GLOBALIZACIÓN, "UP-GRADING" Y PEQUEÑA EMPRESA: EL CASO DEL TURISMO EN HONDURAS

INFORME FINAL

Preparado a solicitud de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
FLACSO- Sede Académica Costa Rica

José Rafael del Cid, Ph. D. (ESA Consultores-Honduras)
Roque Castro, M.A. (Consultor Asociado)

Julio 2002

NOTA: Este informe fue publicado como libro por FLACSO.

CONTENIDO

Resumen Ejecutivo 2
I. Introducción 6
1. Antecedentes 6
2. Marco interpretativo 6
3. Metodología 7
4. Resumen de contenidos 8
II. Contexto general del sector turismo 8
1. El turismo mundial y regional 8
2. Importancia económica del turismo en Honduras 9
Divisas generadas por el turismo 9
Gasto Turístico y Estadía Promedio 9
Inversión en Infraestructura en Zonas Turísticas 9
Empleos generados por el turismo 12
Estructura del Gasto 12
3. Marco institucional de la actividad turística en Honduras 13
III. Resultados 13
1. Introducción 13
2. El emprendedor 14
3. La acción de emprender 14
4. Ciclos del negocio 15
5. El perfil de la empresa 16
Antigüedad 16
Servicios ofrecidos 16
Solidez de las empresas 17
6. La inserción en el sector 17
7. El ascenso en la cadena global 18
Percepción de la cadena global 18
Posibilidades de ascenso 22
Plan estratégico 24
El control de calidad 24
Factores adversos 24
Contribución del Gobierno y del sector empresarial para mejorar la sostenibilidad 25
8. Comprensión de la globalización: Visualización de los competidores 26
9. Perspectivas 29
10. Percepción del entorno institucional 29
11. Identidad empresarial 30
IV. Conclusiones 30
Bibliografía citada 33

GLOBALIZACIÓN, "UP-GRADING" Y PEQUEÑA EMPRESA: EL CASO DEL TURISMO EN HONDURAS

RESUMEN EJECUTIVO

José Rafael del Cid, Ph. D. (ESA Consultores)

Roque Castro, M.A. (Consultor Asociado)

Julio 2002

Antecedentes

La presente investigación es un estudio de caso de la actividad turística en un país en vías de desarrollo, específicamente se trata de conocer el caso particular de las pequeñas y medianas empresas funcionando dentro del contexto de la globalización. Se creyó que el mejor sub-grupo de empresarios a estudiar sería el de los tour operadores, tanto por no haber sido estudiados dentro del enfoque teórico que se propone, como por reunir las características de interés, cuales son, la de moverse en una actividad globalizada o tendiente a ésta y mantenerse, en su generalidad, dentro de las categorías de pequeña y mediana empresa.

Marco interpretativo

La investigación se enmarca dentro de la teoría del mejoramiento (*up-grading*) industrial a través de las cadenas organizacionales globalizadas (Gereffi y otros). Esta teoría ha privilegiado al sector manufacturero, a pesar de la importancia creciente y monumental de los servicios. Una excepción pionera dentro de este enfoque es el trabajo de Clancy (1998), quien destaca las complicaciones de estudiar al sector servicios por su carácter ecléctico y cambiante, y dentro de estos al turismo, dado que sus eslabonamientos no parecieran seguir los patrones detectados en la manufactura (cadenas dirigidas por el productor y cadenas dirigidas por el comprador) sino, mas bien, el de un eslabonamiento dirigido por contratos, de una forma más horizontal y con idénticos enlaces productivos y de consumo existiendo a través del mundo.

El tour operador es el ensamblador de los productos turísticos que se diseñan a la medida del cliente directo (el turista) y con referencia a sus preferencias y disponibilidades económicas. Esta tarea requiere conocimiento especializado de los destinos ofrecidos o, al menos, el manejo de los contactos necesarios con los que tienen dicha información y la capacidad de brindarlos directamente (tour operadores nacionales o locales) o indirectamente (suplidores). Es de notar que la mayor parte del turismo mundial ocurre sin la intervención de los tour operadores, aunque su importancia va en aumento y muy particularmente en el llamado turismo de negocios.

Metodología

La investigación apunta a responder las siguientes preguntas, ¿De qué forma se insertan los tour operadores de Honduras en la cadena global? ¿Qué ventajas económicas o de otro tipo obtienen de dicha inserción? ¿Es factible para los tour operadores locales el *up-grading* o ascenso dentro de la cadena global? Para responder a estas cuestiones se decidió recurrir a una investigación exploratoria y cualitativa, basada en entrevistas a profundidad, dirigidas a informantes claves del sector y, principalmente, a una muestra al azar de empresarios de la tour operación. De acuerdo a las estadísticas oficiales más recientes, existirían unos 39 tour operadores en todo el país, la mayoría de quienes se localizan en el Norte y Occidente, cerca de los principales puntos de atracción turística (playas, ecoturismo y arqueología). No obstante por limitaciones presupuestarias, la muestra se circunscribió a la ciudad de Tegucigalpa (Centro), llegando la misma a cubrir casi el universo de las empresas de tour operación existentes, por lo que se agregaron también tres

arrendadores de vehículos y un tour operador del occidente del país (un líder dentro de su gremio al nivel nacional). La muestra estudiada comprende 14 tour operadores y 3 arrendadores de vehículos.

Contexto general del sector turismo

Tanto al nivel mundial como regional y nacional el turismo es una actividad de importancia creciente. Se concentra básicamente en Europa y los Estados Unidos, pero la tendencia va favoreciendo a nuevos destinos del mundo. En 1999 Centro América recibió un total de 4.1 millones de turistas, un cuarto de los cuales se dirigió hacia Costa Rica, el país más exitoso en este sentido. En Honduras el turismo ha pasado a ocupar el segundo lugar en la generación de divisas con 262.0 millones de dólares y una participación en el total de las exportaciones de 10.2% (año 2000). El visitante promedio permanece 10.4 noches en Honduras, con un gasto diario promedio estimado de 69.07 US dólares para el 2000. El turismo es fuente de empleo, estimándose en 1999 una generación de 22,060 empleos directos y 32, 228 puestos indirectos, lo que habría incrementado la oferta de empleo global del país a una tasa promedio de 10.6% en el ciclo 1995-1999. De todas maneras, las estadísticas del turismo suelen estar marcadas por la imprecisión debido a que los instrumentos de recolección estandarizada recién comienzan a ponerse en práctica, particularmente en los países de menor desarrollo relativo.

La institucionalidad del turismo está en consolidación al haberse emitido las leyes básicas y creado diversas organizaciones gremiales y de apoyo. No obstante, buena parte de las leyes y decretos permanecen sin la necesaria reglamentación y algunas requieren de revisión y readecuación. Las organizaciones todavía son débiles en recursos y en capacidad para poner en práctica las estrategias y planes sectoriales de reciente diseño.

Resultados

El emprendedor y su negocio

Se encontró que los empresarios de la tour operación suelen ser personas jóvenes y con formación académica arriba de la media nacional, generalmente de carácter universitario y en varios casos especializada en la actividad turística. El perfil de los emprendedores sugiere que la entrada a la tour operación no es tan fácil como declaran los entrevistados, sino que está condicionada a un cierto nivel educativo, familiaridad práctica con la actividad, contactos internacionales (infaltable), espíritu emprendedor y un cierto capital. La mayoría de las empresas encuestadas han surgido en los últimos 10 años, aunque las de arriendo de vehículos casi doblan en antigüedad a las de tour operación.

Las empresas de tour operación ofrecen un combinado de turismo emisor (cliente: el turista que viaja al exterior) y receptivo (cliente: el turista que viaja al interior del país). En Tegucigalpa predominan las del primer tipo por lo que la muestra se sesga hacia estos. Varios de los entrevistados ejercen el turismo mayorista, que contrata los servicios de operadores receptivos locales o fuera del país. Los paquetes turísticos que se ofrecen contemplan una serie de servicios dentro de los que destacan el transporte, hoteles y alimentación. Las empresas arrendadoras de vehículos se limitan a lo que su nombre indica, con algunos servicios adicionales directamente relacionados a la especialidad.

La mayoría de las empresas son de carácter familiar, aunque algunas tomen formalmente el carácter de firmas por acciones. Los volúmenes de venta reportados (la mayoría de los entrevistados no brindaron datos de este tipo) suelen ir desde el medio millón a los casi 4 millones de lempiras, en el caso de los tour operadores, y hasta los 29 millones entre los arrendadores de automóviles.

La inserción en el sector

Todos los entrevistados declararon que iniciaron sus empresas con el conocimiento de la existencia de competidores ya consolidados, pero descubrieron nichos que requerían mejoras de calidad en el

servicio. Los recursos que más necesitaron para la entrada fueron los humanos y de capacitación. Algunos, especialmente entre los arrendadores de vehículos, requirieron de la adquisición de una franquicia o marca, además de fuertes sumas para la compra de los activos iniciales.

El ascenso en la cadena global

Se comprobó la existencia efectiva de eslabonamientos globales, pero efectuados principalmente por vía de contratos y alianzas con empresarios en el extranjero. La relación, entonces, tiende a ser más horizontal, excepto para los detentadores de franquicias, quienes deben someterse a exigencias mayores de calidad estandarizada y a cierta jerarquía de mando.

El ascenso fue entendido por los entrevistados como mejoramiento o expansión dentro de su eslabón correspondiente y no tanto como el paso a otro eslabón de mayor rango jerárquico. Las aspiraciones de mejora van desde el incremento y diversificación de las ventas actuales hasta la obtención de más representaciones, incluyendo algunas con cobertura centroamericana, o franquicias. El paso a otro eslabón se observa o sumamente difícil (tendrían que comprar una casa matriz) o poco atractivo (especialmente en el turismo emisor) ante las posibilidades que comienza a ofrecer la tour operación receptiva. En este último caso, se aspira a adquirir medios de transporte propio, equipos, oficinas en varias localidades, o alianzas con otros operadores que consoliden la posición en el mercado.

La participación en la economía globalizada todavía aparece débil en el caso de los empresarios entrevistados, tal como lo indica su manera particular de visualizar la competencia. Se identifican con claridad a los competidores nacionales (a los que también se les observa como posibles aliados en negocios puntuales o duraderos), pero mucho menos a los regionales y extra-regionales. También la competencia internacional se observa como amenaza y complemento, por la posibilidad de establecer alianzas y, precisamente, el lograr estos vínculos, además del mercadeo, es la respuesta preferida al desafío de competir. Los arrendadores de vehículos mostraron mucha más capacidad de definir a sus competidores y atribuyen la fortaleza de los más exitosos a sus vínculos internacionales y a la propiedad compartida con empresas distribuidoras de automóviles.

Conclusiones

Por su naturaleza el turismo forma encadenamientos multi-sectoriales, que fácilmente conducen al encadenamiento globalizado, no solo por la intervención de turistas extranjeros, con exigencias de calidad diferentes a la de los nacionales, sino y principalmente por la relación con inversionistas extranjeros (bajo diversas formas accionarias y no accionarias como las licencias, marcas y contratos de administración y operación). En este segundo caso se presenta un factor novedoso que puede resultar determinante para el despegue económico de un país, se trata de la transferencia de tecnología y de *know-how*, que opera principalmente mediante el entrenamiento en el trabajo y la capacitación del personal en varias normas de calidad estandarizadas o no, así como en las especificaciones que se demandan de los suplidores.

El turismo muestra potencialidad para el futuro de Honduras y, aunque apenas comienza a manifestar signos de despegue, ya se avizoran eslabonamientos que amplían su efecto multiplicador sobre la economía. Los encadenamientos de tipo global no tienen una definición tan nítida como en el ámbito manufacturero, una tendencia no exclusiva de Honduras, pero es posible que obedezca en buena medida al temprano estadio de desarrollo de la actividad que aún no demanda servicios tan especializados para tornar inevitables las operaciones altamente jerarquizadas. Pero también es de pensar que las posibilidades de los servicios turísticos son tan diversas y abiertas a la imaginación emprendedora que hagan de la horizontalidad de los eslabonamientos una característica definitoria.

GLOBALIZACIÓN, "UP-GRADING" Y PEQUEÑA EMPRESA: EL CASO DEL TURISMO EN HONDURAS

INFORME FINAL

José Rafael del Cid, Ph. D. (ESA Consultores-Honduras)

Roque Castro, M.A. (Consultor Asociado)

Julio 2002

I. Introducción

1. Antecedentes

El presente trabajo forma parte de un esfuerzo conjunto de investigación regional liderado por FLACSO-Programa Costa Rica. La investigación se enmarca dentro de la teoría del mejoramiento (*upgrading*) industrial a través de las cadenas organizacionales globalizadas (Gereffi y otros). Parte de las preguntas fundamentales relacionadas con esta teoría son las del origen del desarrollo y el desempeño de las firmas y economías nacionales en la economía global. En seguimiento a esto, la investigación regional se interesa en problemas relacionados con las pequeñas y medianas empresas de Centroamérica que ya están formando parte de cadenas globalizadas. Para ello se seleccionaron tres casos de estudio, a saber, la producción textil en Guatemala, la producción de software en Costa Rica y los servicios turísticos en Honduras.

