Escuela Superior de Administración Pública
Administración&Desarrollo
adm. desarro. 2016;46 (2): 134-145

Análisis de perfil competitivo de la cadena productiva del turismo en el departamento de Arauca

Eduardo Andrés Botero Cedeño

Autor

Eduardo Andrés Botero Cedeño

Economista, especialista en Finanzas y Negocios internacionales y magíster en Administración Económica y Financiera. Docente Investigador de la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Arauca, Grupo de Investigación GEMA, Arauca, Colombia.

Contacto: eduardo.boteroc@campusucc.edu.co, Carrera 24 a # 23-98 Barrio 7 de agosto. Arauca,

Palabras clave

Desarrollo económico, Regulaciones y política industrial, Planificación y políticas de desarrollo, Análisis de la producción, Localización empresarial

Keywords

Economic development, Regulation and Industrial Policy, Development Planning and Polic, Real Estate Markets, Spatial Production Analysis, Firm Location

JEL: O10, L50, O20, R30

Fecha de recepción: 02-12-2015
Fecha de aprobación: 05-02-2016

Cómo citar este atículo

Botero Cedeño, E. (2016). Análisis del perfil competitivo de la cadena productiva del turismo en el departamento de Arauca. *Administración & Desarrollo, 46*(2), 134-145.Recuperado de http://esapvirtual.esap.edu.co/ojs/index.php/admindesarro/article/view/14

Resumen

En la presente investigación se analizaron las condiciones competitivas de la cadena productiva del turismo en Arauca, Colombia, sector priorizado en el plan regional de competitividad de este departamento. El estudio contó con la participación de actores representativos de la cadena, quienes identificaron las fortalezas y debilidades con las que cuenta esta actividad económica en el territorio. La perfilación se consolidó a partir de una metodología de enfoque multimodal, que integró datos secundarios con información primaria obtenida a través de la realización de 18 entrevistas a profundidad. La valoración giró en torno a tres grandes dimensiones: Aspecto Productivo, Aspecto Competitivo y Aspecto Tecnológico. Se identificaron grandes potencialidades para la industria turística en el departamento de Arauca, especialmente en los nichos relacionados con el turismo ecológico, el agroturismo y el turismo de aventura; sin embargo, es evidente que hay grandes impedimentos estructurales que limitan las posibilidades de crecimiento y consolidación del sector.

Analysis of the competitive profile in the productive touristic chain in the district of Arauca, Colombia

Abstract

The following paper presents a research that focuses on the main productive sector of the District of Arauca, Colombia. It describes the analysis of the competitive conditions of Arauca´s touristic productive chain. The participants of the study were the main representatives of the chain who identified the strengths and weaknesses of this economic activity in the territory. The criteria used to choose the participants was based on the multimodal approach which integrated both, primary and secondary information over 18 thorough interviews. The assessment was done based on three important aspects: productive, competitive and technologic. Consequently a great productive potential in the touristic sector in Arauca was identified, mainly ecological, agro-touristic and adventure niches, however it was also very distinct that growth and consolidation possibilities are limited due to structural difficulties in the sector.

Análise do perfil de competitividade da cadeia produtiva do turismo no departamento de Arauca

Resumo

Na presente pesquisa analisaram-se as condições competitivas da cadeia produtiva do turismo em Arauca (Colômbia), o qual é um sector priorizado no plano regional de competitividade deste departamento. O estudo contou com a participação de atores representativos da cadeia, os quais identificaram as fortalezas e debilidades desta atividade econômica no território. A construção do perfil consolidou-se a partir de uma metodologia de enfoque multimodal, que integrou dados secundários com informação primária obtida através da realização de 18 entrevistas a profundidade. A valoração girou em torno de três grandes dimensões: a produtiva, a competitiva e a tecnológica. Identificaram-se grandes potencialidades para a indústria turística no departamento de Arauca, especialmente nos nichos relacionados com o turismo ecológico, o agroturismo e o turismo de aventura; no entanto, é evidente que há grandes impedimentos estruturais que limitam as possibilidades de crescimento e consolidação do sector.

Palavras-chave

Desenvolvimento econômico, regulações, política industrial, planejamento, políticas de desenvolvimento, análise da produção, localização empresarial.

Analyse du profil compétitif de la chaîne de production du tourisme dans le département d'Arauca

Résumé

Dans cette recherche, on analyse des conditions de concurrence dans la chaîne de production du tourisme à Arauca (Colombie) et dans les secteurs prioritaires du plan régional de compétitivité de ce département. L'étude eut la participation des acteurs représentatifs de la chaîne, qui ont identifié les avantages et les faiblesses qui expliquent cette activité économique sur le territoire. Le profilage a été consolidé à partir d'une méthodologie d'approche multimodale, qui a intégré des données secondaires et des données primaires obtenues grâce à la réalisation de 18 entrevues en profondeur. L'évaluation a eu 3 grandes dimensions: productive, compétitive et technologique. On a peut identifier un grand potentiel pour l'industrie du tourisme dans le département d'Arauca, en particulier dans des niches liées à l'éco-tourisme, l'agro-tourisme et le tourisme d'aventure; cependant, il est clair qu'il y a des obstacles structurels qui limitent les possibilités de croissance et de consolidation du secteur.

Mots-clés

Développement économique, politique industrielle, règlements, politiques de planification et de développement, analyse de la production, localisation des entreprises.

