriz muestra claramente que una buena aceptación por el objetivo estratégico. Como podemos observar, 14 de las empresas en estudio lo persiguen, 4 de estas están en contra y a dos (2) de las empresas les es indiferente.

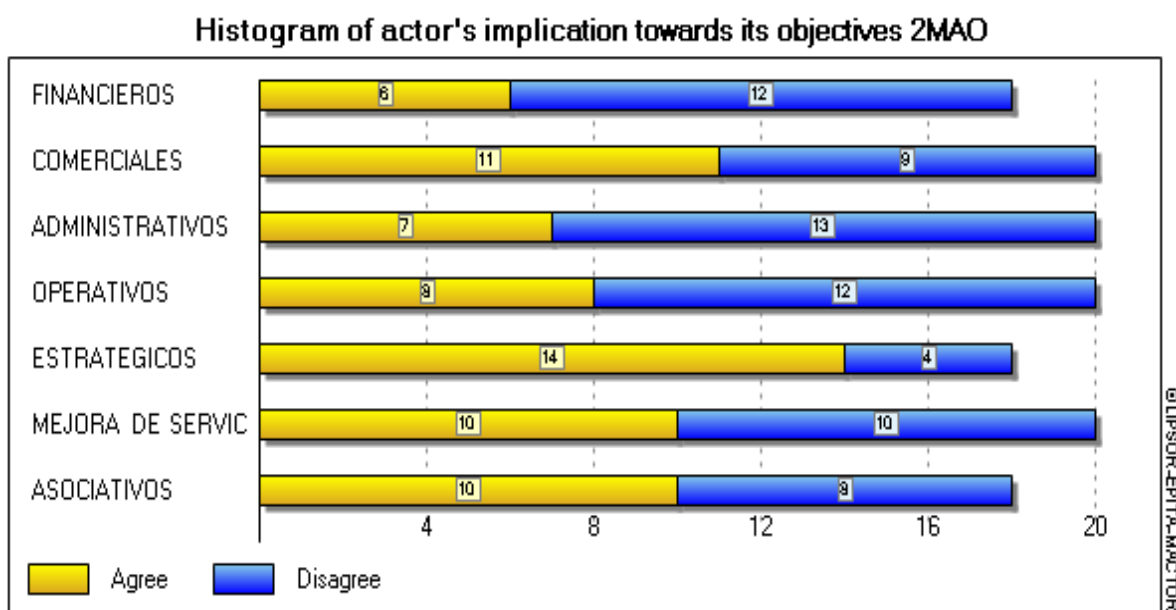
En el objetivo relacionado con la mejora de servicios hay un equilibrio puesto que hay 10 empresas que lo comparte y 10 que no. Esta clara apreciación de intereses por objetivos nos dan una amplia idea de cómo se encuentra el sector actualmente pero más importante aún para este estudio es lo que concierne al objetivo buscado de asociatividad en el cual nos muestran que 10 de estas empresas que hacen parte del sector turístico lo persiguen, 8 no les interesa y 2 les es indiferente.

De las 20 empresas encuestadas, 15 persiguen todos los objetivos en estudio y 5 solo persigue 6.

Histograma de la implicación del agente hacia sus objetivos

El histograma de la implicación del agente hacia sus objetivos representa la movilización de los objetivos del agente. Este se utiliza para identificar para cada agente, el grado de su posición con respecto a los objetivos definidos.

Figura 17. Histograma de implicación del agente hacia sus objetivos



En el histograma de la ampliación del agente hacia sus objetivos observamos que para las empresas en estudio el objetivo mas perseguido es el estratégico con 14 empresas que lo persiguen de las cuales cuatro (4) no les interesa y a las dos (2) restantes les es indiferente. Seguido a éste objetivo encontramos el comercial, que cuenta con 11 empresas que lo consideran importante y 9 que no lo consideran importante.

Los objetivos asociativos y de mejora de servicios tienen las mismas puntuaciones con respecto a las empresas en acuerdo con estos, tienen 9; 10 que no están de acuerdo con estos respectivamente.

Entre los objetivos con menor puntuación están los siguientes: financieros, administrativos, operativos con los resultados tales como: 6 de acuerdo y 12 en contra, 7 los comparten y los 13 restantes no, por último, 8 les interesa y 12 no les interesa respectivamente.

Matriz de convergencia entre los agentes

Identifica para un par de agentes el número de posiciones comunes que tienen en los objetivos (favorables o contra). Esto identificaría el número de alianzas posibles. No toman el "hilo neutro" y las posiciones "indiferentes" (cifradas como "0") en consideración. Esta es una matriz simétrica.

Matriz 3. De convergencia entre agentes

1CAA	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20
A1	0	5	4	5	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	5	4	4
A2	5	0	4	7	3	4	1	2	2	2	4	2	3	3	1	3	3	7	4	4
A3	4	4	0	4	4	5	4	5	5	0	6	5	4	2	4	4	6	4	3	2
A4	5	7	4	0	3	4	1	2	2	2	4	2	1	3	1	3	3	7	4	3
A5	3	3	4	3	0	6	3	4	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3
A6	4	4	5	4	6	0	4	5	5	2	4	3	4	2	2	4	4	4	1	2
A7	3	1	4	1	3	4	0	6	5	3	3	6	7	3	5	7	4	1	2	3
A8	4	2	5	2	4	5	6	0	5	2	4	5	6	2	4	6	4	2	3	2
A9	2	2	5	2	4	5	5	5	0	1	4	4	5	1	3	5	5	1	1	3
A10	3	2	0	2	3	2	3	2	1	0	0	2	3	3	2	3	0	2	3	4
A11	3	4	6	4	3	4	3	4	4	0	0	4	3	2	3	3	5	4	3	2
A12	4	2	5	2	2	3	6	5	4	2	4	0	6	4	6	6	4	2	3	2
A13	3	1	4	1	3	4	7	6	5	3	3	4	3	0	5	4	2	3	2	3
A14	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	6	4	3	3	4	3	4	3	3	2
A15	3	1	4	1	2	4	7	6	5	3	3	6	5	4	0	5	4	1	3	2
A16	3	1	4	1	3	4	7	6	5	3	3	6	7	3	5	0	4	1	2	3
A17	3	3	6	3	3	4	4	4	5	0	5	5	4	2	4	4	0	3	2	2
A18	5	7	4	7	3	4	1	2	2	2	4	2	1	3	1	1	3	0	4	3
A19	4	4	3	4	2	1	2	3	1	3	3	3	2	3	3	2	2	4	0	4
A20	1	3	2	3	3	2	3	2	3	4	2	2	3	2	2	3	2	3	4	0
Number of convergences	65	59	75	59	59	69	71	73	64	40	64	73	71	50	60	71	66	59	53	49

© ALFONSO BERTANZANZ

Los valores que aquí se muestran representan el grado de convergencia: cuanto más alto es la intensidad, los agentes tienen más intereses comunes.

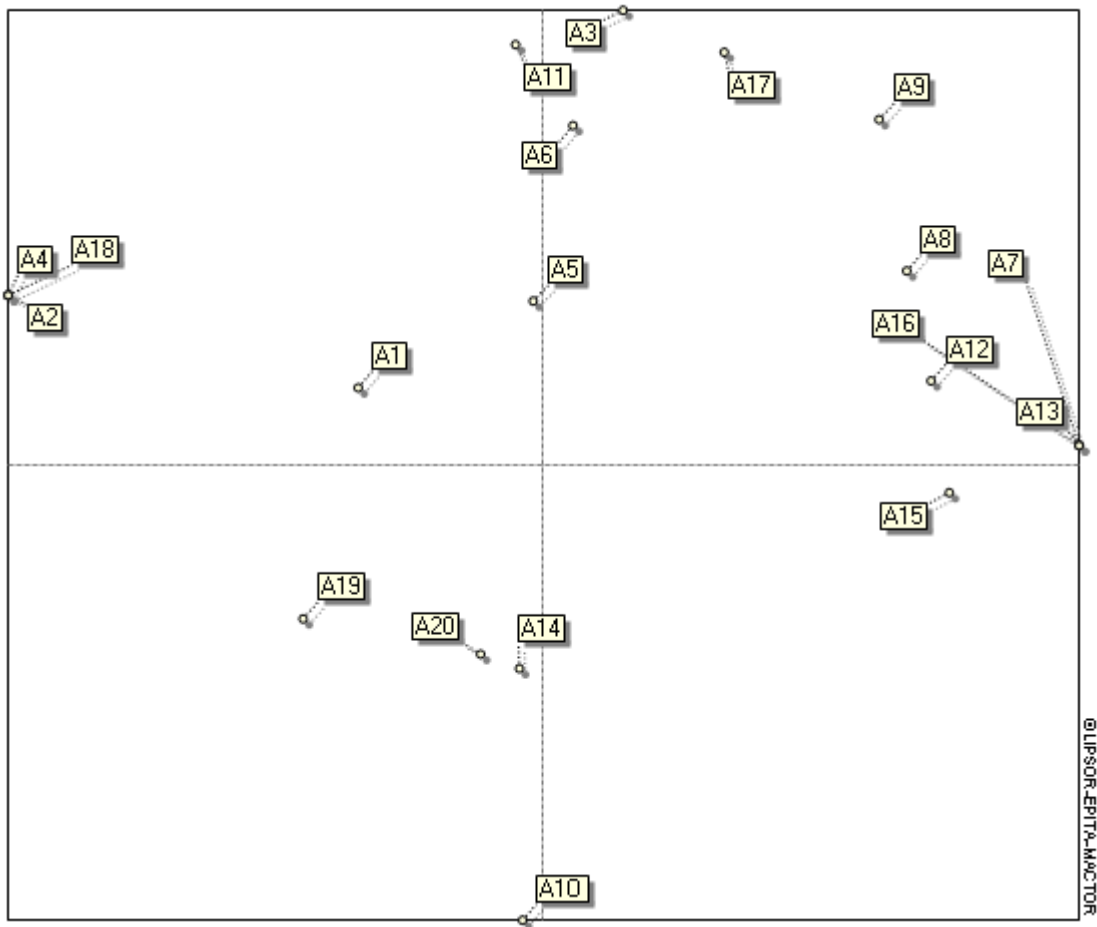
Con respecto al actor A1 (ver tabla actores) observamos que la sumatoria de los objetivos en común con las demás empresas es de 65 y así respectivamente con los demás actores, esto quiere decir que comparte 65 objetivos con las 19 empresas restantes en el estudio. La franja azul nos muestra la sumatoria de todos los objetivos comunes entre las empresas en estudio. Por ejemplo, la empresa A10 es la que menos convergencia tiene con respecto a las demás empresas con 40 objetivos comunes mientras que el actor A12 es el de mayor convergencia con 73 objetivos comunes con las demás empresas en estudio.

Mapa de convergencias entre los agentes.

Este mapa nos da a conocer si los agentes más cercanos están el uno al otro, por ende nos demostrará que su convergencia es mas intensa. Se utiliza para crear un gráfico de las convergencias de los agentes.

