

ESCENARIOS FUTUROS DEL SECTOR DEL TURISMO DE SEVILLA VALLE DEL CAUCA COLOMBIA, HORIZONTE 2020-2030.

Huberney Londoño Hernández¹
Profesor auxiliar, Universidad del Valle
huberney.londono@correounivalle.edu.co

Benjamín Betancourt Guerrero²
Profesor tiempo completo, Universidad del Valle
benjamin.betancourth@correounivalle.edu.co

RESUMEN

Este artículo presenta los resultados de la investigación “plan prospectivo estratégico del sector del turismo de Sevilla Valle del Cauca, horizonte 2020- 2030” donde se describen algunos escenarios de futuro como insumo para elaborar políticas públicas, planes y programas de desarrollo, orientados al fortalecimiento del sector del turismo. Comienza con una breve descripción y análisis del sector, resultado de la aplicación de las herramientas diamante competitivo, cinco fuerzas de Porter y análisis de la cadena de valor, elementos fundamentales para la identificación de factores críticos de éxito con los cuales se elaboró la priorización de tendencias y el análisis estructural, sumado a los resultados del Delphi se pasó a la elaboración de cinco escenarios futuros, en ellos el escenario apuesta “pueblo mágico con compromiso de todos”. Finalmente se definen los retos estratégicos que llevan al desarrollo del sector del turismo del municipio de Sevilla Valle del Cauca desde una perspectiva integradora, competitiva y sostenible.

Palabras Claves: prospectiva, turismo, competitividad, sostenibilidad, desarrollo local.

ABSTRACT

This article presents the results of the investigation "strategic prospective plan of the tourism sector of Sevilla Valle del Cauca, horizon 2020-2030" where some future scenarios are described as input to prepare public politics, plans and development programs, aimed at strengthening of the tourism sector. It begins with a brief description and analysis of the sector, resulting from the application of competitive diamond tools, five Porter forces and the value chain analysis, fundamental elements for the identification of critical success factors with which the prioritization of trends and the structural analysis, added to the Delphi results, went on to the elaboration of five future scenarios, in which the scenario bets "magic town with everyone's commitment". Finally, the strategic challenges that lead to the development of the tourism sector of the municipality of Sevilla Valle del Cauca are defined from an integrative, competitive, and sustainable perspective.

Key Words: foresight, tourism, competitiveness, sustainability, local development.

¹ Universidad del Valle, profesor auxiliar, administrador de empresas, especialista en proyectos de desarrollo, magister en administración. Colombia, huberney.londono@correounivalle.edu.co

² Universidad del Valle, profesor tiempo completo, administrador de empresas, magister en administración, doctor en economía y administración de empresas, director maestría en administración, director grupo de investigación previsión y pensamiento estratégico. Colombia, benjamin.betancourth@correounivalle.edu.co

1. INTRODUCCIÓN

Velásquez & Sepúlveda (2015) plantean que “la razón de ser de la prospectiva como ciencia, está fundada en el futuro mismo, en la existencia del cambio y se sustenta en la premisa que los cambios de hoy por hoy no son tan confusos y fortuitos como aparentan ser. Mas bien reconoce la existencia de ciertas pautas y fuerzas identificables que les dan forma a estos cambios, y que una vez comprendidas se nos hace factible afrontarlas con método, en lugar de hacerlo de un modo desordenado” (p.155). Además, plantean que existen 3 actitudes básicas que los agentes sociales pueden adoptar para enfrentar el cambio, estas son: actitud pasiva, actitud reactiva y actitud prospectiva, teniendo esta última dos modalidades: preactiva y proactiva, y es la actitud prospectiva la que se debe asumir puesto que les dará luces para iluminar las acciones de futuro.

Esta actitud de acuerdo con Godet (1995): “nació de una rebelión del espíritu contra el yugo del determinismo y el juego del azar. Se trata, pues, de un combate para la anti-fatalidad (Hugues de Jouvenel) y el anti-azar (Pierre Massé). Este combate lo lleva a cabo la fuerza de la voluntad. Ahora bien, no hay voluntad sin objeto, y el objeto de la voluntad es, precisamente, que el deseo se realice. El proyecto arrastrado por el deseo es el motor de la acción” (p.1).

Por su parte, Merinero y Zamora (2009) en su investigación acerca de la colaboración entre los actores turísticos en ciudades patrimoniales concluyen que: “los actores turísticos de un territorio y sus relaciones son un elemento necesario para la articulación efectiva del espacio turístico, ya que cobran un valor especial en las estrategias y las acciones que se deben emprender en dicho territorio para adaptarse a las nuevas condiciones del contexto, mostrando una dirección de la causalidad entre las características de la red y desarrollo turístico, en cuanto mayor es la dinámica de colaboración público-privada entre los actores turísticos de un territorio mayor es su nivel de desarrollo turístico” (p. 236).

Por tanto, es en la medida de la voluntad como individuos y comunidad que se construye el futuro, no es posible saber que pasará mañana, pero si es posible desde el presente tomar decisiones que acerquen ese mañana deseado, por ello esta investigación se orienta a la integración y desarrollo del sector turismo de Sevilla Valle del Cauca para el periodo 2020-2030, en rebeldía al determinismo y como una apuesta a la suma de voluntades de los actores que lo integran, es oportuno que dados los cambios crecientes en el sector, así como el reconocimiento de las ventajas comparativas del municipio, como una contribución a la integración de esfuerzos de instituciones que aportan a la construcción de planes y proyectos en pro de desarrollo del sector.

Finalmente, la investigación es de tipo descriptiva, haciendo uso del método deductivo, pasando por una etapa de diagnóstico y posteriormente por una reflexión colectiva crítica que proporciona elementos de análisis para la toma de decisiones y acciones en torno a un escenario apuesta. Como modelos para la elaboración del plan prospectivo se tomaron los propuestos por Godet (1995), Mojica (2008), y Betancourt (2015), además, las herramientas propuestas por Godet (2000), el diamante competitivo y la cadena de valor propuestas por Porter, y por último los ajustes y aportes hechos por Mojica (2008) y Betancourt (2015) dando respuesta a la pregunta ¿Qué factores, situaciones y recursos se deben considerar en la formulación del plan prospectivo estratégico de turismo para el municipio de Sevilla Valle del Cauca?.

2. REVISION TEORICA

2.1. Prospectiva.

Según Medina y Vásquez, (1999) la visión y la planificación a largo plazo se relacionan con la trayectoria futura de la economía y la sociedad, se encarnan en estudios futurísticos y

prospectivos. La palabra prospectiva se deriva del verbo en latín *prospicere* o *prospectare*, que significa —mirar mejor y más lejos aquello que está por venir (Medina y Ortegón, 2006).

Para Keenan & Popper (2007) la prospectiva “moviliza a los diferentes actores [...] para generar visiones compartidas de futuro, orientar políticas de largo plazo y tomar decisiones estratégicas en el presente, dadas las condiciones y posibilidades locales, nacionales y globales”. Mostrando de esta manera la necesidad e importancia de la participación de los diferentes actores en la construcción de su futuro, que se construye de acuerdo con sus capacidades y recursos.

De otra manera, Godet M (2007.p, 10) define la prospectiva como la “anticipación para esclarecer la acción. Esta «indisciplina intelectual» (Pierre Massé) tiene que ver con «ver de lejos, largo y profundo» (Gastón Berger), pero también con (innovación y conjunto (apropiación). La visión global, voluntaria y a largo plazo, se impone para dar sentido a la acción”.

Igualmente, Eleonora Barbieri Masini respecto a esto expone que es importante subrayar el aspecto determinista que se deriva del pasado y el presente y , por ende, no puede deshacerse y , al mismo tiempo, el elemento de deseo que mueve hacia el futuro ya que indica opción y acción (Barbieri en Ortegón y Medina 1997, p.23).

Finalmente, Mojica (2008), “considera que un aspecto importante que estudia la prospectiva es el tema de “poder”, como la capacidad de doblegar la voluntad de los demás. Para ejercer el poder, las personas se asocian en organizaciones que la prospectiva denomina los “actores sociales” y que según lo explica Michel Crozier en el actor y el sistema son grupos humanos que permiten llevar a cabo acciones colectivas. Ahora bien, si es importante poseer y ejercer el poder, es igualmente indispensable conocer quien lo ejerce y como lo controla” (p.201). Por tanto, los centros de poder y decisión se convierten en aspectos claves que deben tenerse en cuenta los estudios de futuro, así como las distintas relaciones de poder que se ejercen entre los actores.