Introducción

Porter, considerado por muchos el "padre" de la estrategia competitiva, plantea que el concepto de competitividad representa "la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo se basa en el aumento de la productividad" (Porter citado en Suñol, 2006, p. 181). El desarrollo de capacidades competitivas se entiende, así, como la única forma de garantizar, verdaderamente, que las empresas o los territorios sobrevivan a la intensa dinámica de competencia internacional:

> Ahora bien, de la participación en los mercados globales debe desprenderse un mejoramiento sistemático de la calidad de vida de la población, lo que significa en otras palabras, que las políticas orientadas a la competitividad y el desarrollo económico no deben concentrarse exclusivamente en el crecimiento material, deben igualmente, contribuir a que las dinámicas de emancipación social se consoliden, lo que solo podrá concretarse una vez se logre una utilización eficiente de todos los recursos económicos, políticos, sociales y culturales con los que cuenta el territorio. (Suñol, 2006).

De esta forma, entendida en su connotación sistémica, la competitividad es el resultado de un esquema de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las

Empresas, las Instituciones Intermediarias y la Capacidad Organizativa de una Sociedad (Esser, Hillebrand, Messner, y Meyer-Stamer, 1994). Con esta consideración en mente, es posible argumentar que los esfuerzos orientados al fortalecimiento competitivo de una unidad empresarial o un territorio determinado, deben, por necesidad, estar enfocados en la construcción de una perspectiva conjunta, a través de la cual se haga posible la concepción de un plan estratégico que sea compartido por todos los grupos de interés. Lo que debe pretenderse en los mencionados planes, es la definición de cursos de acción fundamentados en las fortalezas existentes, concentrados en la consolidación de ventajas competitivas que tengan un impacto real en la situación económica y social.

La revisión de antecedentes teóricos, históricos y conceptuales permite identificar en los denominados planes regionales de competitividad un esfuerzo de planificación trascendental, a través del cual ha sido posible, desde lo local, consolidar esquemas de desarrollo con un marcado enfoque de emancipación social (Echeverry Romero, Medina Vásquez, y Silva Castellanos, 2013). La concepción que subyace a este tipo de documentos es que el aprovechamiento intensivo de las ventajas comparativas es una condición imprescindible en la dinámica de su consolidación en el tiempo; igualmente, se debe tener en cuenta que dichas ventajas son las que permiten la participación efectiva en la dinámica comercial globalizada propia del régimen de acumulación flexible dominante actualmente (Harvey, 1998).

El proceso investigativo que aquí se presenta ha tenido como objetivo principal analizar si las "apuestas productivas" destacadas en el plan regional de competitividad del departamento de Arauca y específicamente en el sector turístico, realmente presentan las condiciones necesarias para apuntalar el crecimiento económico y la mejora de las condiciones en la calidad de vida en el territorio, de acuerdo con las percepciones de sus principales actores económicos, sociales, políticos y culturales. De ninguna manera se trata de un ejercicio de evaluación de la acción pública y privada alrededor de estas apuestas; se trata, simplemente, de un análisis de las características objetivas que delimitan la actividad productiva, con el que se trata de definir si estas se corresponden con las dinámicas de enclave y aglomeración que se han identificado en la literatura especializada como esenciales para el desarrollo regional (Porter,1991, 1999, 2003, 2013; Becerra Rodríguez y Álvarez Giraldo, 2011; Yifu Lin, 2010; Diez, 2010; Albuquerque, 2003).

De esta manera, en el análisis del contenido conceptual de los planes regionales de competitividad en general —no siendo el del departamento de Arauca la excepción—, se ha reconocido, como elemento clave, la idea sostenida de que un aprovechamiento consistente de la dotación natural con la que cuenta el territorio es el medio correcto para la construcción de ventajas competitivas perdurables, y se asume, de igual manera, que únicamente a través de este último tipo de ventajas es posible la participación en un escenario poscapitalista marcado por un régimen de acumulación flexible altamente globalizado (Drucker, 2015; Porter, 1991; Harvey, 1998). Bajo esta óptica, se ha establecido una consideración positiva de las acciones de fortalecimiento sectorial en la medida en que las mismas estén alineadas con las ventajas comparativas; difícilmente podría pensarse, de acuerdo con esta línea argumentativa, que un sector productivo pueda participar activamente en la dinámica del comercio internacional, si esta condición previa no es satisfecha de forma adecuada (Buendía Rice, 2013; Yifu Lin, 2010).

Ahora bien, es claro que no siempre existe esta alineación positiva entre la explotación de la dotación natural y la consolidación de unas dinámicas sociales que sean favorables para los diferentes grupos de interés con incidencia en el territorio (Álvarez García y Rendón Acevedo, 2010). Es en este sentido que se ha entendido, durante el proceso de diseño y ejecución de la investigación, que la participación de la academia como agente activo en este proceso es definitivo, pues si bien la consolidación de ventajas competitivas se corresponde con una acción práctica consciente y permanente de los diferentes actores sociales, la definición y ejecución de las actividades definidas en los planes de competitividad requieren de una validación teórica y conceptual, que solo puede darse en virtud de dinámicas propias de grupos de investigación avalados por las instituciones de educación superior (Echeverry Romero et al., 2013). Ejercicios analíticos como el aquí expuesto, sin lugar a dudas constituyen un invaluable aporte a la gestión económica pública y privada en el territorio, siempre y cuando se conciban como mecanismos para promover los procesos de emancipación social de los diferentes grupos sociales.

Para cumplir el objetivo propuesto en la investigación y contrastar la hipótesis de trabajo, se procedió a adaptar la metodología cualitativa de perfilación competitiva que fue aplicada al denominado sector de ornamentales en Atlixco, México (Mosquera, Argumedo, y Morales, 2010). En este caso, se redefinieron las cuatro grandes categorías planteadas en el referenciado estudio, estableciendo tres nuevas dimensiones que permiten un análisis global de la actividad económica en el territorio: Aspecto Productivo, Aspecto Competitivo y Aspecto Tecnológico. De igual manera, la exposición de los resultados a través de su presentación y socialización en escenarios

de discusión regional, así como en espacios académicos especializados, se ha concentrado en presentar esta perfilación competitiva como un insumo inicial, en el cual, de acuerdo con Echeverry Romero et al. (2013), es posible presentar, de manera sistemática, información pertinente a los sectores económicos, brindar una perspectiva panorámica de sus potencialidades competitivas y orientar la discusión alrededor de estas sobre bases objetivas mucho más consistentes.

