



PLAN ESTRATÉGICO META 2020 DIAGNOSTICO DEL SECTOR TURISMO DEL DEPARTAMENTO DEL META

Introducción

Como una primera consideración general Suramérica es en el corto y mediano plazo para el sector turismo el mercado de mayor interés para Colombia, en la medida de que no tiene mayores inconvenientes con la imagen; está muy cerca y eso favorece la competitividad – precio por acceso; aprecia los productos colombianos del Caribe y eventualmente otros del interior; no está afectado por disuasivos de cultura ni de idioma y forma parte de una región en ascenso económico, después de un largo periodo recesivo. Por el contrario, se trata de una región con ingresos muy mal distribuidos y un mercado comprador relativamente pequeño en proporción a la población total, con excepción del Cono Sur y Brasil.

En turismo el mercado natural de todo país es el interno y a continuación el fronterizo. En el caso de Colombia, las fronteras con Panamá, Perú y Brasil están aisladas por regiones selváticas, casi deshabitadas muy lejanas de los centros emisores y sin comunicación terrestre efectiva para penetrar los respectivos territorios. Las fronteras con Ecuador y Venezuela, en cambio, acercan una población interesante y con un intenso intercambio comercial que, por desgracia, perdura en largos periodos de estancamiento y situaciones de mucho movimiento, según las condiciones económicas de los dos países y a ritmo de las oscilaciones del cambio entre las respectivas monedas.

Tendencias

En general, el sector de turismo se aplican las mismas tendencias para Estados Unidos, Europa y Sudamérica, sobre muchos tópicos, pero hay campos diferenciados, como los siguientes:

- ☞ El turismo de negocios y convenciones tiende a crecer menos para los europeos donde ya este segmento acusa también una baja de velocidad: median en ellos las nuevas tecnologías que facilitan el intercambio empresarial y comercial por correo electrónico, la teleconferencia, los sistemas de trabajo en red. En segundo lugar, las políticas de austeridad en gastos corporativos que se implantaron en la última recesión – fines de la administración Reagan – Bush -, quedaron como un marco de disciplina que persiste.
- ☞ Pero además, hay una creciente insatisfacción por el transporte aéreo, al que se juzga cada vez menos cómodo, con pérdida en el nivel de atención, con muchos problemas de orden laboral y congestiones imprevistas y, además, con una reacción de alza de precios subsiguiente a un largo periodo de competencia abierta que había favorecido al competidor.



- ☞ No hay, en cambio, como en Europa, tanta tradición de viajar en tren, como para remplazar el medio de transporte principal.
- ☞ No se da – salvo excepciones de New York, Washington o San Francisco – el mismo ritmo creciente de desarrollo de un nuevo turismo urbano de estadías cortas aunque se mantiene el viejo interés por las ciudades europeas. En cambio, hay mayor proclividad hacia el turismo de aventura y a otras formas de turismo de naturaleza o de deportes físicamente exigentes, que son la exigencia más dinámica del mercado gringo, tanto dentro como fuera de Estados Unidos.
- ☞ Los aficionados a la naturaleza si bien aceptan cada vez deportes más rudos y cierto grado de riesgo, buscan crecientemente mayor comodidad que el eco-turismo tradicional.

Perspectivas

El primer lugar, Colombia debe plantearse la proximidad de un reencuentro con la comunidad internacional en asuntos de narcotráfico, y un reaceramiento que desde luego no se traducirá de inmediato en un cambio radical de las condiciones de esos países como emisores de turismo hacia nuestro territorio, pero abrirá espacios a la promoción de los destinos colombianos, con perspectiva de fructificar a mediano plazo.

Mientras esa situación no se dé, caben tareas promocionales no abiertas: por ejemplo, trabajando con clubes de aficionados y correo directo en función de ciertas actividades de turismo de naturaleza, siempre que las ofertas se diseñen de manera absolutamente exenta de riesgos físicos y políticos.

Otro mecanismo es ir acercando posibilidades de inversión en *Joint - Ventures* con capital norteamericano en sitios no neurálgicos, con buena perspectiva de demanda europea e interna, para que el vínculo de los inversores multiplique más adelante el esfuerzo de mercadeo.