2.2. Enfoques de planificación en turismo.

De acuerdo con Getz (1987) citado por Essays (2018) es posible identificar cuatro enfoques relacionados con la planificación turística:

El primer enfoque es el refuerzo, este considera que el problema principal de planificación es cómo atraer a tantas personas como sea posible a un lugar o destino determinado, el segundo es el económico (enfoque orientado a la industria) que tiene como objetivo promover el crecimiento económico y el desarrollo en un destino, así como aplicar el uso de marketing y promoción para atraer visitantes, el tercer enfoque es el físico/espacial, considera el turismo como una forma de uso de la tierra que se gestiona utilizando estrategias espaciales y se considera que tiene una base ecológica con la consiguiente necesidad de desarrollo que se base en ciertos patrones, capacidades o umbrales espaciales que minimizarían impactos negativos del turismo en el entorno físico y el cuarto enfoque de planificación del turismo es el comunitario se centra en el contexto social y político dentro del cual ocurre el turismo y aboga por un mayor control de la comunidad local sobre el proceso de desarrollo.

Finalmente, se integran en un enfoque de sostenibilidad turística que reúne métodos de planificación económica, ambiental (física / espacial) y sociocultural (comunitaria) el cual busca proporcionar medios de vida duraderos y seguros que minimicen el agotamiento de los recursos, la degradación ambiental, los disturbios culturales y la inestabilidad social. También le preocupa la equidad inter e intra generacional, lo que en el desarrollo sostenible significa que no solo deberíamos preocuparnos por el mantenimiento del “capital ambiental”(Jacobs, 1991) sino también por el mantenimiento y la mejora del capital social (Healey, 1997).

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

De acuerdo con el nivel de conocimiento que se desea alcanzar, la investigación es de tipo descriptiva y prospectiva, el método aplicado fue deductivo, se utiliza para inferir de lo general a lo específico, de lo universal a lo individual. El razonamiento parte de un marco general de referencia (teorías) hacia algo en particular (Objeto de estudio).

3.2. Modelo y metodología para estudios de prospectiva.

La metodología general para llevar a cabo un estudio de prospectiva, de acuerdo con Godet (1995, p.35) está basada en las siguientes actividades desarrolladas en varias etapas:

- Delimitar el problema, etapa que puede ser apoyada por el análisis morfológico de las disciplinas, temas y áreas de interés implicadas en la problemática,
- Llevar a cabo el análisis de variables clave, que permite apuntar las áreas donde habrá que poner más interés en los problemas y problemática en general,
- Efectuar el análisis de los actores, que permite señalar los aspectos donde se pueden presentar los momentos clave, bifurcaciones o puntos de inflexión en el desarrollo de comportamientos sociales, y
- Elaborar escenarios, a partir de la selección de aquellas variables y actores que están vinculados a nuestras expectativas o a nuestra perspectiva de análisis sobre el futuro. Es aquí donde se aplican las estrategias para cada escenario y se consolida una prospectiva estratégica.

Por otra parte, Mojica (2008) presenta un modelo de mayor complejidad de la escuela voluntarista de la prospectiva estratégica, tiene dos fuentes de exploración: secundarias y primarias: la información de fuentes secundarias el autor la denomina el “estado del arte” y “vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva”, y las fuentes primarias son las personas que intervienen en la vida de la organización o de la empresa, directa o indirectamente. Supuestamente son los conocedores del tema y, por esta razón, los denomina expertos.

De otra parte, Betancourt (2015) presenta los instrumentos metodológicos a aplicar a lo largo del proceso prospectivo. Esta metodología propone el desarrollo de la investigación en dos fases: la primera, diagnóstica y la segunda, prospectiva estratégica. En las dos fases se utilizaron herramientas de gestión estratégica y herramientas y métodos prospectivos.

También, como recomendación fundamental para los procesos de prospección, Espinosa (2008) plantea: “los fundamentos del proceso se sitúan en el campo de la creación de condiciones y en la comprensión clara de los alcances de la técnica, pudiéndose agregar, entre las características comunes, el aprendizaje. Los principios y contenidos generales ponen de presente la importancia de la creación de condiciones institucionales y políticas, y la comprensión integral de los procesos de desarrollo. Se resalta igualmente el cuidado en la planificación de los eventos o actividades que se realicen, previendo siempre la disponibilidad de una buena capacidad conceptual y metodológica, una apropiada convocatoria, y una estrategia de comunicación” (p. 312).

Godet (2007) en su texto LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA, problemas y métodos, describe algunos métodos empleados en la prospectiva como lo son los escenarios, talleres de prospectiva estratégica, análisis estructural, Delphi, y Abaco de Regnier entre otros.

Posteriormente, Espinosa (2008, p.312) considera que desde el punto de vista de las metodologías es importante tener capacidad de combinar y adaptar métodos sencillos y

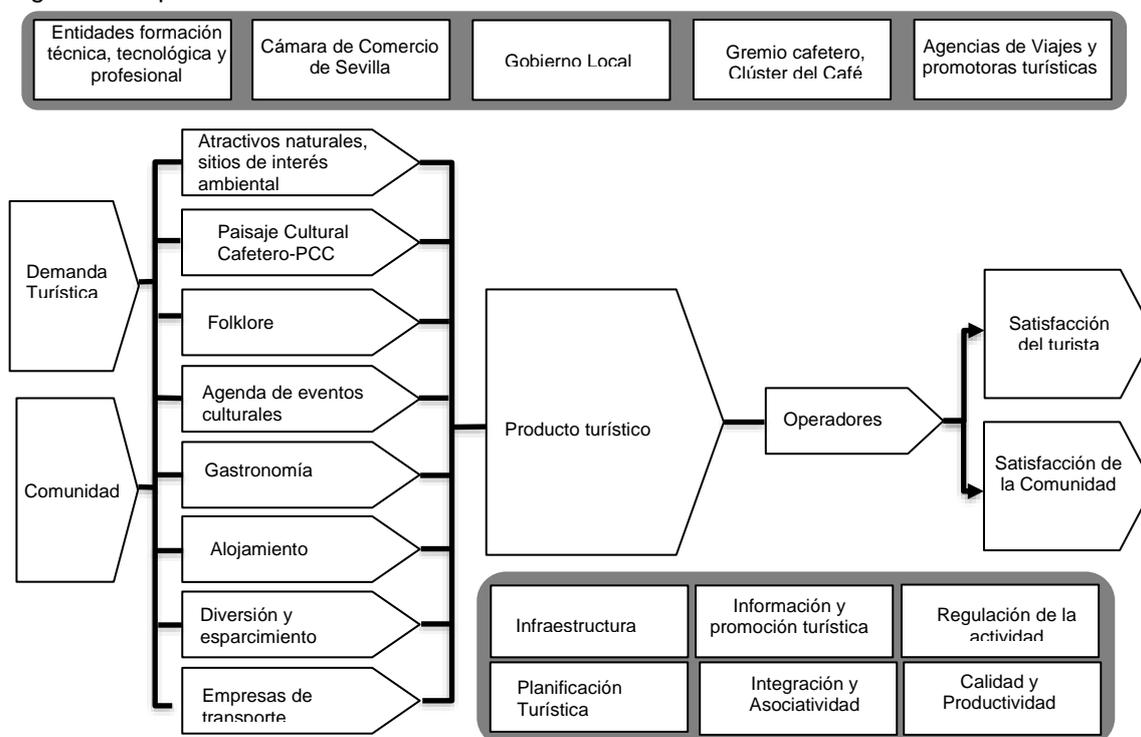
asimilables a las condiciones de cada territorio, encontrándose que los métodos más recurrentes para la prospectiva de entidades territoriales se sitúan en la prospectiva exploratoria y la prospectiva normativa, siendo esta última la de uso más frecuente, principalmente por el aporte de las técnicas para comprender los sistemas territoriales y construir escenarios.

4. RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO DEL SECTOR DEL TURISMO DE SEVILLA

La importancia de realizar un análisis del ambiente competitivo del sector del turismo de Sevilla Valle del Cauca desde la perspectiva nacional está dada por la explicación del ambiente competitivo y la configuración que este presenta en la medida de las interrelaciones de los diferentes aspectos que lo componen. Esta herramienta propuesta por Porter en 1997, ayuda al análisis de cuatro dimensiones que son: 1) Condiciones de los factores, 2) Industrias relacionadas y de apoyo, 3) condiciones de la demanda y 4) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. A continuación, se presenta el mapeo del sistema de valor del sector del turismo de Sevilla Valle del Cauca (ver figura 1).

Figura 1. Mapeo del sistema de valor del sector del turismo de Sevilla Valle del Cauca



Fuente: elaboración propia.