Los resultados del ejercicio investigativo han permitido identificar que la gran mayoría de los actores de la cadena productiva vislumbran a futuro grandes potencialidades para el sector turístico en el departamento de Arauca. Sin embargo, también existe un consenso mayoritario alrededor de la imperiosa necesidad de superar restricciones estructurales que limitan las posibilidades de crecimiento de esta actividad productiva, entre las cuales se destacan: la problemática de violencia que aún sigue aquejando a la región; la falta de recurso humano cualificado para la prestación de los servicios turísticos; las precarias condiciones de conectividad tecnológica principalmente en las zonas rurales; las grandes falencias en la infraestructura de transporte aéreo y terrestre que limitan el flujo de visitantes nacionales y extranjeros, entre otras. Por otra parte, es importante destacar que existen procesos asociativos y colaborativos que, alrededor del turismo, han empezado a consolidarse en el territorio; estos favorecen la clara identificación de los segmentos estratégicos de mercado que se hizo evidente a lo largo de todas las entrevistas realizadas, segmentación que apunta a servicios turísticos concentrados en el aprovechamiento de las condiciones naturales excepcionales con las que cuenta el departamento. De esta manera, es posible afirmar que la cadena turística en Arauca cuenta con una dinámica positiva que valida su priorización dentro del plan regional de competitividad; no obstante esto, es evidente que aún subsisten importantes limitaciones que impiden desarrollar todo el potencial de este sector económico.

Arauca: ¿oportunidades desaprovechadas o territorio por explorar?

Arauca, territorio ubicado en la parte oriental de Colombia, era una antigua comisaría fundada en año 1911, que a raíz de la Constitución Política de 1991 pasó a formar parte de los 32 departamentos que componen el país; su división administrativa interna consta de siete municipios: Arauca (capital), Tame, Saravena, Arauquita, Puerto Rondón, Fortul y Cravo Norte. A pesar de ser uno de los territorios con mayores riquezas naturales, especialmente reflejadas en una alta producción de petróleo, en los últimos lustros registra un débil comportamiento en las principales variables socioeconómicas, tanto así, que es habitual encontrar, en diferentes procesos de medición de realidad competitiva de las regiones, calificativos como: Departamento de bajo desempeño (Cruz y González, 2014); Departamento en etapa 2 de desarrollo: altamente dependiente del sector minero-energético (Consejo Privado de Competitividad y Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas, 2014), o Departamento de bajo nivel competitivo (Cepal, 2015). Para el caso de la presente investigación, la problemática ha sido analizada desde tres dimensiones básicas, a saber: crecimiento demográfico, comportamiento económico y niveles de educación.

En el caso específico de la dimensión demográfica, es importante destacar las dinámicas que se han derivado del crecimiento que la actividad petrolera registró en el territorio a partir de la década de 1980. Especial atención merece la importante migración de personas de diferentes zonas del país, quienes, atraídos por los efectos positivos de la denominada "bonanza petrolera", asentaron su morada en el departamento. Ahora bien, es igualmente evidente que, posterior a ese primer momento de explosión demográfica, se ha consolidado un crecimiento poblacional bastante heterogéneo y muy poco planificado, lo que se refleja en el hecho de que algunos municipios, entre los años 1993 y 2007, han llegado a duplicar y hasta a triplicar su número de habitantes (tabla 1); lo anterior ha promovido un proceso expansivo de muy poca densificación. No obstante esta dinámica poblacional, se ha presentado un aspecto positivo: el indicador de relación de dependencia ha pasado de 87 personas inactivas por cada 100 en edad de trabajar en el año 1985, a aproximadamente 73 en el año 2014 (PNUD, 2015).

Tabla 1. Crecimiento poblacional en el departamento de Arauca, 1993-2007

Municipios	1993	2005	2007
Arauca	39 796	68 222	78 230
Arauquita	12 237	15 951	37 686
Cravo Norte	3 759	2 970	3 592
Fortul	6 584	4 393	22 536
Puerto Rondón	2 128	2 656	3 958
Saravena	12 968	35 279	43 732
Tame	13 724	23 557	48 627

Fuente: tomado de Galván Galván y Torres González (2011).

Tabla 2. Nivel educativo en el departamento de Arauca, 1993-2005; comparativo con la media nacional

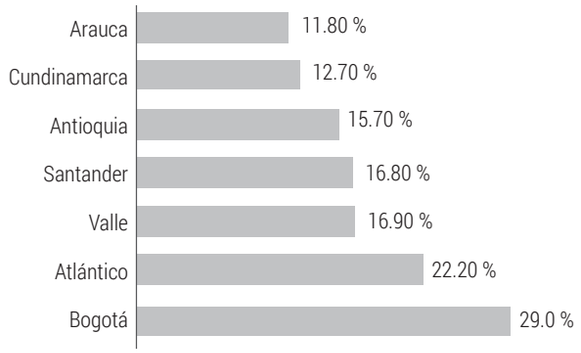
	Preescolar		Primaria		Secundaria y media / profesional		Superior / especialización		Ninguna	
	1993	2005	1993	2005	1993	2005	1993	2005	1993	2005
Nacional	2.42	4.55	49.08	37.22	31.33	7.02	7.18	1.25	9.98	10.46
Departamental	**2.63**	**4.61**	**59.16**	**41.01**	**22.02**	**4.39**	**3.37**	**1.01**	**12.82**	**12.47**
Municipios	1993	2005	1993	2005	1993	2005	1993	2005	1993	2005
Arauca	2.84	4.18	47.98	36.71	34.53	6.34	6.61	1.32	8.03	10.39
Arauquita	2.45	7.35	65.42	38.28	13.86	2.47	1.45	0.87	16.82	18.84
Cravo Norte	1.98	3.74	63.73	45.29	14.82	2.84	1.59	0.29	17.87	17.3
Fortul	1.94	5.48	68.57	50.8	10.81	2.32	0.88	0.47	16.99	15.48
Puerto Rondón	2.54	3.78	61.15	49.87	18.37	2.22	1.88	0.39	16.26	11.82
Saravena	2.76	4.32	62.39	48.27	19.7	2.85	2.74	0.75	12.41	13.75
Tame	2.74	4.69	61.55	43.78	19.47	3.31	2.5	0.87	13.75	10.97

Fuente: tomado de Galván Galván y Torres González (2011).