2. Marco interpretativo

El enfoque de las cadenas organizacionales globalizadas (COG) se inspiró originalmente en las actividades manufactureras, bien del tipo de cadenas dirigidas por el productor (*e.g.,* industria automovilística, de computación) o por el comprador (*e.g.,* industria de la moda, ropa e implementos deportivos). Clancy (1998) mostró que, tratándose de los servicios, el enfoque COG requería ser ampliado para dar cuenta tanto de la naturaleza particular de los servicios como de las complejas y variantes formas que está tomando el capitalismo mundial. Uno de los servicios más importantes en el mundo actual es el turismo, dentro del cual destaca el transporte aéreo, mismo que Clancy escogió como uno de sus casos de estudio, llegando a la conclusión de que el enfoque COG debía poner más atención al papel de las políticas públicas (state policy)[1]. En el caso de la hotelería, un segundo caso de estudio, Clancy encuentra que se puede hablar de una tercera variante de las cadenas globales, que podría ser llamada "dirigidas por contrato" (*contract-driven chains*). Como se verá después, la tour operación también podría inscribirse dentro de esta tercera variante.

Clancy llama la atención al hecho de que los servicios han recibido escasa atención en los estudios del desarrollo, en parte por su naturaleza ecléctica y altamente cambiante, que los torna difíciles para encasillarlos en cualquier definición. Pero la importancia de estas actividades es tan grande y creciente que no deben ser ignoradas: el comercio internacional en servicios supera actualmente el trillón de dólares, mismo que se

[1] *Nada acerca de la globalización de la industria (de aerolíneas) puede ser entendido sin referencia al legado de la Convención de Chicago. En este caso, la acción del Estado, tanto desde la perspectiva multilateral como bilateral, ha moldeado la naturaleza fundamental de la industria en los últimos cincuenta años* (Clancy, 1998: 140).

concentra en los países desarrollados, pero que también gana importancia en los países de la periferia y semi-periferia (Clancy, 1998: 128).
Por otra parte el turismo tiene sus propias complicaciones, ya que seguirle la pista a la cadena del producto turístico resulta complicado porque espacialmente la producción y consumo toman lugar en un mismo sitio y ello vuelve difícil...

> *trazar ciertos eslabones en la cadena como efectuándose en un lugar del mundo y luego siendo exportados a otro, como en el caso de muchas cadenas dirigidas por el comprador. En vez de esto la industria se organiza mucho más horizontalmente, con idénticos enlaces productivos y de consumo existiendo a través del mundo.* ***En los hechos, el grueso del turismo se mantiene como doméstico en naturaleza****"* (Clancy, 1998: 129, énfasis nuestro).

En la industria turística al nivel mundial destacan, por los volúmenes de capital manejado, las grandes cadenas hoteleras y las aerolíneas. Después de estas existen otras empresas de gran importancia, no tanto por el capital que individualmente puedan mover, sino por la naturaleza de las actividades que desempeñan; se trata de las empresas de tour operación. El tour operador es el arquitecto o ensamblador de los productos turísticos que se ofrecen a los clientes que acuden a la compra de los mismos. El paquete se diseña, generalmente, a la medida del cliente, tanto en precio como en calidad. Esto requiere conocimiento especializado de los destinos ofrecidos o, al menos, el manejo de los contactos (los tour-operadores nacionales o locales) que tienen tanto dicha información como la capacidad de provisión directa o mediante otros agentes de los distintos servicios requeridos. A diferencia de las aerolíneas y cadenas hoteleras, la tour operación no se muestra controlada por corporaciones transnacionales, posiblemente por lo marginal de la actividad con respecto a las posibilidades que estas firmas tienen para ubicarse en nichos mucho más lucrativos, a lo que se une lo focalizado o reducido de las diversas actividades de la tour operación y al conocimiento específico que se maneja y que, en buena parte de los casos, solo un agente o empresario local puede ostentar.
El papel de los tour operadores en la actividad turística es fundamental, pero en los hechos parece ser que la mayor parte de la misma se produce sin la intervención de estos. Es decir, que la mayoría de turistas en el mundo prefieren ser sus propios armadores del producto a consumir, esto quizás por motivos de costo, pero también por la flexibilidad que puede representar para sus gustos y motivaciones personales. La *internet* seguramente está reforzando este comportamiento, aunque sin menoscabo para que la intervención de los tour operadores se muestre *in crescendo* en la medida que también aumentan las personas que optan por la comodidad y seguridad que brinda un paquete turístico diseñado bajo la asesoría de un especialista. Los paquetes pre-diseñados suelen tener más demanda entre el llamado turismo de negocios a diferencia del turismo puramente recreativo, este último más inclinado a la imprevisión y la aventura.

Por último, es de observar que la *internet*, y otras tecnologías de información y telecomunicaciones, proporcionan herramientas sofisticadas no solo para el turista cuanto más para los tour operadores y otros proveedores de servicios turísticos. En la medida que estas herramientas están al alcance de personas jóvenes y de mediana formación académica, la distancia en el control de la tecnología necesaria al sector podría estarse acortando, facilitando también la inserción y la competitividad de los operadores nacionales.

3. Metodología

Por el carácter de caso-país de este estudio, el mismo se limita, dentro de las preguntas claves del enfoque COG, a las siguientes interrogantes ¿De qué forma se insertan los tour-operadores de Honduras a la cadena global? ¿Qué ventajas económicas o de otro

tipo obtienen de dicha inserción? ¿Es factible para los tour-operadores locales el *up*-grading o ascenso dentro de la cadena global? En otras palabras, el estudio intenta mostrar aspectos fundamentales del efecto del encadenamiento global del turismo, específicamente de la actividad de tour operación, sobre la economía local de Honduras, un país que recién se inicia en la actividad turística de mediana escala.
La investigación se planificó en términos modestos, limitada a una forma de operación específica, con carácter exploratorio y fundamentalmente cualitativa. Por constreñimientos de tiempo y presupuesto la recolección de información se basó en entrevistas a fondo con 17 pequeños y medianos empresarios del turismo en Honduras. Se decidió también circunscribirse al caso de los operadores de turismo por motivos de originalidad, dado que otros tipos de empresas como las aerolíneas y los hoteles ya han sido objeto de consideración dentro de esta perspectiva al nivel mundial (Clancy, 1998) y, además, los primeros presentan mejor las características relevantes, cuales son, la inserción globalizada y el tamaño empresarial de micro a mediana. Las restricciones presupuestarias también obligaron a limitar el estudio al área de Tegucigalpa (centro-sur del país), aún a sabiendas de que el grueso de las empresas de tour operación se encuentra en el Norte y Occidente[2]. La muestra seleccionada casi cubre el universo real (efectivamente activos) de los tour operadores de la capital del país, por lo que se decidió, en plena faena de campo, incorporar también al estudio a tres empresarios turísticos vinculados al arrendamiento de vehículos, una actividad relacionada a la tour operación. Esta última decisión enriqueció la información con casos que representan otra modalidad de inserción en la globalización. Como resultado, la muestra estudiada se compone de14 tour-operadoras y 3 arrendadoras de vehículos. Una de las firmas de tour operación detenta una franquicia, mientras que el resto se defienden con representaciones de empresas extranjeras y alianzas diversas. De los arrendadores de vehículos, 2 detentan franquicias mientras que 1 contrasta por no tenerla y representar una forma independiente de brindar el servicio. Las entrevistas tuvieron lugar entre los meses de abril y mayo del presente año.

4. Resumen de contenidos

En la sección subsiguiente se describe el panorama general del sector turístico, desde la perspectiva mundial y regional a la nacional. La tercera sección presenta los hallazgos de la información recolectada mediante las entrevistas a profundidad, y la sección final contiene las conclusiones del trabajo. Estas dos últimas secciones tienen como referencia lógica las preguntas centrales de la investigación y que fueron descritas anteriormente.

II. Contexto general del sector turismo

1. El turismo mundial y regional

El turismo al nivel mundial figura como una de las actividades económicas más promisorias. Según estimaciones de la Organización Mundial del Turismo, esta actividad se incrementó en 17.4% en 1999 con respecto a 1995, esto es, 662.9 millones de turistas desplazados al nivel mundial, movimiento que generó ingresos por el orden de los 405.8 billones de US dólares en 1995 a US$ 455 billones de dólares en 1999. Europa constituye el principal destino turístico al nivel mundial (392.5 millones de turistas), seguido por América con 123 millones de turistas en 1999. Entre los destinos turísticos principales al

[2] Solamente un caso de la muestra entrevistada opera fuera de Tegucigalpa (en Copán Ruinas y algunas localidades del Norte) y se seleccionó por su liderazgo dentro de la Cámara de Tour Operadores de Honduras.

nivel mundial, se encuentra Francia en primer lugar, España en segundo y Estados Unidos en tercero (IHT: 1999).

Al nivel regional, el turismo en Centro América ha mantenido un comportamiento ascendente. En 1995 Centro América recibió un total de 2.6 millones de turistas y en 1999 se recibieron 4.1 millones, lo que constituyó un incremento en este periodo de 56.7%. Costa Rica continúa siendo el país con mayor afluencia de turistas (25.2% en 1999), seguido por Guatemala (20.2%). Según el IHT, la razón principal de este comportamiento es porque estos dos países disponen de presupuestos amplios para la promoción turística, lo que les ha permitido una mayor captación de visitantes. Sin embargo, las cifras de El Salvador presentan un crecimiento acelerado durante todo el periodo, presentando la tasa de crecimiento anual más alta (29.7%), aunque estas cifras podrían estar infladas debido a la inclusión de viajeros que la OMT recomienda excluir de las estadísticas de turismo por no cumplir con los criterios fundamentales de la definición de Turista. Según fuentes del IHT, este crecimiento se ha venido produciendo desde 1992 a raíz de la firma de los tratados de paz en dicho país, además de que en los últimos dos años han invertido buenas sumas de dinero en promoción en el exterior (IHT, 1999).

2. Importancia económica del turismo en Honduras

De igual manera, el comportamiento turístico en Honduras ha sido ascendente. Este sector ha contribuido directa e indirectamente a una serie de aspectos de la economía hondureña, y su aporte ha sido tan relevante, que ha ocupado las principales posiciones en los últimos años. Cabe destacar que el turismo en Honduras, pese a su desventajosa posición frente a sus vecinos, ha experimentado un crecimiento sostenido, aún en el año posterior al Huracán Mitch, ocurrido en noviembre de 1998.

Divisas generadas por el turismo

De 1995 a 1998 el turismo ocupó el cuarto lugar como generador de divisas, pero en 1999 pasó a ocupar el segundo lugar con 195.0 millones de dólares[3] y una participación en el total de las exportaciones de 8.2%. En el 2000 este rubro generó 262.0 millones de dólares en divisas con un incremento en su participación del 10.2% . *Ver cuadro 1.*

La balanza turística se ha mostrado positiva durante los últimos cinco años, tanto en número de turistas como en divisas, alcanzando en 1999 el mejor de los saldos registrados en toda su historia (135.0 millones de dólares).

Gasto Turístico y Estadía Promedio

Si se observa el cuadro 2, la estadía promedio al nivel general de los visitantes en 1999 fue de 9.3 noches con un gasto promedio por estadía de 640.27 dólares, para un gasto promedio diario de 69.07 dólares. El gasto promedio por estadía en el 2000 fue mayor al de 1998, llegando a 10.4 noches.

Inversión en Infraestructura en Zonas Turísticas

Generalmente esta inversión se calcula con referencia a la actividad hotelera y de establecimientos relacionados con el turismo. Nuevamente, esta tendencia se ha comportado de manera ascendente. *Ver cuadro 3.*

[3] La promoción obedeció fundamentalmente a la estrepitosa caída de la producción bananera como resultado de los daños que le provocara el paso del Huracán Mitch.

Cuadro 1. El Turismo entre los principales rubros de exportación
(Millones de Dólares)

Rubros	1995	1996	1997	1998	1999
Café	349.3	278.9	326.3	429.8	256.1
Banano	214.2	279.8	212.0	175.7	37.7
Camarón y Langosta	158.6	178.2	179.1	188.7	193.2
Turismo	107.1	115.0	145.6	167.6	195.0*
Plomo y Zinc	28.9	28.4	58.5	39.5	42.1
Madera	19.0	21.7	19.5	16.4	12.6

Fuente: IHT:1999.
* Estimado con el gasto promedio obtenido en la encuesta del gasto turístico 1999.