Queda, el recurso de no actuar con el mercado “WASP” de los Estados Unidos sino con inmigrantes latinos y otras minorías, que ya van siendo un mercado importante y con enormes perspectivas a largo plazo. (Se estima que hacia el 2010 la población de origen hispano superará la población negra en Estados Unidos). El punto de apoyo sería los propios residentes colombianos nacidos en Estados Unidos.

El Escenario: La Competitividad

La Competitividad es el escenario donde confluyen todos los factores del entorno de producción y mercadeo capaces de hacer que un producto o servicio se identifique frente al consumidor *como el de mayor calidad posible, con la mayor diferenciación y al*



menor precio. Ese es, en síntesis, el *desiderátum* que en términos modernos se denomina ventaja competitiva.

En turismo, con algunas salvedades del medio ambiente social y económico y otras que resultan de circunstancias inerciales de influencia general; *los factores determinantes de la competitividad se encuentran en las regiones y no en el país como un todo*; esto implica poner énfasis en el análisis de los Cluster.

Sin embargo, antes de ir a los problemas específicamente regionales, conviene consolidar aquellos otros que son comunes a todos. Y en ese sentido, lo primero que es necesario destacar como condicionantes negativos para la competitividad global del sector, son *dos grandes problemas inerciales*, que están dados por variables sociales y políticas, de una parte, y por la estructura de la economía del país, de la otra. Esos dos problemas son:

- ☞ *La inseguridad y la imagen* que Colombia proyecta al exterior; y
- ☞ Algunos condicionamientos macroeconómicos y de política fiscal como las tasas de interés, carga impositiva y relación de cambio de moneda; que inciden en mayores costos de inversión y/o de operación, o en una relación-precio desfavorable. Tales condicionamientos, por consecuencias, hacen que los productos turísticos colombianos sean más caros que los de países competidores, de manera que ello repercute en menor demanda internacional pero además, en pérdida de mercado interno.

Hay además otros *siete problemas* de segundo nivel, que sí pueden ser abordados con herramientas sectoriales y que son:

- ☞ La inadecuada infraestructura y la falta de servicios especializados requeridos en la operación del turismo.
- ☞ El mal estado de conservación ambiental, el débil manejo del patrimonio cultural, el desaseo y la ausencia de protección paisajística en muchos sitios turísticos claves y en los corredores turísticos.
- ☞ Deficiencias en información, tanto a nivel interno como en los mercados potencialmente demandantes.
- ☞ Los altos precios.
- ☞ Las insuficiencias en cuanto a calidad de los servicios turísticos y conexos.
- ☞ La forma incompleta en que funciona la cadena de servucción.
- ☞ El escaso conocimiento y, en consecuencia, la poca disposición empresarial hacia el mercado externo.



Pasado y presente del turismo en Colombia

A comienzos de la década de los ochenta, Colombia había sobrepasado el millón de arribos anuales de extranjeros, con una participación mucho mayor del segmento vacacional que la que existe hoy. Era el segundo país receptor turístico del subcontinente y había alcanzado durante década y media (1967 a 1982) tasas de crecimiento sostenido por encima del 13% anual, entre un tercio y el doble por encima de la media de crecimiento mundial.

Entre 1983 y 1984 el país sufrió una violenta caída del turismo de ocio, que se amplió también al turismo de negocios. La causa tuvo componentes externos e internos.

De un lado la recesión mundial del turismo fundamentada en la crisis del petróleo que afectaría tardíamente al continente, y la drástica devaluación del Bolívar que provocó el cierre de la frontera con Venezuela.

A nivel interno la *oleada terrorista*, los ataques urbanos de la guerrilla, la violencia suscitada por las organizaciones paramilitares y el narcotráfico, tuvieron el efecto de agravar los dos factores desencadenantes anteriores pero, además, le impidieron al país recuperarse una vez que el efecto principal tendía a disiparse.