En lo referente al aspecto educativo, Arauca se encuentra, en cuanto a los niveles de educación superior o de posgrado, persistentemente por debajo del promedio nacional. En esta misma línea, resulta preocupante el deterioro a nivel educativo según las cifras publicadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). En el caso específico de algunos municipios, la población sin ningún tipo de estudio sigue sin reducirse y ha llegado incluso a aumentar. Para que el lector alcance a dimensionar la trascendencia de la situación puntualizada, se presentan en la tabla 2 las cifras correspondientes:

Los bajos niveles educativos y la errática dinámica de expansión demográfica son factores que se reflejan con implicaciones directas en la estructura productiva del territorio. Se resaltan aquí, por cuestiones de espacio, las dos consecuencias primordiales que de estos factores se desprenden. En primera instancia, es importante resaltar que estos fenómenos han limitado la consolidación de una masa crítica (figura 1) de "recurso humano" altamente calificado, a través del cual poder promover en la región procesos de investigación, desarrollo e innovación, lo que se ve reflejado en la poca generación de valor agregado que caracteriza a las actividades económicas con arraigo en el departamento. El segundo aspecto al que aquí se hace referencia —sin duda ligado a lo anteriormente dicho—, se relaciona con el hecho de que los bajos niveles educativos y la ausencia de un sentido de permanencia y pertenencia a la región son elementos que restringen el fomento de un espíritu emprendedor, aspecto indiscutiblemente imprescindible para la consolidación de dinámicas positivas de crecimiento y desarrollo regional.

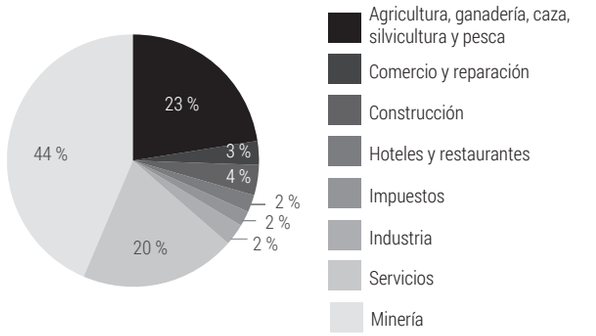
Figura 1. Población en edad de trabajar con educación superior en los departamentos de Colombia



Fuente: tomado de Secretaría de Planeación Departamental (2011).

Lo expuesto anteriormente implica restricciones para la estructura económica que son más que indiscutibles. La economía del departamento de Arauca se caracteriza por su escasa diversificación, con una fuerte dependencia de los recursos provenientes de la explotación minera, rubro que representó en 2007 más del 40 % del PIB departamental (figura 2); mientras que actividades relacionadas con el sector industrial, necesarias para consolidar la incorporación de conocimiento en la producción y generar valor, registran una participación mínima en las cuentas del departamento, alcanzando para 2007 (año más reciente para el que existen cifras confiables) un poco más del 2 %.

Figura 2. Composición sectorial del PIB del departamento de Arauca para 2007



Fuente: tomado de Secretaría de Planeación Departamental (2011).

Estos aspectos son el reflejo de una sociedad que se caracteriza por su diversidad, heterogeneidad y pluralismo, pero sobre todo, y lamentablemente, por su predisposición al conflicto y al bloqueo, lo que limita su capacidad para resolver problemas de manera colectiva (PNUD, 2003). En este orden de ideas, se entiende que los procesos de planificación territorial representados en los planes regionales de competitividad, se convierten en escenarios propicios para que los territorios definan una visión compartida que permita generar consensos y salidas compartidas a los problemas existentes, ambos aspectos apalancados en las fortalezas productivas con las que el territorio cuenta. Sin embargo, la persistencia de gran parte de los problemas reseñados es un aspecto que, lamentablemente, lleva a pensar que dichas dinámicas de concertación alrededor de las actividades productivas estratégicas que por su importancia han sido priorizadas, no han logrado integrar adecuadamente las condiciones naturales favorables (ventajas comparativas) con las dinámicas sociales y empresariales sobresalientes en la región (ventajas competitivas).

Materiales y métodos

La investigación siguió un enfoque netamente cualitativo. En este sentido, más que pretender acceder a registros exactos de la situación del sector turístico en el departamento de Arauca, se intentó un acercamiento a las percepciones de los principales actores de la cadena productiva. Esta orientación no buscaba otra cosa que integrar diferentes representaciones y estrategias en el estudio de una situación esencialmente compleja (Valles, 1997; citado por Ramírez y Zwerg-Villegas, 2012), y de ahí la denominación de *enfoque integrado multimodal* (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2007). En esencia, se trabajó sobre la certeza de que "al manejar los datos cualitativos, [...] los analistas hacen problemas fundamentándolos en las realidades cotidianas y en los significados de los mundos y actores sociales" (Coffey y Atkinson, 2003, p. 8).