Figura 18. Mapa de convergencia entre agentes

Map of order 1 convergences between actors



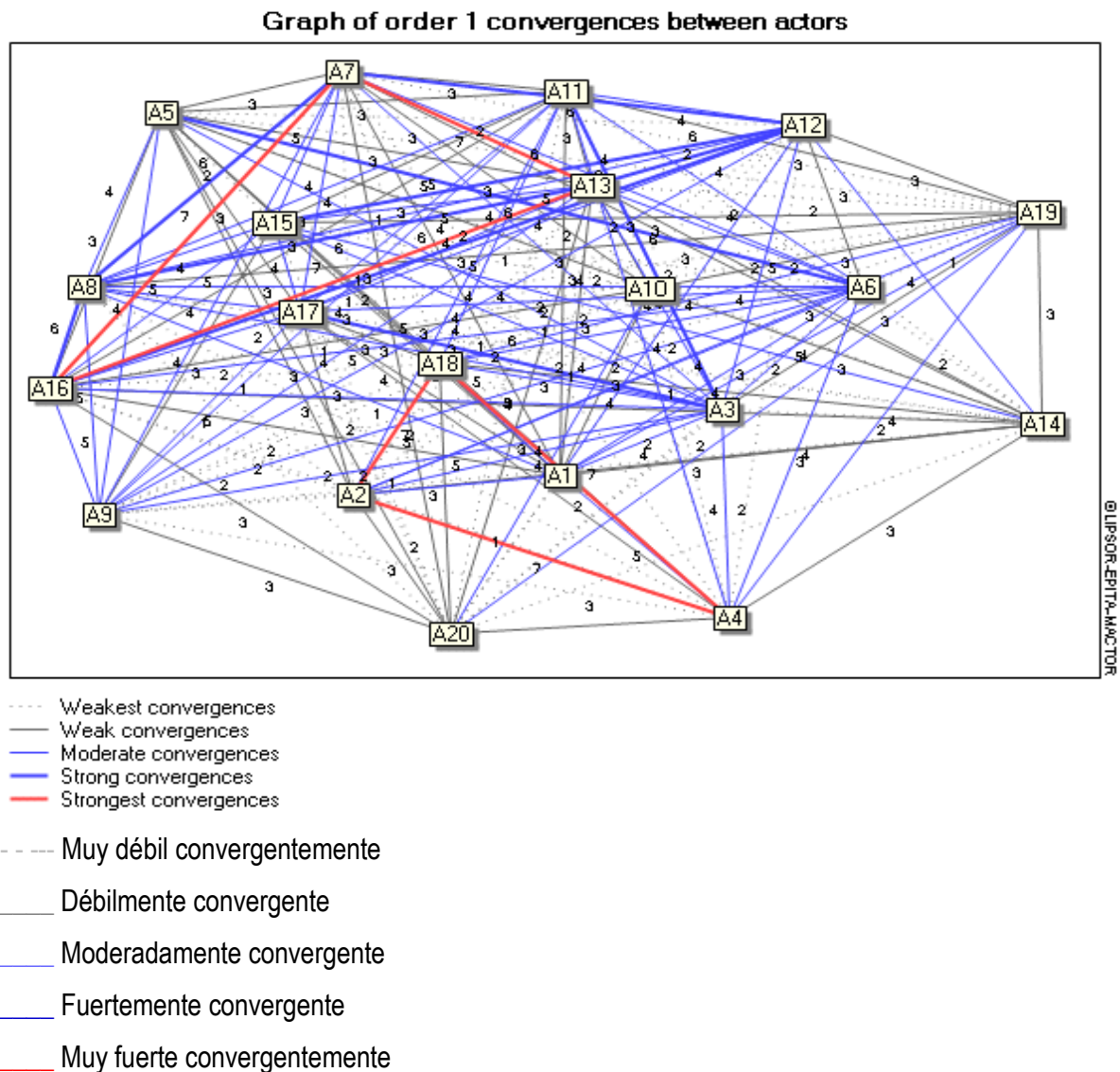
Este mapa se deriva de la matriz simétrica de convergencia el cual nos muestra las empresas que son muy convergentes las unas a las otras. Observamos, que A2, A4, A18 comparten todos los objetivos y tienen la misma percepción. Igual sucede con A7, A13, A16.

Las otras empresas se encuentran dispersas por que sus similitudes con respecto a los objetivos son muy débiles.

Gráfico de convergencias entre los agentes

Este gráfico nos dice que si los agentes están más cercanos el uno al otro, su convergencia es mayor.

Figura 19. De convergencia entre agentes



Como podemos observar el gráfico nos muestra la convergencia ó los objetivos en común que persiguen las empresas en estudio. Los siguientes actores: A7, A13, A16 son muy fuertemente convergente por que tienen la misma visión de todos los objetivos (7 objetivos), lo mismo que los actores, A2, A4, A18, éstos al igual que el otro grupo comparten todos los objetivos por esta razón están demarcados con la línea roja que indica que son muy fuertemente convergentes.

Matriz de divergencia.

Identifica para cada par de agentes el número de los objetivos en los cuales estos agentes no llevan a cabo la misma posición. En otras palabras describe el número de conflictos potenciales. No toman el “hilo neutro” y las posiciones “indiferentes” (con el código “0”) en consideración. Esto es una matriz simétrica.

Matriz 4. Matriz de divergencia

1DAA	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20
A1	0	2	3	2	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3
A2	2	0	3	2	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3
A3	3	3	0	2	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3
A4	2	2	2	0	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3
A5	4	4	4	4	0	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3
A6	3	3	3	3	3	0	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3
A7	4	4	4	4	4	4	0	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3
A8	3	3	3	3	3	3	3	0	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3
A9	4	4	4	4	4	4	4	4	0	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3
A10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3
A11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	4	3	2	3	4	3	2	3	4
A12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	4	3	2	3	4	3	2	3
A13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	3	2	3	4	3	2	3
A14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	4	3	2	3	4	3
A15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	3	2	3	4	3
A16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	4	3	2	3
A17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	3	2	3
A18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	4	3
A19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	4
A20	6	4	5	4	4	5	4	5	3	2	4	5	4	4	4	4	4	3	3	0
Number of divergences	62	68	52	68	68	58	56	54	46	70	46	54	56	60	50	56	44	68	74	78

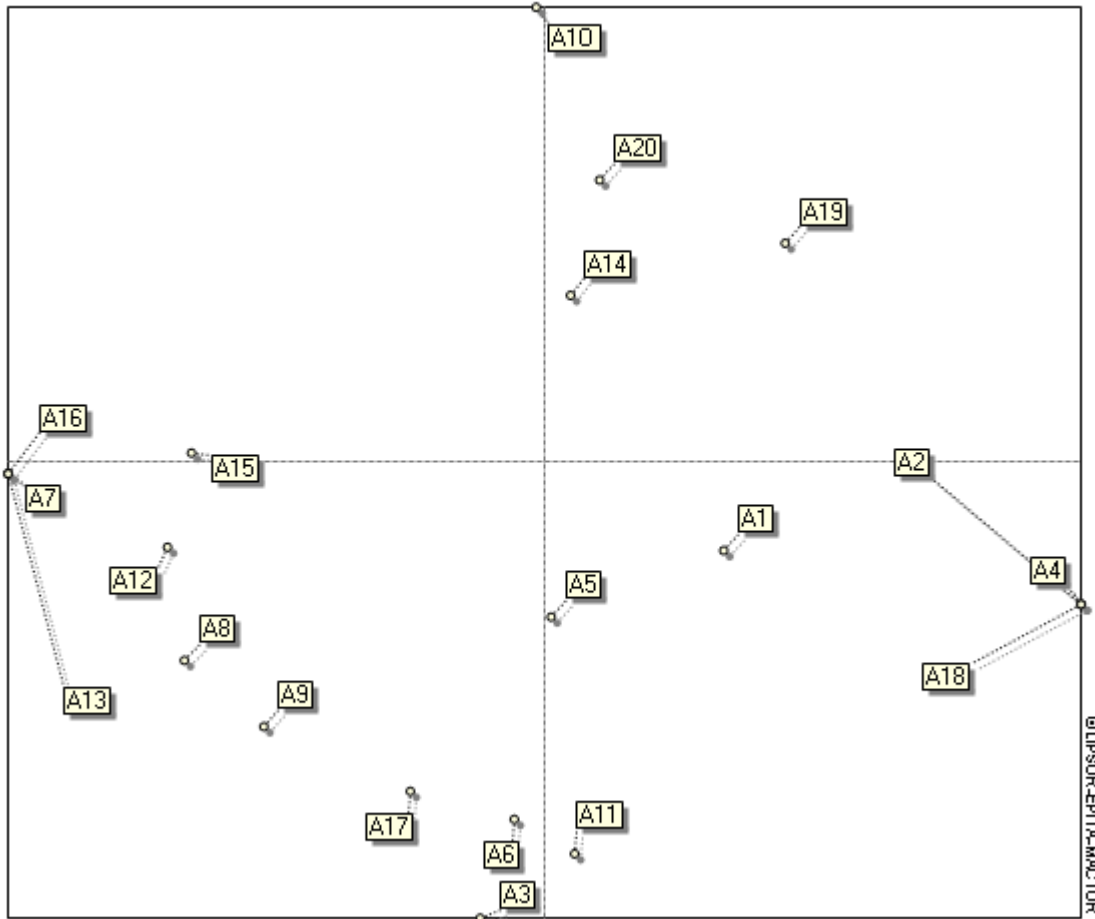
© JESCRHEITANACTOR

En Esta matriz simétrica encontramos que A1 tiene un total de 62 divergencias con las demás empresas, esto quiere decir que no tiene la misma visión de los objetivos con relación a las 19 empresas en estudio, también nos muestra que A20 es la empresa con mayor numero de divergencia con 78 en relación a las demás y A17 es la que tiene menor numero de divergencias con 46. La franja azul de la matriz identifica la sumatoria de todos los objetivos en que discrepa cada empresa con respecto a las demás.

Mapa de las divergencias entre los agentes.