Cuadro 2. Aspectos económicos del turismo

Aspectos	Unidad	1998	1999	2000
INGRESO DE DIVISAS	Millón US$	164.4	195.0	262.0
EGRESO DE DIVISAS	Millón US$	81.0	94.0	106.7
RELACIÓN Turismo/Exportaciones	%	6.7	8.2	10.2
GASTO MEDIO DIARIO Por Turista*	US$	68.47	69.07	53.02
ESTADÍA MEDIA Por Turista	Días	8.6	9.3	10.4
EMPLEOS DIRECTOS	C/U	18,186	22,060	20,915
EMPLEOS INDIRECTOS	C/U	30,185	32,228	34,858

** El gasto promedio diario ha disminuido por el Fortalecimiento del dólar con relación al lempira, en consecuencia se recibe el mismo servicio con menor costo en dólares.*
Fuente: IHT:1999.

Cuadro 3. Alojamiento y Establecimientos Relacionados con el Turismo en Honduras

Alojamiento/ Establecimiento	Unidad	1998	1999	2000 *
Alojamiento				
Hoteles	C/U	521	558	608
Habitaciones	C/U	12,074	12,891	13,943
Plazas-Camas	C/U	19,923	20,086	22,309
Establecimiento				
Restaurantes	C/U	1,608	1,872	2,190
Centros Nocturnos	C/U	195	69	81
Agencia de Viajes	C/U	185**	139	163
Tour Operadores	C/U		26	31***
Arrendadores de Autos	C/U	68	36	42
Tiendas de Artesanías	C/U	193	184	215

* Cifras del año 2000 son estimadas
** Cifras incluyen agencias de viajes y tour operadores
*** Aparecen 39 a marzo del 2002, según el Registro de Prestadores de Servicios Turísticos que maneja el IHT.
Fuente: IHT:1999.

Como complemento a la importancia del sector turismo en la economía de Honduras, amerita destacar la procedencia del turista por región, siendo el turista centroamericano el que más está ingresan al país en los últimos dos años, seguido por el turista norteamericano. Es de notar que el principal motivo de los turistas del área centroamericana es el de negocios, en tanto el motivo de los norteamericanos y europeos es el de ocio y vacaciones, es decir netamente de carácter turístico. *Ver cuadro 4.*

Cuadro 4. Turistas por sector de procedencia

REGIÓN	UNIDAD	1998	1999	2000	2001
Norteamérica	Miles	145.5	163.2	170.2	174.0
Centroamérica	Miles	120.4	153.4	237.2	239.0
Europa	Miles	32.9	32.9	42.0	43.0
Resto del Mundo	Miles	22.3	21.3	25.2	25.0
TOTAL	Miles	**321.1**	**370.8**	**474.6**	**481.0**

Fuente: IHT: 2000 y 2001

Empleos generados por el turismo

Ligado también a la inversión en infraestructura, la actividad turística ha contribuido a la economía nacional a través de la generación de empleo, incrementando la oferta de trabajo en los últimos cinco años a una tasa promedio de 10.6%. Durante el año de 1999 se estima que generó un total de 22,060 empleos directos y 32,228 empleos indirectos en las diferentes ramas de actividad. El 99.7% del total de los empleos directos son generados por la empresa privada y solamente el 0.3% por el sector gubernamental. Los establecimientos de alimentos y bebidas producen el mayor número de empleos, es decir el 53% del total, luego la actividad hotelera genera el 25.5% de los empleos, el transporte interurbano general el 11.3% y el restante 10.2% es resultado de otras actividades de servicio turístico.

Cuadro 5. Empleos directos generados por el turismo por año, según actividad

Actividad	1995	%	1996	%	1997(2)	%	1998(2)	%	1999	%
Sector Privado	14,612	99.3	16,404	99.4	17,201	99.5	18,111	99.6	21,983	99.7
Hoteles	4,607		4,854		5,090		5,358		5,633	
Alimentos y Bebidas	7,564		8,689		9,111		9,594		11,687	
Centros Nocturnos	1,012		1,271		1,333		1,403		728	
Agencias de Viajes	819		923		968		1,019		598	
Tour Operadores (1)									160	
Renta de Autos	342		370		388		408		312	
Tiendas de Artesanías	268		297		311		329		376	
Transporte Interurbano	ND		ND		ND		ND		2,489	
Sector Gubernamental	102	0.7	93	0.6	78	0.5	75	0.4	77	0.3
TOTAL	14,714	100	16,497	100	17,279	100	18,186	100	22,060	100

Fuente: IHT, Compendio Estadístico Honduras 2000.

(1) Años 1995 a 1998: Las cifras correspondientes a las agencias de viaje incluyen a los tour operadores.

(2) *Años 1997 y 1998: Cifras estimadas .*

Estructura del Gasto

En la estructura del gasto por modalidad del viaje, los rubros principales que conforman el gasto turístico son, en su orden, comidas y bebidas, y alojamiento. Es interesante el comportamiento de estos dos rubros, ya que en aquellos visitantes que vinieron al país por motivos turísticos, lo que es igual a “Ocio, recreo y vacaciones” tuvieron más gastos en comidas y bebidas que en hospedaje; en cambio los visitantes que vinieron al país por motivo de negocios gastaron más en hospedaje.

Debido a los daños del Huracán Mitch (1998) a la infraestructura del país, el Gobierno redefinió sus esfuerzos en el Plan de Reconstrucción Nacional, lo que permitió atender aspectos prioritarios y, de esta manera, minimizar las repercusiones de mediano plazo. Fue así como la actividad turística pudo mantenerse en crecimiento, contribuyendo a los esfuerzos de recuperación económica nacional.

En general, la actividad turística en Honduras tiene un carácter dinámico y multi-sectorial, que ha incidido positivamente en el empleo y la generación de divisas. En los últimos años este sector se ha considerado como prometedor para el desarrollo de Honduras, por lo que se han creado incentivos y prebendas dentro del marco institucional con el fin de promover aún más este rubro.

3. Marco institucional de la actividad turística en Honduras

La institucionalidad del turismo apenas comienza a consolidarse al haberse emitido las leyes básicas y creado diversas organizaciones gremiales y de apoyo. No obstante, buena parte de las leyes y decretos permanecen sin su necesaria reglamentación y algunas requieren de revisión para adecuarlas mejor a los fines del turismo; las organizaciones todavía son débiles en recursos y en capacidades humanas, especialmente las dirigidas a la ejecución de las acciones planificadas.

El marco legal de la actividad turística en Honduras está formado por cinco leyes directamente relacionadas (Ley de creación del Instituto Hondureño de Turismo, Ley de Zonificación Turística, Ley de Pensionados y Rentistas y Ley de Casinos) y más de veinte con relación indirecta (por ejemplo, la Ley Ambiental).

Existe la Secretaría de Turismo que se limita a la figura del ministro y de un reducido personal de apoyo. Pero una virtual extensión de esta dependencia pública es el Instituto Hondureño de Turismo (IHT), una entidad regida por una ley particular y que lleva a cabo actividades de soporte técnico, tales como la promoción internacional, la organización de la participación empresarial en ferias y seminarios mundiales, la provisión de información a turistas y proveedores de servicios turísticos y varias otras.

Funciona también el Consejo Nacional de Turismo formado por representantes de la Secretaría, del IHT y de las asociaciones gremiales del sector. Este Consejo le da seguimiento a las estrategias y planes sectoriales, las que aparecen bastante bien plasmadas en el Plan de Mejora de la Competitividad del Turismo en Honduras, que resultara del Primer Congreso Nacional de Turismo (1998). El proceso que llevó a la elaboración de este plan fue coordinado por la Comisión Nacional de Competitividad y el IHT, organizadas a su vez en respuesta a los acuerdos de la Cumbre Presidencial Centroamericana de Montelimar, Nicaragua (mayo 1996) (Inman y Mesa, 1999: 4-5).

Los empresarios se encuentran organizados en la Cámara Nacional de Turismo (CANATURH) y en varias asociaciones gremiales, como la Cámara de Operadores de Turismo, la Asociación de Hoteleros, la Asociación de Agencias de Viaje, la Asociación de Arrendadores de Automóviles, la Asociación de Restaurantes.

La capacitación en diversas destrezas vinculadas al turismo, particularmente hotelería y atención en restaurantes, la lleva a cabo principalmente el Instituto de Formación Profesional y el Hotel Escuela Madrid.

Finalmente, como entidad de apoyo se destaca la Fundación para la Inversión y Desarrollo de Exportaciones (FIDE) que efectúa tareas de orientación para las inversiones turísticas.

III. Resultados

1. Introducción

El instrumento para la recolección de la información manejada en este estudio fue la entrevista a profundidad con actores clave del sector y, principalmente, con 17 empresarios, 14 de ellos dedicados a la tour operación y 3 al arrendamiento de vehículos. Los/las tour operadores son los sujetos de interés de la investigación, mientras que los tres restantes sirven como elemento comparativo de otra actividad colateral. En esta sección se describirán los principales hallazgos encontrados con relación a los temas de

interés particular a la investigación. Se inicia con la presentación de los rasgos básicos de los empresarios involucrados y los antecedentes de su negocio turístico para continuar luego con el perfil de sus empresas, la forma como se insertan en las cadenas globales y ascienden dentro de la misma, finalmente se indagan aspectos de su visión de la actividad, desde la comprensión de la globalización hasta sus percepciones de futuro, del entorno institucional nacional y de la identidad empresarial.

2. El emprendedor

El (la) tour operador es el agente o personaje que ensambla y diseña el producto o servicio turístico que se vende al cliente (el turista). En términos generales, es el coordinador de los diferentes eslabones. Por su parte, los arrendadores de vehículos son proveedores de un producto más específico, cuyo destino no necesariamente son los turistas, aunque estos forman la mayoría de la clientela.

La actividad turística tiene larga data en Honduras, pero es quizás en la última década que ha adquirido un empuje particular, con clara vocación a convertirse en una de las actividades económicas claves del país. Será quizás por esto que está atrayendo a empresarios de nivel educativo alto y mayoritariamente jóvenes. La edad promedio de los empresarios entrevistados para este estudio resultó ser de 42 años. Diez de ellos son menores de 38 años y siete mayores de 50. Catorce de los entrevistados tienen nivel universitario completo, algunos con postgrados. Solo tres tienen nivel medio, todos ellos mayores de 50 años. La mayoría ha egresado de instituciones educativas nacionales, identificándose uno con estudios formales y dos con no-formales (capacitación) en instituciones extranjeras.

Predominan los(as) ingenieros y los (las) administradores de empresas. Todos han recibido capacitación no-formal en áreas de mercadotecnia y turismo y/o han tenido experiencia de trabajo con líneas aéreas, agencias de viaje y entrenamiento en el propio centro de trabajo.

Todos provienen del sector privado, solo dos casos trabajaron un tiempo con el gobierno: *"pero no se aprende nada, es un trabajo de robot, muy empírico. Es en la empresa privada donde uno se da cuenta de lo que puede dar o alcanzar por sí mismo" (caso 4)*

3. La acción de emprender

Algunos entrevistados presentan la actividad de operadores de turismo como una con facilidad de entrada. Basta estudiar algo de turismo, alquilar un local, comprar un fax y una computadora para conectarse. Pero el perfil de los entrevistados muestra otras características claves, especialmente la familiaridad práctica con la actividad (la que se verá realzada, a no dudarlo, con el conocimiento formal, con la capacidad para asumir el papel de estrategas), los contactos internacionales (infaltables), el espíritu emprendedor y un capital un poco más arriba de lo que algunos describen, algo tanto más necesario cuanto más tarde se entra al mercado.

Todos muestran predisposición temprana al mundo de los negocios, bien por nacer en familias de empresarios o por vocación, la que se reforzó después con estudios formales y no-formales.

Entre los tour-operadores todos manifestaron haber tenido familiaridad con empresas turísticas previo a la formación de sus propios negocios. La mayoría de los casos se trató de agencias de viaje y en un caso de una empresa hotelera, desde donde descubrieron

Una operadora de turismo no requiere tanta inversión. Comenzamos con un teléfono, un escritorio y el local" (caso 11)

Un operador con un escritorio, un archivo y una computadora está completo. Lo que se necesita es un cerebro, su deseo de querer progresas y ser responsable ante las personas que le va a brindar el servicio" (caso 4).

Los recursos iniciales salieron del taller de mecánica. El taller daba la facilidad para hacer inversiones adicionales, para comprar vehículos y rentar" (caso 17).

la existencia de ese nicho empresarial: *La operadora nació de la necesidad de la agencia de viajes (*donde el entrevistado trabajaba) *para atender directamente a sus clientes" (caso 11).* En un par de casos provino del enlace matrimonial con personas vinculadas al mundo del turismo.

Entre los arrendadores de automóviles, en dos casos se trató de desprendimientos de empresas distribuidoras de vehículos y en otro de un taller de mecánica automotriz. La demanda por arrendamientos durante los trasiegos de la contrarrevolución nicaragüense en los ochentas estuvo en los orígenes de un par de estos negocios.

La mayoría de los establecimientos surgieron con recursos provenientes de ahorros propios, casi siempre reforzados con el aporte de socios y/o con créditos. En tres de los casos los recursos provinieron del apoyo familiar.