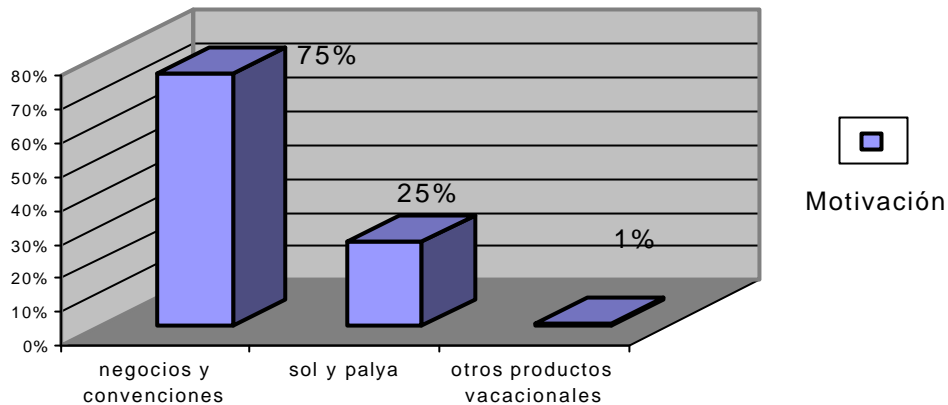
Los siguientes nueve o diez años de receso del mercado receptivo significaron no solo dejar de percibir ingresos sino también el distanciamiento de los logros que hasta ahora se habían conseguido en cuarto a acuerdos comerciales privados experiencia en negociación con grandes mayoristas e interrupción del trabajo conjunto de los empresarios en la comercialización de su producto fuera del país.

Entre 1995 y 1996 ingresaron al país alrededor de un millón cuatrocientos mil viajeros anuales. En cifras aproximadas, trescientos veinte mil vienen en plan de estricto turismo, es decir, en viaje de placer¹.

En efecto, examinando las cifras brutas sin contabilizar ingresos por fronteras terrestres que a juicio de hoteleros y operadores no tiene incidencia real en el turismo hoy en día, la mayor proporción de los visitantes corresponde a viajeros que viene en plan de *negocios y convenciones*. Entre ese segmento y los colombianos residentes en el exterior que regresan de vacaciones, suman un 74% del total de los trescientos veinte mil, de manera que solo el 25% corresponde a turistas que vienen a algunas zonas de la Costa Caribe en búsqueda de *Sol y Playa*, y queda 1% como demanda probable de otros productos vacacionales menores.

¹ La cifra es fruto de un examen crítico en ordenes de magnitud y resulta de descontar el tráfico fronterizo y los viajeros de negocios, de entre la masa global de arribos.

DISTRIBUCIÓN DE VISITANTES SEGÚN MOTIVACIÓN



Los dos primeros segmentos del espectro, turismo de negocios y étnico, están en gran parte fuera del alcance de la estrategia de competitividad.

La llegada destino de los turistas de negocios depende más de la actividad económica y de las políticas de internacionalización, que de una promoción deliberada o de los atractivos turísticos o de la calidad – precio de los servicios.

Por su lado, el turismo étnico viaja también por necesidades ajenas al turismo y se dirige a lugares que poco o nada tiene que ver con él.

Aunque no dependan de él ambos grupos – los viajeros de negocios y los colombianos residentes en el exterior -, son en extremo importantes para el sector: Pueden ser afectados favorable o desfavorablemente por las condiciones de competitividad turísticas, de modo que al ser favorables dichas condiciones muy probablemente el viajero prolongará su visita o la repetirá con motivaciones de descanso y diversión en compañía de otras personas. Cuando esas condiciones son desfavorables, el efecto es totalmente contrario: El viajero recorta su permanencia e inicia el efecto “ Boca a boca”, negativo ante terceros potenciales turistas.