Figura 20. Mapa de divergencia entre agentes

Map of order 1 divergences between actors

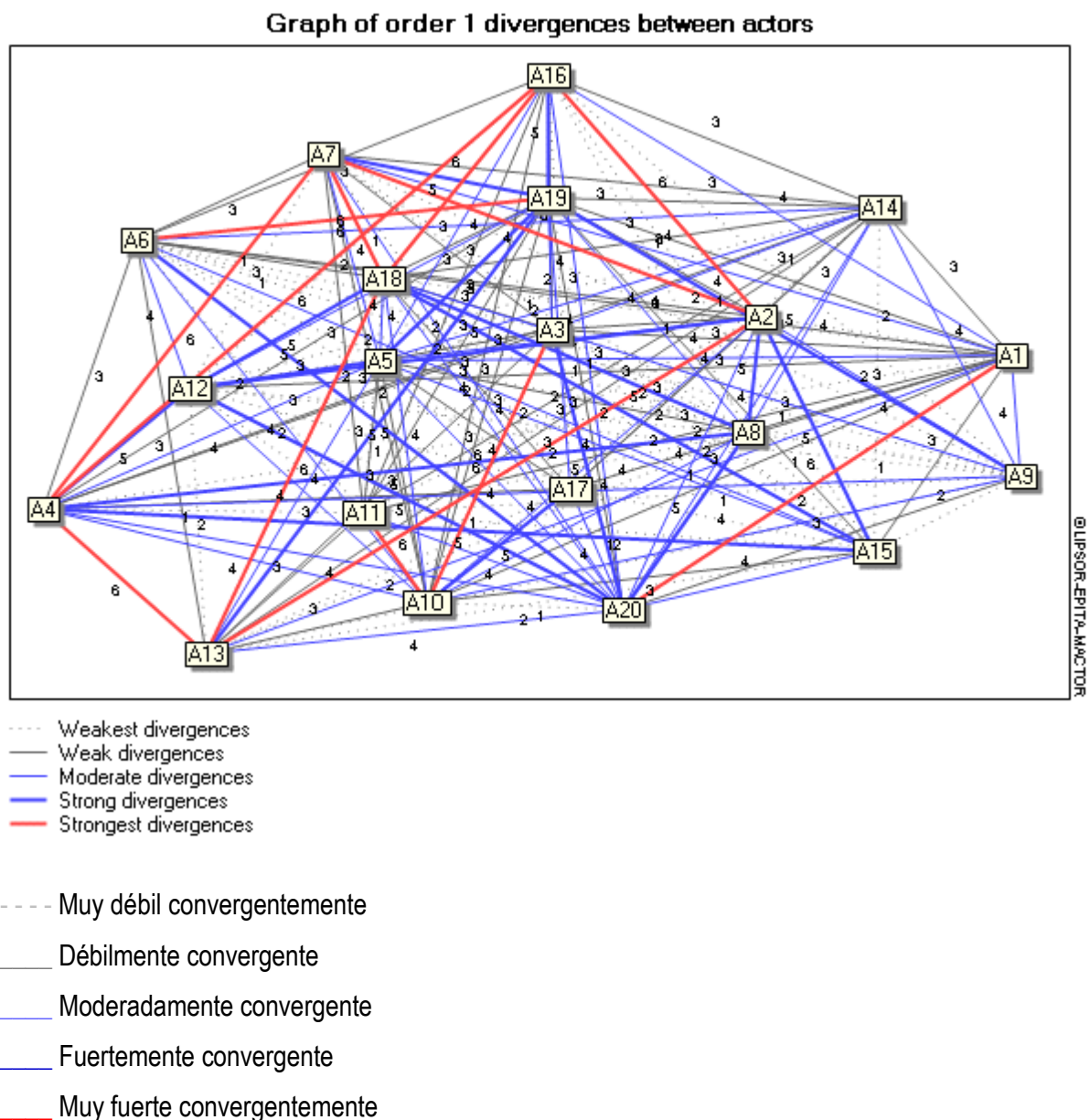


Este mapa nos muestra que las empresas que más tienen divergencias son las que están dispersas a lo largo y ancho del mapa, como son A1, A3, A5, A6, A8, A9, A10, A11, A12, A14, A15, A17, A19, A20 (ver tabla actores), las demás, son las que menos divergencia poseen y están unidas como lo podemos ver en el mapa.

Gráfico de las divergencias entre los agentes

Mapas de los agentes con respecto a sus divergencias. Ayuda a identificar alianzas potenciales y empresas en conflicto.

Figura 21. Gráfico de divergencia entre los agentes

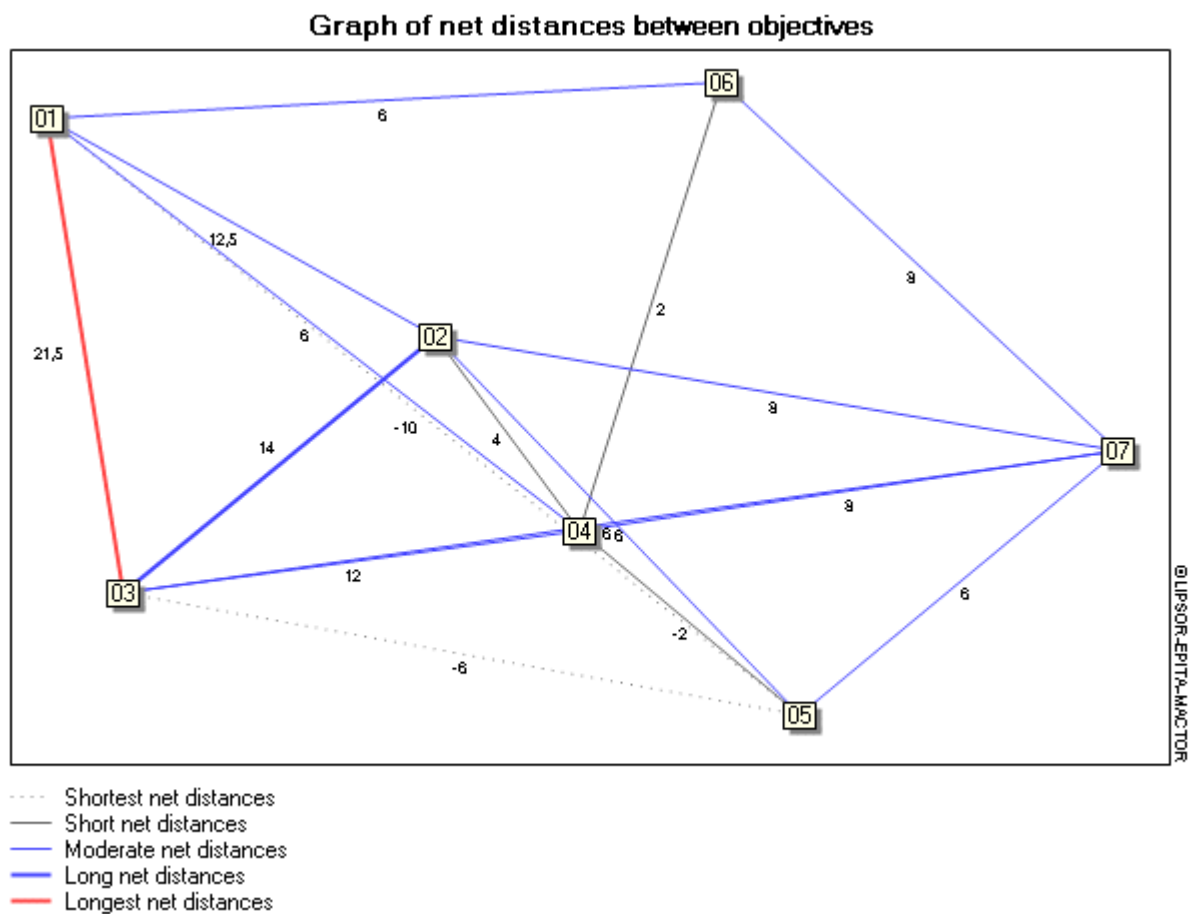


Este gráfico es inverso al grafico de convergencia ya que nos identifica con el color rojo los agentes con mayor numero de divergencia, por ejemplo: A16, A2, A13, A4 tienen seis (6) divergencias estas empresas no están de acuerdo en 6 objetivos y es muy difícil que se puedan asociar.

Gráfico de distancias entre los objetivos

Este gráfico se utiliza para identificar los objetivos en los cuales los agentes toman la misma posición (favorable o contra). Cuanto más fuerte es el acoplamiento entre los objetivos, más alta es la convergencia de las opiniones de los agentes sobre estos objetivos.

Figura 22. Gráfico de distancia entre los objetivos

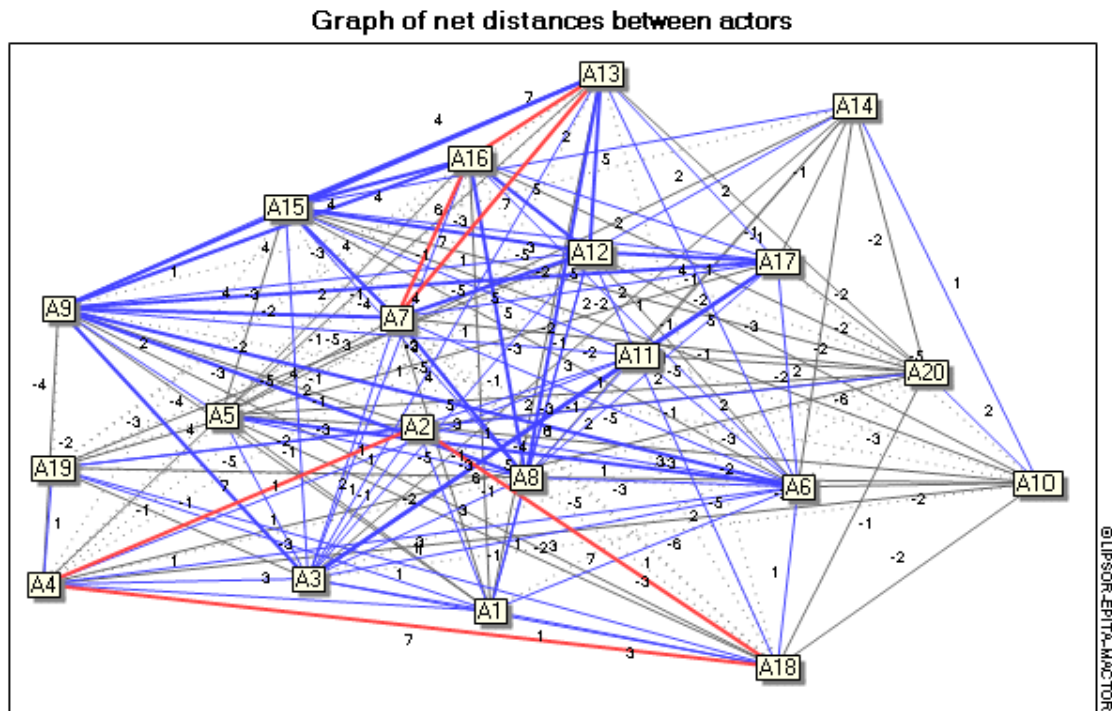


- Muy débil convergentemente
- _____ Débilmente convergente
- _____ Moderadamente convergente
- _____ Fuertemente convergente
- _____ Muy fuerte convergentemente

El gráfico de distancias entre los agentes

Se utiliza para reconocer alianzas potenciales mientras que consideran divergencias y convergencias entre los agentes.