4. Ciclos del negocio

La actividad turística es altamente vulnerable a acontecimientos internacionales y nacionales. El paso del Huracán Mitch (1998) por Centroamérica y la voladura de las torres gemelas en Nueva York (2001) son dos acontecimientos que mostraron con claridad esta característica de la actividad turística. El Mitch redujo considerablemente la actividad turística nacional durante buen tiempo, por la destrucción masiva que causó en la red vial, en las comunicaciones y otra infraestructura social y productiva del país. El sector turístico organizado tuvo que efectuar una gran actividad de cabildeo para conseguir que el gobierno atendiera las necesidades de reconstrucción de los aspectos que más afectaban a este sector. El efecto de los acontecimientos en Nueva York fue de menor duración y variable. En un inicio diezmó la llegada de turistas, pero luego se ha convertido en factor para incentivar la llegada de turistas norteamericanos que han encontrado en Honduras un destino más familiar y cercano[4].

En los malos momentos las operadoras de turismo hacen principalmente lo que cualquier otra empresa privada, esto es, minimizar sus costos, recurriendo incluso al despido de personal y a la intensificación del trabajo de los que se quedan. La mercadotecnia se vuelve fundamental en los momentos de crisis, por lo que recurren a la promoción de paquetes más atractivos, especialmente en materia de precios.

> *Para la temporada baja hemos buscado una mercadotecnia adecuada para poder mantener las ventas. En esta temporada es cuando les proponemos a los hoteles que tengan ofertas especiales para poder tener nuestro ritmo de trabajo y evitar pérdidas. Los buenos momentos se dan cuando la empresa tiene un servicio que llena las expectativas de los clientes. Tenemos un arma que es indiscutible en esto del turismo que es el internet. Una empresa como ésta tiene que tener equipo, computadoras, teléfonos, copiadora, fax, material visual, fotos, catálogos, para que la gente pueda tener una visión más amplia del destino al que quiere ir. El local tiene que ser adecuado y accesible (caso 5)*

Los buenos momentos permiten, por lo general, la contratación de más empleados, el mejoramiento de locales e instalaciones y la reinversión en computadoras, software, servicios técnicos (e.g., *internet*) y vehículos (especialmente autobuses). La mayoría de las tour-operadoras receptivos manifestó preferencia para adquirir autobuses, con lo que buscarían el control de un eslabón adicional en la cadena de servicios. Un tour-operador de más experiencia manifestó actuar con más cautela en materia de adquisición de equipos de este tipo, al preferir el

[4] El Huracán Mitch también tuvo este mismo doble impacto. Primero dañó y luego fue factor para que algunas empresas turísticas se mantuvieran a flote, por ejemplo, los hoteles que se vieron demandados por la afluencia de cooperantes internacionales y hasta de simples curiosos, y las arrendadoras de vehículos, algunas de las cuales tuvieron picos de demanda sin precedentes. A más largo plazo surgió el beneficio de la reconstrucción de infraestructura, que en algunos representó mejoramiento con relación a las condiciones anteriores.

sub-arrendamiento, como medida para evitar que las crisis lo obliguen a absorber los costos de mantenimiento del equipo comprado. Igual estrategia sigue con parte del personal al que prefiere contratar de forma temporal y, en algunos casos acudir a la subcontratación de empresas locales que brindan servicios especializados.

5. El perfil de la empresa

Antigüedad

La mayoría de las operadoras han sido organizadas en los últimos 10 años (9 empresas de 14), pero existen algunas que tienen hasta 16 años de haber comenzado a operar. Un único caso se acerca al año de operación y en este corto período ya manifiesta haber superado las dificultades de los 6 meses iniciales. En el caso de las arrendadoras de automóviles la situación es completamente diferente, puesto que se trata de empresas organizadas mucho tiempo atrás, una tiene 42 años de estar operando, otra 24 y la más reciente 16.

Servicios ofrecidos

Con excepción de un caso, todas las empresas ofrecen un combinado de servicios turísticos emisor y receptivo, aunque uno de estos tipos predomina sobre el otro. La mayoría de tour operadores receptivos no se encuentra en Tegucigalpa y así se muestra entre los entrevistados, quienes resultaron ser predominantemente del tipo emisor. Varios de los casos resultaron ser mayoristas, es decir, empresas que sub-contratan los servicios de tour operadores receptivos o locales dentro y fuera del país.

Los clientes suelen ser, generalmente, las agencias de viaje y mayoristas extranjeros a los que se le ofrecen asesoría de viajes, paquetes turísticos en el país (turismo receptivo, turismo interno) o en el extranjero (turismo emisor).Los paquetes turísticos incluyen, entre otros, las reservaciones de hoteles, automóviles o cruceros, traslados, circuitos, guías, alquiler de casas o conexiones a hospitales en Houston o La Habana. Algunas empresas ofrecen también servicios de eco-turismo local, logística para eventos nacionales (locales, vehículos, información y servicios de reservación y excursiones), servicios a cruceros y servicios de representación de líneas aéreas, de agencias de viajes extranjeras y nacionales, arrendadoras de vehículos extranjeras, de cadenas hoteleras internacionales y de compañías de cruceros. Los cruceros a los que se sirven son los que hacen recorridos por el Caribe y que tocan puertos hondureños como Puerto Cortés, Omoa e Islas de la Bahía. La estadía de estas embarcaciones se limita a un día, aunque algunas líneas de cruceros ofrecen giras de exploración y educativas que están de dos a cuatro días en aguas nacionales, dentro del cual se preparan recorridos por el interior del país sobre la base de menús que se ponen a disposición de los viajeros. Se encontró incluso el caso de una empresa que surgió de una compañía internacional de tarjetas de crédito para dar servicios turísticos a sus clientes y llevar, a la vez, la representación de unas cuantas empresas internacionales vinculadas también al mundo del turismo.

> Hay mucho espacio para operadores de turismo, porque hay una mezcla de empresas operadoras y las mismas agencias de viaje hacen lo propio y luego están los operadores libres que se dedican a eso aunque no tienen empresa (caso 16).

Aunque existen empresas que abarcan un único aspecto, turismo receptivo o turismo emisor, lo cierto es que la mayoría operan distintas combinaciones dentro del amplio espectro que posibilita el mercado.

Las empresas arrendadoras de vehículos muestran un menú de servicios prácticamente limitado a lo que su nombre indica. Entre los casos estudiados solamente se presentó uno que también ofrecía una escuela de manejo de automóviles. Estas empresas pueden

agregar al servicio de arrendamiento una serie de facilidades complementarias como reservaciones en el extranjero, conductores, servicio a domicilio y de 24 horas, rescate vial, sillas para bebés, combustible, servicio de radares y descuentos especiales para empresas y para viajeros con frecuente o prolongada demanda del servicio.

La actividad empresarial en este tipo de actividad turística se muestra en crecimiento. En 11 de los 17 casos se declaró que el negocio tendía a la estabilidad y en el resto que se encontraba en crecimiento. En varios casos, si no en todos, "estabilidad" se utilizó como sinónimo de marchar bien y no como estancamiento. Solo en un caso (una empresa automovilística) declaró no estar interesada en expandir el negocio al sentirse todavía afectada por los acontecimientos del 11 de septiembre del 2001. Todas las demás aspiran a diversificar su menú de servicios o a realizar inversiones que les proporcionen mayor solidez en el mercado. La mayor parte expresó deseos de hacerse menos dependiente de la subcontratación de servicios, principalmente de transporte interno y de otras formas de operación en el mercado nacional.

Solidez de las empresas

La propiedad de la mayoría de empresas es de accionistas (10 casos) y el resto de carácter personal o familiar. En los hechos, lo verdaderamente predominante es el carácter familiar dado que la mayoría de los accionistas suelen ser familiares o amigos cercanos del emprendedor.

El origen del capital resultó 100 por ciento nacional en todos los casos estudiados. El número de empleados varía en un rango de 3 a 20 en los tour operadores y de 20 en adelante en las arrendadoras de vehículos. El porcentaje de personal administrativo puede variar desde 20 a 100%. De todas maneras, la diferenciación no parece clara puesto que el personal suele ser flexible, utilizándose en diversas actividades según las necesidades de las empresas. Debe recordarse también que las empresas más volcadas al turismo receptivo y a la prestación de servicios directos suelen también acudir, en temporadas altas, al empleo temporal y a la subcontratación de servicios. En este sentido, uno de los entrevistados declaró emplear hasta 400 personas, entre conductores y otros, en momentos como la llegada de cruceros cargados de turistas de corta estadía.

Los volúmenes de venta se muestran interesantes dentro del contexto nacional. Aclarando que siete entrevistados no quisieron brindar dato alguno, el menor valor reportado fue de 500 mil lempiras y el mayor de 3.5 millones entre los tour operadores y de 28.6 millones entre los arrendadores de vehículos. Los activos se reportan relativamente bajos, siendo que pocos de los tour operadores poseían autobuses y otros equipos propios de este tipo de negocios. El menor valor reportado fue de 150 mil lempiras y el mayor de 4 millones. De los arrendadores de automóviles solo uno proporcionó datos por el valor de 77 millones de lempiras.

6. La inserción en el sector

En todos los casos el motivo manifestado para entrar en el ámbito del turismo fue la vocación de servicio y/o la posibilidad de viajar y establecer contactos, aparte de la rentabilidad que aparenta tener el negocio. Todos los entrevistados declararon que al iniciar la empresa ya existían competidores, pero descubrieron nichos desde perspectivas diferentes como la de vivir dentro del ámbito de un negocio hotelero, de una agencia de viajes o de una

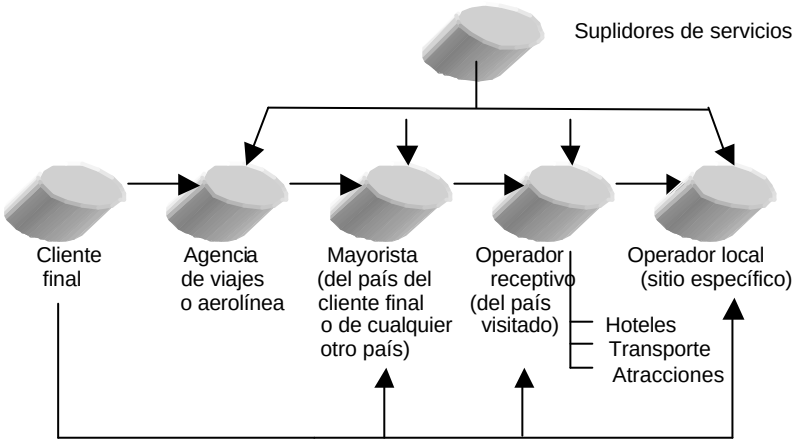
> *Nosotros constantemente nos estamos poniendo al día en lo que a turismo se refiere. Al cliente en estos tiempos se le debe asesorar en turismo. Por ejemplo, las personas vienen con un determinado destino, pero al momento de hacer la reserva puede resultar que ese sitio esté lleno, entonces hay que ofrecerle otro destino. El buen servicio es importante y la personalidad con que usted trate al cliente (Caso 5).*
>
> *Siendo banquero yo conocía las posibilidades en todos los campos. Entonces allí busqué y hallé algo que me llamaba la atención. Había otros campos más rentables, pero necesitaban más capital (caso 16)*

aerolínea, de un banco o de estudios formales en turismo, visitando ferias turísticas o acudiendo a la *internet*. Las empresas con más años de servicios generalmente encontraron que la demanda de servicios superaba la oferta, mientras que los más recientes allegados descubrieron la necesidad de mejoras en la calidad de los servicios (más profesionalismo, rapidez, responsabilidad, servicios personalizados, mercadeo, etc.). El propietario de la empresa con menos tiempo de operación señaló que, antes de empezar el negocio, estimó que requeriría de personal experimentado en ventas para poder tener éxito frente a sus competidores, por lo que decidió contratar este tipo de personal, aunque ello le representara una fuerte erogación en salarios.
Los recursos de entrada que más necesitaron fueron los humanos y los de capacitación. En solo unos pocos requirieron de la paga de una franquicia o marca o de capitales considerables, excepto el caso lógico de las arrendadoras de automóviles, que requieren de una más fuerte inversión de capital inicial.

7. El ascenso en la cadena global

Percepción de la cadena global

Diagrama 1. La cadena global de los operadores de turismo



La cadena global de la operación turística se inicia con el cliente final (el viajero o turista) que acude a una agencia de viajes de su país para la compra de un paquete turístico. La agencia de viajes comúnmente entra en contacto con un mayorista del mismo país, el que a su vez contacta a un operador receptivo del país al que viajará el cliente. El operador receptivo brinda el servicio por sí mismo o entra en arreglos con un operador de servicios más específicos. No obstante, la comunicación entre los eslabones de la cadena se está volviendo más directa gracias a la *internet.* Ahora el cliente final puede tomar contacto directo con un mayorista de su país o con un operador receptivo, o incluso uno local, del país al que está interesado de visitar. Debido a este salto encima de la agencia de viajes, un entrevistado (caso 1) se atrevió a indicar que estas agencias son un tipo de empresa "en vías de extinción", a las que las propias líneas aéreas están reduciendo el porcentaje por servicio que antes les permitían. Un último agente o eslabón involucrado es el de los suplidores de servicios a los distintos proveedores directos. Como señala Carner (2001: 9), "la cadena conformada por los proveedores y los suplidores se caracteriza por agregación de valor que se añade tanto dentro de las fronteras nacionales como internacionalmente".