Además del argumento anterior conviene tener en cuenta que el turismo de negocios es la “Punta de Lanza” de la oferta hotelera. De hecho, desde la crisis de los ochenta, el principal volumen de arribos internacionales ha descansado en él y a él se debe también en buena medida el crecimiento sustancial que la hotelería urbana ha experimentado en Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga y otras ciudades, durante los últimos cinco años. Ese aumento puede bien calificarse como un activo de excepcional importancia en la competitividad turística de Colombia y permite afirmar



que, al menos en el ámbito urbano de la oferta, las seis ciudades principales cuentan en este momento con la mejor planta física de hoteles en Suramérica.

Por lo demás, es el turismo de negocios el que crea y sostiene la conectividad aérea de casi todos los destinos internos y tanto él como el turismo étnico han hecho la base de sustentación de los vuelos internacionales que conectan al país con el exterior gracias a unas tarifas ampliamente remunerativas sin los habituales descuentos para los “paquetes”.

Con todo, el panorama ha vuelto a ensombrecerse. Más que las dificultades económicas del último año y medio, el problema radica otra vez en la inseguridad que está adquiriendo matices antes desconocidos y que pone en alto riesgo a las empresas, especialmente a las de inversión extranjera, cuyos representantes se ven amenazados permanentemente por el fenómeno del secuestro extendido a lo largo y ancho del territorio nacional.

El concepto de “Cluster”

El concepto de “Cluster” merece una explicación antes de entrar en materia por que el término se ha usado indiferenciadamente en mercadeo desde hace años para designar tanto *entornos productores* como *nichos o entornos de demanda*. En este documento se ha restringido el término a la misma óptica con que se trabaja en los esquemas teóricos de Michael Porter, es decir, como *entorno productor*. Pero se trata de una visión ajustada, por que la teoría para el caso del turismo requiere adaptaciones y algunos modelos complementarios.

En términos generales, los Clusters son contextos geográficos en los cuales se da un mayor grado de *autarquía* en la definición y manejo del producto turístico. Para escoger las regiones completas donde se debían analizar los productos colombianos vendibles en el exterior, se tuvieron en cuenta las condiciones siguientes:

Que se trate de regiones o destinos donde haya toda o la mayor parte de ingredientes que permitan tener completa la cadena productiva y de mercadeo implicadas en uno o varios productos turísticos concretos, propios de la región, en condiciones de calidad y tamaño ofertables a operadores internacionales.

Eso supone sino de inmediato, a un plazo breve, disponer de: infraestructura básica de servicios, atractivos naturales y culturales, animación y recreación, además de elementos definidos que puedan caracterizar el producto para hacerlos distinguible en el mercado. El Clusters debe también contar con unos empresarios que provean todos los servicios turísticos esenciales – información, redes de reservas, hoteles y afines, restaurantes, facilidades de congresos, operadores locales, transportistas, turoperadores, etc. -, con ánimo y conocimiento para salir a ofrecer sus productos al exterior: y debe contar con accesibilidad y conectividad mínimas desde los países



generadores de demanda, en condiciones de tiempo y de costo que garantice su permanencia en el mercado.

La región debe disponer además de medios de aprovisionamiento de insumos claves de la cadena de suministros (mano de obra calificada, alimentos, combustibles, licores, servicios de mantenimiento, informática, etc.), de un ámbito de ayudas tecnológicas, fiscales y de crédito favorables a la inversión y a la operación del turismo, ojalá concebidas para el territorio geográfico, correspondiente, de entes públicos regionales y locales, unos gremios turísticos y una comunidad estrechamente comprometidos en cooperar en la promoción del destino y de sus principales productos, en ejercer la vigilancia y buena presentación del espacio público en asegurar el saneamiento ambiental, la seguridad para los turistas y la protección del patrimonio histórico y arquitectónico.

Pero principalmente un Cluster debe constar de un entorno empresarial como el descrito atrás que tenga experimentado un mínimo de acuerdos entre prestadores de servicios, sector público, trabajadores y comunidad, para acordar unas estrategias básicas comunes de calidad, competitividad y mercadeo concertadas, en función de unos productos y unos mercados previamente definidos. Hacen parte de ese entorno empresarial los mayoristas y turoperadores internacionales que están fuera del Cluster² pero trabajan para él, ofreciéndolo bajo paquetes o productos propios.