Figura 23. Gráfico de distancia entre los agentes



- Shortest net distances
- Short net distances
- Moderate net distances
- Long net distances
- Longest net distances

- Muy débil convergentemente
- Débilmente convergente
- Moderadamente convergente
- Fuertemente convergente
- Muy fuerte convergentemente

4. ASOCIATIVIDAD COMO UNA SOLUCIÓN MODERNA PARA ENFRENTAR EL MUNDO GLOBALIZADO

4.1 GENERALIDADES

La actividad turística durante los últimos años ha tenido como característica principal la enorme competencia por captar el mayor número de turistas, por ello, se ha hecho necesario ofertar una mayor variedad de alternativas de las actividades realizadas por las empresas y sus destinos ya que de no ser así, la actividad turística podría decaer y el viajero difícilmente volvería a esos lugares.

El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos entre un sin fin de posibilidades que se encuentran en un mismo mercado buscando ser seleccionados por los potenciales compradores. Es diferenciarnos por nuestra ciudad, por nuestra calidad, cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios lo cual se traduciría en un generador de riquezas.⁶³

Así como los destinos turísticos se ven envueltos en nuevo modelo de desarrollo turístico basado principalmente en la satisfacción de los segmentos altamente diferenciados y que requieren de servicios y actividades con altos estándares de calidad, es indudable que el turismo en nuestro país se ha convertido en un sector con potencial elevado para generar riquezas y para incrementar beneficios como el combate a la pobreza, desarrollo regional, captación de divisas y dinamización del empleo. También es cierto que este sector requiere aprender a ser competitivo, para ello es indispensable rediseñar las políticas del estado, así como buscar el involucramiento de todos los implicados en la actividad turística, y cambio impactante a nivel cultural.

La ciudad de Cartagena tiene capacidad hotelera de 4.445 habitaciones, lo que significa que es la segunda con mayor alojamiento del país. Cartagena cuenta con el 8.8% de la infraestructura hotelera colombiana de la cual el 59% corresponden a pequeños y medianos hoteles, que equivalen al 85% de las habitaciones pequeñas y medianas del país, porcentaje alto si se tiene en cuenta que en el ámbito nacional los hoteles de ésta categoría representan el 89% del total

⁶³ Porter Michael, Ventajas competitivas.

de habitaciones, ⁶⁴ pero reducida si se compara con la infraestructura de otros destinos turísticos del Caribe. En los últimos años ha habido un crecimiento de la oferta hotelera y la parahotelaría. Estimaciones preliminares calculan que la parahotelaría está en capacidad de recibir 126.000 personas durante la temporada de fin de año, ahora, esto unido a la concentración del mercado en el segmento nacional y a la recesión económica del país, han conducido a un exceso de oferta que se traduce en reducción de precios del mercado hotelero.

Cartagena es el destino turístico más deseado entre las ciudades capitales del país⁶⁵ según el estudio de la Asociación Hotelera de Colombia (Cotelco) sobre destinos y expectativas de turistas colombianos.

Es por esto que se hace fundamental ser conscientes que Cartagena a pesar de los retos que enfrenta debe hacer un replanteamiento del turismo, buscando maximizar los beneficios que éste puede brindar a través de asociaciones estratégicas que le permitan consolidar productos y servicios basados en alta calidad, incorporación de tecnologías apropiadas e innovación.

4.2 ESTUDIO DE LA CARACTERIZACIÓN OCUPACIONAL DEL SECTOR TURÍSTICO DE CARTAGENA DE INDIAS

El desarrollo de ésta investigación se empezará a tener en cuenta en la educación superior como factor fundamental y característico del impulso de la Asociatividad en las Pymes de la ciudad de Cartagena de Indias.

Es importante dar a conocer los actores que hacen parte de la mesa sectorial del turismo, pues cada uno de ellos vela y promueve por adelantos e incentivos al sector.

⁶⁴ Gálvis Luís A, Modesta María; Determinantes de la demanda por turismo hacia Cartagena. Documento de trabajo sobre la economía regional. No 9. Banco de la República, sucursal Cartagena. Marzo 2005. p 10.

⁶⁵ El turismo nacional: destinos y expectativas. ¿Qué espera el turista colombiano de los prestadores de servicios turísticos? Asociación hotelera de Colombia, COTELCO. Mayo 2005.

MESA SECTORIAL DE TURISMO

Constituida en 1997 y conformada por las siguientes instancias:

Tabla 5. Listado de mesa sectorial

PARTICIPANTE	CANTIDAD
Empresas	240
Gremios	10
Gobierno	5
Entidades Educativas	11

Fuente: Cotelco.

Equipo Técnico

Expertos: 180

Ciudades: Bogotá, Santander y Cartagena.

En ésta mesa sectorial se analiza la situación anual y prospectiva en entornos económicos, ocupacional, organizacional, tecnológico y de formación.

Al estudiar los resultados arrojados por el análisis estructural Mactor podemos identificar en primera instancia y de manera general las ventajas de formalizar relaciones asociativas visibles, claras y por trabajar entre los diferentes actores involucrados en el estudio:

- Podrán resolver y enfrentar problemas de manera conjunta manteniendo la autonomía de los participantes.
- Se mejorará la productividad y competitividad (mercados, negociación, costos, oportunidades, tecnología, etc.).
- Se adoptarán diversas modalidades jurídicas, organizacionales y/o empresariales (sub-contratación, franquicias, etc.).
- Se aprovecharán las oportunidades, se neutralizarán las amenazas, y se pondrán a disposición sus fortalezas disminuyendo sus debilidades.
- Se iniciará el uso y desarrollo de la complementariedad.

4.3 ¿QUÉ DEBE APRENDER UN GREMIO PYME?

Las causas y efectos del manejo empresarial de las Pymes deben ser asumidas con tanta responsabilidad y compromiso que cada actor será cumplidor de las metas propuestas y se posesionará de los fracasos. Es más que claro que el gremio Pyme debe empezar a aprender ciertos lineamientos que facilitaran su desarrollo y que contribuirán a que se fortalezcan relaciones existentes y se conformen nuevas, todas con el fin aportar un granito de arena al desarrollo del sector y del departamento en general.

La Pyme debe comenzar con realizar una lista de pasos a seguir que incluyan: proyectos, programas y políticas que le aseguren un orden de sus prioridades. Entre las más notables debemos destacar:

- ✚ Hacer un plan de negocios.
- ✚ Planeamiento estratégico de mercado.
- ✚ Marketing del producto.
- ✚ Motivación empresarial.
- ✚ Gestión financiera de una Pyme.
- ✚ Asesoría en gestión y estratégica de negocios.
- ✚ Asistencia técnica y / ó transferencia tecnológica y capacitación.
- ✚ Información del mercado.

Al realizar el estudio de grado de asociatividad del sector, se identificaron los actores involucrados y se construyó la Matriz Mactor mediante la cual se identificaron los principales problemas para el sector, las posibles acciones para solucionarlos y los responsables de hacerlo.

Los problemas identificados fueron:

1. Falta de política nacional clara y definida frente al turismo.
2. Falta de una solución integral para el manejo de la economía informal.
3. Falta de planificación, ordenamiento y reglamentación urbana, suburbana y rural para el turismo.
4. Falta de programas específicos de capacitación, educación y competitividad para el sector turístico.
5. Falta de un plan estratégico para el rescate y mantenimiento del patrimonio histórico y cultural.

6. Falta de promoción unificada y promoción de productos.
7. Falta de un centro que coordine la innovación tecnológica, el desarrollo y los sistemas de información de estadísticas turísticas.
8. Falta de un ente distrital de turismo.
9. Falta de acceso directo internacional aéreo, marítimo y náutico turístico.
10. Falta de estándares mínimos de calidad.

En cuanto a la investigación del sector en Cartagena no se cuenta con mucha información existente del Departamento de Investigaciones de la Universidad Jorge Tadeo Lozano Seccional Caribe, que realizó una aproximación al impacto económico del turismo regional utilizando supuestos para la construcción de escenarios para la medición del impacto debido a que en el sector turístico a nivel nacional y regional adolece la información estadística y encuestas rigurosas en este tema, lo cual limita la información disponible para ejercicios de cuantificación de ésta naturaleza.⁶⁶

A partir de las encuestas realizadas y luego de analizar la estructura de las empresas, podemos afirmar que estos problemas suceden a raíz de la inexistencia de una sola empresa que posea la capacidad de centralizar todas las instancias productivas para prestar un buen servicio final.

⁶⁶ Javier Eduardo Báez Ramírez, Balance del turismo nacional, casos Barranquilla; Cartagena; Santa Martha, departamento de investigaciones, serie de estudios sobre la costa Caribe No 11, Cartagena Noviembre del 2004.

4.4 COMPETENCIAS PARA LA ASOCIATIVIDAD

Los procesos de competitividad de las empresas nos llevan a un mercado sin fronteras que originan márgenes y posibilidades de crecimiento, de interacción entre empresas sin excluir el predominio de los valores y patrones socioculturales, de ahí que el sistema educativo deberá modernizarse, aportando entre otras cosas, factores de desarrollo social que generen la competitividad del entorno en la cual se establezcan.

Bajo esta perspectiva se esquematiza éste análisis pues la falta de cooperación con la que se vive actualmente demuestra la necesidad de generar proyectos de investigación y desarrollo dando directrices viables para su implementación, esperando sean acogidas y logren cambios en el sector que generen valor agregado en el gremio Pyme y al del departamento en general.

Es importante establecer las principales competencias asociativas que se deben perseguir y que cada uno de los actores involucrados en el proceso (pequeñas y medianas empresas del sector turístico) deben conocer de manera clara.

Competencias Asociativas.

Institucionales

- Requisitos y formalización de asociaciones.
- Mecanismos de información entre asociados.
- Instrumentos para gestión efectiva y transparente.
- Administración de asociaciones y gestión proyectos.

Planeamiento

- Instrumentos de planificación.
- Presupuestos y manejo de recursos humanos.
- Planes de Negocios.
- Estrategias para desarrollar alianzas.

Servicios

Técnicas para identificar necesidades de desarrollo empresarial.

Servicios que respondan a las necesidades y a los agentes que lo provean.

Interlocución

Técnicas para interpretar información útil.

Técnicas diseño de políticas locales, regionales y nacionales.

Estrategias para ubicar las propuestas en la agenda pública.

Canales para acceder a los niveles de decisión.

Una vez identificadas todas estas competencias podrán las pequeñas y medianas empresas entender con claridad el contenido esencial del término asociatividad, logrando de esta forma que aquellas Pymes que aún se abstienen de conformar relaciones estratégicas se vinculen a una nueva era de crecimiento organizacional y cambios administrativos.

Estos nuevos contenidos de la asociatividad que expondremos, son significados claros que se deben difundir en el gremio con la colaboración de las entidades gubernamentales y demás entes que promueven y gestionan el crecimiento estructural, físico y administrativo de las Pymes que hacen parte del sector turístico de Cartagena.

Nuevos contenidos de la Asociatividad.