Los operadores entrevistados pertenecían casi todos al tipo mayorista (emisor), es decir, que con ellos el cliente final lo constituían los viajeros residentes en Honduras. Pero varios de ellos, y unos pocos exclusivamente, pertenecían al tipo receptivo, para quienes el cliente final era un viajero en el exterior (aunque su cliente inmediato suele ser un mayorista). Los eslabones de la cadena tienen una jerarquía relativa en tanto la agencia de viajes no necesariamente tiene mayor jerarquía empresarial que un mayorista y, éste a la vez, puede operar también como operador receptivo. Por otra parte, los operadores exclusivamente receptivos o los locales pueden sentirse suficientemente realizados como tales y no aspirar a convertirse en mayoristas. Cuando estos últimos se refieren a los mayoristas están pensando en los de otros países, varios de los cuales pertenecen a empresas de mucho capital y experiencia, con las que resultaría difícil competir en igualdad de condiciones. En este caso avizoran que el salto sería extremadamente costoso por lo que terminan por limitar su ambición a la operación nacional o, simplemente, están completamente satisfechos con su sitio en la cadena y no juegan a dar un salto hacia otro eslabón.

Algunos entrevistados dejan, mas bien, la impresión de querer asumir funciones de operador receptivo porque ambicionan pasar (o ya lo han hecho) de la pura agencia de viajes o de intermediario entre ésta y los operadores receptivos a este último tipo, particularmente a los que cuentan con equipo de transporte y de otra clase para la facilidad del turista.

Se ha afirmado que la cadena del negocio de la tour operación representa el caso clásico del turismo como operación vertical (Carner, 2001:9); no obstante, la percepción de los operadores hondureños relativiza esta situación al observar su nicho como uno de muchas oportunidades y de relativa independencia, gracias a los arreglos contractuales (generalmente entre mayoristas y operadores receptivos, pero también entre agencias de viaje y operadores receptivos), que en la mayoría de los casos no pasan de ser pactos o alianzas susceptibles de cambiar a conveniencia de las partes. En el caso de las representaciones o el pago por franquicias la relación vertical se torna más visible, puesto que las casas matrices imponen sus reglas de mercadeo, forma de venta y calidad del producto turístico, pero aún así las empresas nacionales se sienten con toda la libertad de abandonar dicha relación en el momento que lo estimen conveniente, excepto en los casos que la casa matriz se haya constituido en accionista de la empresa nacional.

En los tour operadores hay mucha independencia. El mayorista desconoce el accionar, el vivir del país receptivo; por ello, él deja e indica cuando está de acuerdo. Por esta razón uno puede influir más; sin embargo, el cliente es quien tiene la última palabra (caso 1).

A excepción de los operadores que tienen hoteles y buses, todos somos compradores de servicios. Para ofrecer los servicios se tienen catálogos de las empresas que se representan y esto ayuda para ofrecérselo al cliente para que escoja lo que más conviene. La autonomía tiene que ver con que cada operador tiene operadores en el extranjero y localmente también (caso 8).

Mientras no se tenga un contrato exclusivo, uno puede decidir. Si me dan mejor precio me voy con ellos para darle mejor precio a los clientes. Claro que al final del año voy a evaluar no solo quien me ha dado mejor precio sino, también, quien me ha dado mejor servicio. El proveedor es el que impone las reglas, pero nosotros también imponemos lo que queremos. Si yo tengo un fuente de mercado bastante amplia, tengo la fuerza de decirle a mi proveedor que trabaje conmigo con exclusividad o sin ella, y si no le parece me voy a otro proveedor. Suerte que en el turismo hay bastantes proveedores de buen nombre (caso 3).

Somos independientes al tener franquicia, porque hay franquicias que no son propiedad y, por lo tanto, nuestra participación en el grupo tiene límites y la participación de ellos también (la casa matriz). Las relaciones son verticales y horizontales, se combinan. Al estar dentro de un grupo se tienen que seguir líneas, de repente le dan órdenes a uno que tiene que seguirlas aún con los particulares (caso 7).

La entrada a la cadena global no resulta fácil, pues se requiere de un cierto nivel de consolidación y prestigio ganados. Esto significa que la empresa no puede surgir sí antes el empresario no ha conseguido establecer diversos contactos que le abran la oportunidad de entrada. Ya una vez allí le toca construir una posición de liderazgo para lograr atraer contratos de representación o de servicios con mayoristas en el exterior, si se trata de ejercer funciones de operador nacional. Si asume las funciones de operador emisor será él quien buscará identificar a los mayoristas y/u operadores receptivos en el extranjero. La información para contactos se facilita si antes se ha tenido familiaridad con el sector, pero también se puede acudir a la Guía Internacional de Turismo y a varios otros directorios, lo mismo que la asistencia a las ferias internacionales de turismo.

Lo que busca el tour operador es tener representaciones que sean las ideales para nosotros y que sean los mejores servicios. Los importante para nosotros es ser líderes dentro del país (caso 10).

(Insertarse en la cadena) no es cuestión de mandar mensajes y decir "muy buenas tardes, somos tal empresa". Ellos (los mayoristas extranjeros) tienen requisitos, por ejemplo, cómo está constituida la empresa, desde cuando está constituida, cuáles son sus referencias comerciales, si tiene cuentas en bancos. Con qué hoteles trabaja al nivel internacional, con qué otras empresas se está trabajando o se ha trabajado en el exterior y cuánto es el capital inicial etc. Si cumplimos los requisitos entonces podemos empezar a trabajar con ellos.... Nosotros (los mayoristas nacionales) también trabajamos así con cualquier empresa, tenemos que ver la historia de la empresa en el exterior, necesitamos saber si llenan nuestras expectativas.... Cuando ya se establece una relación con el socio, se envían los pedidos de acuerdo a la necesidad. Ellos contestan si el pedido se puede hacer efectivo. También nos confirman si hay algún cambio en la tarifa. Ellos también pueden solicitar un pedido y nosotros miramos la disponibilidad que puede tener el destino. Ellos nos mandan una liquidación y el tiempo en que debemos cancelar esta liquidación. Si nos pasamos del tiempo de pagar la liquidación podemos correr el riesgo de romper la cadena de equilibrio que tenemos con nuestro socio. Si la empresa tiene el pago al día no va a haber ningún problema para seguir trabajando. No hay una empresa líder porque hay buenas empresas en todos los países con esta calidad de servicios. (La) representación... es diferente a una franquicia. Es una sociedad a larga distancia en la cual no hay ninguna garantía. No se firma contrato. Solamente piden un requisito y si aceptan comenzamos a trabajar. Pero no tenemos nada que obligue a la persona a contestarnos una determinada reserva por así decirlo. Y nosotros tampoco estamos obligados de venderles a ellos. A puro corazón nosotros tenemos la certeza de que ellos nos dan un buen servicio y que ellos tienen que tener la certeza de que nosotros les vamos a cumplir con el pago de los servicios (caso 5).

*Siempre que hacemos una reservación se la pedimos a otro tour operador que se encarga de recibir a los pasajeros que nosotros enviamos. Con todas estas agencias se firma un contrato cada año. Se adelanta un depósito y de esa cantidad ellos van deduciendo sus gastos. Una vez que esta cantidad se ha reducido hay que enviar de nuevo otra cantidad... Como mayoristas representamos a diferentes empresas internacionales y vendemos el producto a las agencias de viaje. Somos representantes de arrendadoras de autos, de cruceros y de operadores mayoristas internacionales (*un contrato anual también media esta relación*).. Las agencias de viaje son las minoristas que nos hacen las reservaciones. El cliente va a la agencia de viajes y ésta nos dice lo que el cliente quiere o le interesa y nosotros hacemos todas las transacciones (caso 9).*

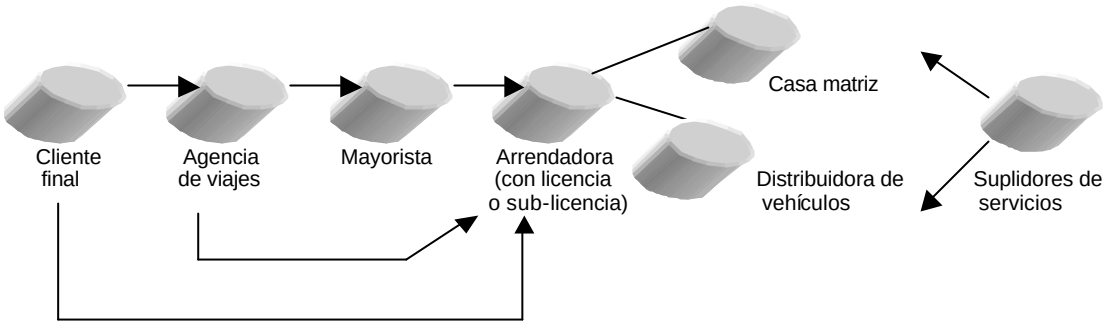
*(*En un contrato de representación*), se adquieren compromisos de venta y de mercadeo del producto por ambas partes (caso 10)*

*Ellos envían los pagos...por internet (*correo electrónico*) ... Al enviar gente al extranjero ellos nos dan un precio y sobre este precio ganamos una comisión. La comisión es de alrededor del 20% (caso 6).*

La ventaja es que en el turismo se paga por adelantado (caso 12).

Para tener una representación se efectúa un depósito de cinco mil dólares (caso 8 y otros).

Diagrama 2: La cadena global de las empresas arrendadoras de vehículos



En el caso de las empresas arrendadoras de vehículos la cadena global varía un tanto en su forma. Existe una casa matriz, propietaria de una marca conocida internacionalmente, la que ofrece licencias o franquicias en cada país. Los detentadores de estas licencias operan el negocio y también pueden ofrecer sub-licencias a otros empresarios en otros lugares del país, además de pagar comisiones a las agencias de viaje o a mayoristas por promover sus servicios. En esta cadena también existe un eslabón de suplidores de servicios a los proveedores directos, los que en comparación a la cadena de los tour-operadores resultan mucho más especializados.

> *La casa matriz está en New York. Ellos nombran un director de licencias para América Latina y el Caribe. Nosotros reportamos a ellos y estos, a su vez, lo hacen a la Central de (nombre). Hay que estar renovando la licencia y en cada renovación hay que pagar regalías. Después de la casa matriz se encuentran las corporaciones en varios países. La casa matriz le da más atención a esas corporaciones... Hay bastantes requerimientos que cumplir con la casa matriz que si no se cumplen se corre el riesgo de que la licencia sea cancelada. Estos requerimientos tienen que ver con que los vehículos reúnan ciertas normas de calidad, condición, mantenimiento, usar el logo de la firma, la publicidad, el color, los uniformes. Ellos dejan la libertad para operar localmente siempre y cuando no se salga de los parámetros de la firma (caso 15).*
>
> *Cada cinco meses se hace un contrato. Se pagan regalías mensuales a la franquicia en los Estados Unidos, regalías sobre las ventas netas, 7.5% sobre el total de ventas. Se pagan alrededor de 10 mil dólares mensuales (incluye el pago de las regalías y el pago de comisiones a las agencias de viaje). Muchas agencias al nivel mundial se comunican con el centro de reservaciones en Dallas y ellos nos envían reservaciones de hoteles de clientes que vienen acá, entonces tenemos que pagarles una comisión... XXEstados Unidos es el que vende las licencias para diferentes países. Por ejemplo, le vende a México y esta persona dueña en México vende su licencia a Cancún. Este último le paga regalías al dueño de México y éste a XXEstados Unidos. En nuestro caso no hemos querido tener sub-licencias. La función de XX es igual en cualquier parte. La obligación es prestar los servicios como lo exige la franquicia. Las relaciones con la casa matriz son verticales en el sentido de seguir sus indicaciones (caso 14).*

A diferencia de las operadoras de turismo, para quienes los vínculos internacionales son una necesidad infaltable, una arrendadora de vehículos puede desarrollarse sin los mismos, a fuerza de promociones en los medios de difusión del país; de todos modos, su situación en el mercado resulta menos privilegiada, pues aunque no pague por la promoción y contactos en el exterior igualmente se priva de las ventajas que de los mismos se derivan. Entre la muestra de entrevistados se contó con el testimonio de una empresa local de este tipo, a la que le ofrecieron en el pasado las licencias de varios nombres

internacionales, pero que no pudo tomar por falta de dinero para pagar los derechos. Ha sobrevivido en el mercado manteniendo aceptables niveles de rentabilidad, aún después de las numerosas pérdidas que le dejó el Huracán Mitch: *Voy a cumplir cuarenta y dos años en el negocio y no me siento en decadencia. Allí están mis hijos que me van a sustituir.*

Como ya antes se dijo, una ventaja competitiva de algunas arrendadoras es la de estar eslabonada a empresas distribuidoras de automóviles, que fueron las que proveyeron, de hecho, los fondos iniciales con los que se compró la franquicia y garantizan la renovación periódica del parque vehicular.