La principal técnica de recolección de información utilizada en la investigación fueron las entrevistas a profundidad, con un total de 18. A través de ellas se entabló comunicación verbal que permitió acceder "al universo de significaciones de los actores, haciendo referencia a acciones pasadas o presentes" (Guerrero citado por López y Deslauriers, 2011, p. 3), apuntando siempre a la consolidación de un registro en el que los directamente implicados son la principal fuente de información y en donde los actores más representativos son quienes "hablan en nombre de gente distinta proporcionando datos acerca de los procesos sociales" (Shwartz y Jacobs citado por López y Deslauriers, 2011, p. 2). La entrevista a profundidad es una herramienta investigativa que permite "retener las sutilezas del discurso y eliminar las dificultades para penetrar el ámbito privado de las personas" (López Estrada y Deslauriers, 2011, p. 2).

Teniendo en cuenta las características de la técnica seleccionada, se realizó un muestreo de casos típico no probabilístico orientado bajo el criterio de conveniencia (López Estrada y Deslauriers, 2011, p. 8); en términos prácticos, esto significó que, después de cada entrevista, el equipo analizaba su aporte al registro analítico, concluyendo con esta actividad una vez consideró que ya contaba con los elementos suficientes para realizar la descripción planteada. Se entrevistaron agentes representativos de la cadena productiva pertenecientes a instituciones públicas, privadas y comunitarias; de igual manera, el análisis se complementó con la consulta de información secundaria relacionada con la actividad económica, disponible en diversas fuentes oficiales. Para identificar y contactar a las personas a entrevistar fue necesario llevar a cabo un proceso de *screening* referencial. La conjunción de la información

permitió una descripción detallada de los múltiples aspectos que delimitan las posibilidades competitivas de la cadena productiva del turismo en el departamento de Arauca.

Los parámetros de referencia para llevar a cabo este ejercicio descriptivo, fueron adaptados de la investigación realizada por Mosquera, Argumedo y Morales (2010), relacionada con la perfilación competitiva del sector de Ornamentales en Atlixco, México. El ejercicio consistió en construir una matriz de perfil competitivo para el sector económico, estableciendo una escala de valoración entre 1 y 4 para debilidades (1 y 2) y fortalezas (3 y 4), y consolidando el resultado final a través de la sumatoria ponderada de los factores referenciados; de esta forma, si el valor obtenido era superior a 2.5, podría hablarse de una situación competitiva favorable en el aspecto evaluado; si por el contrario, el resultado obtenido registraba una cifra inferior a este valor, se estaría en una situación desfavorable en términos de competitividad, mientras que un guarismo igual a 2.5 refleja capacidades para competir promedio o estándar (Mosquera et al., 2010).

Análisis y discusión de los resultados

La intencionalidad de este proceso de análisis, tal como se recalcó anteriormente, responde a la orientación que para este tipo de investigaciones se han destacado en Echeverry Romero et al. (2013). En otras palabras, la perspectiva panorámica que se ha intentado desarrollar a través de la perfilación competitiva, se ha concentrado, básicamente, en tres aspectos esenciales: a) en primer lugar, en consolidar elementos de análisis que permitan una comprensión mucho más profunda de las condiciones que delimitan la actividad productiva, con un marcado énfasis en los elementos característicos del territorio; b) asimismo, el ejercicio investigativo no puede desentenderse de la necesidad de promover emprendimientos e iniciativas públicas, privadas y comunitarias orientadas a consolidar las dinámicas de encadenamiento productivo y generación de valor; y c) el último aspecto se relaciona precisamente con lo antes mencionado, esto es, que a la academia le corresponde ser el eje articulador de las acciones de los diferentes actores sociales que se orienten al fortalecimiento competitivo de los sectores económicos priorizados en el territorio.

En este sentido, es claro que la trascendencia de la investigación está ligada a un aspecto principal: la capacidad para servir como espacio de discusión y articulación de la política sectorial del territorio, estableciendo para esto los puntos focales sobre los cuales esta debe concentrarse (Echeverry Romero et al., 2013). La metodología implementada es el mecanismo idóneo para definir esta focalización conceptual, entendiendo siempre que el discernimiento de lo productivo, competitivo y tecnológico permite analizar, en contexto, desde los aspectos más generales hasta los más particulares de la cadena de valor. En virtud de la categorización que se definió para el desarrollo de la metodología, fueron identificadas, estudiadas y discutidas un total de 13 variables, a través de las cuales se ha podido vislumbrar en el turismo un sector económico con gran potencial en el departamento de Arauca, pero con importantes restricciones que impiden su consolidación como alternativa productiva frente a la explotación minero-energética.

Análisis de la situación competitiva de acuerdo con las condiciones del proceso productivo

Los servicios de hospedaje, alimentación y complementarios, germinales para el sector turístico en el departamento de Arauca, registraron un proceso de crecimiento y consolidación, merced a la dinámica ascendente de la explotación petrolífera en el territorio (Higuera Díaz, comunicación personal, 1.º de mayo de 2015). De esta forma, se ha consolidado una importante experiencia empresarial y una más que interesante infraestructura física, aspectos que de cierta forma explican la priorización del sector en el plan regional de competitividad. Sobre el sustento que otorgan las condiciones favorables previamente reseñadas, se han venido construyendo, lenta pero persistentemente, espacios de asociatividad y cooperación, a través de los cuales, en los últimos 3 años, se ha logrado, entre otras cosas:

> Identificar los productos turísticos del municipio de Arauca, Tame y Saravena [...] diseñar los productos turísticos de historia y tradición del municipio de Tame, avistamiento de aves, experiencia del baile de joropo[1] en el municipio de Arauca [...] el fortalecimiento empresarial para los prestadores del servicio turístico del departamento [...] la creación de la corporación para el desarrollo turístico del departamento [...] un plan de acción para la recuperación del Malecón y el diseño de la marca turística de nuestro departamento (Mena Castellanos, comunicación personal, mayo 4 de 2015).