- Las Pymes deben verse a sí mismas como actores y agentes en el territorio.
- Deben tener una visión compartida y compartir el mismo proyecto.
- Deben elaborar conjunta e individualmente planes estratégicos y planes de negocio.
- Deben sentirse y verse como una organización sostenible con capacidad de gestión.
- Deben ubicarse en un modelo de sociedad más colectivo que individual y ser un instrumento de democratización del mercado.

- Deben sentirse involucradas con las políticas nacionales, regionales y locales, tanto como contribuir en las estrategias creadas en estas.
- Deben promover nuevos negocios, fortalecerse y sentirse en la capacidad de atraer nuevas inversiones.

De conformidad con estos principios el presente trabajo desea direccional a los profesionales en hotelería y turismo y aquellos que desean ingresar en el sector de manera que puedan desempeñarse modo eficiente en los procesos de planeación, ejecución y control de las actividades propias de la rama hotelera y en la industria turística.

A lo largo de ésta razonamiento se ha encontrado que la gestión pública de la actividad turística en Colombia y en Cartagena de Indias se ha caracterizado por la cantidad de semblantes legales pero por la falta de una comunidad empresarial comprometida, coordinada y con mente abierta al cambio y por la inoperancia del sistema administrativo.

4.5 TÁCTICAS ASOCIATIVAS

Es recomendable que cada actor participante (ver tabla 1) defina en primera instancia sus prioridades, alcances, propósitos, plazos, recursos y responsables antes de involucrarse en el proceso de la Asociatividad empresarial, por supuesto, conociendo previamente su término y las ventajas que ésta ofrece, de tal manera que al organizarse internamente brinde una mayor perspectiva a sus posibles asociados.

En segunda instancia, cada empresa participante deberá propender por el mejoramiento continuo, sostenibilidad y competitividad del sector cuidando aspectos tales como la seguridad, las condiciones ambientales, los atractivos naturales, históricos y urbanos en compañía del gobierno y sectores económicos.

De todas las empresas encuestadas, el 61%⁶⁷ están dispuestos a desarrollar estrategias promocionales que atraigan turistas nacionales y extranjeros, por ésta razón sería conveniente

⁶⁷ Cálculo de autores.

que implementen un programa ó agenda de trabajo que los ayude a pasar lista para saber si hay quórum de acuerdos.

Es muy viables que se diseñe y despliegue entre el 64% de los actores participantes una política de calidad que cualifique el servicio turístico de tal manera que genere beneficios mutuos. Además, sería favorable que estos mismos actores diseñen una política cultural que garantice la participación de los grupos culturales y folclóricos con el apoyo de las entidades promotoras de turismo buscando de ésta forma una imagen bien complementada y estructurada del sector turístico.

Es notable que el 63% de las pequeñas y medianas empresas que hacen parte del sector turístico están interesadas en conformar relaciones de tipo comerciales que muy seguramente llevarán a la conformación de otros tipos de relaciones si estas relaciones se cumplen a cabalidad y se desarrollan de manera efectiva. Para esto, es necesario impulsar los encuentros entre los actores, motivándolos a la integración del gremio y haciéndolos sentir importantes para el proceso y valiosos en él. También es necesario acelerar el proceso de aprendizaje, intercambio experiencias y especializándose en las etapas del proceso en las que poseen mayores ventajas comparativas.

Todo esto va ligado a garantizar los recursos presupuestales para el funcionamiento de la Corporación del turismo de Cartagena de Indias ya que al darles apoyo de tipo financiero muy seguramente todos los pequeños intentos de relaciones asociativas se harán realidad y se fortalecerán de manera que se produzca un crecimiento inimaginable para el sector turístico que tanto lo necesita.

Para poder hacer realizar el sueño de formar alianzas asociativas en las Pymes que hacen parte del sector turístico de Cartagena, las empresas involucradas deben comenzar asumiendo los siguientes retos, de tal manera que se fortifiquen las empresas con intereses comunes y que aquellas que viven sumergidas en una cultura organizacional cerrada, salgan del encierro y comiencen a compartir intereses.

- Contar con precios competitivos.
- Mejorar la calidad de productos y servicios.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Mejorar la gestión administrativa.

- Fomentar la innovación.
- Diversificación de la permanente oferta.

Estos retos, vinculados al interés de más o menos el 67%⁶⁸ de los actores en mejorar el sector y sus relaciones existentes lograrán que el intento de ésta investigación en dar a conocer como se encuentra el gremio actualmente y que posibles asociaciones podrán formarse, se acepte de una manera saludable alcanzando llegar al problema cultural que nos agobia (el mayor problema existente) y trabajando por solucionarlo desde el interior de cada Pyme.

No se puede cerrar el capítulo sin antes dar a conocer los diferentes tipos de enlaces entre empresas donde se adopten mecanismos de cooperación para obtener beneficios individuales mediante una acción conjunta que mejoren el sistema actual:

- Redes horizontales: alianzas estratégicas entre las Pymes del sector turístico cooperando entre sí en algunas actividades tales como culturales, promoción y comercialización, asesoría y capacitación, adquisición de bienes capital, pero compitiendo en el mismo mercado.
- Redes verticales: modalidad de cooperación entre las Pymes del sector turístico que se sitúan en posiciones distintas pero se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual, tales como cliente y comercializador ó proveedor, logrando de ésta manera asegurar un mercado que les permitirá sostenerse en el corto plazo y crecer en el largo plazo.

A fin con éste análisis se proporcionar la construcción de relaciones de confianza entre los empresarios de las Pymes y otros actores, eliminando los obstáculos que se interponen en la construcción de relaciones asociativas viables, estimulando y guiando el proceso de integración entre las empresas y acelerando el proceso de aprendizaje de éstas, diseñando y administrando sistemas de incentivos y determinando criterios en la selección de empresas que participaran de éstas relaciones. Para esto es necesario dar a conocer el perfil de los actores participantes⁶⁹:

⁶⁸ Cálculo autores.

⁶⁹ Aspectos conceptuales de la asociatividad y cooperación empresarial en pymes. Carlos López Cerdán Ripio, Septiembre 2005.

Capacidades y conocimientos:

1. Formación profesional.
2. Experiencia empresarial.
3. Herramientas, diagnóstico y mejora.
4. Integración y manejo de grupos.

Habilidades:

1. Buen vendedor.
2. Persuasivo.
3. Conciliador.
4. Buen negociador.
5. Ecuánime y equilibrado.
6. Visión de largo plazo.
7. Orientado a las relaciones.
8. Flexible.
9. Sabe escuchar.
10. Amplia red de relaciones.
11. Orientado al logro.

Los agentes económicos locales que pueden tener interés en participar en éste tipo de relaciones asociativas son:

- ✓ Gobierno Nacional.
- ✓ Cámaras y asociaciones empresariales.
- ✓ Instituciones financieras.
- ✓ Centro de educación superior e investigación.
- ✓ Organizaciones privadas no lucrativas.

CONCLUSIONES

De manera muy amplia y como pudimos observar en los anteriores capítulos la asociatividad empresarial es todas aquellas formas de cooperación entre empresas que tienen como fin mejorar la gestión, la productividad, la planeación y aumentar la competitividad de las empresas asociadas.

Del siguiente trabajo concluimos y sacamos las siguientes recomendaciones:

- La actividad turística en Cartagena es una de las principales generadoras de empleo a nivel local y regional.
- Cartagena ocupa el segundo lugar en la oferta turística nacional. La estacionalidad de éste sector permite que se manejen dos tipos de temporadas, altas y bajas que a su vez provocan que se manejen diferentes tarifas.
- La demanda turística parahotelera (apartamentos) se establece en una opción de alojamiento distintiva para turistas del todo el mundo siendo Marbella, Cabrero, Laguito y Bocagrande las partes de mayores preferencias de alojamiento.
- Las estrategias viables a través de las cuales se pueden lograr el alcance de objetivos comunes son: impulsar la educación y cultura para la productividad; aumentar los flujos de inversión neta en el Distrito y la región; racionalizar los costos de hacer, mantener y operar la ciudad y la región para elevar su funcionalidad y la calidad de vida de sus habitantes; incentivar la investigación en ciencia y tecnología en establecimientos públicos y privados.
- El 70% de las empresas pertenecientes al sector turístico de Cartagena no encuentran ningún interés en alcanzar relaciones asociativas de tipo financiero, muy por el contrario del 80% de las empresas del sector que desean alcanzar objetivos estratégicos que incluyan planes promocionales e intercambio de información.
- La utilidad de cada uno de los actores es directamente proporcional a las variables representando en sí, el grado de convergencia, es decir que cuanto más alto es la intensidad, los agentes tienen más intereses comunes.
- La matriz simétrica confirmó que hay actores que persiguen más objetivos comunes con unos que con otros, logrando destacar la viabilidad de conformar relaciones asociativas entre los actores interesados.

- Es completamente posible dar apoyo inmediato al sector para fortalecer y conformar relaciones asociativas que aseguren al sector turístico como el máximo generador de ingresos a la ciudad y que por ende forjará el desarrollo físico, social y cultural del departamento.
- El aumentar ó disminuir el número de asociaciones posibles y visiblemente identificadas del gremio hotelero impactará en mayor proporción en la utilidad de los empresarios puesto que guarda una relación proporcional con esta, así mismo, muestra una elasticidad elástica que implica una variación en mayor proporción al cambio.
- Se debe hacer un seguimiento a los actores en estudio ya identificados para que aquellos que tienen mayor convergencia u objetivos en común sean apoyados con el fin de explotar de manera saludable sus potenciales.
- Se debe dar apoyo de manera prioritaria a los programas de formación, investigación y desarrollo y de financiación. Estas son las falencias mas notables que presentan las pequeñas y medianas empresas que hacen parte del sector turístico.
- Es ventajoso para el sector turístico prestar soporte a las empresas que desean realizar relaciones de tipo comercial generando un tipo de motivación e interés para contagiar a las pocas empresas restantes que por falta de información ó miedo al cambio no se comprometen al desarrollo y guardan celosamente su cultura mental y organizacional.
- El estudio arrojó los siguientes resultados: los Hoteles Astoria Real, Monte Carlo y La Casa del Viajero tienen la misma visión a cerca de los objetivos en estudio. Con este bloque de hoteles, se pueden formar asociaciones de tipo administrativo, comercial, financiera, operativa, mejora de servicios y estratégicas con las cuales se logre un beneficio gana-gana y se rompa esa barrera cultural que detiene el progreso del sector. Así mismo con los Hoteles Ibatama, Tintorera y Crisol se puede organizar otro bloque asociativo pues ellos están en busca de relaciones asociativas ya que comparten 6 de los 7 objetivos en estudio.