Según el mercado de que se trate – y por lo mismo, del producto bajo estudio -, un “Clusters turístico” que ya está maduro para el mercado doméstico y llena los requisitos expresados atrás, no necesariamente es un Clusters viable en relación con la demanda externa. Por eso se trata de un concepto referido a un mercado concreto: No debe emplearse en abstracto. Es además un concepto evolutivo, dinámico: A medida que el análisis del mercado se especializa y la oferta va madurando, puede darse, por ejemplo, el caso de un Clusters consolidado para *Sol y playa* que puede convertirse a la vez en Clusters competitivo para *Convenciones y ferias*, y así sucesivamente.

Pero además, los productos turísticos se dan de manera desigual y no se corresponde necesariamente con la distribución política del territorio, una misma región o departamento, puede ser parte de varios Clusters regionales según el número de atractivos – base de los productos que se vayan a ofrecer en los mercados -.

Como en Colombia, salvo Bogotá, todos los destinos en cuanto a demanda extranjera *están todavía en formación* (generalmente por problemas de calidad, tamaño de la oferta o dificultades de acceso) muchas regiones y localidades comparten cosas esenciales: El aeropuerto de entrada o salida, una carretera articuladora de varios

² Ese, por ejemplo, es un punto que los teóricos de la competitividad tratarían como parte de la cadena de mercadeo olvidando que el turoperador – mayorista de turismo es esencialmente un creador de productos, no un simple comprador o distribuidor



destinos, unos mismos turoperadores y mayoristas dominantes, unos modelos de ayuda fiscal únicos, un mismo proveedor de tecnología y capacitación, un dispositivo común para mercadeo y promoción que cubre el espectro más amplio que el destino en sí. El grado de autarquía es muy débil y la unidad y grado de concertación entre los empresarios, escasísima. *Por eso no existen todavía verdaderos Clusters puntuales – sino regionales – de turismo y la mayoría está apenas en ciernes.*

Ahora bien: no todos los microclusters en formación, en ciertos casos se perciben microclusters que pueden tener ciertos rasgos muy propios, pero dependerán por tiempo indefinido de un conjunto mayor, es decir, no podrán actuar autónomamente por razones estructurales o por decisión propia: La Isla de Providencia, por ejemplo, es o va a ser un cluster, pero probablemente nunca sea un Clusters, en la medida en que dependerá de San Andrés como sitio de estancia principal, como proveedor de los insumos, como canalizador de la demanda, como sede de los operadores y mayoristas, como punto de llegada de los vuelos internacionales.

Hay otra categoría de destinos que, a pesar de serlo, no tienen dominio del producto de que hacen parte aunque no tengan la limitación del caso Providencia. Es fácil entender la figura dentro de “ circuitos” o “corredores” turísticos, donde el producto es *difuso* por esencia, es decir, el turista no se dirige necesariamente a una localidad sino a una región que desea recorrer. (Esa es una de las varias nociones que este estudio ha introducido a la teoría de Porter: la existencia de *Cluster difusos*). Es el caso de un punto importante como Tunja, por ejemplo, en el Cluster regional de Boyacá.

Cluster Llanos / Orinoquia

El amplio territorio que se extiende entre el piedemonte de la cordillera oriental y la frontera con Venezuela, está formado por los Llanos Orientales y la Orinoquia, unos de los biomas más importantes, conformado primordialmente por las sabanas naturales. El moriche y el ecosistema que forma dentro de él es característico de dicha sabana. La mayoría de la fauna habita en los *bosques de galería* y tiene una estrecha relación con la fauna Amazónica.

Los ríos mayores- Arauca, Casanare, Meta, Tomo, Vichada, Guaviare, Inírida y sus numerosos afluentes- pertenecen a la vertiente del Orinoco. El sector comprendido por los dos últimos citados y el Vaupés deja de ser “ Sabana “, formando una Selva transicional entre el Orinoco y la cuenca del Amazonas.

El eje principal de los Llanos es el río Meta, que los cruza en diagonal desde el centro de Colombia en dirección noreste y recoge en su camino una larga serie de ríos cordilleranos.