1 Baile llanero típico de la región del oriente colombiano y el occidente venezolano.

Estos procesos de análisis y planificación de la actividad turística, explican en gran parte la orientación hacia actividades turísticas no tradicionales en el territorio (agroturismo, ecoturismo, turismo de aventura, entre otras), destacadas por los actores de la cadena como fortalezas productivas en virtud de dos variables: una ubicación geográfica que se caracteriza por unas muy buenas condiciones naturales, y una gran riqueza cultural e histórica del territorio. Por su parte, la principal debilidad en este aspecto lo representa el hecho de que estos nuevos segmentos estratégicos de negocio recién empiezan a consolidarse y cuentan con un factor limitante no menor: las condiciones de orden público y el imaginario que a nivel nacional asocia al departamento de Arauca con una alta intensidad del conflicto armado.

Sin embargo, tal como es posible apreciar en la tabla 3, los actores de la cadena productiva consideran que el territorio cuenta con ventajas productivas y competitivas que hacen atractiva esta actividad.

Tabla 3. Elementos competitivos claves en el aspecto productivo

Competencias claves		Análisis de actores estratégicos		Competitividad ideal	
Variable	**Ponderación**	**Valoración**	**Total**	**Valoración**	**Total**
El surgimiento y la estructuración del sector	20 %	2.0	0.4	4	0.8
Ubicación geográfica y condiciones naturales del entorno	20 %	3.6	0.7	4	0.8
La cultura y la historia del territorio	20 %	3.8	0.8	4	0.8
Experiencia y posicionamiento en el mercado	20 %	2.4	0.5	4	0.8
Procesos de comercialización y mercadeo	20 %	2.5	0.5	4	0.8
Totales	**100 %**		**2.9**		**4**

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Elementos competitivos clave en el aspecto competitivo

Competencias claves		Análisis de actores estratégicos		Competitividad ideal	
Variable	**Ponderación**	**Valoración**	**Total**	**Valoración**	**Total**
Desarrollo regional y orden público	25 %	1.6	0.4	4	1
Estructura de costos y determinación de los precios	25 %	1.9	0.5	4	1
Portafolio de servicios	25 %	3.4	0.9	4	1
Infraestructura para la servucción	25 %	2.1	0.5	4	1
Totales	**100 %**		**2.2**		**4**

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Elementos competitivos claves en el aspecto tecnológico

Competencias claves		Análisis de actores estratégicos		Competitividad ideal	
Variable	**Ponderación**	**Valoración**	**Total**	**Valoración**	**Total**
Manejo de páginas web y redes sociales	25 %	3.0	0.8	4	1
Cualificación tecnológica y manejo de las comunicaciones con clientes y colaboradores	25 %	2.4	0.6	4	1
Infraestructura física y tecnológica	25 %	2.8	0.7	4	1
Conectividad	25 %	2.2	0.5	4	1
Totales	**100 %**		**2.6**		**4**

Fuente: elaboración propia.

Análisis de la situación competitiva de acuerdo con las condiciones de la competencia

La percepción de las posibilidades competitivas en el contexto regional, nacional e internacional difiere ostensiblemente de la valoración otorgada al aspecto productivo, tal como se aprecia en la tabla 4. Las personas consultadas han destacado tres variables como debilidades importantes en este aspecto: desarrollo regional y orden público, con una valoración de 1.6; estructura de costos y determinación de los precios, con 1.9, e infraestructura para la servucción[2], valorada con 2.1. En el caso de la primera variable, la opinión generalizada es que existe una marcada estigmatización del departamento, lo que hace aún más difícil que los procesos de marketing individuales o territoriales tengan éxito; a este propósito, un entrevistado afirmaba: "a una imagen de un tiroteo o de trece soldados muertos, debemos ponerle 100 imágenes de turismo, 100 imágenes de gastronomía, 100 de personas bailando" (Epia Pinzón, comunicación personal, mayo 6 de 2015). El caso de los costos y los precios está directamente vinculado con el acceso a los servicios complementarios; en esencia, a la poca presencia de proveedores especializados se le suman las dificultades en el transporte aéreo y terrestre, lo que representa para el turista grandes erogaciones que, de alguna manera, tienen que ser compensadas por las unidades productivas que sacrifican la rentabilidad del negocio. Por último, se recalca cierta debilidad en la infraestructura necesaria para la prestación adecuada del servicio, que se relaciona principalmente con las malas condiciones de las vías de acceso, un mal servicio de transporte municipal e intermunicipal, la ausencia de señalización adecuada, una escasa disponibilidad de mano de obra especializada, la poca frecuencia de las rutas aéreas, el escaso manejo de medios de pago distintos al efectivo, entre otros.

Como variable por destacar dentro de la valoración de este segundo aspecto, se registra la que ha sido denominada "portafolio de servicios". Esta se ha calificado con un valor de 3.4, y esto se debe, de acuerdo con los actores consultados, a que los servicios turísticos que se ofertan apuntan a las tendencias actuales del mercado mundial; en este sentido, Arauca disfruta de condiciones favorables en virtud de lo inexplorado y desconocido del territorio. Lo que ha logrado apreciarse a lo largo del proceso investigativo es que los empresarios están expectantes ante un eventual escenario de posconflicto que logre disminuir la intensidad de la violencia; en esencia, el imaginario colectivo apunta a que ante un eventual acuerdo de paz, el departamento resultaría enormemente favorecido, suponiendo la consolidación del turismo como un sector generador de ingresos, empleo, crecimiento y desarrollo.

Análisis de la situación competitiva de acuerdo con las condiciones tecnológicas

Tal como se puede apreciar en la tabla 5, la situación del sector en cuanto al aspecto competitivo fue valorada como estándar o promedio (2.6). Esto indica que las condiciones en el territorio, de acuerdo con la percepción de los actores de la cadena de valor, no difieren considerablemente de las registradas en otros lugares.