BIBLIOGRAFÍA

- VARELA, Rodrigo Innovación Empresarial. Editorial Prentice Hall. 2001.
- SIERRA Anaya Germán, Marrugo Torrente Dennis, Quejada Pérez Raúl. La asociatividad del turismo en Cartagena de Indias. Capítulo I.
- KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. Ed. Prentice Hall. 1998.
- PAYARES, Villegas. Zoilo, ensayo "La Asociatividad empresarial". 2002.
- GAVIRIA, Trujillo Cesar, "Revolución silenciosa", prologo del expresidente a "Hacia un nuevo federalismo", del candidato presidencial Rodrigo Rivera.
- La asociatividad empresarial: Estrategia para la competitividad, 2003 Acopi, el gremio de la Pyme.
- HIRSCHMAN, O Albert. "De la economía a la política y más allá".
- MÉNDEZ Wiesner Gustavo, Teherán Forero Maria de los Ángeles. Asociatividad en las Pymes de la ciudad de Cartagena como estrategia para su competitividad internacional. Código: 0101900-910186.
- ROSALES, Ramón. "La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes". Universidad de Texas. Septiembre de 1997.
- Departamento Administrativo Nacional de estadísticas- DANE.
- <http://www.Cotelco.com.co>
- El tiempo, citado en The Wall Street Journal América. 1 de febrero del 2002.
- Ibidem.
- BUITELAAR, M. Rudolf. "Como crear competitividad colectiva" citado en seminario taller sobre el análisis de las cadenas productivas y cluster. Ibagué. Junio 2001.
- http://www.secretariadosenado.gov.co/leyes/L0300_96.HTM
- <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/20/asociatividad.htm>
- ESPINOSA, Ardila Carlos Eduardo. Ensayo PyMES Cartageneras. Negociaciones de servicios, Organización Mundial del comercio, información a junio 2005.
- Dinero No. 134. Biotecnología, apuesta del milenio. Junio 8 de 2001.
- Malaver, Florentino. Investigación en gestión empresarial ¿proceso naciente? Corporación Calidad, 2000.
- Cámara de Comercio de Cartagena. Estadísticas básicas año 2000.

- Dr. Raúl Perales Velarde, Servicios empresariales, Juntos trabajando por la competitividad y desarrollo de las micros y medianas empresas. Simposio dictado el día 15 de abril 2003. Cartagena.
- GODET M., "Actors' moves and strategies: the Mactor method", Futures, July-August 2004

ANEXOS

ANEXOS A.

**Encuesta realizada a pequeños y medianos Hoteles del sector turístico de la ciudad de
Cartagena.**



UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ASOCIATIVIDAD DEL TURISMO EN CARTAGENA DE INDIAS

OBJETIVO: MEDIR EL GRADO DE ASOCIATIVIDAD ACTUAL Y FUTURA ENTRE LAS EMPRESAS PERTENECIENTES AL SECTOR TURÍSTICO DE CARTAGENA DE INDIAS

NOMBRE EMPRESA: _____

NOMBRE GERENTE: _____

NIT: _____ TELÉFONO: _____

DIRECCIÓN: _____

Marque con una X la alternativa (solo una) que considera correcta para cada pregunta:

1. ¿Ha contado usted con alguno de los siguientes tipos de financiamiento?

a) Entidades bancarias

b) Proveedores

c) Cooperativas

d) Otros

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

¿Cuales?

2. ¿Conoce usted alguna entidad pública ó privada, que tengan programas de incentivos para el sector?

Si

No

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

3. ¿Qué dificultades se le presentan a la hora de adquirir un crédito?

a) Respaldos

b) Capacidad de pago

c) Fiadores

d) Tasa de intereses altas

e) Documentación en general

f) Otros

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

¿Cuáles?

4. ¿Tiene su empresa alguna relación comercial con otras entidades del mismo sector?

Si
No

5. ¿Tiene usted la confianza para realizar alianzas estratégicas con alguna empresa de su sector?

Si
No

6. ¿Estaría dispuesto a realizar asociaciones con otras empresas?

Si
No

7. ¿Cuál de los siguientes tipos de relaciones comparte su empresa con otras entidades del mismo sector?

- a) Compras conjuntas
- b) Inversión conjuntas
- c) Capacitación conjuntas
- d) Intercambio de información
- e) Alianzas para vender
- f) Servicios post-venta
- g) Logística y distribución
- h) Otros

¿Cuáles?

8. ¿Cuenta usted un programa de mejoramiento de servicios?

Si
No

9. ¿Regularmente cuentan con capacitaciones a empleados?

Si
No
Nunca

10. ¿Implementan o han implementado alguna vez un programa de investigación y desarrollo?

Si
No

11. ¿Realizan planes promocionales para atraer clientes?

Si
No

12. ¿Qué visión tiene de las empresas de su mismo sector?

a) Competencia
b) Aliados

13. ¿Pertenece su empresa a algún club, sociedad, cooperativa, gremio u organización del sector?

Si
No

14. ¿Qué objetivos le interesaría alcanzar al realizar una asociación?

a) Comerciales
b) Financieros
c) Administrativos
d) Operativos
e) Otros

¿Cuáles?

15. ¿Conoce usted las ventajas de la asociatividad?

Si
No

ANEXOS B.

Gráficos de resultado de encuestas

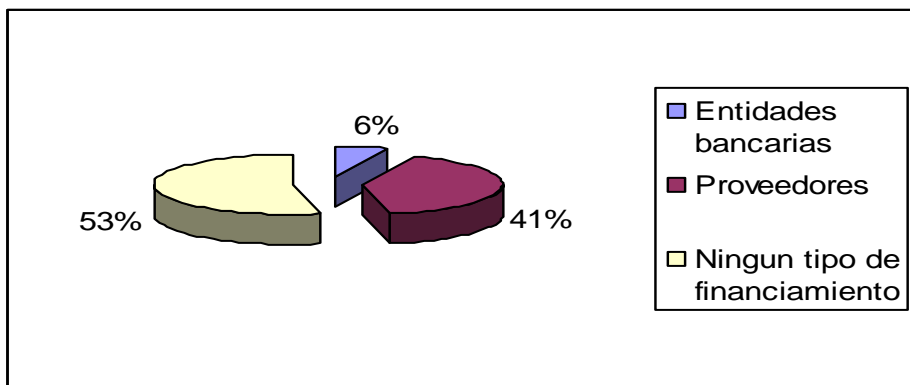
Resultado de encuestas realizadas a pequeñas y medianas empresas del sector turístico de Cartagena de Indias.

Resultado de encuestas realizadas a las Pymes que hacen parte del sector turístico, sub-sector alojamiento.

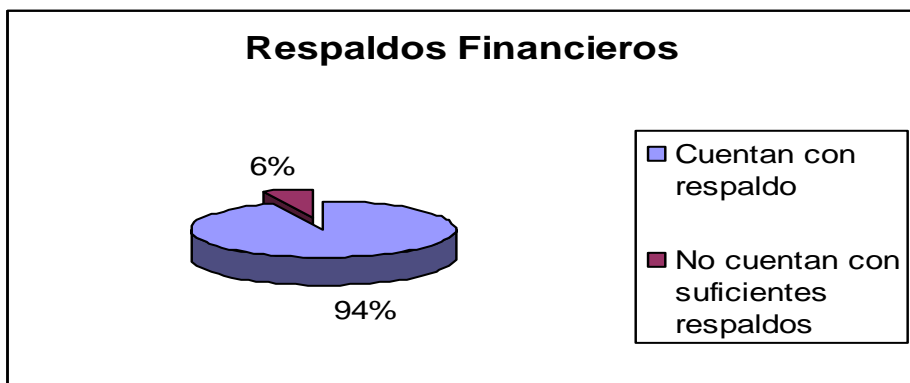
Lugar: Cartagena de Indias

Establecimientos encuestados: 20 medianos y pequeños Hoteles del sector turístico.

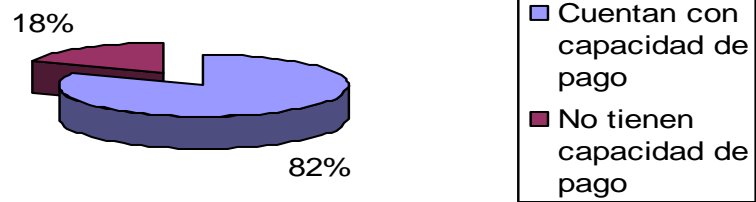
1. Empresas que cuentan con financiamiento.



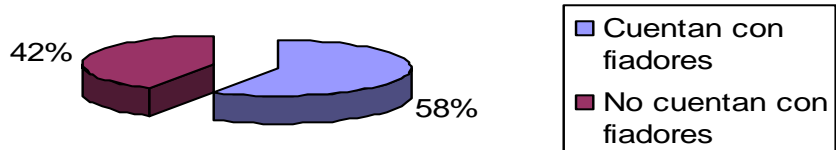
2. Dificultades para adquirir créditos.



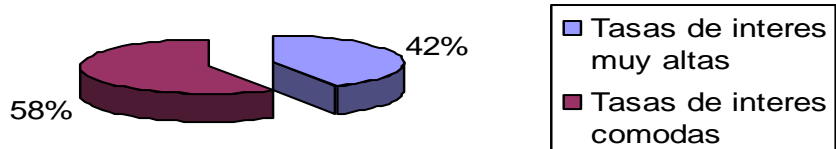
Capacidad de pago

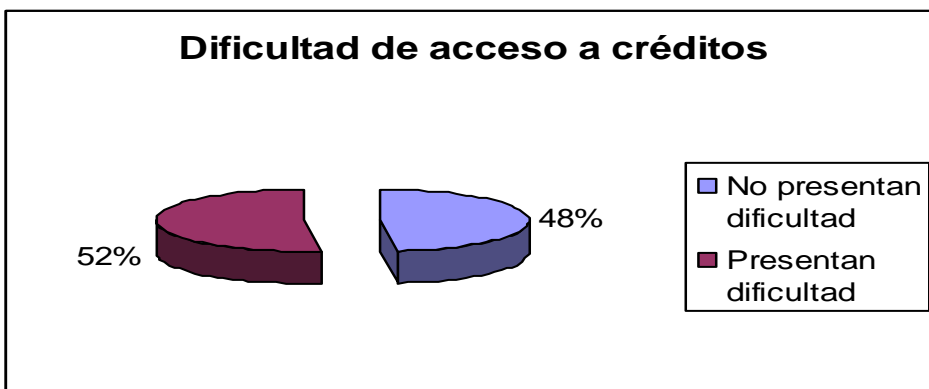
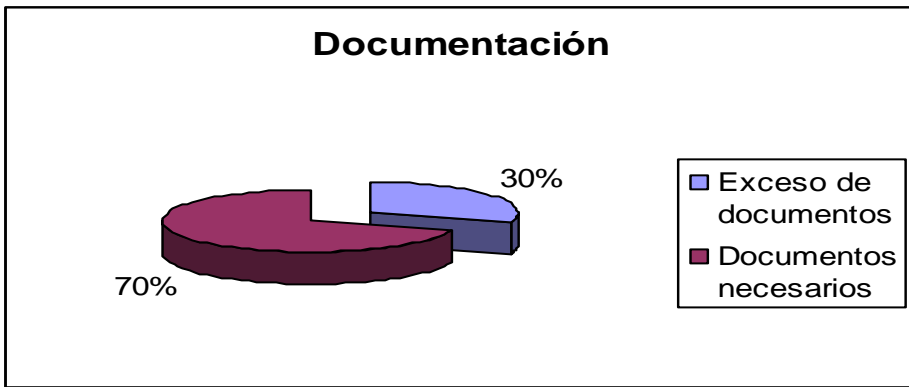