En Sevilla es posible identificar el clúster del café, que está estrechamente ligado a las actividades turísticas relacionadas con el Paisaje Cultural Cafetero, así como las asociaciones de artesanos como Seviarte, la fundación Red Social Comunitaria -RESCO, que realiza senderismo por las veredas del municipio y la fundación comando de los sueños organización de desarrollo sociocultural. Sin embargo, la creación de redes, alianzas o asociaciones entre actores como empresas de alojamiento, restauración o transporte no son evidentes. Por otra parte, la cámara de comercio, el gobierno local, la Universidad del Valle y del SENA, han querido integrar esfuerzos para fortalecer las competencias de las empresas del sector.

4.1.1. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR DEL TURISMO DE SEVILLA

Este análisis se realiza teniendo en cuenta la herramienta propuesta por Michael Porter (1980), denominada cinco fuerzas, el resultado de la aplicación de esta herramienta muestra la estructura del sector y determina la atraktividad o repulsión en el marco específico del negocio.

El sector del turismo en general se caracteriza por ser intensivo en mano de obra. Sin embargo, actualmente en el municipio de Sevilla la demanda de empleos es poca y la oferta está dada en su mayoría por mano de obra que realiza trabajos no calificados, sin embargo, el aumento de la actividad turística y las exigencias del entorno hacen que las empresas deban considerar la contratación de personal con competencias altamente calificadas en temas específicos como marketing, calidad en turismo, bilingüismo, gestión de empresas turísticas, entre otras, empleos que requieren una mejor condición salarial y laboral. Por otra parte, los proveedores de compra de insumos para las actividades están atomizados.

En cuanto a la oferta de productos no turísticos que reemplacen la actividad de desplazamiento de un origen a un destino, se encuentran los atractivos y actividades realizadas en el mismo origen, como el cine, centros comerciales, clubes entre otros que afectan la intención de viaje, sin embargo, si comparamos los productos turísticos, o el enfoque que estos presentan en cada destino, es posible identificar que el turista o visitante tiene una cantidad considerable de opciones de producto y destino, esto es playa, turismo cultural, ecoturismo, turismo religioso, turismo de aventura, turismo paleontológico, etnoturismo.

En Sevilla la barrera de entrada de nuevos competidores es débil, dado que la exigencia de niveles altos de calidad, cumplimiento de normas técnicas sectoriales y demás regulación de la actividad constituye una preocupación menor por parte de los entes reguladores.

Del mismo modo el grado de integración vertical que es limitada, en Sevilla existen pequeñas empresas turísticas atomizadas, no integradas. En lo que se refiera a la protección gubernamental es evidente la voluntad que han tenido los últimos cuatro gobiernos, sin embargo, no ha sido suficiente en cuanto a proveer infraestructura y regular la actividad, tareas que le son inherentes. Por último, Sevilla es un destino joven en cuanto al desarrollo de la actividad turística y posee un poco experiencia.

La rivalidad de las empresas del sector de Sevilla es medianamente fuerte, se tiene un número pequeño de empresas que ofrecen productos y servicios relacionados con el turismo, sus estrategias son poco agresivas en cuanto a la captación de turistas o visitantes, en ocasiones de temporada se supera la capacidad en algunos alojamientos, y el desconocimiento de los turistas o visitantes en cuanto a la oferta turística ha hecho que se desplacen hacia otros municipios cercanos.

La demanda turística de Sevilla hasta el momento es jalonada por la oferta de eventos culturales, condiciones similares y cercanía con los municipios del departamento del Quindío, centro y norte del Valle del Cauca, los compradores tienen muchas alternativas al momento de decidirse visitar al municipio de Sevilla, se espera que en los próximos años se logre consolidar un producto turístico con características diferenciadoras.

Las empresas del sector del turismo en especial las empresas de alojamientos y recreación tienen una alta especialización de los activos y requieren de una gran inversión inicial, en cuanto a las empresas de restauración, cafeterías y entretenimiento tienen una moderada especialización para el turismo: Sin embargo, los costos de salida para todas estas empresas son de altos a medios.

Por su parte, la interacción estratégica que puede ser competitiva o cooperativa en el momento es baja, no se logra identificar una alta integración o una gran rivalidad entre las empresas que haga que la salida de una de ellas afecte en gran medida a las demás empresas del sector. No es así en cuanto a las barreras emocionales, un alto número de las empresas del sector son de propiedad de sevillanos, consintiendo un tema nostálgico respecto empresas tradicionales.

Del análisis estructural del sector del turismo del municipio de Sevilla en el momento presenta una baja rentabilidad, esto puede estar dado por la diversidad de destinos cercanos, su producto poco diferenciado o el poco conocimiento del turista. Por otra parte, las restricciones sociales o del gobierno son bajas, se evidencia poca regulación, seguimiento y control de las actividades por parte del gobierno local.

Finalmente, se puede concluir que el negocio del sector turístico de Sevilla Valle del Cauca es repulsivo, por lo tanto, atrae pocos competidores, esto se evidencia en la baja rentabilidad, diversidad de destinos cercanos, poca diferenciación de su producto turístico, desconocimiento de los turistas y el alto poder de negociación de los compradores en base a su número.

4.1.2. CADENA DE VALOR TURÍSTICA

Para Betancourt (2014, p.202) la ventaja competitiva se deriva de la forma como los destinos turísticos organizan y llevan a cabo sus procesos, procedimientos y actividades que caracterizan al negocio, y que son difícil de imitar. Por lo tanto, la configuración de la cadena de valor se convierte en un elemento de estudio de gran importancia estratégica por su valor conceptual que permite analizar los costos de las actividades, así como por su valor práctico que contempla al destino como un sistema de elementos interrelacionados que contribuyen mediante el aporte a la estrategia a una mayor o menor competitividad. Esta se compone de actividades principales y de apoyo, las cuales logran generación de valor. A continuación, se muestra el perfil competitivo de la cadena de valor del destino Sevilla comparándolo con los cuatro destinos turísticos municipales mejor evaluados según el Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia –ICTRC del año 2019.

Tabla 1. Comparación de perfiles estratégicos de los destinos

DIMENSIÓN	VARIABLES CLAVE	Débil	Medio		Fuerte
		1	2	3	4
CONOCIMIENTO	Promoción y comercialización turística	1	2	3	4
	Oferta de técnicos y profesionales en turismo	1	2	3	4
	Capacidad de Innovación	1	2	3	4
	Aseguramiento de la calidad del destino turístico	1	2	3	4
CREACION DE VALOR	Atractivos Turísticos del Municipio	1	2	3	4
	Producto turístico	1	2	3	4
	Diversidad de la oferta turística	1	2	3	4
	Asociatividad de las empresas turísticas	1	2	3	4
ELECCION DE VALOR	Infraestructura Turística	1	2	3	4
	Gobernanza	1	2	3	4
	Direccionamiento estratégico del destino turístico	1	2	3	4
	Imagen turística del Destino	1	2	3	4
SEGUIMIENTO Y EVALUACION	Hospitalidad de la comunidad	1	2	3	4
	Posicionamiento del destino turístico	1	2	3	4
	Articulación del clúster turístico	1	2	3	4
	Regulación de la actividad turística	1	2	3	4
	Sostenibilidad turística	1	2	3	4
	Seguridad turística	1	2	3	4

Fuente: elaboración propia.

Como se identifica en el perfil competitivo de la cadena de valor turística de Sevilla, existen más puntos débiles que fuertes, siendo los factores peor calificados: el direccionamiento estratégico, posicionamiento, promoción y comercialización, los cuales hacen parte de las actividades primarias de elección de valor y comercialización de valor, lo que implica un bajo posicionamiento y un débil desempeño en comercialización, esta situación podría explicar la baja rentabilidad del sector turístico de Sevilla tal como se plantea en el análisis de la estructura del sector.

El destino turístico Santafé muestra un aceptable desempeño en los factores: atractivos turísticos, infraestructura y diversidad de la oferta, los cuales pertenecen a las actividades primarias de creación de valor, también tiene buena calificación en factores como hospitalidad de la comunidad, promoción y comercialización. Asimismo, muestra buen desempeño en seguridad turística y sostenibilidad, actividades secundarias que hacen parte de seguimiento y evaluación. Sin embargo, descuida algunas actividades primarias relacionadas con la elección de valor y comercialización de valor, y aun más las actividades secundarias relacionadas con el conocimiento.