Definición de los problemas de Infraestructura para la Competitividad Turística del departamento del meta

La calificación está soportada por rangos entre lo regular y malo, detectando problemas en:

- ☞ **REDES DE CARRETERAS.** Este factor fue calificado en el rango de regular, teniendo en cuenta que dicha calificación obedece a carreteras de segundo y tercer orden, resaltando que las principales rutas turísticas se encuentran en óptimas condiciones de competitividad vial pero sin ningún tipo de señalización turística.
- ☞ **AEROPUERTOS.** Con calificación desfavorable en rango de “malo” refleja el estado real del mismo, siendo inoperante para operaciones nocturnas y de aeronaves grandes.
- ☞ **TRANSPORTE FLUVIAL.** Calificado en el rango de regular con problemas especialmente en infraestructura de muelles de embarque de pasajeros, lo mismo que en mejoramiento de equipos para operación de pasajeros.
- ☞ **En ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO, ASEO Y MATADEROS.** Estas variables fueron calificadas en consenso comunitario entre rangos de regular y malo, con problemas de infraestructura de servicios básicos en los municipios de influencia turística.
- ☞ **CAJEROS AUTOMATICOS Y TARJETAS DE CREDITO.** Problema de calificación regular cuyo resultado es favorable para Villavicencio y desfavorable para los municipios de influencia turística.
- ☞ **ACCESOS Y FACILIDADES DE TRANSPORTE.** En este aparte se encuentra un factor que se denomina facilidad y calidad de acceso aéreo cuyo resultado fue calificado en los rangos de “regular” y “malo”.
- ☞ **NIVEL DE DIFERENCIACION DE LA OFERTA.** Calificada en los rangos de regular y malo, queriendo de esta forma significar que no existen productos turísticos con identidad propia que puedan ofrecer alternativas al turista. El producto agroturismo a pesar de estar en su fase inicial todavía no está posicionado en la mente del consumidor.
- ☞ **ACTITUDES FRENTE AL TURISTA.** Problema calificado en el rango regular que detectó la negativa actitud tanto de las comunidades locales, como el personal que labora en la industria turística.
- ☞ **SEGURIDAD.** Calificado en rango de malo indica un problema para actuar de inmediato.



- ☞ **ESTRUCTURA EMPRESARIAL Y DE EXPLOTACION.** Calificado en los rangos de regular y malo especialmente las variables de bajas tasas de ocupación, deficiente sistema de gestión, productos turísticos existentes y un nivel alto de precios.
- ☞ **FACTORES DE PRODUCCION Y TECNOLOGICOS.** Aquí se calificó la variable disponibilidad de mano de obra (Recurso humano) con resultados desfavorables en el rango de regular, queriendo decir que hay que fortalecer la mano de obra.
- ☞ **RECURSOS TECNOLOGICOS DISPONIBLES.** Calificado en el rango de malo, significa que hay deficiencia notoria en materia de apoyo tecnológico al turista.
- ☞ **COSTO DE LOS FACTORES.** Una vez calificada la variable de líneas de crédito de fomento al turismo en el rango de malo implica el desconocimiento de la oferta de créditos para el turismo.
- ☞ **PAPEL DE LA SUPERESTRUCTURA.** Es este título se calificó la variable información turística en el rango de regular.

Primeras consideraciones

Frente a las anteriores situaciones se proponen unas primeras consideraciones de corto plazo para el análisis en el departamento del Meta en el proceso de construir Visión y Plan Estratégico para el año 2020.

☞ **Conformar una oferta integral de servicios.**

Los territorios aledaños a un gran centro urbano, por lo general, modifican los usos del suelo de acuerdo con las necesidades del núcleo polarizante. Así mismo, la integración conduce a la intensificación de los flujos de recursos y al emplazamiento de actividades periféricas en función de la dinámica socioeconómica dominante.

La cercanía espacial y económica del Meta con Bogotá somete a gran parte de su territorio a las exigencias de la metrópoli y en este proceso se estimula el desarrollo de actividades y ofertas de bienes y servicios seccionales en función del comportamiento y capacidad de compra de los consumidores personales o empresariales capitalinos.