Respaldo de fiadores

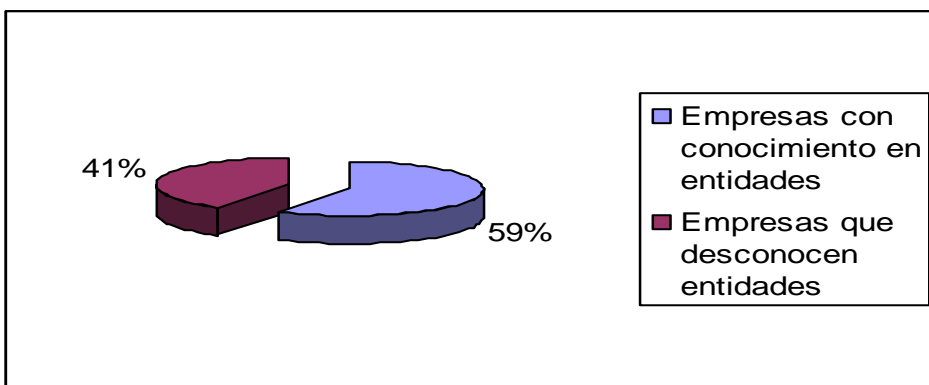


Tasas de Interes

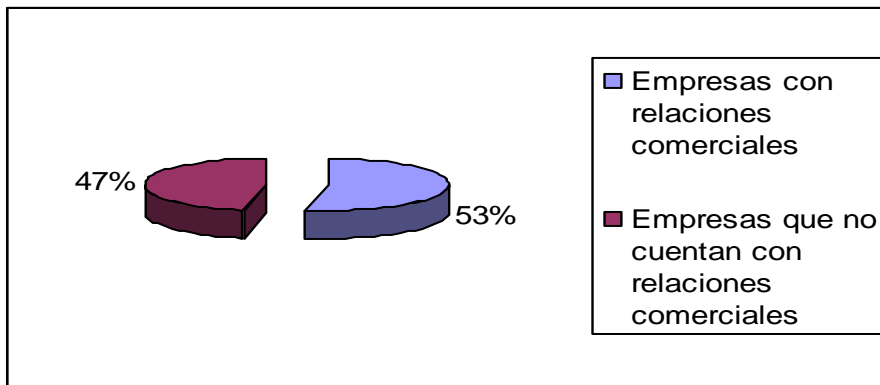




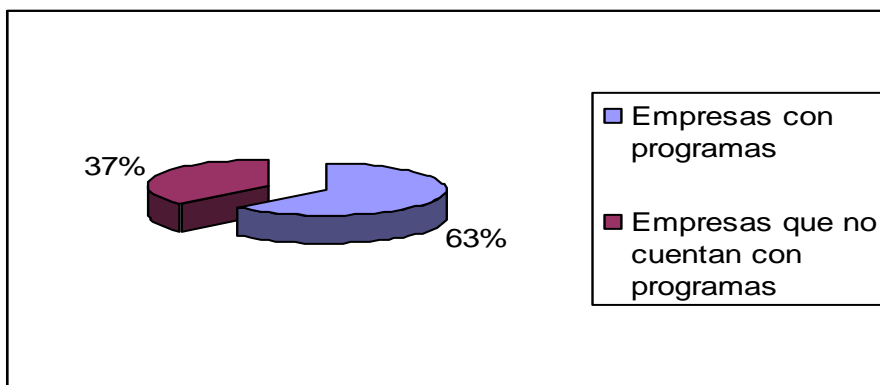
3. Conocimientos en entidades que tengan programas de incentivos financieros.



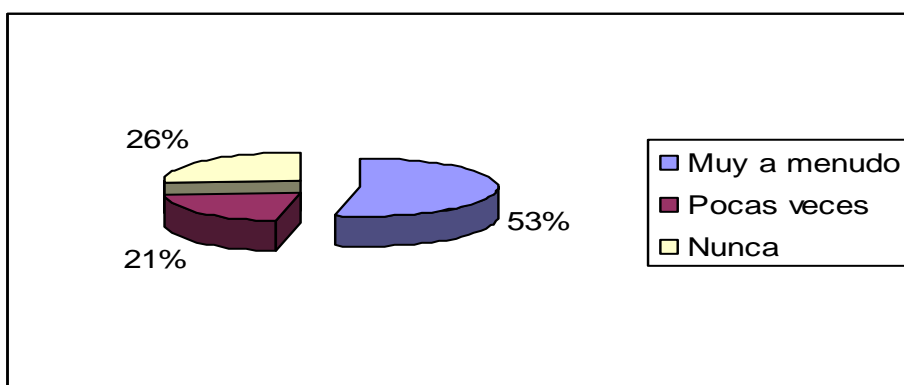
4. Empresas con relaciones comerciales.



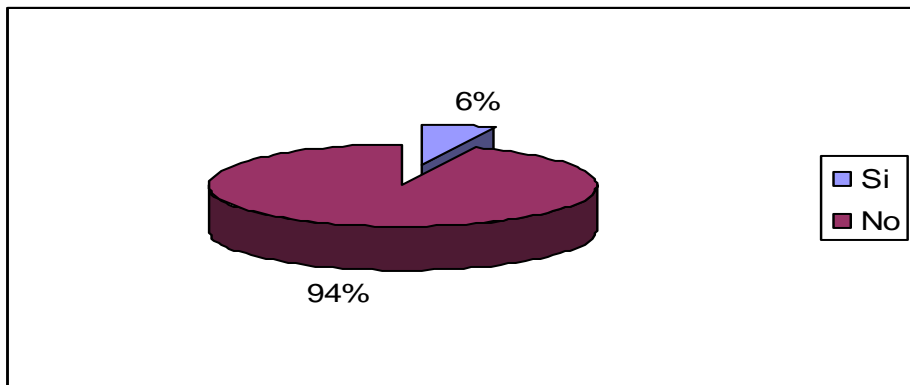
5. Empresas con programa de mejoramiento de servicios.



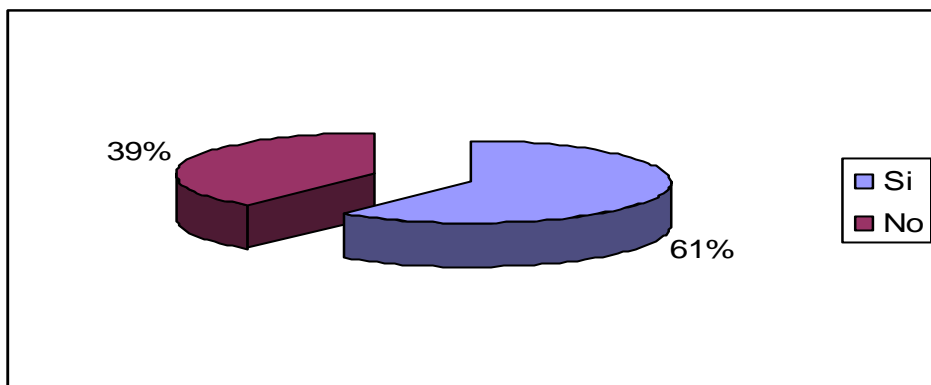
6. Porcentaje de capacitaciones en el sector.



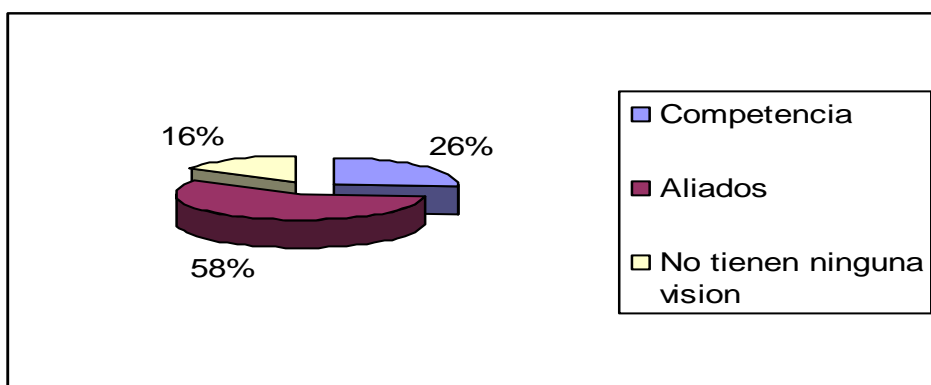
7. Empresas que implementan programas de investigación y desarrollo.



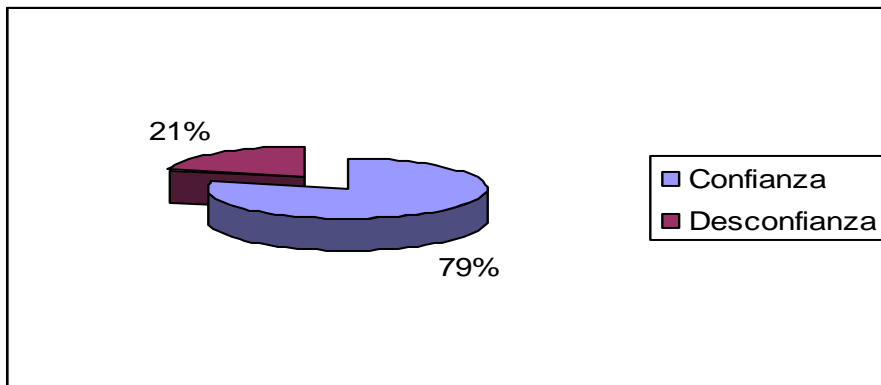
8. Empresas que realizan planes promocionales.



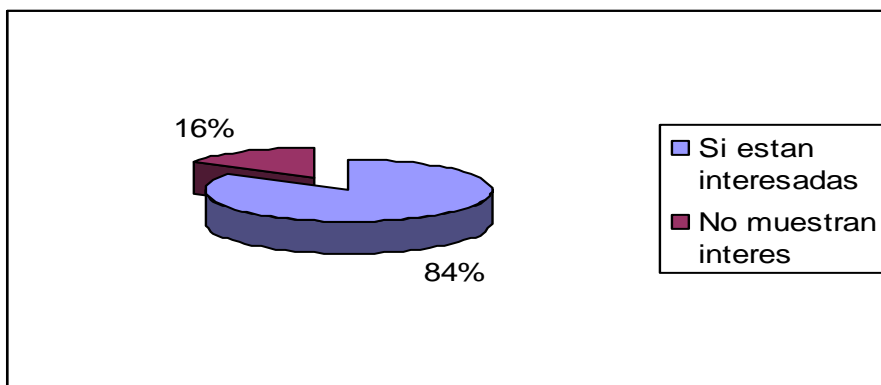
9. Visión sobre las empresas del mismo sector.