Posibilidades de ascenso

Como antes se señaló, la cadena no es entendida en términos jerárquicos, a excepción de aquellos casos que detentan licencias o franquicias. Como expresaba un entrevistado: *Es una relación comercial. Ellos ofrecen servicios y nosotros los compramos.* Por ello, cuando se habla de "ascenso" casi la totalidad lo entiende como mejoramiento o expansión dentro del eslabón correspondiente y no tanto el paso a otro eslabón, que sería en la mayoría de los casos la situación de mayorista en un país de alto nivel de consumo (por ejemplo, Viva Tours de España, IGV de Italia o Winstar y Galaxy de Estados Unidos). En este caso las aspiraciones van desde el incremento y diversificación (más paquetes turísticos dentro del país) de las ventas actuales hasta la obtención de más representaciones, incluyendo algunas con cobertura centroamericana, o franquicias. La opinión más optimista fue la del caso 12, una empresa líder en su sector, que señalaba: *Se puede aspirar a ser mayorista. La empresa tiene bastantes posibilidades, la empresa es conocida. Ya hemos difundido esta empresa por todo el mundo por medio de un manual que costó al inicio 150 mil lempiras, patrocinado por los hoteles. Esto nos da acceso a actuar como empresa grandísima, nos da mucha oportunidad. Tenemos mucho contacto al nivel mundial".*

Para lograr esta expansión se requerirían el ofrecimiento de productos de alto valor agregado y precios competitivos, buen local y equipos, prestigio de responsabilidad con pagos y servicios, de orden (entrega adecuada de *vouchers*), una publicidad adecuada conforme a los parámetros de los clientes-proveedores (los mayoristas).

Tratándose de las empresas que han adquirido licencias o franquicias (casos 7, 14 y 15) la respuesta también es contundente en el sentido de que el ascenso no es posible, porque ello requeriría la compra de la casa matriz que *son empresas internacionales grandes, son monstruos por decir algo (caso 10).* En el caso 15 la aspiración se limita a la adquisición de la licencia de El Salvador, luego de haber obtenido las de Guatemala, Nicaragua y Honduras.

> *No puede haber ascenso porque somos los únicos con licencia en el país y no se tiene dinero para comprar la casa matriz. Nada más se aspira a crecer dentro del país (caso 14).*

Las licencias o franquicias representan una alta inversión que se recompensan con ventajas como un nombre conocido al nivel mundial, que genera confianza de buen servicio a los usuarios. Se tiene igualmente el respaldo del exterior, especialmente con la transferencia de *know-how.*

En todos los casos se encontró optimismo en el futuro de las empresas, al confiar en sus potencialidades, entre las que fueron mencionadas: la cartera de clientes, la ubicación de oficinas en varios puntos del país y la capacidad económica para abrir otras donde fuese necesario, un buen nivel de capitalización, respaldo financiero, representaciones (un representado conduce a otro), un equipo humano experimentado y bien capacitado. Para un entrevistado (caso 10) estas potencialidades se verían aumentadas con la adecuada

promoción del país por parte del Gobierno y una política más fundamentada en el turismo receptivo. Para los que hacen turismo emisor el obstáculo principal radica en el bajo nivel de consumo de la clientela principal:

> *Una franquicia es una posibilidad de ascender, como también lo es una representación de un buen nivel. Pero un buen nivel significa tener un equilibrio entre servicio y precio. Una cosa que uno debe cuidar mucho es mantener el precio competitivo para los clientes, porque el cliente en Honduras no es un cliente de élite, sino de la clase media (caso 3). Las mismas representaciones tratan de ofrecerle a uno otras representaciones. Lo que pasa es que hay representaciones de hoteles muy caros (*no apropiados a consumidores de recursos modestos, caso 8).

Las empresas promocionan sus servicios de diversas maneras como los anuncios en los medios locales, correo electrónico, páginas *web*, fax, volantes, brochures, manuales, apertura de un programa de extra financiamiento para clientes (caso de empresa asociada a una firma de tarjetas de crédito). *Con operadores en el extranjero es a puro correo electrónico y con operadores (incluye agencias de viajes) y clientes potenciales acá es con visitas personales (caso2).* Las arrendadoras de vehículo recurren a medios similares, incluyendo revistas internacionales, las promociones y paquetes especiales. Pero su mayor ventaja estriba en la franquicia que se maneja, cuyo nombre, por si mismo, asegura buena parte de los clientes.

Cuadro 6: Factores de éxito en el mercado mencionados por los entrevistados

Factores de éxito en el mercado nacional	Factores de éxito en el mercado internacional
✍✍ Los contactos con los clientes y aliados, el cuidado de esas relaciones	✍✍ Manejar tecnología promocional e informativa de punta
✍✍ Búsqueda de más contactos y clientes	✍✍ Una imagen profesional, credibilidad, experiencia
✍✍ La excelencia de los servicios (rapidez de respuesta y atención: *El cliente no siempre tiene la razón. El cliente necesita asesoría;* servicio personalizado)	✍✍ Productos turísticos de alto nivel
✍✍ Buenos precios	✍✍ La excelencia de los servicios
✍✍ La tecnología informativa y en los servicios que se brindan	✍✍ Precios competitivos
✍✍ Constancia en el trabajo	✍✍ Constancia en el trabajo
✍✍ Buena planeación	✍✍ Buena planeación
✍✍ La promoción directa que coloque los productos en las agencias de viajes, que es donde atienden al cliente	✍✍ La promoción directa con las agencias de viaje
✍✍ Honestidad con el cliente	✍✍ Honestidad con el cliente
Arrendadoras de autos:	✍✍ Visitas directas a los clientes
✍✍ Buenos vehículos, buen mantenimiento	✍✍ Participación en algunas ferias turísticas
✍✍ Presencia de los propietarios (eso da confianza)	
✍✍ Capacitación constante del personal	

Nota: La mayoría de los entrevistados insistió que los factores de éxito son los mismos para ambos mercados.

Plan estratégico

La mayoría (11 de 17) aseguró trabajar conforme a un plan estratégico. Los que respondieron negativamente (6) no parecía compartir algún rasgo común, excepto el hecho de que entre ellos se encontraban los tres empresarios de mayor edad, pero también otros más jóvenes y de éxito variado.

El control de calidad

Los mayoristas consideran difícil manejar criterios de calidad porque ellos no prestan directamente el servicio sino otros operadores. Algunos indagan al cliente a su regreso para conocer su satisfacción con el servicio recibido y detectar problemas. *Si un operador me falla, lo descarto. Mi base es darle lo mejor de lo mejor al cliente (caso 4).* Pero otros optan por la confianza en los servicios brindados por los operadores directos: *Nosotros tenemos que tener la certeza de que un socio en el exterior está dando un servicio de primera. Para ello, nosotros hemos explorado los requisitos que ellos nos han pedido y que nosotros también les pedimos (caso 5).* Estos requisitos son los que se establecen en los contratos de prestación de servicios entre operadores.

Los tour operadores que si prestan servicios directos acuden también a la comunicación *a posteriori* con el cliente para verificar la calidad de sus servicios. Aseguran también prestar especial atención al mantenimiento de sus vehículos y equipos. En un caso se mencionó la utilización de los guías como supervisores de la calidad de los servicios brindados a los turistas. La declaración del caso 16 también resulta interesante: *Los que estamos en el turismo receptivo (encontramos) que uno de los factores decisivos son los hoteles, pero en Honduras no están clasificados, no tenemos estándares de calidad definidos. Por esta razón nosotros hacemos visitas a los hoteles y lo que más nos da información son las encuestas que hacemos de los servicios que los clientes han recibido.*

Solo un entrevistado mencionó utilizar la ISO 9000 como patrón de control de calidad (caso vinculado al de la empresa de tarjetas de crédito).

Por su parte, los que operan con franquicia responden a las normas de calidad establecidos por la casa matriz; por este motivo, en las arrendadoras de vehículos se practican auditorias internas mediante visitas del gerente de operaciones a las sucursales, que incluyen la revisión de los vehículos. La empresa arrendadora de vehículos que no opera con franquicia también asegura tener como norma la supervisión constante del estado de los vehículos y la capacitación del personal para que brinde buen trato a los clientes.

Factores adversos

Los entrevistados identificaron varios factores que resultan nocivos a la actividad turística, principalmente nacional. El factor más frecuentemente mencionado fue el de la inseguridad ciudadana, que en el país ha alcanzado niveles alarmantes. En segundo lugar están los desastres naturales y acontecimientos externos como los atentados contra las torres gemelas en Nueva York. Otro de los factores más mencionados fue el de los hoteles por sus altos precios y su negativa a someterse a patrones de calidad internacional. También fueron mencionadas las deficiencias del sistema de carreteras y transporte público, el virtual monopolio en el servicio aéreo internacional y las deficiencias del nacional, la competencia desleal de algunos operadores y otros más que se citan en el cuadro siguiente.

Cuadro 7: Factores adversos al turismo

Factores adversos al turismo mencionados por los entrevistados
La inseguridad ciudadana es el peor enemigo que podemos tener los operadores en Honduras (caso1)
Lo que pasó en 1998 (el Huracán Mitch)*. Todo se vino abajo porque teníamos tours cada semana. Con lo que sucedió el 11 de septiembre del 2001 también ya que no venían turistas, a la gente le daba miedo montarse en un avión. Los accidentes aéreos aquí en Honduras y en otras partes, todo eso afecta bastante. A veces a un cliente le va mal, tuvo algún problema aislado, pero éste le cuenta a otro y otro y eso es lo que hay que cuidar porque en este negocio es bien delicado (caso 2).*
Existen problemas con el servicio de transporte aéreo que es caro y limitado. Es un servicio sin mucha competencia y más ahora que aumentaron los impuestos después de lo que ocurrió el 11 de septiembre. El servicio aéreo nacional es peor. Los boletos son caros, y los aviones peligrosos. Muchos pasajeros llegan al aeropuerto, pero no saben la hora de salida o de llegada. En cuanto a carreteras, las necesitamos de alta velocidad para bajar los costos relativos y para bajar el tiempo que uno toma en el trayecto, incluso para disminuir los accidentes..(caso 3)
Uno de los factores principales es la lealtad de los otros operadores. Hay operadores que si uno ofrece un producto por 100 dólares, ellos lo ofrecen por 90 dólares. Pero ellos realmente no ganan con eso (caso 4). La competencia desleal se ha metido en el negocio (caso 6).
Pero el problema más grande en el país es que no se quieren convencer que hay que promover el turismo nacional. Mucha gente tiene que irse a Montelimar, por ejemplo, cuando aquí hay lugares más lindos. Las tarifas de los hoteles son altas. Los hoteleros y los restaurantes quieren ganar todo de un solo. A veces a los hondureños se le dan tarifas como si fueran extranjeros. No ponen los pies en la tierra (caso 4).
Está la internet. La gente ya puede reservar por internet, solo pone su tarjeta de crédito y se ahorra toda la intermediación porque no le están cobrando esa comisión (caso 11)
Algunas tasas impositivas que se han creado en los aeropuertos hace más dificultoso operar una estación (arrendadora) desde allí (caso 15)
Los factores delincuenciales son terribles, el robo de vehículos, la destrucción de autos, el maltrato a algunos clientes. Esa clase de cosas son adversas (caso 17). Similar visión comparte el caso 15.