La cadena de valor del destino turístico Guadalajara de Buga muestra un alto desempeño en los factores infraestructura y seguridad turística, siendo la categoría creación de valor la mejor calificada, las categorías comercialización del valor y conocimiento muestran un desempeño aceptable, en cambio no sucede lo mismo con la categoría seguimiento y evaluación en la cual el factor sostenibilidad presenta la peor calificación, y la categoría elección de valor en la cual el factor direccionamiento estratégico tiene un regular desempeño.

El destino turístico Santa Rosa de Cabal, presenta una cadena de valor con alto desempeño en el factor gobernanza, un aceptable desempeño en las categorías comercialización del valor y conocimiento, con factores débiles en la categoría elección del valor, creación del valor y seguimiento y evaluación. Los factores más débiles son: articulación del clúster, atractivos turísticos, infraestructura, diversidad de la oferta turística y sostenibilidad. Los factores pertenecientes a las actividades primarias que alcanzan a ser aceptables pero que requieren un mayor desempeño son: direccionamiento estratégico, hospitalidad de la comunidad, posicionamiento, producto turístico, promoción y comercialización, imagen del destino, diversidad de la oferta y asociatividad, y los que pertenecen a las actividades secundarias o de apoyo que son aceptables pero que requieren mayor desempeño son: profesionalidad y orientación al cliente, aseguramiento de la calidad, capacidad de innovación, seguridad turística y regulación de la actividad turística.

Finalmente, el perfil de la cadena de valor turística de Filandia muestra un alto desempeño en factores como direccionamiento estratégico, posicionamiento, promoción y comercialización, los cuales pertenecen a las actividades principales dentro de las categorías elección del valor y comercialización, también tiene un alto desempeño en el factor sostenibilidad perteneciente a las actividades secundarias dentro de la categoría seguimiento y evaluación, siendo el destino con las mejores calificaciones, se identifica la relevancia que le ha dado al direccionamiento estratégico y a la sostenibilidad, dos de los factores más débiles en los demás destinos. Asimismo, es quien presenta el mejor desempeño en posicionamiento, promoción y comercialización turística, a pesar de tener una calificación regular en atractivos turísticos.

4.2. CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS FUTUROS

Luego de realizar un análisis del sector y realizar un brainstorming con algunos expertos y actores del sector turístico del municipio de Sevilla, se obtuvo 67 variables, sin embargo, después de discutir este resultado con los expertos y actores se acordó excluir algunas variables que tenían un alto nivel de abstracción del entorno general, así como también otras se agruparon por similitud, eligiendo solo 24. Finalmente, se optó por clasificarlas en cinco dimensiones (Elección de Valor, comercialización del valor, creación de valor, conocimiento, seguimiento y evaluación)

relacionadas de manera más estrecha con el desarrollo la cadena de valor del turismo, como se presentan a continuación:

Tabla 2. Sistema de variables clave del sector turístico de Sevilla Valle del Cauca

DIMENSIÓN	CODIGO	VARIABLES CLAVE
ELECCION DE VALOR	VoPoli	Voluntad Política
	InverPublic	Inversión pública para desarrollo del turismo del municipio
	IntegraAct	Integración de los actores del desarrollo del turismo en el municipio
	MendiHC	Mendicidad y personas habitantes de calle
	IdCult	Identidad Cultural
COMERCIALIZACION DEL VALOR	CalVid	Calidad de vida
	TenMT	Aprovechamiento de tendencias emergentes del turismo
	DemandT	Demanda Turística
	OfPyS	Oferta de productos y servicios turísticos
	PromoT	Promoción turística
CREACION DE VALOR	AtractiT	Atractivos Turísticos del Municipio
	InfraTur	Infraestructura Turística
	ConetAT	Conectividad aérea y terrestre
	AlSaB	Saneamiento básico
	CostoPyS	Costos de los productos y servicios turísticos
CONOCIMIENTO	FormaE	Formalización Empresarial
	CompeT	Competitividad turística
	Mcoop	Mecanismos de cooperación
	OfTecPro	Oferta de técnicos y profesionales en turismo
	TeclnTu	Tecnología e Innovación en turismo
SEGUIMIENTO Y EVALUACION	SegControl	Mecanismos de seguimiento y control de la normatividad turística
	SDivAmb	Sostenibilidad de la diversidad ambiental e hídrica del municipio
	SostPCC	Sostenibilidad del Paisaje Cultural Cafetero en el municipio
	SeguriD	Seguridad turística

Fuente: elaboración propia.

4.2.1. PRIORIZACIÓN Y TENDENCIAS (ABACO DE REGNIER)

Para la priorización y tendencias se utilizó la herramienta propuesta por François Régnier, denominada ABACO DE REGNIER para evaluar el presente y el futuro de cada una de las variables clave del sector turístico de Sevilla, de tal manera que a 21 actores del sector.

Para el presente, la percepción de los actores encuestados tiende a ser entre favorable y desfavorable, las variables que mostraron una evaluación más positiva fueron en su orden: aprovechamiento de las tendencias del turismo, atractivos turísticos, identidad cultural, calidad de vida, sostenibilidad de la diversidad ambiental e hídrica del municipio, competitividad turística, oferta de productos y servicios y demanda turística. Por otra parte, las variables que mostraron una evaluación más negativa fueron en su orden: Mendicidad y habitante de calle, oferta de técnicos y profesionales en turismo, voluntad política, tecnología e innovación en turismo, infraestructura turística, seguimiento y control a la actividad turística y mecanismos de cooperación. Las demás variables fueron evaluadas de manera intermedia.

Para el futuro, la percepción de los actores encuestados tiende a ser muy favorable, muy positiva, lo que indica que el futuro se ve con optimismo. Las variables mejor evaluadas fueron en su orden: identidad cultural, demanda turística, aprovechamiento de las tendencias del turismo, sostenibilidad del paisaje cultural cafetero, atractivos turísticos, competitividad turística, oferta de productos y servicios turísticos, y promoción turística. Por otra parte, las variables que fueran evaluadas de manera pesimista fueron en su orden: mendicidad y habitante de calle, conectividad aérea y terrestre, voluntad política, saneamiento básico, inversión pública, infraestructura, integración de los actores del desarrollo turístico, y oferta de técnicos y profesionales en turismo. Las demás variables fueron evaluadas de manera intermedia.

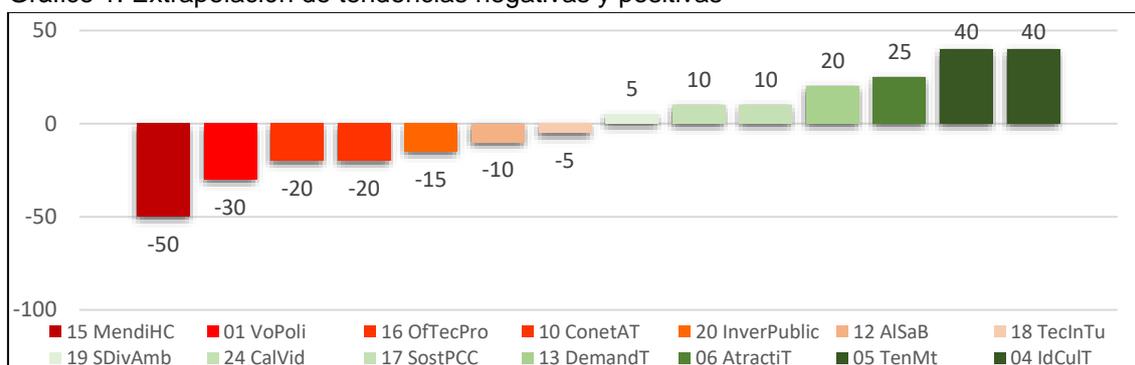
Asimismo, las variables que poco variaron respecto de la percepción positiva del presente y futuro han sido: aprovechamiento de las tendencias del turismo, atractivos turísticos, identidad

cultural, competitividad turística, oferta de productos y servicios turísticos, y demanda turística. De igual manera, las que continuaron con una percepción negativa fueron: mendicidad y habitante de calle, voluntad política, inversión pública, infraestructura turística y oferta de técnicos y profesionales en turismo.

Por otra parte, las variables que se movieron del presente hacia futuro con una percepción positiva fueron: sostenibilidad del paisaje cultural cafetero y promoción turística, y las variables que se movieron del presente hacia el futuro con una percepción negativa fueron: integración de los actores del desarrollo turístico, saneamiento básico y conectividad aérea y terrestre.

Frente a la extrapolación de tendencias negativas y positivas según los ábacos de Regnier tanto del presente como del futuro constituyen los escenarios más probables (ver gráfico 1)

Gráfico 1. Extrapolación de tendencias negativas y positivas



Fuente: elaboración propia.