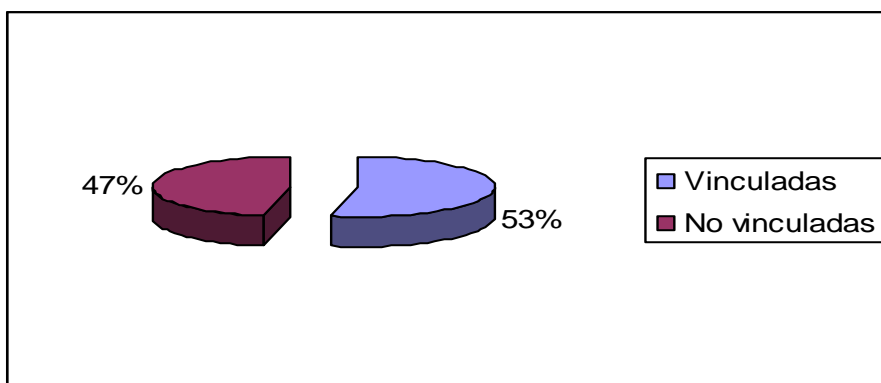
10. Nivel de confianza entre las empresas.



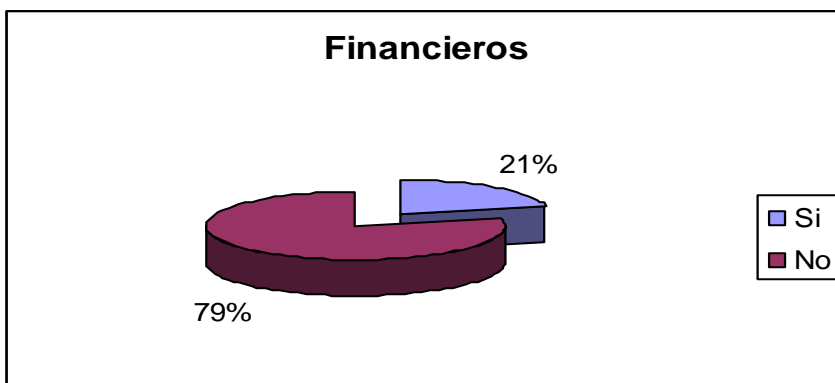
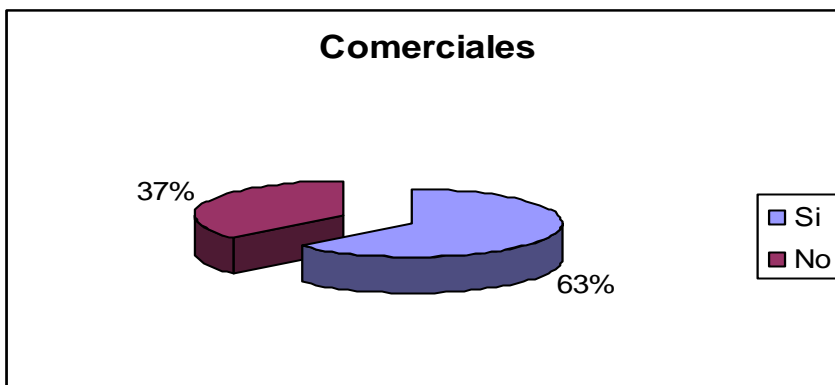
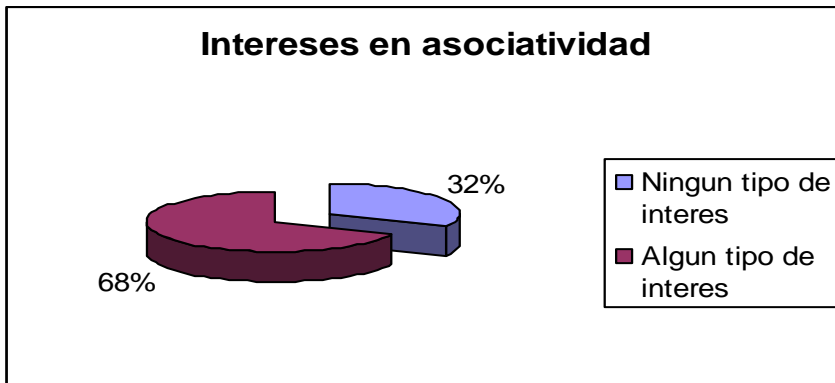
11. Disposición a conformar relaciones de tipo asociativas.

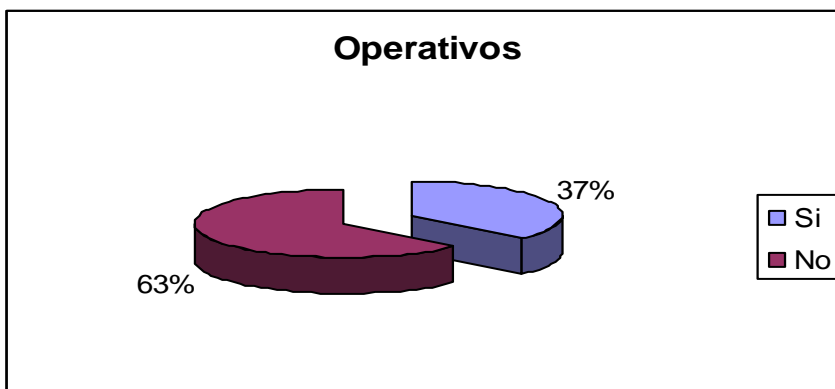
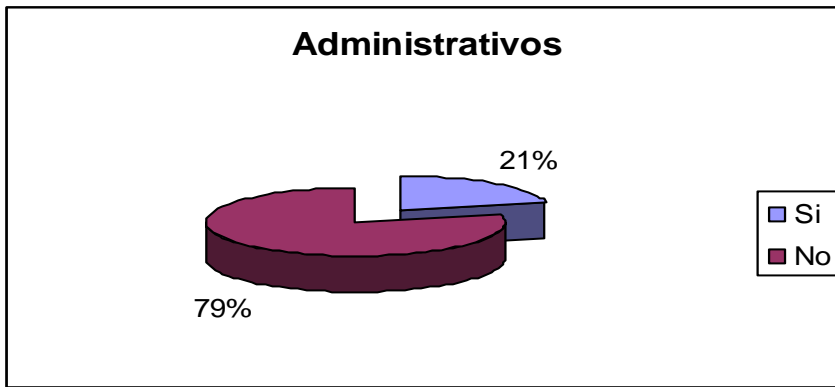


12. Empresas suscritas o vinculadas a entidades promotoras de turismo.

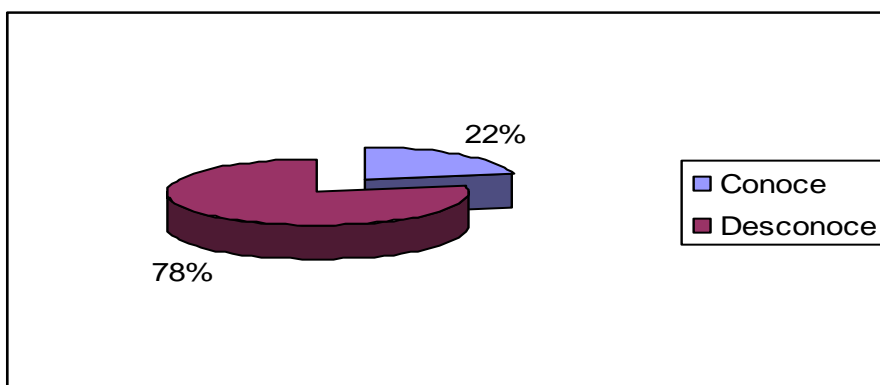


13. Objetivos a alcanzar con relaciones de tipo asociativas.

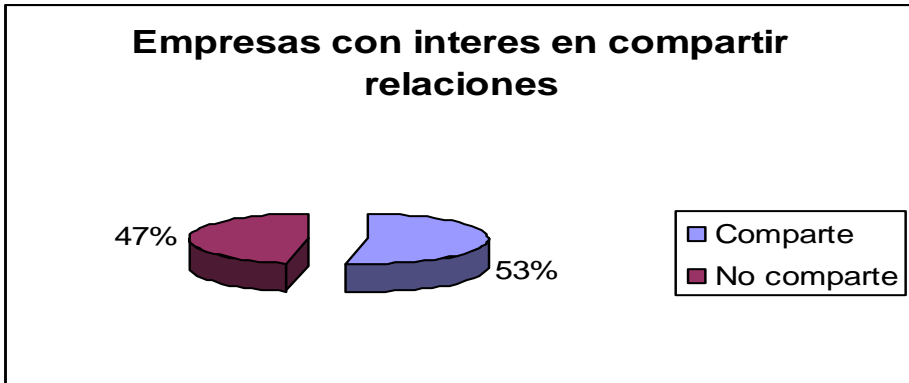




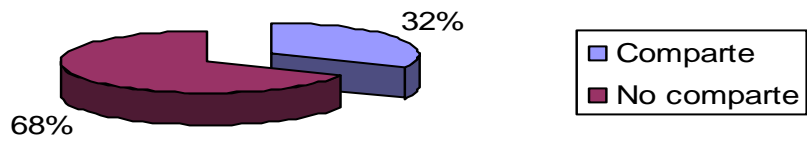
14. Conocimiento de las ventajas de la asociatividad.



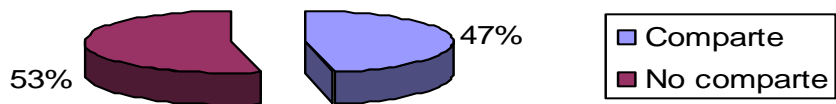
15. Tipos de relaciones compartidas.



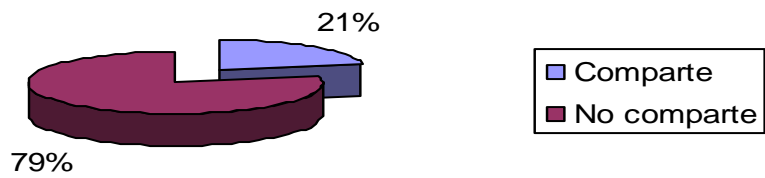
Capacitaciones conjuntas



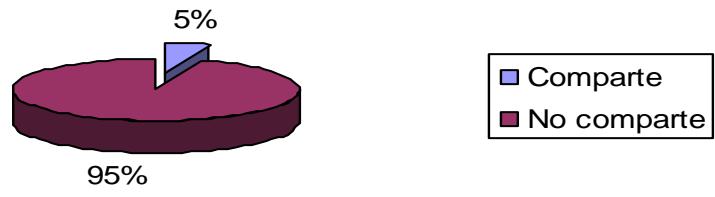
Intercambio de información



Alianzas para vender



Servicios post-venta



Logística y distribución