2 Se trata de un término utilizado para las actividades productivas del sector servicios que expresa su principal característica, esto es, que su producción coincide con su momento de consumo.

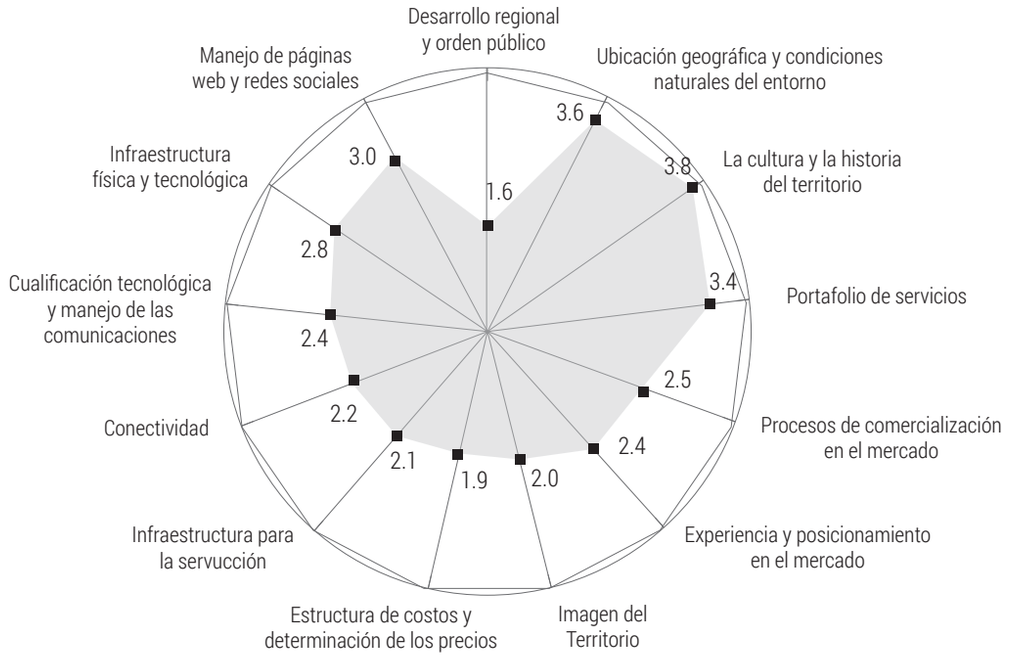
Cuatro fueron las variables más destacadas para este aspecto en las entrevistas realizadas, y de estas, dos se catalogaron como fortalezas: manejo de páginas web y redes sociales (3.0), e infraestructura física y tecnológica (2.8); por su parte, las restantes dos se definieron como debilidades competitivas: cualificación tecnológica y manejo de las comunicaciones con clientes y colaboradores (2.4), y conectividad (2.2).

En el caso de las fortalezas mencionadas, estas son explicadas en virtud de la renovación física que han emprendido los grandes hoteles de la ciudad y algunos establecimientos de hospedaje; en este sentido, se percibe una infraestructura empresarial renovada que se ajusta a los requerimientos del mercado; de igual manera, los agentes consultados resaltan la intensiva utilización de las TIC en la gran mayoría de los eslabones de la cadena productiva (páginas institucionales, sitios web de prestadores de servicios, ofertas a través de operadores turísticos, etc.), como un proceso importante. El hecho de que la oferta de mano de obra especializada para el sector aún sea escasa, así como las falencias de conectividad en las zonas rurales que afectan la prestación del servicio en los nuevos segmentos estratégicos identificados (ecoturismo, agroturismo, turismo de aventura, entre otros), explican la percepción de cierta debilidad competitiva en el aspecto tecnológico.

Análisis global de la situación competitiva del sector cacaotero en el departamento de Arauca

Como corolario de la presentación y discusión de los resultados de investigación, se presentan las 13 variables relacionadas durante el ejercicio de perfilado competitivo. De esta forma, la figura 3 es ilustrativa respecto a las características de la cadena productiva del sector turismo en el departamento de Arauca; así, en el cuadrante superior derecho es posible apreciar las principales fortalezas destacadas relacionadas con las condiciones naturales e históricas (ventajas comparativas) que hacen atractivo el territorio para la actividad turística; sin embargo, si se observa el eje de las ordenadas (siempre teniendo como referencia un plano cartesiano imaginario), se hace evidente que las limitaciones se dan por las condiciones del desarrollo regional, orden público e imagen del territorio. Las demás variables —más relacionadas con los procesos de gestión empresarial— ofrecen un margen de mejora nada desdeñable; en este sentido, el grupo de investigación vislumbra probabilidades de intervención directa en el corto y mediano plazo, para lograr el mejoramiento de las capacidades competitivas de las unidades productivas relacionadas con el sector turístico.

Figura 3. Análisis de perfil competitivo del sector plátano en el departamento de Arauca



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Conclusiones

Las percepciones y experiencias de los actores económicos, sociales, políticos y culturales registradas en esta investigación, permiten dilucidar que, efectivamente, el sector turístico presenta las características necesarias para considerarse un foco de crecimiento y desarrollo económico del territorio. En este sentido, es claro que la valoración de las posibilidades competitivas de dicho sector en el departamento de Arauca ofrece buenas perspectivas para esta actividad económica, especialmente en segmentos estratégicos relacionados con las nuevas tendencias del mercado: ecoturismo, agroturismo, turismo de aventura, turismo ornitológico, entre otros. Existe consenso entre los actores de la cadena productiva, quienes destacan la gestión de acompañamiento de entidades públicas y privadas, lo que permite percibir que la planificación estratégica del sector posibilita el aprovechamiento de las condiciones y capacidades de las unidades productivas. Sin embargo, a pesar de que existen dinámicas empresariales que por su pertinencia merecen ser reconocidas, la impresión general es que los procesos de fortalecimiento empresarial orientados hacia la adquisición de ventajas competitivas son insuficientes, y esta necesidad se hace aún más latente para los actores de la cadena productiva, toda vez que, en un potencial escenario de posconflicto, se considera bastante probable un alto crecimiento de la demanda en el sector.