De esta manera las variables con la mayor percepción positiva (tendencia pesada positiva) son en su orden: identidad cultural (IdCulT), aprovechamiento de las tendencias del turismo (TenMt), atractivos turísticos (AtractiT), demanda turística (DemandT), sostenibilidad del paisaje cultural cafetero (SostPCC), calidad de vida (CalVid) y sostenibilidad de la diversidad ambiental e hídrica del municipio (DivAmb). Por otra parte, las variables con percepción más negativa (tendencias pesadas negativas) son en su orden: mendicidad y habitante de calle (MendiHC), voluntad política (VoPoli), oferta de técnicos y profesionales en turismo (OfTecPro), conectividad aérea y terrestre (ConetAT), inversión pública (InverPublic), saneamiento básico (ALSaB) y tecnología e innovación en turismo (TecInTu).

4.2.2. ANÁLISIS ESTRUCTURAL (MIC-MAC)

A continuación se presentan los resultados del análisis estructural, este método permite identificar variables que valor estratégico que están determinadas por su valor de motricidad y dependencia, lo cual las hace susceptible de actuar sobre ellas, al igual que permite la identificación del comportamiento del sistema (modelización) , por lo cual se constituye un insumo para la construcción de los distintos escenarios futuros, teniendo en cuenta que estos deben ser coherentes con ese comportamiento.

En la zona de PODER están ubicadas las variables voluntad política y aprovechamiento de tendencias emergentes del turismo, muy cercana también aparece inversión pública, de estas la primera constituye una variable determinante dado que es muy poco dependiente y muy motriz, de acuerdo con la teoría la evolución que esta tenga a lo largo del periodo de estudio al igual que en los distintos escenarios se convierte en freno o motor del sistema, de ahí su denominación. En general las variables de la zona de poder inciden en gran medida, aunque son poco dependientes si son muy influyentes por tanto se convierten en variables importantes para el

desarrollo del sistema turístico del municipio de Sevilla, teniendo en cuenta que hacen parte de la voluntad y toma de decisiones de los actores.

Las variables con alta motricidad y dependencia, pertenecientes a la zona de CONFLICTO, están dadas por: Infraestructura turística, sostenibilidad del paisaje cultural cafetero, sostenibilidad de la diversidad ambiental e hídrica, atractivos turísticos, integración de los actores del desarrollo turístico, promoción turística, competitividad y acercándose desde la zona de poder la Inversión pública. De estas variables se constituyen clave o variables reto integración de los actores y competitividad, dado que son muy motrices y dependientes, como lo expresa la teoría perturban el funcionamiento normal del sistema, estas variables sobre determinan el propio sistema. Son por naturaleza inestables y corresponden con los retos del sistema. En general las variables de la zona de conflicto son dependientes, pero también influyen sobre otras variables, son en la medida dinámicas, clave para el desarrollo de estrategias que en el corto y mediano incidan de manera positiva en el desarrollo del sistema de ahí su denominación de conflictivas.

Las variables con baja motricidad y dependencia, pertenecientes a la zona de PROBLEMAS AUTONOMOS, están dadas por: Mendicidad y personas habitantes de calle, Conectividad aérea y terrestre, saneamiento básico y oferta de técnicos y profesionales. Estas dos últimas son palancas secundarias pertenecientes al “pelotón”, son variables con que tienen un grado medio de motricidad y dependencia, un poco menos importantes. Sin embargo, la actuación sobre ellas puede provocar un movimiento en otras variables del sistema como es el caso de las variables reguladoras que afectan la evolución de las variables clave, y por lo tanto se debe estar atento a sus movimientos. Por otra parte, las variables mendicidad y personas habitantes de calle y conectividad aérea y terrestre no constituyen prioridad para el desarrollo del sistema turístico de Sevilla.

Las variables con baja motricidad y alta dependencia, pertenecientes a la zona de SALIDA, están dadas por: tecnología e innovación en turismo, Identidad cultural , seguimiento y control de la actividad turística, mecanismo de cooperación, formalización empresarial, demanda turística, seguridad, oferta de productos y servicios turísticos y calidad de vida. De estas, la primera variable (tecnología e innovación en turismo) es reguladora, se puede convertir de acuerdo con la teoría en “llave de paso” para alcanzar el cumplimiento de las variables clave. Asimismo, la última variable de esta zona (calidad de vida) constituye un objetivo es muy dependiente y medianamente motriz, en ella se puede influir en gran medida para que su evolución sea aquella que se desea. En general las variables de la zona de salida son muy influenciadas por las demás, y constituyen el resultado de las decisiones y acciones tomadas tanto en las variables de la zona de PODER, como de la zona de CONFLICTO.

Las variables que tienen la mayor influencia directa son: 1) Inversión pública, esta variable es determinante en cuanto ejerce una fuerte influencia sobre las variables competitividad, seguimiento y control, tecnología e innovación en turismo, formalización empresarial, promoción turística, oferta de técnicos y profesionales, conectividad aérea y terrestre, seguridad, infraestructura turística, sostenibilidad ambiental, atractivos, formalización empresarial, sostenibilidad del paisaje cultural cafetero y calidad de vida. Asimismo, la variable 2) voluntad política es determinante en la medida que tiene una fuerte influencia sobre las variables saneamiento básico, atractivos, infraestructura, promoción turística, calidad de vida, seguridad, conectividad aérea y terrestre y seguimiento y control. De igual manera, en menor medida respecto de la cantidad de variables sobre las que posee influencia se encuentra la variable 3) integración de los actores que ejerce una fuerte influencia sobre promoción turística, atractivos, e infraestructura.

A la par, las variables que presentan una fuerte dependencia directa son: competitividad y promoción turística.

En cuanto a la relación de influencia de manera indirecta la variable 1) Inversión pública continúa presentando una gran influencia sobre las variables promoción turística, integración de los actores, calidad de vida, competitividad, formalización empresarial, seguridad, sostenibilidad ambiental, sostenibilidad del paisaje cultural cafetero, seguimiento y control, así como también en la variable demanda turística, costo de productos y servicios y de manera moderada sobre identidad cultural. De igual manera la variable 2) voluntad política presenta una fuerte influencia indirecta sobre las variables atractivos, promoción turística, inversión pública, sostenibilidad ambiental, calidad de vida, competitividad y demanda turística, y de manera moderada formalización empresarial, integración de los actores, seguridad, y sostenibilidad del paisaje cultura cafetero. Asimismo, la variable 3) integración de los actores tiene una gran influencia indirecta sobre competitividad, oferta de productos y servicios turísticos, calidad de vida, promoción turística, inversión pública y atractivos, con influencia moderada en la variable demanda turística.

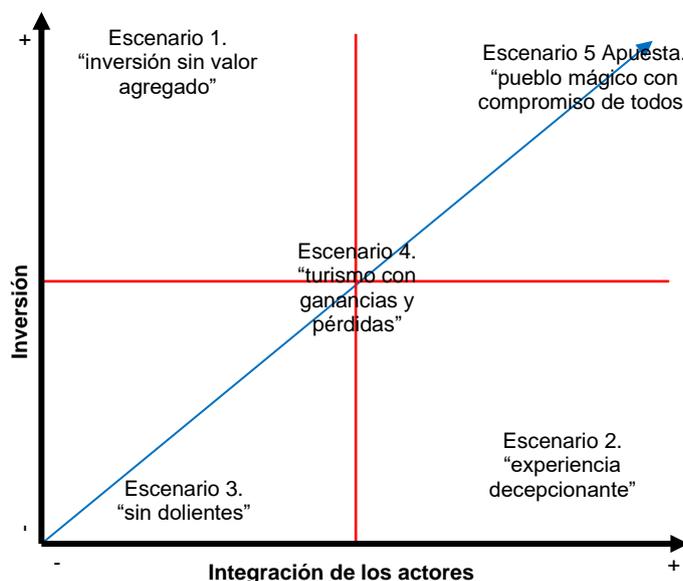
Además, las variables que presentan una gran dependencia indirecta son: competitividad turística, calidad de vida, promoción, atractivos y demanda turística.

En resumen, tanto en gráfico de influencia directa como en el gráfico de influencia indirecta, las variables como mayor influencia son en su orden la inversión pública, la voluntad política y la integración de los actores. Por otra parte, las variables de mayor dependencia son competitividad turística y calidad de vida.