Contribución del Gobierno y del sector empresarial para mejorar la sostenibilidad

Al parecer los operadores turísticos tienen, por lo general, una visión pasiva con respecto a su incidencia en el desarrollo global del sector, por lo que sus expectativas sobre el papel del Gobierno son altas con relación a la capacidad actual de éste para satisfacerlas. Los entrevistados señalaron varias medidas que esperaban que el gobierno emprendiera para el mejoramiento de la actividad turística. No obstante, las referencias al papel que le toca desempeñar al sector empresarial fueron pocas e imprecisas. Entre las actividades indicadas estaban:

- Mantener la seguridad (el aspecto más enfatizado)
- Lograr una imagen más positiva del país en el exterior
- Promocionar el turismo. Para ello el Instituto Hondureño de Turismo debería desarrollar su actividad de manera más sistemática y persistente y con una clara orientación hacia el turismo receptivo.
- Desarrollar la infraestructura básica para el turismo (energía eléctrica, comunicaciones, aeropuertos y puertos en el litoral atlántico)

- Lograr agilidad en los trámites de entrada y salida del país (visados, revisión de equipaje, pasaportes)
- Complementar y hacer más coherente el contexto relacionado con el turismo, como los asuntos legales, de inversión, de financiamiento y de preservación ambiental y cultural (culturas vivas y recursos arqueológicos)

Varios entrevistados manifestaron su preocupación por el poco desarrollo alcanzado por el turismo receptivo. En este aspecto existiría una idea un tanto errónea de creer que el país, por la sola posesión de sitios de belleza natural y cultural, tiene el futuro asegurado en materia turística. Esos sitios, en su mayoría, se encuentran "en bruto", y como los diamantes faltan el pulido que los convierta en verdaderos productos, en mercancías atractivas a los ojos de consumidores nacionales y extranjeros. Por ejemplo, el atractivo actual de Copán proviene no solamente de su existencia *per se* como monumento arqueológico de alto valor científico y cultural, sino también del cúmulo de inversiones aplicadas a la investigación arqueológica, que condujo a nuevos descubrimientos, y al desarrollo de infraestructura de comunicaciones, museos, instalaciones y hotelería que juntos han agregado realce al lugar hasta elevarlo a producto de clase mundial. Cada sitio y actividad (artes en general) requerirían no solo el mercadeo que actualmente hace el Instituto de Turismo y los operadores privados, sino, prioritariamente, la investigación especializada y la infraestructura necesaria que los transforme en productos atractivos a los distintos tipos de turistas que resultaren convenientes para el país. Este sería, según algunos entrevistados, el desafío fundamental para el Gobierno, la empresa privada y la sociedad en general.

Cuadro 8. Papel del Gobierno para con la actividad turística. Algunas opiniones

El sector empresarial tiene que ir de la mano con el Gobierno. Tiene que ser más agresivo porque realmente no lo es (caso 7)

El Gobierno había declarado el 2001 como Año del Turismo, pero no se cumplieron las expectativas que teníamos (caso 4)

En las Islas de la Bahía, por ejemplo, no se pueden desarrollar ciertos proyectos por falta de energía, falta de comunicaciones y telecomunicaciones (caso 3)

La Ley de Incentivos al Turismo tiene muchas lagunas, no tiene reglamento, lo que dificulta su aplicación (caso 15)

Habría que modificar el pensamiento de mercadeo, en el sentido de que nosotros estamos hablando de lo mismo desde hace diez años. Es necesario cambiar ese discurso (caso 16)

8. Comprensión de la globalización: Visualización de los competidores

El contacto cotidiano con el mundo exterior y la competencia claramente orientada a la calidad del servicio, dan como resultado que el operador de turismo tenga una visión de la globalización aceptable a las necesidades de su actividad. Según el relato de algunos, la comunidad de operadores de Tegucigalpa ha desarrollado mejor capacidad para coordinar su actividad y compartir tareas de interés común, a diferencia de la Costa Norte donde la competencia es mucho más agresiva. Con todo y esto, visualizan claramente a sus competidores nacionales (aunque con menos precisión a los extranjeros). La mayoría observa como competencia nacional a las empresas con más recursos económicos, por su capacidad para manejar un volumen mayor de clientes y ofrecer servicios más

completos y diversificados. A estas se agregarían empresas de otro tipo, como las agencias de viajes, en tanto éstas tienen la potestad de decidir al operador que ellas prefieran, y más recientemente las propias aerolíneas al estar incursionando en actividades de los propios tour operadores. La firma más mencionada fue Turavia-Explore Honduras (por estar vinculada al grupo Barceló y a quien se adjudican la mayor parte de ventajas que se muestran en el cuadro 4). Otras mencionadas, al menos una vez, fueron: Columbia Tours (por sus años en el negocio), Sun Travel, Guaka Tours (por contar con el apoyo de American Airlines), Multidestinos (por su responsabilidad y capacidad), Credomatic Representaciones Turísticas, Greko Tours, Honduras Traveling, Destinos de Éxito, Aero Tours, Arrecife Tour y MC Tours. La mayoría de los entrevistados no precisaron nombres de competidores al nivel internacional, apenas unos cuantos mencionaron: Galaxy en Estados Unidos (por sus productos de buena calidad), el Grupo Barceló, Hertz (como competidor en el arrendamiento de automóviles, pero también como aliado a empresas hoteleras) o señalaron en general a Costa Rica y Cuba.

Las líneas aéreas se han convertido en todo. Son vendedoras de boletos, de paquetes turísticos, son promotoras de hoteles y otras actividades que vienen a ser una competencia a los operadores y de las agencias de viajes (caso 16)

La competencia es el doble de dura porque Honduras viene empezando. Tenemos el caso de Costa Rica, de Cuba, que tienen experiencia turística de varios años. En estos países hay seguridad, se han dado las condiciones necesarias...., ya tienen implementadas tácticas, infraestructura (caso 5).

La mayor competencia está en Costa Rica porque en Centroamérica tienen acaparado alrededor del 60 a 70% del mercado. Se supone que en el futuro vendrán operadores de allá a trabajar acá (caso 6).

Pero también la competencia internacional se observa como complemento, en tanto se acostumbra la formación de alianzas y otros acuerdos que la suavizan. Precisamente, el lograr vínculos y alianzas con empresas fuertes en el extranjero es la respuesta preferida al desafío de la competencia, además de hacer mercadeo y buscar nuevos mercados. Otras respuestas mencionadas fueron: el control de calidad, la buena administración, la seriedad, la perseverancia, el trabajo duro, las promociones, ideas innovadoras (*e.g.*, camisetas y vídeos de cortesía para los grupos),

Las alianzas y los vínculos con el extranjero son vitales porque si yo no estoy aliado con alguien en el extranjero me voy a morir como negocio (caso 1)

La cadena Barceló, Hertz son empresas líderes con las que tenemos una alianza al nivel nacional... Son empresas líderes en el mundo... Ellos atienden todos los mercados en América y Europa. Ellos son bastante proactivos, por todos lados están sus anuncios... Ellos están comprando (negocios hoteleros*), el año pasado se unieron a los hoteles Holiday Inn,* (y antes a) *Crown Plaza y Hoteles Intercontinental...Tienen visión porque no se quedaron solo con sus propios hoteles sino que buscaron abarcar diferentes segmentos del mercado, precios y facilidades diferentes (caso 10)*

Cuadro 4. Los operadores de turismo frente a la competencia

Debilidades	Fortalezas	Fortalezas de las empresas líderes
o La falta de recursos de capital que limita las iniciativas o Insuficiencia de personal calificado o Inexperiencia (Casos: 3,) o Carecer de contratos exclusivos con operadores internacionales (caso 6) o No contar con transporte propio (*esto hace la diferencia entre operadores nacionales)* (Casos: 2) o Contar únicamente con una oficina para todo el país (caso 8) o Falta de agresividad (caso 9) o El contexto nacional con sus insuficiencias en el servicio hotelero y en infraestructura en general (Caso 5)	o Amplia cartera de clientes (casos: 1, 2,) o Imagen internacional de buen servicio (casos: 1, 2, 5, 8) o Personal capacitado (caso 13) o La ubicación (casos: 2,) o Los productos (caso 5) o El número de representaciones de operadores en el extranjero (casos: 2,) o No temer a la competencia (casos: 4,) o Contar con equipos propios (autobuses principalmente) (caso 6) o Privilegio en tarifas otorgados por líneas aéreas (caso 9) o Pertenecer a un grupo grande al nivel de Centroamérica, que permite contar con apoyo financiero, *know-how*, alianzas estratégicas	o La empresa líder al nivel nacional tiene la ventaja de la franquicia con una red mundial la que maneja un hotel, que es el producto que más se está vendiendo. o Contar con transporte propio y equipo de lujo o Una buena publicidad e imagen, agresividad o La experiencia o La oferta de productos competitivos o Las representaciones al nivel internacional (entre más diversas, mejor) o Contar con personal joven y luchador

El caso de las empresas arrendadoras de vehículos no difiere mayormente del panorama anterior aunque conserva sus especificidades. Todos los entrevistados identificaron como sus competidores a las demás empresas arrendadoras. Como empresas líderes del sector se hizo mención a Avis, Budget y Toyota. La fortaleza de estas últimas empresas residiría en sus vínculos internacionales (todas detentan franquicias de marcas mundiales) y dos de ellas en la propiedad compartida con empresas distribuidoras de automóviles: *Ellos están renovando continuamente su flota y como son empresas relativamente nuevas tienen también las dispensas de la Ley de Incentivos (caso 17). Ellos siempre tienen carros nuevos y nosotros tenemos que comprarlos, financiarlos y terminar de pagarlos (caso 14).*

La respuesta a la competencia es el mercadeo y la búsqueda de nuevos mercados. En este aspecto resulta ilustrativa la percepción de la empresa menos aventajada por no contar con ninguna de las ventajas de las empresas líderes: *Trato de salir adelante con todo lo que se pueda, no dejarme ganar la delantera. Estoy luchando con poderosos, con empresas que tienen grandes capitales...*

Las debilidades identificadas por dos entrevistados son el inverso de las fortalezas de las empresas líderes. En adición, la empresa sin franquicia trata de recuperar el espacio perdido luego de que sus instalaciones y parte de su flota vehicular fuera gravemente dañada por el Huracán Mitch.

La fortaleza es adjudicada principalmente a la franquicia, en un caso, y a la diversificación de la flota de vehículos más el operar en cuatro ciudades importantes del país, en el otro caso. En el caso de la empresa sin franquicia la fortaleza se observó en pasado, en la época dorada de los ochentas cuando los demandantes estuvieron en expansión y la competencia apenas si existía; ese hecho ayudó a consolidarse en el mercado y resistir más tarde la llegada de otros competidores.

9. Perspectivas

El futuro de la actividad turística, y con ello el de los tour operadores y de los arrendadores de vehículos, es visto con optimismo por todos los entrevistados. Dicha percepción se basa en los números crecientes que cada uno sugiere conseguir y en las oportunidades de diversificación que la actividad ofrece. También se afinca en las oportunidades que se avizoran, principalmente dos, cuales son, las potencialidades del turismo nacional y el nuevo interés que ha despertado Centro América como destino turístico luego del 11 de septiembre del 2001.

Cuadro 5. Oportunidades percibidas

Yo creo que el turismo tiene futuro. Es el futuro de nuestro país, es el futuro de Centroamérica y es fuente de ingresos para todos (caso 5)
El turismo receptivo tiene que ser nuestro futuro. Hacia ese mercado van los competidores y hacia ese mismo camino queremos ir todos (caso 3)
Se están haciendo inversiones en hotelería. El Hotel Barceló que se construyó en La Ceiba genera más expectativas (caso 6)
El mercado es creciente, la gente no deja de viajar. Hay gente que viaja por negocios y no necesariamente por placer. Está el crecimiento poblacional y las personas que ganan mucho mejor (caso 11)
La ventaja que tenemos es que somos los últimos en arrancar en Centroamérica. Entonces ya sabemos lo que vende Costa Rica, Guatemala, El Salvador (caso 15)

Pero también se guardan temores relacionados con la sensibilidad particular del sector a los fenómenos naturales y los acontecimientos políticos y económicos, entre estos últimos, la incapacidad del Gobierno para asumir su papel como facilitador de la actividad turística nacional y la inestabilidad de los ingresos. No faltó quien temiera a la *internet* como instrumento suplantador de algunos servicios de intermediación.

(Temo) *que haya otro relajo como el del 11 de septiembre o que continúe la guerra en el medio oriente. Porque el turista número uno es el de los Estados Unidos y si esta gente tiene miedo, no vendrá a Honduras.* (También temo) *que la gente* (los hondureños) *no quiera viajar, que no tenga dinero, que haya una devaluación (caso 2). Que nos suceda lo de Argentina (caso6).*

10. Percepción del entorno institucional

La principal institución identificada como promotora de la actividad turística en el país es el Instituto Hondureño de Turismo (IHT), al que se le reconoce el mérito de promocionar al país mediante la organización de las ferias turísticas y la elaboración y difusión de material informativo, todo a pesar del poco apoyo que estaría recibiendo del Gobierno. Un

desafío inmediato para el IHT sería la regulación de la calidad de los productos turísticos, a decir de uno de los entrevistados. Diez de los entrevistados aseguraron haber recibido apoyo del IHT, aunque uno aclaró que no se trata de apoyo directo puesto que el Gobierno es solo un facilitador de la actividad. El juicio favorable a este apoyo no resulta unánime, aunque si mayoritario, por los beneficios que rinde la promoción que se hace, aunque la misma carezca de suficiente continuidad y sistematicidad. Por otra parte, los tour operadores receptivos (unos 15, según su Presidente saliente) se agrupan en una Cámara de Operadores de Turismo, organizada en 1995, mientras que la Cámara de Turismo los abarca a ellos y al resto de los empresarios del sector. Existen, además, las asociaciones de hoteleros, restaurantes, arrendadores de automóviles y agencias de viaje. Curiosamente los entrevistados se limitaron a mencionar al IHT y uno que otro a las Cámaras de Turismo y de Operadores de Turismo, a la Asociación de Arrendadores de Automóviles y a la Secretaría del Turismo.