En definitiva, es posible afirmar que el desarrollo de la actividad turística en el departamento de Arauca dependerá en gran medida de que se superen las limitaciones estructurales que aún se evidencian: el impacto negativo del conflicto armado en la imagen del territorio; las precarias condiciones para el acceso terrestre y aéreo; las restricciones en la servucción debido al poco desarrollo de servicios turísticos complementarios; las limitadas posibilidades de conectividad a internet en las zonas rurales, y la escasez de recurso humano especializado en la prestación de servicios turísticos.

Agradecimientos

Es necesario agradecer, en primer lugar, a las 18 personas que accedieron a realizar las entrevistas a profundidad; este fue un insumo esencial para los hallazgos y conclusiones que se presentan en este artículo; de igual modo, valga el agradecimiento a todas aquellas entidades del orden municipal y departamental que facilitaron información secundaria de vital importancia para el desarrollo de la investigación.

De igual manera, expreso mi gratitud con todos los integrantes del grupo de investigación GEMA, por sus valiosos aportes conceptuales y metodológicos, así como a los estudiantes auxiliares, quienes con mucha determinación ayudaron en aspectos logísticos y operativos de vital importancia.

Por último, mi reconocimiento a directivos y administrativos de la Universidad Cooperativa de Colombia, tanto de la sede Arauca como del orden nacional, quienes, desde el primer momento, creyeron en el proyecto de investigación y lo apoyaron.

Conflictos de interés

Ni el autor ni ninguno de los participantes en la investigación aquí reseñada manifiestan estar inmersos en alguna situación que signifique un posible conflicto de intereses.

Financiación

El presente artículo se deriva de la investigación titulada *Análisis de perfil competitivo de los principales sectores definidos en el plan regional de competitividad para el departamento de Arauca (Cadena del cacao, Cadena del ganado bovino, Cadena del plátano, Cadena turística, Cadena forestal)*, financiada por la Universidad Cooperativa de Colombia y desarrollada por el grupo de investigación GEMA, adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la sede Arauca.

Referencias

Aldana, V. M., Macias, A. A., y Jimenez, J. M. (2010). Competitividad de la pequeña empresa del sector ornamentales en Atlixco, México. *Entramado,6*(2), 26-35.

Álvarez García, R. D., y Rendón Acevedo, J. A. (2010). El territorio como factor del desarrollo. *Semestre Económico, 13*(27), 39-62.

Albuquerque, F. (2003). Curso Estrategias para el desarrollo económico local. Madrid.

Rodríguez, F. B., y Giraldo, C. M. Á. (2011). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en Caldas-Colombia. *Estudios Gerenciales, 27*(119), 209-232.

Buendía Rice, E. A. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico, 28*(69), 55-78.

Cepal. (2015). *Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia*. Bogotá: Oficina de la Cepal en Colombia.

Coffey, A., y Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Consejo Privado de Competitivdad y Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas. (2014). *Índice departamental de competitividad*. Bogotá: Puntoaparte Bookvertising.

Díaz, J. H. C., y Lozano, B. G. (2014). El desempeño económico y social de los departamentos colombianos en el año 2011. *Contexto, 3*(1), 86-98. ISO 690

Diez, J. I. (2010). *Desarrollo endógeno en Bahía Blanca: empresas, organizaciones y políticas públicas*. Bahía Blanca: Editorial de la Universidad Nacional del Sur.

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., y Meyer-Stamer, J. (1994). *Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas.* Berlin: Instituto Alemán de Desarrollo.

Estrada, R. E. L., y Deslauriers, J. P. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social. *Margen: revista de trabajo social y ciencias sociales,* (61), 2-19.

Fernández, M. C. M. (2004). La capacidad innovadora de las redes de desarrollo regional: el valor añadido de la colaboración, la competitividad y la difusión del conocimiento. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía,* (812), 55-70.

Galván Galvan, M. T., y Torres González, M. (2011). Trabajo de grado: *Análisis de empleo en el departamento de Arauca*. Arauca: Universidad Cooperativa de Colombia, sede Arauca.

Harvey, D. (1998). *La condición de la posmodernidad: investigación sobre los orígenes del cambio cultural.* Buenos Aires: Amorrortu Editores.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2007). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Romero, R. D. E., Vásquez, J. E. M., y Castellanos, T. F. S. (2013). El desarrollo local desde una perspectiva sociocultural de la competitividad.*Cuadernos de administración, 29*(49), 45-54.

PNUD. (2003). *Informe de desarrollo humano: Conflicto callejón con salida.* Arauca: Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo.

PNUD. (2015). *Diagnóstico socioeconómico del departamento de Arauca.* Bogotá: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones.* Buenos Aires: Javier Vergara.

Porter, M. E. (1999). Los" clusters" y la nueva economía de competencia. *Revista Palmas, 20*(4), 51-65.

Porter, M. (2003). *Ser competitivo.* Barcelona: Deusto.

Porter, M. (2013). *Estrategia Competitiva*. México D. F.: Grupo Editorial Patria.

Secretaría de Planeación Departamental. (2011). *Plan regional de competitividad del departamento de Arauca.* Arauca: Gobernación de Arauca.

Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad, 31*(2), 179-198.

Yifu Lin, J. (2010). Nueva economía estructural: un marco para reformular el desarrollo. *Documento de trabajo sobre investigación de políticas,* 5197, Banco Mundial.