4.2.3. DESCRIPCIÓN DE LOS ESCENARIOS

Basados en el mapa de ejes de Schwartz se tomaron dos variables clave con una alta influencia directa e indirecta, pertenecientes a la zona de poder y la zona de conflicto, de gran importancia para el sistema. Asimismo, la primera depende de las decisiones del gobierno local, regional y nacional, y la segunda a las decisiones de los demás actores del sector del turismo, estas dos variables son: Inversión pública para el desarrollo del turismo e Integración de los actores del desarrollo turístico, teniendo en cuenta sus comportamientos entre una menor o mayor inversión para el turismo, y una menor o mayor integración de los actores, así como los resultados de la aplicación de cada una de las herramientas (Mic-Mac, ábaco de Regnier, matriz IGO, matriz II y Delphi) es posible identificar como mínimo 5 escenarios futuros, los cuales se presentan a continuación (ver figura 2) .

Figura 1. Mapa de ejes de Schwartz escenarios sector turístico de Sevilla



Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presenta la síntesis de los escenarios identificados:

Escenario 1. “turismo con inversión sin valor agregado”

Este es un escenario en el que el mayor esfuerzo se realiza desde el sector público, teniendo como variable fundamental la inversión pública, que depende en gran medida de la voluntad política del momento.

Escenario 2. “experiencia decepcionante”.

En este escenario la responsabilidad del sistema la tienen los actores dejando de lado el aporte desde lo público puesto que este es incipiente o ausente.

Escenario 3. “turismo sin dolientes”.

Este es un escenario donde el turismo se ha dado por inercia, por un lado, no se tiene la voluntad política para apostarle al turismo e invertir en infraestructura, y por otro lado las empresas del sector improvisan, su pensamiento es pequeño de manera que no se garantiza al turista o visitante una agradable visita, sumado a la situación de crisis provocada por la COVID 19 ha hecho que su recuperación sea complicada y el sector se quede por un largo tiempo en cuidados intensivos.

Escenario 4. “turismo con ganancias y pérdidas”.

Este es un escenario intermedio donde la mayoría de los actores se integran para aprovechar las oportunidades que brinda el medio ambiente externo del sector del turismo, sumado al apoyo importante del gobierno local que destina recursos para inversión en infraestructura y promoción turística, enfocándose en los beneficios económicos dejando aparte los aspectos sociales, culturales y ambientales, situación que perjudica la sostenibilidad del sector.

Escenario 5 Apuesta. “pueblo mágico con compromiso de todos”

Este es un escenario donde existe el compromiso de todos los actores del desarrollo del turismo del municipio que han logrado de manera articulada, planeada y con un gran esfuerzo en inversión pública elevar la competitividad del municipio como destino turístico nacional ocupando los primeros puestos entre los mejores destinos sostenibles del país.

4.3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

4.3.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA – MEFE

La Matriz de Evaluación de Factores Externos es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio del entorno, permitiendo identificar y analizar los diferentes factores externos que puedan influir en el desarrollo del sector turístico del municipio de Sevilla. Esta se complementa con otras herramientas como la MEFI, las cinco fuerzas de Porter y el FODA para facilitar la formulación de estrategias.

El resultado de la matriz de evaluación de factores externo -MEFE refleja que el sector está respondiendo de manera regular a las oportunidades y amenazas existentes en el entorno. También, significa que el sector no está capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. El factor más importante para el sector de acuerdo con la calificación ponderada de la matriz es el aprovechamiento de las “tendencias emergentes del turismo («viajes para cambiar y mostrar», «el afán por opciones saludables» «viajes multigeneracionales”. Por otra parte, el factor que más afecta a este sector es el “declive en la productividad cafetera por envejecimiento de los cultivos, lo que indica que el sector está realizando muy poco esfuerzo por evitar dicha amenaza.

4.3.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA- MEFI

La matriz de evaluación de factores internos – MEFI, permite analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer su impacto. Evalúa las fortalezas y debilidades más relevantes y ofrece un diagnóstico del contexto actual del sector turístico del municipio de Sevilla.

El resultado de esta matriz refleja un ambiente interno de debilidad, se requiere hacer muchos más esfuerzos para lograr que la situación mejore en el futuro. Las fortalezas importantes están dadas por: aumento de interés político frente al desarrollo del turismo en el municipio, variedad de platos y opciones gastronómicas, región que hace parte del "paisaje cultural cafetero", variedad de senderos naturales y la alta riqueza hídrica. Mientras que las debilidades mayores están dadas por: débil integración de los actores del desarrollo del turismo en el municipio, débiles mecanismos de seguimiento y control de la normatividad en turismo, bajo nivel de asociatividad de las empresas de productos y servicios turísticos, poco uso de la tecnología, es especial de las tecnologías de la información y comunicación, oferta incipiente de técnicos y profesionales en turismo, baja formación y cultura del bilingüismo, bajos ingresos por venta de productos y servicios turísticos, poco conocimiento de la demanda turística, alta volatilidad y estacionalidad de la demanda, capacidad de diferenciación del producto y caracterización de la demanda turística.

4.3.3. CRUCES DE ESTRATEGIAS

A continuación, se presenta el cruce de estrategias, el cual es el resultado de cruzar distintas variables del medio ambiente externo y medio ambiente interno del sector del turismo de Sevilla Valle del Cauca (ver tabla 3).

Tabla 3. Cruce de estrategias ofensivas, defensivas, reorientación y supervivencia

Acciones ofensivas (FO)	Acciones de reorientación (DO)
Disponer de políticas, planes, programas y presupuestos, para el fomento, desarrollo, asistencia técnica, seguimiento y control de la actividad turística en el municipio.	Establecer mecanismos de coordinación y cooperación con las administraciones nacionales, regionales, y locales que faciliten el acceso a los recursos de orden nacional e internacional para el fomento del turismo.
Realizar Inversión en mejoramiento de procesos de innovación y transformación tecnológica, que permitan a las empresas turísticas aprovechar las tendencias emergentes del mercado	Creación de redes, clúster, consorcios para la gestión y comercialización de productos y servicios turísticos
Disponer de procesos de Comunicación y Promoción del municipio como destino (atractivos, eventos, productos y servicios turísticos) con base en la demanda de los segmentos de mercado turístico doméstico.	Aprovechar las tendencias emergentes del turismo del mercado de turismo internacional y domestico para crear o adaptar los productos y servicios turísticos que genere nuevos ingresos por ventas.
Disponer de espacios físicos y virtuales, personal capacitado y material promocional para la atención e información turística del municipio.	Establecer mecanismos de coordinación y cooperación con las dependencias de municipio
Diseñar rutas e itinerarios turísticos de acuerdo con las tendencias emergentes del turismo, demanda local y razones principales del turismo.	Lograr la vinculación a la Región de Planeación y Gestión (RPG) encargados de planear y ejecutar la designación de los recursos del Fondo de Desarrollo Regional.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. (Continuación)

Acciones defensivas (FA)	Acciones de supervivencia (DA)
Formular planes, programas y proyectos de adaptación municipal del plan de manejo del Paisaje Cultural Cafetero que promuevan su sostenibilidad.	Desarrollar mecanismos de integración de los actores del sector turístico del municipio
Realizar formación a los jóvenes campesinos en el desarrollo de nuevos productos, servicios y empresas alrededor del café y sus derivados.	Establecer mecanismos de seguimiento y control del cumplimiento de las normas técnicas sectoriales en turismo en el Municipio
Impulsar una diversificación de la economía campesina, promoviendo en los sistemas familiares varias opciones de ingreso alrededor del café (gastronómica rural, apicultura, cafés especiales, turismo comunitario entre otros.)	Desarrollar un programa de formalización empresarial a las distintas unidades sectoriales turísticas con la ayuda de la Cámara de Comercio y la formación empresarial del SENA.
Fomentar estrategias de innovación a partir de iniciativas de investigación y desarrollo con apoyo de la Universidad del Valle y el SENA.	Crear un sistema de recopilación, tratamiento, ordenación y distribución de la información turística.
Diseñar e implementar estrategias que reduzcan la intermediación en la comercialización del café, subproductos y derivados.	Elaborar políticas, planes, programas y proyectos de conservación ambiental y buenas prácticas ambientales del turismo en el municipio.

Fuente: elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

Para el cumplimiento del propósito de esta investigación que consistió en formular un plan prospectivo estratégico para el sector del turismo del municipio de Sevilla Valle del Cauca, horizonte 2020-2030, se desarrollaron 5 objetivos que responden a las preguntas realizadas en la sistematización del problema, y que conllevan de una manera lógica y sistemática a la realización de las actividades en el marco del proceso de prospectiva estratégica.