> *El Presidente Flores, en la pasada legislatura denominó al 2001 como el Año del Turismo y la idea era dar a conocer al mundo a Honduras como alternativa turística. El nuevo Presidente (Ricardo Maduro) ha iniciado una campaña del turismo muy buena. Ahora, a tres meses de haber comenzado su mandato no se mira continuidad a lo iniciado por la pasada legislatura, no se mira que el Ministerio del Turismo tenga un empuje, no miramos hasta la fecha una programación establecida (caso 3).*

> *El Gobierno actualmente nos capacita, nos invita a seminarios y cursos para enfocarla problemática del turismo y me parece que con el Gobierno del Señor Ricardo Maduro el turismo va a tener un auge muy positivo en el país (caso 5).*

Por otra parte, se han hecho intentos por sistematizar y ampliar la red de participación en los esfuerzos nacionales por mejorar la actividad turística nacional. El más importante de dichos esfuerzos es el Plan de Mejora de la Competitividad Turística, que se comenzó a discutir durante la administración gubernamental pasada, aparentemente sin mayor trascendencia, a juzgar por el bajo número de entrevistados que han escuchado hablar del mismo (7 en total). Detrás de este resultado estaría el escaso apoyo otorgado por el Gobierno a dicho Plan, según declaración de uno de los entrevistados (caso 1).

11. Identidad empresarial

La identidad empresarial se muestra alta y positiva. Tres de los entrevistados declararon ser considerados por sus pares como pioneros de la actividad (2 como tour operadores y 1 como arrendador de vehículos), seis serían considerados exitosos, cinco se sentirían respetados y de desempeño aceptable, mientras que dos no sabrían como son considerados por los demás. Todos declararon haber logrado avances importantes en su actividad, tanto económicos como de valoración social, de conocimiento (experiencias, viajes), contactos y realización personal, progresos a los que se refirieron con particular orgullo y entusiasmo. Esto mismo hace entendible porque todos, excepto uno (no estaba seguro) declararon que continuarán en sus actividades, buscando mejoras en el negocio y expandiendo la actividad. Para la mayoría la expansión se identifica como mayor penetración en el campo del turismo receptivo, paso que, en los hechos, colocaría a esta ocupación como un eslabón superior, talvez por resultar más realista frente a los desafíos que plantea la actividad de mayoristas, que captan clientes de diferentes países, o de casas matrices de marcas mundiales.

IV. Conclusiones

En Honduras el turismo se manifiesta como una actividad abierta al emprendimiento, aunque no para cualquiera sino para quienes llenan algunos atributos personales de formación, experiencia, vocación empresarial y algún capital inicial. La entrada exitosa a

la actividad presupone tanto los atributos personales mencionados como la acumulación de contactos con clientes potenciales. Esa parece ser la condición de más peso.

En el sector predomina el entusiasmo, la confianza en un futuro mejor, aunque rondan temores con cierto fundamento. Dicho ánimo, sin embargo, no apunta, en la generalidad de los casos, a aspiraciones de tipo vertical, aunque si de naturaleza horizontal, si cabe el término. Es que el ascenso (*up-grading*) en la cadena global se avizora complicado ante el poderío que muestran los eslabones superiores, como la operación mayorista emisora con clientes de diferentes países o el carácter de casa matriz de una marca mundial. En este sentido cabe esperar que la expansión del turismo nacional puede convertirse en fuente de acumulación de capital físico y social que eleve y posibilite las aspiraciones, tal como lo sugiere uno de los casos que si avizora un futuro en esa línea. Por el momento se apuesta al futuro de la actividad en el ámbito nacional y la ambición apunta a ganar un puesto de avanzada en el turismo receptivo. Que esto pueda convertirse en realidad está muy ligado a los progresos que se consigan de la actuación del Gobierno, principalmente, y de la acción conjunta de la organización empresarial. Se observan signos alentadores en este sentido, aunque se requiere acelerar el ritmo de las reformas, especialmente las que competen al Gobierno en su carácter de facilitador organizado, sistemático y visionario.

Por su propia naturaleza el turismo "tiene un carácter multisectorial dinámico, con encadenamientos antes, durante y después de la prestación de servicios de turismo, con el resto de la economía" (Carner, 2001: 1). Que este encadenamiento sea globalizado o no es otro asunto, pero en sí, la actividad arrastra a una serie de agentes proveedores de servicios que lo torna altamente atractivo para la creación de riqueza e impulso al desarrollo nacional. Cuando el turismo forma encadenamientos globalizados, es decir, cuando hace entrar tanto al turista (cuanto más exigente, mejor) como al inversionista extranjeros (bajo diversas formas accionarias y no accionarias como las licencias, marcas y contratos de administración y operación) se muestra otro aspecto que puede resultar determinante en el despegue económico de un país, se trata de la transferencia de tecnología y de *know-how*, que opera principalmente mediante el entrenamiento en el trabajo y la capacitación del personal en normas de operación, servicio y calidad, así como y en las especificaciones que se demandan de los suplidores. "La presencia de esta información y de estos conocimientos puede ser el detonador para hacer surgir cadenas de proveedores y suplidores directos e indirectos en calidad, cantidad y oportunidad, cruciales para la competitividad del turismo" (Carner, 2001: 8).

El estudio de Clancy muestra que la noción de cadenas globales resulta aplicable al sector turismo, aunque, a diferencia del sector manufacturero, la horizontalidad más que la verticalidad pareciera ser la nota más sobresaliente. Son más cadenas dirigidas por contrato (*contract-driven chains*) que por compradores o productores. El contrato permite mayor libertad de asociación (de alianzas) a los eslabones más nacionales o locales, aunque mientras éste se mantiene vigente se observa verticalidad o sujeción a condiciones que provienen de quien hace las veces de cliente, esto es, el comprador de servicios ubicado en un eslabón menos nacional o local de la cadena. Son condiciones relacionadas principalmente con calidad de servicio, que en este caso implica confort, seguridad, puntualidad, pertinencia (y otros atributos) para el cliente final (el turista). Desde esta perspectiva el eslabonamiento globalizado se torna visible, aunque es altamente cambiante, incluso por el hecho de que las posiciones suelen ser relativas, como el caso de los tour operadores que efectúan simultáneamente las actividades de turismo emisor y receptivo. Entonces en el primer caso son el contratista que demanda calidad y, en el segundo, el contratado que la provee. De todos maneras, esta capacidad

de alternar papeles responde seguramente al carácter naciente de la actividad turística en determinados países, como Honduras, porque en la medida que la actividad se expanda y diversifique aumentará la necesidad de especialización, es decir, de limitarse a ocupar eslabones más fijos, que representen nichos de demanda especializada, que de por sí ya implicarán un mejoramiento (*up-grading*), donde se juega con calidad más que con volumen. Como se sabe, la especialización conlleva a la jerarquía, donde el grado de conocimiento, la información, el contacto, representan la condición fundamental para ocupar eslabones superiores o inferiores dentro de la misma. Es posible que una parte importante, lo más lucrativo talvez, del turismo mundial avance en la ruta de la especialización y que esto repercuta en países como Honduras, prometedor en productos turísticos que pueden alcanzar cierto grado de sofisticación, tornando entonces mucho más visible el surgimiento de eslabones con jerarquías más rígidas y más acorde con la noción de *up-grading*.

En esta especialización la cadena global tiene más posibilidades de formarse con el turismo receptor más que con el emisor. Esto tiene que ver con volúmenes de clientes finales y con su capacidad de consumo y exigencias de calidad. El relativamente pequeño tamaño poblacional y el bajo nivel per cápita de Honduras la convierte en un mercado limitado para el ejercicio del turismo emisor, mientras tanto, de llegar a convertirse este país en un destino turístico atractivo, las posibilidades del turismo receptor son enormes. Tan grandes que podrían dar cabida tanto a la formación más definida de cadenas globalizadas, es decir, jerarquizadas y con dirección foránea (de tour operadores mayoristas), como lo indica la reciente formación del grupo Barceló, pero también de otras clases de emprendimientos, como la tour operación receptiva independiente (caso 1 como uno de los mejores ejemplos) o, por qué no, el ejercicio (con traslado o no hacia el extranjero del centro de operaciones) de la operación mayorista, tanto para dirigir los flujos hacia Honduras o países de la región como a otros destinos (tendencia que pareciera ejemplificarla el caso 12).

En síntesis, el turismo guarda potencialidad como actividad clave para el futuro de Honduras y aunque ésta apenas comienza a manifestar a signos de despegue, ya se avizoran eslabonamientos que amplían su efecto multiplicador sobre la economía. Los encadenamientos de tipo global no tienen una definición tan nítida como en el ámbito manufacturero, una tendencia no exclusiva de Honduras (Clancy, 1998), pero es posible que obedezca en buena medida al temprano estadio de desarrollo de la actividad, que aún no demanda servicios tan especializados que tornen inevitable el surgimiento de operaciones altamente jerarquizadas o, también, al hecho de que las posibilidades de estos servicios son tan diversas y abiertas a la imaginación emprendedora que hagan de la horizontalidad de los eslabonamientos una característica definitoria.

Bibliografía citada

Francois Carner. 2001. *Encadenamientos generados por el sector turismo*. CEPAL: México. LC/MEX/R.815 (SEM. 129/4).

Michael Clancy. 1998. *Commodity Chains, services and development: theory and preliminary evidence from de tourism industry.* **Review of International Political Economy** 5: 1, pp. 122-148.

Crist Inman y Nathalia Mesa. 1999. *Plan de Mejora de la Competitividad del Turismo en Honduras. Un reporte de progreso.* Centro Latinoamericano para la Competitividad y Desarrollo Sostenible. (Ciudad no definida).

IHT. 1999. *Compendio Estadístico. Honduras 2000.* Tegucigalpa.

IHT. 2000. *Compendio Estadístico. Honduras 2001.* Tegucigalpa.

Anexo

Cuadro 6. Perfil de las empresas turísticas de la muestra seleccionada

Caso	Anti-güe-dad	Servicios ofrecidos	Pro-pie-dad*	Em-pleo	Ventas (Lps.)	Activos (Lps.)	Situa
Tour Operadores							
1	12	Receptivo	PF	14	5 millones	4 millones, con transporte propio	Relación con mayoristas y ocasionalmente subcontrat
2	5	Emisor	A	4	2 – 5 millones	ND	Representa líneas aéreas; operadores receptivos y ot
3	1	Emisor principalmente y receptivo	A	5	2- 3 millones	1 millón	Representación exclusiva d norteamericanos
4	17	Emisor	PF	3	4 millones	150 mil	Representación exclusiva d servicios en el país
5	4	Receptivo y emisor	A	3	Más de 300 mil	80 mil aprox.	Representación de mayoris de servicios turísticos naci
6	3	Emisor (80%) y receptivo	A	9	ND	4 millones	Representa mayoristas ext servicios turísticos nacion
7	14	Emisor y principalmente receptivo	A	20	ND	ND, con transporte propio	Detenta franquicia, represe turísticos nacionales e inte
8	7	Emisor y receptivo	A	3	ND	ND	Representa mayoristas ext servicios turísticos nacion
9	6	Emisor	PF	7	ND	ND	Representa mayoristas ext prestadores de servicios tu
10	10	Emisor principalmente y receptivo también es agencia de viajes	A	6	ND	ND	Representa dos marcas int vehículo y otra de cadena servicios turísticos nacion de una empresa de tarjetas
11	4	Emisor principalmente y receptivo	A	4	500 mil	500 mil	Representa a mayorista int internacionales y nacional
12	12	Receptivo principalmente y algo de emisor	PF	4	ND	ND, con transporte propio	Relación con mayoristas y
13	9	Emisor	PF	8	ND	ND	Representación exclusiva d servicios en el extranjero
14	5	Receptivo principalmente y también emisor	A	5	8 millones	150 mil	Relación con operadores e receptivo brinda servicios
ARRENDADORES DE VEHICULOS							
15	24		PF	89	1 millón	ND	Detenta franquicia de mar
16	16		A	45	2 millones	77 millones	Detenta franquicia de mar
17	42		PF	30	ND	60 vehículos	Independiente. Aparentem globalizada.

* PF: Personal o familiar; A: Por acciones

Fuente: Entrevistas en profundidad, abril-mayo 2002

GLOBALIZACIÓN, "UP-GRADING" Y PEQUEÑA EMPRESA: EL CASO DEL TURISMO EN HONDURAS

INFORME FINAL

Preparado a solicitud de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
FLACSO- Sede Académica Costa Rica

José Rafael del Cid, Ph. D. (ESA Consultores-Honduras)
Roque Castro, M.A. (Consultor Asociado)

Julio 2002

NOTA: Este informe fue publicado como libro por FLACSO.