Un componente principal de esta especialización inducida por la demanda es el despliegue de ofertas turísticas, de recreación, ocio y de servicios sociales para la población Bogotana. Los desarrollos de infraestructura y las economías de transporte permiten el acceso rápido a dichas ofertas cuya realización genera ocupación e ingresos para los moradores locales.



La capacidad de repuesta territorial a estas posibilidades determina la magnitud del impacto sobre las estructuras productivas locales y, sobre todo, la viabilidad para convertir a la región en proveedora eficiente de los servicios e incluso para consolidar este sector como el líder del crecimiento territorial.

Los servicios susceptibles de prestar en forma empresarial, como estructura económica organizada y no como simple manifestación inercial ante la demanda creciente, se clasifican en tres grandes grupos: servicios de turismo, a las personas y a las empresas.

El turismo se ha considerado como un potencial para el crecimiento económico y en función de este objetivo se avanza en la consolidación de una institucionalidad de apoyo, se consolida la cadena turística, se promocionan las rutas turísticas y sus atractivos (paisajes, fiestas, ferias, manifestaciones culturales), se preparan recursos humanos para el sector, se fortalece la capacidad instalada y facilidades para brindar una mejor atención al turista y, en general, se actúa sobre las diferentes modalidades de servicio posibles en la región.

La ventaja identificada hace referencia a la cercanía frente al principal mercado del país y como tal sede de los operadores turísticos que canalizan los flujos nacionales e internacionales hacia los atractivos identificados. La autopista Bogotá – Villavicencio facilita la canalización del flujo aunque en contra se establece el costo relativamente oneroso de los peajes que desestimula la movilización y, sobre todo, la imagen y realidad en torno a la seguridad en la región.

Los servicios a las personas hacen referencia a alternativas de servicios para el uso del tiempo libre, la recreación y el esparcimiento, la educación y capacitación, la salud en función del clima, núcleos de servicios especializados como centro de convenciones, clubes y demás.

Asimismo una de las más recientes y vivaces manifestaciones culturales es el Joropodromo evento que se enmarca dentro de las celebración del Torneo Internacional del Joropo.

Por su parte, los servicios a las empresas están compuestos por una gama diversa que va desde la banca y los servicios financieros hasta la consultoría, el transporte y servicios complementarios como almacenamiento de mercancías, seguros, entre otros.

Es importante señalar que en los dos últimos años se han establecido en la ciudad de Villavicencio importantes atractivos turísticos, con inversión del Gobierno Departamental, como son: El Parque “ Los Fundadores” considerado el más grande de la Orinoquía; el Parque Temático Las Malokas donde se desarrolla como evento central los campeonatos de coleo y de trabajo de llano; el Parque Sikuni, escenario recreacional y deportivo que permitió a Villavicencio ser sede por primera vez de un Torneo Internacional de Tennis; el Bioparque los Ocarros próximo a darse al servicio y



permitirá la apreciación, contemplación y aprendizaje in-situ de especies de flores y fauna de la Orinoquía; el Teatro Cultural “ La Vorágine” ubicado dentro del complejo deportivo José Eustacio Rivera y catalogado como el más moderno de la Orinoquía con capacidad para 750 personas.

👉 **Desarrollo del Potencial Turístico**

La oferta hotelera del Meta comprende 4.202 camas, de las cuales el 65% se emplazan en Villavicencio³. Según categoría esta oferta villavicencense se discrimina en 51.1% de camas en hoteles de categoría dos, 34.3% en categoría tres y el resto en categoría uno⁴. Así mismo, se despliega una oferta interesante pero aun incipiente de alojamiento rural en las rutas principales para el turismo que prefiere la alternativa del agroturismo y ecoturismo. 70 fincas registran servicios en este subgrupo de servicios que coexisten con unidades de tipo condominio estructuradas para visitantes de capacidad media y alta de ingresos o como expresión de recreación institucional.

La tarifa promedio de los hoteles son competitivas frente a otras ofertas de departamentos aledaños a Bogotá y la tasa de ocupación hotelera alcanza el 31% en 1999. En caso de los restaurantes la tasa de rotación sube al 67%⁵.

Los desarrollos hoteleros iniciales surgen como resultado de la demanda creciente por alojamiento de visitantes a la región por razones de comercio o trabajo. Con el tiempo se amplía la oferta al turismo propiamente dicho y se conforman empresas hoteleras relativamente complejas en términos organizacionales y de inversión. Existen tres hoteles que responden a esta descripción y se carece de la presencia de cadenas hoteleras importantes nacionales y de cobertura internacional.

No obstante, la mayor parte de las unidades son pequeños negocios de tipo familiar que acusan restricciones de capital, capacidad instalada, calidad y organización para competir en una estrategia ampliada de demanda. En la práctica no son verdaderas empresas turísticas y hoteleras, y su conversión sólo es posible mediante el concurso directo del subsidio y apoyo público. A la par, se ubican diez agencias de viaje registradas en el departamento que se conectan con la oferta hotelera de mayor calidad.

El nivel de organización sectorial está en ascenso gracias al impulso que en este frente promueve el Instituto de Turismo del Meta. En este sentido se crean las asociaciones de fincas agroturísticas del Meta AFAM, de promoción turística del Meta, Asotaxtur, Asotavan y el capítulo de Cotelco⁶.

³ Estudio de Competitividad Turística del Departamento del Meta. Villavicencio, Instituto de Turismo del Meta, julio de 2000. Pág. 152.

⁴ Estudio de Competitividad Turística del Departamento del Meta. Ibid. Pág. 153.

⁵ Estudio de Competitividad Turística del Departamento del Meta. Ibid. Pág. 165.

⁶ Estudio de Competitividad Turística del Departamento del Meta. Ibid. Pág. 163.



La tipología de la mayor parte de los negocios hoteleros y turísticos reproducen una baja cultura organizacional que se refleja en deficiente calidad en la prestación del servicio y en la atención al turista.

Esta situación aunada a la idea del potencial turístico territorial conlleva al desarrollo creciente de programas de capacitación sectorial que pronto generará sus frutos en materia de profesionalización de los empleados. Según los reportes del estudio de competitividad sectorial en el Meta adelantan programas de formación y capacitación las universidades Unimeta y San Martín, el Sena, algunos colegios departamentales y el Instituto de Turismo del Meta⁷.

En síntesis, todavía se presenta un desbalance entre la oferta natural de atractivos, la capacidad instalada y la gestión para estructurar una oferta regional consistente de turismo. El trabajo a desarrollar exige un refuerzo del papel promotor del Instituto Departamental de Turismo y la canalización de apoyos en el proceso de conformación y operación eficiente de la cadena productiva sectorial.

👉 **Servicios a las Personas**

Los servicios a las personas son aún incipientes y se concentran en la instalación de condominios campestres a lo largo de las rutas turísticas, balnearios y una oferta reducida de alternativas de recreación que en su mayoría están perfiladas para demandas puramente locales.

Este renglón es susceptible de explotar mediante el despliegue de una estrategia encaminada a la atracción de intereses e inversionistas extra – territoriales, que operan este tipo de negocios y que se encadenan con circuitos mayores de oferta y demanda.

👉 **Servicios a las Empresas**

Los servicios a las empresas muestran un tamaño consistente con el nivel de desarrollo departamental. La potenciación de esta rama está ligada a la relocalización empresarial de unidades empresariales bogotanas y cundinamarquesas así como a la activación del circuito exportador por las rutas terrestres y fluviales que surcan el territorio orinoquense en busca de los mercados venezolanos y europeos. De hecho, son una opción de mediano y largo plazo cuyas bases se pueden plantar desde ya atendiendo razones asociadas al crecimiento sostenido del sector terciario en la economía metense, la urbanización y la concentración de los flujos económicos y sociales sobre los ejes de desarrollo de las subregiones del piedemonte y el Río Meta.

⁷ Estudio de Competitividad Turística del Departamento del Meta. Ibid. Pág. 176.