Para identificar las actividades del entorno que puedan construir oportunidades o amenazas, se realizó la búsqueda de información del medio ambiente externo que culminó en la identificación de variables de las dimensiones políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas-competitivas, interesantes y pertinentes para el sector del turismo de Sevilla, de las cuales 10 de estas variables se destacan como oportunidades, y 12 de estas se destacan como amenazas. Ya en la matriz de evaluación de factores externos-MEFE, el resultado fue un puntaje de 2,3 con lo cual se concluye que el sector está respondiendo de manera regular a las oportunidades y amenazas existentes en el entorno.

Además, al realizar el análisis del ambiente competitivo del sector del turismo de Sevilla se lograron identificar factores clave que constituyan debilidades o amenazas, esto permitió concluir que el sector del turismo del municipio cuenta con ventajas comparativas, pero carece de ventajas competitivas fuertes; se evidencia por su fortaleza en los factores básicos y generalizados, y su debilidad en los factores avanzados y especializados, siendo estos últimos los que brindan ventajas competitivas.

También, los sectores conexos son débiles, por tanto, las unidades sectoriales deben lograr mayor integración y coordinación para la aplicación de estrategias fuertes que impacten sobre los objetivos del desarrollo del sector del turismo del municipio. De igual manera, las condiciones de la demanda para el sector del turismo, representa un gran reto, respecto de reducir la estacionalidad, como también en la identificación de los diferentes segmentos del mercado turístico, con la finalidad de ofrecer una mejor propuesta de valor.

En cuanto a la estrategia, estructura y rivalidad, el destino Sevilla al tener una baja capacidad en alojamiento, restauración, cada vez que se está en temporada, es superada. No obstante, es claro que invertir en grandes hoteles y restaurantes no es estratégico, dada las condiciones de la demanda, como las características de las empresas del sector que en su mayoría son de tipo familiar, se requiera pensar en elevar los niveles de asociatividad, uso de la información e integración que permita superar las dificultades individuales respecto del aprovechamiento de las temporadas de la demanda turística, así como ofrecer al turista una buena experiencia respecto de la coordinación de las unidades productivas del sector.

De igual manera, el análisis de las cinco fuerzas de Porter refleja que el sector es repulsivo, esto está dado por la baja rentabilidad, la diversidad de destinos cercanos, su producto poco diferenciado y el poco conocimiento del turista. Igualmente, se tiene poca segmentación y el poder de negociación de los compradores en base a su número es muy alto.

Los resultados del benchmarking y la cadena de valor, representan más que un llamado de atención, una oportunidad para que los actores del sector del turismo de Sevilla puedan aprender de los destinos que van adelante respecto de la competitividad del turismo en Colombia, debe lograr superar la condición actual de sus factores, articular los planes, programas y proyectos entre el gobierno local, la academia y cada una de las unidades sectoriales de turismo (Gobernanza), asimismo, implementar medidas en términos de regulación que logren un ambiente favorable para la sostenibilidad. Siendo imperante la creación de redes y alianzas asociativas que promuevan la innovación y mejorar su propuesta de valor en cuando a productos y servicios turísticos.

De esta manera, con la información del análisis de sector y la identificación de su estructura actual, se lograron identificar 13 fortalezas y 21 debilidades, con una calificación en la matriz de evaluación de factores internos -MEFI de 2,2 lo que indica que se requiere hacer más esfuerzos para lograr que la situación mejore en el futuro, las fortalezas que tienen el mayor peso ponderado son el aumento del interés político frente al desarrollo del turismo en el municipio, la cual se puede evidenciar por el aumento de las acciones estratégicas contenidas en los 4 últimos planes de desarrollo del municipio de Sevilla, y hacer parte del paisaje cultural cafetero declarado por la UNESCO en el año 2011. También, las debilidades que tiene el menor peso ponderado son: el bajo nivel de asociatividad, el poco uso de tecnología en especial de las TICs, baja formación y cultura del bilingüismo, baja capacidad de diferenciación del producto turístico, y baja caracterización de la demanda turística.

Asimismo, los resultados del ábaco de Regnier reflejan que los actores ven con optimismo el futuro del sector, ya en la priorización de las variables aquellas con mayor peso para el sistema turístico son: la voluntad política, la inversión pública, la integración de los actores, la promoción turística, la competitividad y la calidad de vida. En cuanto a los resultados del análisis estructural (MIC-MAC) estos arrojaron que las dos variables clave con una alta influencia directa e indirecta, pertenecientes a la zona de poder y la zona de conflicto, de gran importancia para el sistema turístico de Sevilla son: Inversión pública para el desarrollo del turismo e Integración de los actores del desarrollo turístico. Complementando los resultados del ábaco de Regnier y el análisis estructural con las demás matrices y el Delphi, se lograron identificar 5 escenarios futuros, siendo el escenario Apuesta “pueblo mágico con compromiso de todos”, el cual requiere del compromiso de todos los actores.

Finalmente, los lineamientos estratégicos hacen énfasis en las dos variables con mayor fuerza que son la inversión pública y la integración de los actores, esto se muestra de manera explícita en el cruce de estrategias que corresponden a las acciones ofensivas, de reorientación, defensivas y de supervivencia, así como en la formulación y evaluación de la misión del sector,

que se resume en una declaración de calidad inspiradora, y la fijación de objetivos financieros, crecimiento, competitividad y responsabilidad social, de largo plazo, ligados a la visión que es el escenario apuesta.

6. BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía Municipal de Sevilla. (2008). Plan de Desarrollo 2008- 2011 "Sevilla tierra de maravilla-Ciudad para querer". Sevilla Valle del Cauca.

Alcaldía Municipal de Sevilla. (2012). Plan de Desarrollo Municipal 2012 - 2015, "Sevilla, Capital Cafetera de Colombia".. Sevilla Valle del Cauca.

Alcaldía Municipal de Sevilla. (2016). Plan de desarrollo territorial PDT "Sevilla nos une" para la vigencia 2016 - 2019. Sevilla Valle del Cauca.

Alcaldía de Sevilla (2018). PAT Plan de Acción de Turismo Sevilla 2017-2019. Administración municipal Sevilla, 2016 - 2019 "Sevilla nos une" municipio de Sevilla departamento de Valle del Cauca Colombia.

Alcaldía Municipal de Sevilla. (2020). Plan de desarrollo municipal de Sevilla 2020-2023 "avancemos juntos Sevilla". Sevilla Valle del Cauca.

Alzate D. Dayana (2017) "En Sevilla nos une el bienestar de los habitantes de calle" política pública municipio Sevilla Año 2017. Secretaria de Salud. Sevilla.

ASIS (2018). Análisis de Situación en Salud ASIS, Municipio de Sevilla año 2018. Elaborado por Dayana Alzate Dávila, Secretaria Municipal de Salud. Área Vigilancia en Salud Pública.

Balbi, E. (2008). Metodología de la investigación de futuros: CELGYP y The millennium project. Buenos Aires: Editor Eduardo Raúl Balbi.

Banco de la República. (2020a). Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar). Retrieved 14 February 2020, from <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>

Banco de la República. (2020b). Tasa de intervención de política monetaria. Retrieved 26 March 2020, from https://totoro.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Portal&PortalPath=%2Fshared%2FDashboards_T%2FD_Estad%C3%ADsticas%2FEstad%C3%ADsticas&NQUser=publico&NQPassword=publico123&lang=es&page=Tasas%20de%20inter%C3%A9s%20y%20sector%20financiero

Bas, Enric (1999). "Prospectiva; herramientas para la gestión estratégica del cambio", pag.158, Editorial Ariel, Barcelona, España.

Betancourt G., B. (2008). Proceso para el diseño y construcción de una red de ciudades educadoras en el Valle del Cauca- RedCiudE. Cuadernos de Administración, (40), 117-140.

Betancourt Guerrero, B., y Cruz Jaramillo, J. A. (2018). Escenarios futuros del sector metalmecánico. Municipio de Tuluá y su zona de influencia. Horizonte 2018-2028. Informador Técnico, 82(2), 181-208.

Betancourt, B. (2014). Análisis sectorial y competitividad. Santafé de Bogotá: ECOE Ediciones.

Betancourt, B. (2015). Notas de Clase. Curso Previsión y Pensamiento Estratégico, Maestría en Administración. Universidad del Valle

- Bravo, A., & Pérez Rosas, B. (2009). COMPETITIVIDAD: El desafío para alcanzar un turismo de clase mundial Documento de política [Ebook]. Bogotá. Retrieved from http://www.citur.gov.co/upload/publications/documentos/82.Politica_de_Competitividad_Turistica.pdf
- Cámara de comercio de Sevilla (2018). Informe socioeconómico 2018. Sevilla Valle del Cauca. Disponible en <http://camcciosevilla.org.co/download/leytransparencia/Estudio%20economico%202018.pdf>
- Cárdenas Serrato, M. (2019). Entrevista en Profundidad (DELPHI) [In person]. Sevilla Valle del Cauca.
- CEPAL (2019). Bibliologías: Prospectiva y desarrollo: ¿Qué es Prospectiva? [online] Biblioguias.cepal.org. Available at: <https://biblioguias.cepal.org/ProspectivayDesarrollo/Prospectiva> [Accessed 23 Aug. 2019]
- CITUR. (2019). MinCIT - Citur | Estadísticas. Retrieved 20 January 2020, from http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_prestadores_historico/all/41
- Chamorro Vargas, L. (2019). Entrevista en Profundidad (DELPHI) [In person]. Sevilla Valle del Cauca.
- CPTUR. (2020) Centro de Pensamiento Turístico de Colombia CPTUR. Retrieved 3 February 2020, from <https://cptur.org/publicaciones/inicio>
- Crónica del Quindío. (2020). Más de 15 mil turistas franceses llegan anualmente al Quindío. Retrieved 31 January 2020, from <https://www.cronicadelquindio.com/noticia-completa-titulo-mas-de-15-mil-turistas-franceses-llegan-anualmente-al-quindio-cronica-del-quindio-nota-132235>
- DANE. (2019a). Boletín Técnico Pobreza Multidimensional en Colombia Año 2018 [Ebook]. Retrieved from https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2018/bt_pobreza_multidimensional_18.pdf
- DANE. (2019b). Boletín Técnico Pobreza Monetaria en Colombia Año 2018 [Ebook]. Retrieved from https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2018/bt_pobreza_monetaria_18.pdf
- DANE. (2019c). Boletín Técnico Muestra Mensual de Hoteles (MMH) septiembre de 2019 [Ebook]. Bogotá. Retrieved from https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmh/bol_mmh_sep19.pdf
- DANE. (2020a). Históricos Producto Interno Bruto -PIB-. Retrieved 10 February 2020, from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib>
- DANE. (2020b). Cuentas nacionales trimestrales. Información IV trimestre y año 2019. Retrieved 14 February 2020, from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>
- DANE. (2020c). Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB) IV Trimestre de 2019 [PDF]. Bogotá D.C. Retrieved from https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim19_produccion_y_gasto.pdf

- DANE (2020d). Inflación total al consumidor 1.2.5. Serie histórica periodicidad mensual Información disponible desde julio de 1954.
- DANE. (2020e). Boletín Técnico Índice de Precios al Consumidor (IPC) Febrero 2020 [PDF]. Bogotá. Retrieved from https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_feb20.pdf
- DANE. (2020f). Balanza comercial Información actualizada a enero 2020. Retrieved 20 March 2020, from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial>
- DANE. (2020g). Censo Nacional de población y vivienda 2018 ¿Cuántos somos?. Retrieved 26 February 2020, from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>
- DANE. (2020h). Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral. Indicadores históricos de competitividad en Mercado Laboral. Indicadores de empleo por categoría ocupacional (%) 1991 – 2018. Retrieved 13 March 2020, from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#2014>
- DNP. (2019). Transformación empresarial: desarrollo productivo, innovación y adopción tecnológica para la productividad. Retrieved from <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Pilares-del-PND/Emprendimiento/Transformaci%C3%B3n-empresarial.aspx>
- Espinosa, J. O y González H. (2004). Prospectiva Territorial Aplicada en los departamentos de Norte de Santander y Casanare. Universidad Externado de Colombia, Facultad Administración de Empresas, Especialización de Pensamiento Estratégico y Prospectivo
- Espinoza, J. (2008). La prospectiva territorial: Un camino para la construcción social de territorios de futuro. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Essays, UK. (November 2018). The Tourism Planning Discussion Paper Tourism Essay. Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/tourism/the-tourism-planning-discussion-paper-tourism-essay.php?vref=1>
- FONTUR (2015). Atractivos y pictogramas “estudios y diseños de la señalización turística del paisaje cultural cafetero • PCC en 47 municipios de los departamentos de caldas, Risaralda, Quindío y Valle del Cauca”.
- Godet Michel (1995). De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. Madrid: Editorial Alfaomega.
- Godet Michel (2007). Prospectiva estratégica: problemas y métodos. Con la participación de Prospektiker en colaboración con Philippe Durance, Cuaderno nº 20— Segunda edición. Cuadernos de LIPSOR.
- Godet, M. (2000). La caja de herramientas de la Prospectiva estratégica. Madrid: Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia. 114pp
- Godet, M., Durance, P., & García Cortina, K. (2009). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios . Serie de Investigación N° 10 [Ebook]. Paris: Cuaderno del Lipsor. Retrieved from <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/La%20prospectiva%20estrategica.pdf>
- Graglia, G. (2013). “Prospectiva en Turismo: Una aproximación cualitativa a su determinación” (Doctorado). Nebrija.

- Hoyos Peña, A. (2019). Entrevista en Profundidad (DELPHI) [In person]. Sevilla Valle del Cauca.
- IMD. (2020). World Competitiveness Center - IMD Executive Education. Retrieved 26 March 2020, from <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center/>
- IMF. (2020). Actualización de las perspectivas de la economía mundial. Retrieved 6 February 2020, from <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/01/20/weo-update-january2020>
- Keenan, Michael & Popper, R. (2007). Combining foresight methods for impacts. International conference on Foresight. Tokyo, November 2007
- Medina V. Javier, Becerra Steven & Castaño Paola (2014) Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe, Libros de la CEPAL, No 129 (LC/G.2622-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- Medina Vasquez J (1999). "The Role of Long-range Thinking: Institutional Downsizing and Action" (Columbia, Del Valle University, inédito)
- Medina Vásquez, Javier y Ortegón, Edgar (2006) Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – Comisión Económica para América Latina, Serie Manuales, No. 51, Santiago.
- Merino R. & Zamora E. (2009): «La colaboración entre los actores turísticos en ciudades patrimoniales. Reflexiones para el análisis del desarrollo turístico», Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, vol. 7, nº 2, pp. 219-238
- Migración Colombia. (2019). Migración Colombia - Profile tableau public. Flujos Migratorios - 2019. Retrieved 13 March 2020, from <https://public.tableau.com/profile/migracion.colombia#!/vizhome/FlujosMigratorios-2019/FlujosMigratoriosdeColombianos2017>
- MINCIT. (2019a). El turismo obtuvo resultados históricos en 2018 | MINCIT. Retrieved 26 March 2020, from <http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/el-turismo-obtuvo-resultados-historicos-en-2018>
- MINCIT. (2020b). Entre enero y agosto, Estados Unidos, el país con más flujo de visitantes no residentes en Colombia | MINCIT. Retrieved 21 November 2019, from <http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/usa-pais-con-mas-flujo-de-visitantes-no-residentes>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2018). Plan Sectorial de Turismo 2018 – 2022 Turismo: El propósito que nos une. Bogotá.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico / Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Josep Lampel. BUENOS AIRES: GRANICA.
- Mojica, F. J. (2008). Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Ortegón, E., & Medina Vásquez, J. (1997). Prospectiva: Construcción social de futuro (1st ed.). Santiago de Cali, Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Sede San Fernando.
- PND. (2020). El plan nacional de desarrollo 2018-2022: "Pacto por Colombia, pacto por la equidad" [PDF]. Retrieved from <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-Pacto-por-Colombia-pacto-por-la-equidad-2018-2022.pdf>

- Porter, M.E. (1997). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México D.F., México: CECSA.
- Ríos Valcárcel, G. (2019). Entrevista en Profundidad (DELPHI) [In person]. Sevilla Valle del Cauca.
- SITUR PCC (2017). Festival bandola agosto 18,19, 20 y 21 de 2017. Informe SITUR PCC.
- UNWTO. (2019). Informe del Secretario General sobre las tendencias actuales en el turismo internacional [Ebook]. Madrid. Retrieved from https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-01/12-ce110_03_report_of_the_secretary_general_on_current_trends_of_international_tourism_sp.pdf
- UNWTO. (2020). El turismo internacional sigue adelantando a la economía global | OMT. Retrieved 19 January 2020, from <https://www.unwto.org/es/el-turismo-mundial-consolida-su-crecimiento-en-2019>
- Velásquez, A., & Sepúlveda M., T. (2015, noviembre 16). Fundamentos de la prospectiva "la disciplina del cambio" SEMESTRE Económico, 3(6). Recuperado a partir de <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/1426>
- World Economic Forum. (2020). Global Competitiveness Report 2019: How to end a lost decade of productivity growth. Retrieved 26 March 2020, from <https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth>