

**ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL ESLABONAMIENTO PRODUCTIVO  
EN EL SECTOR TURISTICO DEL GOLFO DE MORROSQUILLO EN EL DEPARTAMENTO  
DE SUCRE**

**CLARISA ISABEL NAVARRO MESA  
JOSE LUIS FLOREZ LUNA**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR  
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS  
CARTAGENA DE INDIAS  
JUNIO 2017**

**ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL ESLABONAMIENTO PRODUCTIVO  
EN EL SECTOR TURISTICO DEL GOLFO DE MORROSQUILLO EN EL DEPARTAMENTO  
DE SUCRE**

**CLARISA ISABEL NAVARRO MESA**

**JOSE LUIS FLOREZ LUNA**

**Tesis De Grado Para Optar El Titulo De Magister En Administración de Negocios**

**DIRECTOR**

**RAUL ACOSTA MESA**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR  
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS  
CARTAGENA DE INDIAS**

**JUNIO 2017**

## AGRADECIMIENTOS

A **Dios** por la bendición de permitirme hacer parte de este grandioso proyecto en el que conocí personas invaluableles. Por ser mi guía y darme la fuerza y valentía en cada etapa del proceso.

A **mis padres** por apoyarme incondicionalmente y ser mi motor para seguir adelante. Por esa voz de aliento en momentos de angustia, infinitas gracias por ayudarme a ser lo que hoy soy.

Al Director de Tesis, **Raúl Acosta** por su valioso aporte y compromiso al desarrollo de este proyecto.

A **Carlos Rodríguez**, quien sin ningún interés y con el mayor de los gustos atendió a cada uno de mis llamados.

A **mis compañeros** de maestría por estos dos años de grandes experiencias en el que compartimos alegrías y tristezas. Por esa hermandad que logramos construir con el pasar de los días, los llevo en mi corazón.

A **mis compañeras de oficina**, por cubrirme en mis días de ausencia y ayudarme en el cumplimiento de mis compromisos laborales.

Al **Departamento de Sucre** por creer en cada uno de los maestrantes que hoy hacemos parte de este majestuoso proyecto y apostar por un Sucre más competitivo e innovador.

A la **Universidad Tecnológica de Bolívar** por el esmero y compromiso en el desarrollo de este programa de formación académica.

*Mil gracias a todos, Dios les bendiga.*

**CLARISA NAVARRO**

## AGRADECIMIENTOS

A **Dios** por regalarme la dicha de iniciar y culminar este proyecto con la satisfacción del deber cumplido.

A **mi familia** por su comprensión y apoyo, a pesar del tiempo que deje de dedicarles. Recuerden que son el motor de mi vida y por quien me esfuerzo cada día.

A **mis compañeros** gracias por compartir cada una de mis ocurrencias.

A la **Universidad Tecnológica de Bolívar** por valioso aporte a nuestra formación académica y personal. Por el cuerpo de docentes que siempre estuvo a disposición y atentos a nuestros llamados.

*Mil gracias a todos!!*

**JOSE LUIS FLOREZ**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>10</b>
<b>1. ANTEPROYECTO DE INVESTIGACION .....</b>	<b>12</b>
1.1 PLANTEAMIENTO Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	12
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	17
1.3 OBJETIVOS .....	17
1.3.1 Objetivo General.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos .....	17
1.4 JUSTIFICACION.....	18
1.5 MARCO DE REFERENCIA.....	21
1.5.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	21
1.5.2 BASES TEORICAS.....	27
1.5.3 MARCO LEGAL DE LA ACTIVIDAD TURISTICA EN COLOMBIA.....	49
1.6 METODOLOGIA .....	51
1.6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	51
1.6.2 POBLACION Y MUESTRA.....	52
1.6.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	54
1.6.4 FASES DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....	54
1.6.6 LIMITACIONES .....	56
1.6.7 OPORTUNIDADES.....	57
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>58</b>
<b>2. MACRO-AMBIENTE DEL SECTOR TURÍSTICO EN LA ZONA LITORAL DE LA SUBREGIÓN DEL GOLFO DE MORROSQUILLO EN EL DEPARTAMENTO DE SUCRE. ..</b>	<b>58</b>
2.1 ASPECTOS GENERALES.....	58
2.2 CONTEXTO INTERNACIONAL .....	59
2.3 CONTEXTO NACIONAL .....	61
2.4 CONTEXTO REGIONAL.....	68
2.5 CONTEXTO ZONA LITORAL SUBREGION GOLFO DE MORROSQUILLO .....	72
2.5.1 ÁREAS GEOGRÁFICAS DE CONCENTRACIÓN TURÍSTICA.....	73
2.5.2 FACTOR SOCIAL .....	74
2.5.3 FACTOR ECONÓMICO.....	79

2.5.4 FACTOR AMBIENTAL .....	80
2.5.5 FACTOR POLÍTICO – LEGAL .....	81
2.5.6 FACTOR TECNOLÓGICO.....	82
<b>3. CONDICIONES DE LAS DISTINTAS EMPRESAS QUE PRESTAN EL SERVICIO TURÍSTICO EN LOS MUNICIPIOS LITORALES DE LA SUBREGIÓN DEL GOLFO DE MORROSQUILLO.....</b>	<b>84</b>
3.1 DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS.....	84
3.2 CONDICIONES DE LOS FACTORES .....	86
3.3 CONDICIONES DE LA DEMANDA .....	96
<b>4 CONDICIONES DEL ESLABONAMIENTO EN LA CADENA PRODUCTIVA DEL SECTOR TURÍSTICO EN LOS MUNICIPIOS LITORALES DE LA SUBREGIÓN DEL GOLFO DE MORROSQUILLO EN EL DEPARTAMENTO DE SUCRE. ....</b>	<b>100</b>
4.1 INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO.....	100
4.2 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS FIRMAS .....	105
<b>5. ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL ESLABONAMIENTO PRODUCTIVO QUE MEJOREN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURÍSTICO EN LOS MUNICIPIOS LITORALES DE LA SUBREGIÓN DEL GOLFO DE MORROSQUILLO. ....</b>	<b>111</b>
5.1 ESTRATEGIAS Y LINEAS DE ACCIÓN.....	111
5.1.1 CONDICIONES DE LOS FACTORES.....	111
5.1.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA.....	113
5.1.3 INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO .....	115
5.1.4 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS FIRMAS.....	117
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>118</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>123</b>

## Lista de Figuras

Figura 1. Modelo Diamante de Porter .....	37
---	----

## Lista de Gráficas

Gráfico 1. Motivos de Viaje- Dic 2016.....	14
Gráfico 2. PIB del Departamento de Sucre por sectores 2016.....	15
Gráfico 3. Llegada de Turistas Internacionales.....	60
Gráfico 4. Llegada de Turistas Internacionales Evolución Mensual del Mundo.....	60
Gráfico 5. PIB por Ramas de Actividad Económica .....	63
Gráfico 6. Receptivo Total de Viajeros .....	64
Gráfico 7. Posición Competitiva de Colombia a Nivel Mundial .....	65
Gráfico 8. Comportamiento del Empleo Formal e Informal en Turismo .....	66
Gráfico 9. Número de Personas Ocupadas en Turismo según Categorías .....	67
Gráfico 10. Indicadores Turísticos en Sucre 2016.....	69
Gráfico 11. Pirámide Poblacional del municipio de Santiago de Tolú .....	75
Gráfico 12. Pirámide poblacional del municipio de Coveñas .....	75
Gráfico 13. Pirámide poblacional del municipio de San Onofre .....	77
Gráfico 14. Distribución de Empresas por Actividad .....	84
Gráfico 15. Años de fundada la empresa.....	85
Gráfico 16. Nivel de escolaridad.....	86
Gráfico 17. Empresas por Municipios que ofrecen Productos/Servicios a partir de recursos naturales.....	87
Gráfico 18. Cercanía atractivo turístico por Municipio.....	88
Gráfico 19. Desarrollo de Actividades de Innovación por Municipio .....	89
Gráfico 20. Frecuencia de actividades de I + D e Innovación por Municipios.....	89
Gráfico 21. Iniciativas del Estado y la Academia para el desarrollo de actividades de I+D e Innovación por Municipio .....	90
Gráfico 22. Frecuencia de transferencia tecnológica y de conocimiento entre agentes del sector .....	91
Gráfico 23. Limitantes para realizar actividades de innovación tecnológica .....	91
Gráfico 24. Máximo nivel de escolaridad de colaboradores por Municipios.....	92
Gráfico 25. Manejo del Inglés como segundo idioma por Municipio.....	93
Gráfico 26. Frecuencia en que las empresas realizan programas de capacitación por Municipio .....	93
Gráfico 27. Financiación de empresas por Municipio.....	94
Gráfico 28. Infraestructura básica disponible para acceder al destino turístico por Municipios ..	95
Gráfico 29. Infraestructura Comercial por Municipios .....	96
Gráfico 30. Tipos de clientes por Municipios .....	97

Gráfico 31. Canales de comunicación por Municipios .....	98
Gráfico 32. Medios utilizados para medir la satisfacción de los clientes por Municipio .....	99
Gráfico 33. Utilización de procesos para seleccionar proveedores por Municipio .....	101
Gráfico 34. Canales de comunicación utilizados con los proveedores por Municipio.....	101
Gráfico 35. Tipos de proveedores por Municipio .....	102
Gráfico 36. Diseño y prestación de productos/servicios turísticos entre empresas .....	103
Gráfico 37. Actividades compartidas entre las empresas.....	103
Gráfico 38. Desarrollo de la cultura empresarial por Municipios .....	104
Gráfico 39. Interés de las instituciones educativas en promover el desarrollo de la actividad turística por Municipio.....	105
Gráfico 40. Actividades de subcontratación por Municipio .....	106
Gráfico 41. Estrategias para aumentar la demanda por Municipios .....	107
Gráfico 42. Participación en asociaciones o gremios por Municipio .....	108
Gráfico 43. Motivos que impiden la formación de gremios por Municipios.....	108

### **Lista de Tablas**

Tabla 1. Variación Ramas Actividad Económica I Trimestre 2016 .....	13
Tabla 2. Cadena de Valor del Producto Turístico .....	30
Tabla 3. Teorías relacionadas con los eslabonamientos productivos .....	34
Tabla 4. Normas que rigen la actividad turística en Colombia.....	49
Tabla 5. Número de Casos.....	55
Tabla 6. Alpha de Cronbach.....	56
Tabla 7. Atractivos Turísticos en la zona litoral del Golfo de Morrosquillo. ....	73
Tabla 8. Total de habitantes por municipio .....	74
Tabla 9. Distribución por género de la población.....	74

## RESUMEN

El turismo es considerado actualmente uno de los sectores de mayor dinamismo en el mundo debido a que genera empleo, divisas y contribuye al desarrollo regional.

En el presente estudio, se analiza el eslabonamiento productivo como mecanismo para mejorar la competitividad de las empresas prestadoras de servicios turísticos en los municipios litorales del Golfo de Morrosquillo en el Departamento de Sucre.

En la investigación, se encontró un débil nivel de cooperación entre las empresas que desarrollan actividades relacionadas con el turismo, así como la poca participación del Gobierno y la academia por implementar políticas y desarrollar investigaciones tendientes al mejoramiento del sector.

Por lo anterior, se proponen estrategias empresariales que posibiliten el fortalecimiento de la cadena productiva con el fin de hacer del turismo en esta región un sector sostenible y competitivo.

**Palabras Claves:** Turismo, eslabonamiento productivo, competitividad, economía regional.

## ABSTRACT

Tourism is considered today one of the sectors of greater dynamism in the world since it generates employment, foreign exchange and contributes to regional development.

In the present study analyzes the productive linkages as a mechanism to improve the competitiveness of companies providers of tourist services in the coastal municipalities of the Gulf of Morrosquillo in the Department of Sucre.

In the research, found a weak level of cooperation between the companies that develop activities related to tourism, as well as the little participation of the Government and the Academy to implement policies and to develop research aimed at the improvement of the sector.

Therefore, we propose business strategies that enable the strengthening of the productive chain in order to make of tourism in this region sustainable and competitive.

**Key words:** Tourism, productive linkages, competitiveness and regional economy.

## INTRODUCCION

La globalización de los mercados, el uso de nuevas tecnologías y el aumento de las exigencias del consumidor, conllevan a las empresas y a los diferentes sectores de la economía en general a aplicar nuevos componentes estratégicos que les permitan afrontar los continuos cambios del entorno. En este sentido, el sector turístico no se escapa a esta realidad, en la medida en que debe fortalecer sus ventajas comparativas para mantenerse vigente y hacer frente a las exigencias y necesidades de los turistas. En el desarrollo de esta importante actividad se requiere de la participación de diversos actores que van desde el Estado, la academia hasta llegar al sector privado, teniendo en cuenta que por sí sola no es capaz de lograr altos niveles de competitividad y por ende el desarrollo económico de cualquier región en particular.

Debido a que el buen desempeño de la actividad turística depende de la configuración de una serie factores y del encadenamiento entre los diferentes actores que participan en su cadena productiva, se proponen algunas estrategias que permitan el fortalecimiento del eslabonamiento productivo del sector turístico en los municipios litorales del Golfo de Morrosquillo en el Departamento de Sucre. Para ello se realiza una revisión bibliográfica de las teorías de localización industrial que intentan explicar porque las empresas se ubican en determinadas zonas geográficas y las relaciones que establecen entre ellas. Una vez estudiadas las diferentes teorías se toma como referencia el Modelo El Diamante de la Competitividad propuesto por Michael Porter, en el cual se identifican las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, las industrias relacionadas y de apoyo y la estrategia, estructura y rivalidad de las firmas, como factores que inciden en el fortalecimiento y conformación de cadenas productivas.

Para lograr los objetivos propuestos, la investigación consta de seis secciones. La primera sección comprende el anteproyecto de la investigación, donde se plantea la problemática de la subregión del Golfo de Morrosquillo, se establecen los objetos a alcanzar, la justificación del

estudio planteándose la pertinencia del mismo, se presenta el marco de referencia con sus respectivos antecedentes nacionales e internacionales, las bases teóricas que sustentan la investigación partiendo de las generalidades del turismo hasta llegar a los beneficios derivados de la formación de eslabonamientos productivos, el marco legal que sustenta la actividad turística en Colombia y finaliza con la metodología utilizada en la investigación donde se muestra las técnicas de recolección de información utilizadas, la validación del instrumento, las limitaciones y oportunidades presentes en el desarrollo de la investigación.

La segunda sección incluye la descripción del macro ambiente del sector turístico en base a los factores (social, político, legal, tecnológico, ambiental y económico) del análisis PESTEL. La tercera y cuarta sección corresponde al análisis de los factores que integran el diamante de Porter (1990) aplicado a las empresas turísticas, donde se muestra la situación actual del sector con relación al eslabonamiento productivo. En la quinta sección se proponen las estrategias que conllevarían al fortalecimiento del eslabonamiento productivo del sector turístico en los municipios litorales del Golfo de Morrosquillo en el Departamento de Sucre a partir de los resultados obtenidos en la tercera y cuarta sección y finalmente se construyen las principales conclusiones del estudio.

## **1. ANTEPROYECTO DE INVESTIGACION**

### **1.1 PLANTEAMIENTO Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

En las últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento mundial, permitiendo la generación de empleos, de ingresos y de divisas en distintas regiones del mundo. Si bien es cierto, que el turismo es un fenómeno sujeto a estacionalidad, no puede dejársele de lado su capacidad para la creación de cadenas productivas en las economías mundiales.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el sector ha llegado a representar cerca del 9% del PIB mundial. Por su parte el Consejo Mundial de Viajes y Turismos, pronostica que durante los próximos diez años el sector turístico crecerá un 4,4% anual. (Portafolio, 2015).

Durante el 2016 el turismo internacional siguió con fuerza en casi todas las subregiones (Asia y el Pacífico, África, Las Américas y Europa) y muchos destinos registraron tasas de crecimiento de dos dígitos. Los destinos de todo el mundo recibieron aproximadamente 46 millones de turistas internacionales, es decir, un 3,9% más que el año anterior. Se estima que en el 2017 el sector mantenga un ritmo de crecimiento similar. (Gómez, 2016).

En las Américas el crecimiento del sector se aproxima al 4% , liderado por América Central y América del Sur, ambas con un aumento de más del 6%, teniendo en cuenta que la región ofrece variedad de destinos conformada por recursos culturales, patrimoniales, históricos, sol y playa, naturales y paisajísticos.

Colombia, no ha sido ajena al crecimiento que el turismo ha tenido en los últimos años, sobre todo a partir de la recuperación de la economía que se inició en 2003 y de la mejora en las condiciones de seguridad del país que se han traducido en un incremento continuado del número

de turistas internacionales y en una fuente significativa de divisas. (Mesa, 2013). Por su parte, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, confirmó que en Noviembre de 2015 el sector registró un crecimiento del 8,1%. (Dinero, 2016)

Así mismo, el sector comercio, reparación, restaurantes y hoteles, durante el primer trimestre de 2016 mostró un crecimiento del 2,7% respecto al primer trimestre de 2015, donde los servicios de hoteles, restaurantes y bares registraron un crecimiento del 3,2%.

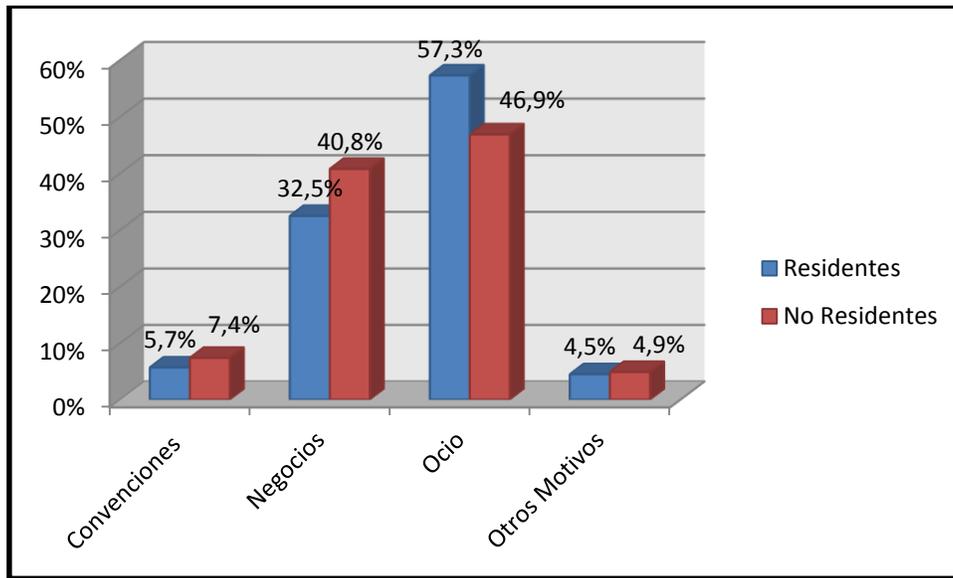
**Tabla 1.** Variación Ramas Actividad Económica I Trimestre 2016

Ramas de Actividad Económica	Variación Anual
Comercio	2,1%
Reparaciones	5,5%
Restaurantes, Hoteles y Bares	3,2%
<b>Total Crecimiento</b>	<b>2,7%</b>

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a datos suministrados por el Dane.

De acuerdo a la clasificación realizada por el Dane, para el periodo de Diciembre de 2016 los motivos de viaje para los residentes colombianos fueron: vacaciones, recreo y ocio (57,3%), negocios (32,5%), convenciones (5,7%) y otros (4,5%). Mientras que para los no residentes el principal motivo fue el ocio con una participación del 46,9%, le sigue los negocios 40,8%, convenciones 7,4% y otros motivos 4,9%.Lo anterior, evidencia el crecimiento que ha sostenido el sector, de la mano con los actores de la cadena turística nacional, permitiendo una mayor interacción comercial y beneficios a otros sectores de la economía como son la construcción, las telecomunicaciones y el sector alimenticio.

**Gráfico 1. Motivos de Viaje- Dic 2016**

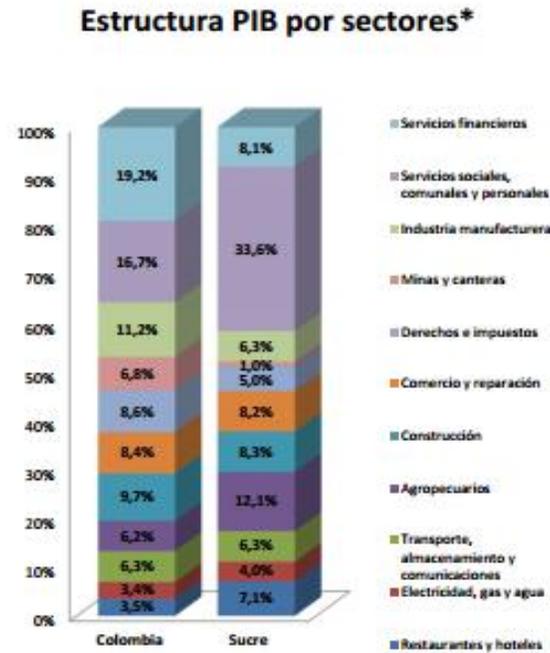


Fuente: Elaboración propia de acuerdo a datos suministrados por el Dane

Por su parte, la Región Caribe se ha consolidado como una región turística por excelencia dado el atractivo de sus recursos y trayectoria. El departamento de Sucre, específicamente la subregión del Golfo de Morrosquillo, también aporta su grano de arena al desarrollo del turismo en Colombia, debido a que ofrece una composición geográfica y cultural rica, con una diversidad de sitios naturales, además de un gran potencial artístico cultural, que comprende una variada muestra folclórica que se constituye en grandes atractivos para la actividad turística en sus diferentes formas.

Es importante destacar que el sector turístico está conformado por los prestadores de servicios turísticos tales como agencias de viajes y turismo, empresas dedicadas a la operación de actividades turísticas como hoteles, restaurantes, parques naturales, parques temáticos, empresas de transporte aéreo, marítimo, fluvial y terrestre, entre otros, y representa la sexta actividad que más aporta al PIB del departamento con una participación del 7,1% para el año 2016. (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2017).

**Gráfico 2. PIB del Departamento de Sucre por sectores 2016**



\* Precios corrientes

Fuente: Mincit (2017)

Por lo anterior, la conformación de los eslabonamientos productivos en zonas geograficas especificas, puede considerarse como una estrategia capaz de mejorar y aumentar los niveles de competitividad de las unidades productivas contiguas en una ciudad o región y de esta forma enfrentar la competencia internacional, así como alcanzar mayores indices de productividad.

En Colombia, a pesar de los eslabonamientos productivos que se dan en diversos sectores de la economía, existen ciertos factores que impiden la complementariedad y la interrelación que debe darse en dicho proceso, lo cual conlleva a generar altos costos de transaccion entre los distintos eslabones y la desarticulación del capital estrategico que permite la incorporación de nuevos conocimientos, mayor integración y la mejor prestación del servicio. (Mccormick, 2005)

Así, la Subregión del Golfo de Morrosquillo cuenta con grandiosos escenarios naturales y de variados recursos culturales para el desarrollo del turismo, sin embargo, estos no representan

grandes ventajas competitivas al conformar productos turísticos. A su vez, el sector turismo en los municipios de Santiago de Tolu, Coveñas y San Onofre, enfrentan problemas asociados a la economía informal en las playas, la falta de promoción y posicionamiento, el bajo nivel de formación de los negocios alrededor de la cadena, el bajo nivel de calidad y la poca institucionalidad para la dinamización del sector.

Existen otros aspectos que agudizan e interrumpen el desarrollo del sector turismo como son:

1. Deficiencias en la infraestructura turística (vías, hoteles, restaurantes, transporte, etc).
2. Limitada ejecución de políticas públicas a nivel regional y local, para crear directrices tendientes a impulsar el crecimiento del sector.
3. Ineficiente calidad y cobertura de los servicios públicos (acueducto, alcantarillado y aseo).
4. Escasa formación y capacitación del capital humano al servicio del sector turístico.
5. Falta de políticas y actividades tendientes a la preservación del patrimonio natural y cultural, reflejado en la erosión de las playas. (Gobernación de Sucre, 2011)

Por lo anterior, se visualiza la escasa capacidad que tienen los actores del sector para organizarse y la nula visión que tienen para ofrecer y vender los destinos y productos turísticos con que cuentan. Así mismo, el desarrollo del sector implica un proceso que no solo vincula el sector privado mediante innovaciones tecnológicas, gerenciales y organizacionales, sino también la participación del sector público mediante la coordinación, regulación y participación en las actividades de la economía. Sin embargo, en el departamento de Sucre el aporte de los entes administrativos para diseñar y coordinar las políticas tendientes a promover la actividad turística en la región ha sido deficiente, interrumpiendo el crecimiento del sector. (Gobernación de Sucre, 2011). Dicha situación impide que se dinamice la economía regional y se creen las ventajas competitivas necesarias para aprovechar las oportunidades que ofrece el turismo como agente de desarrollo para la Subregión del Golfo de Morrosquillo y del Departamento en general.

Los factores antes descritos, afectan la conformación de cadenas productivas, productos turísticos especializados, el desarrollo económico, el fortalecimiento de la competitividad y el posicionamiento del sector, así como la sostenibilidad para explotar adecuadamente el potencial del turismo de sol y playa y demás ofertas turísticas en el Golfo de Morrosquillo – Sucre

De acuerdo a esto y teniendo en cuenta que el turismo representa el principal atractivo y actividad socioeconómica de la región, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Que estrategias permitieran el fortalecimiento de los eslabonamientos productivos del sector turístico en los municipios litorales del Golfo de Morrosquillo en el Departamento de Sucre?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer estrategias que permitan el fortalecimiento de los eslabonamientos productivos del turismo, mediante el análisis del macroambiente del sector turístico y el diagnóstico de las condiciones de la prestación de los servicios turísticos y eslabonamientos en la subregión, para mejorar la competitividad del sector en los municipios litorales de la Subregión del Golfo de Morrosquillo en el Departamento de Sucre

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Describir el Macro-ambiente del sector turístico en la zona litoral de la Subregión del Golfo de Morrosquillo en el Departamento de Sucre.

2. Analizar las condiciones de las distintas empresas que prestan el servicio turístico en los municipios litorales de la Subregión del Golfo de Morrosquillo.
3. Diagnosticar las condiciones del eslabonamiento en la cadena productiva del sector turístico en los municipios litorales de la Subregión del Golfo de Morrosquillo.
4. Propuesta de estrategias para el fortalecimiento del eslabonamiento productivo que mejoren la competitividad del sector turístico en los municipios litorales de la Subregión del Golfo de Morrosquillo.

#### **1.4 JUSTIFICACION**

El turismo como fenómeno social y como actividad económica es, desde hace unos años, una realidad asumida. Puede decirse que actualmente el sector turístico está viviendo una etapa de desarrollo y crecimiento. (Altimira & Muñoz, 2007. pág. 679-680).

En Colombia la actividad turística representa una fuente de desarrollo económico y social debido a que posee una biodiversidad de atractivos naturales y culturales. Vale la pena destacar, que la Subregion del Golfo de Morrosquillo, cuenta con un potencial de atractivos turistico pero diversas razones no ha alcanzado un gran nivel de desarrollo.

Los procesos de globalización obligan a la incorporación de nuevas tecnologías de la información y comunicación en la industria turística lo que lleva a las empresas según Rodríguez (2009), a orientarse hacia la prestación de un servicio integral y específico a cada cliente, poseyendo unas instalaciones con un gran contenido tecnológico y ecológico y contando con unos empleados dotados de unas competencias, ya sean específicas o transversales, que les

permitan dar un trato profesional y personalizado a sus clientes optimizando tanto los recursos tangibles como los intangibles que posea la empresa.

La presente investigación pretende diseñar estrategias que permitan el desarrollo de eslabonamientos productivos y por ende mejoren los niveles de competitividad del sector turístico en el Golfo de Morrosquillo, con el fin de promover la integración de los diferentes actores económicos que participan en la producción de bienes y servicios turísticos, en aras de fortalecer la estructura empresarial, impulsar la generación de empleo y por ende el crecimiento económico de la región, generando un impacto social al mejorar los índices de calidad de vida de la población.

Las desventajas competitivas que actualmente afronta el sector turístico en el Golfo, implican la necesidad de iniciar un proceso de cambio estructural y de transformación productiva, que permita hacer frente al nuevo panorama competitivo. Así mismo, la competitividad internacional, el incremento de la innovación tecnológica y los acuerdos de libre comercio, se convierten en los puntos de partida para el diseño de estrategias que permitan expandir el turismo a nivel departamental.

Es importante resaltar, que la prosperidad del Departamento de Sucre y en especial la zona del Golfo de Morrosquillo, pueden depender del nivel de productividad y competitividad de las empresas dedicadas a la prestación de servicios turísticos, así como del compromiso por parte de Estado en cuanto a la asignación de presupuestos y el diseño e implementación de programas que permitan mejorar la calidad del producto turístico y por ende un mejor posicionamiento del sector frente a la competencia.

A nivel científico el desarrollo de la investigación conlleva a la creación de variables e indicadores que permitan la caracterización del eslabonamiento productivo de la subregión del

Golfo de Morrosquillo, desde la óptica de la asociatividad entre las empresas pertenecientes al sector, la competitividad y la innovación. De igual forma, buscar las causas que influyen en la no consolidación del eslabonamiento productivo, para luego proponer estrategias que conlleven a la articulación de los agentes turísticos en aras de aumentar la competitividad y el desarrollo sostenible de la región.

Finalmente, la investigación aporta a la academia, conocimiento a partir del estudio de las teorías de localización en lo relacionado a la conformación del eslabonamiento productivo.

## 1.5 MARCO DE REFERENCIA

### 1.5.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En la última década se han realizado diferentes investigaciones en torno al encadenamiento productivo de la actividad turística y el aporte que puede generar a la economía de un país o región. A continuación se expone una breve reseña de estudios nacionales e internacionales que ayudan a sustentar los planteamientos de la presente investigación:

#### **Investigaciones Internacionales**

- **Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2001). Encadenamientos generados por el sector turismo.**

Este documento fue elaborado como síntesis de una reunión de expertos sobre el turismo en Centroamérica y el Caribe realizada en Ciudad de México. En él se resalta el carácter multisectorial y dinámico de la actividad turística para crear encadenamientos antes, durante y después de la prestación de servicios turísticos con otros sectores de la economía. Así mismo, describen los encadenamientos que han logrado ciertos países del Caribe en diferentes sectores. Y concluyen estableciendo la importancia de tener la información detallada acerca de los productos, actividades o sectores sobre los que se tiene ventaja competitiva, siendo la competitividad el eje para sobre el que se desarrollan sinergias para dinamizar la actividad turística. Consideran que las estrategias de desarrollo se deben tomar en unión con todos los actores del turismo y demás sectores relacionados con el fin de alcanzar beneficios adicionales, de acuerdo a las condiciones específicas de cada país; y estos a su vez serán capaces de decidir si crean

encadenamientos productivos o buscan nichos de mercado turístico independientemente del costo de las importaciones a fin de maximizar los beneficios económicos derivados del turismo.

➤ **Vivianne Ventura-Dias (2011). El turismo, su cadena productiva, y el desarrollo incluyente en América Latina”: los casos de Brasil y México.**

A partir de la revisión multidisciplinaria de literatura, se elabora el presente documento de trabajo, en el que se describe las actividades que se relacionan con la cadena de valor del turismo. Igualmente a partir de la revisión de documentos se establece el impacto del turismo en el crecimiento económico y la pobreza; y se analizan los encadenamientos y las complementariedades del turismo en México y Brasil, considerando que el turismo interno e internacional impacta de forma diferente en las cadenas turísticas de los países, aunque con ciertos aspectos similares. Finalmente, el documento concluye con que el turismo comprende una serie de actividades organizadas e interrelacionadas que satisfacen las necesidades de viajeros nacionales e internacionales, y que su desarrollo implica recursos naturales, patrimonio cultural y poblaciones locales, que sin una buena gestión ambiental, planificación y participación de la población, la actividad en sí termina por destruir su razón de ser. Igualmente, sostiene que la cadena productiva del turismo esta internalizada en cada país, y que la producción de servicios turísticos es simultánea al consumo, sin embargo, se pueden presentar escapes en la cadena de valor al no ser abastecida en su totalidad por la producción local. Por otra parte, destaca la importancia del turismo intra-regional como mecanismo de integración regional.

➤ **Naciones Unidas (2013). Turismo sostenible: contribución del turismo al crecimiento económico y al desarrollo sostenible.**

La presente nota temática es elaborada a partir de la reunión de expertos acerca de la contribución del turismo al desarrollo sostenible como parte de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

Destaca la importancia del turismo a nivel mundial, su incidencia en las economías locales y su contribución a la reducción de la pobreza. Analizan los daños que podrían darse en el medio ambiente y en el patrimonio cultural a partir del desarrollo del turismo. Concluyen estableciendo que los eslabonamientos intersectoriales generan oportunidades de empleo y son un factor diversificación de la economía pero para ello se requieren estrategias eficaces con políticas especiales, marcos reguladores e incentivos para motivar la inversión privada.

➤ **Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2016). Fortalecimiento de la cadena de turismo en el Departamento de la Libertad, El Salvador.**

Se realizó un análisis de la cadena de valor del turismo en el Departamento de La Libertad en el Salvador, con el fin de diseñar nuevos productos y servicios así como crear enlaces con otros municipios del Departamento. Para ello se realizó un trabajo de campo durante el 2014 junto con mesas de dialogo en el 2015. A partir del diagnóstico realizado se llegó a la conclusión de fortalecer las capacidades de la población local para que interactúen eficientemente en las actividades de la cadena; mejorar el factor de seguridad, los canales de distribución, comercialización y mercadeo para los productos y servicios turísticos ofertados; otro aspecto a mejorar son los vínculos entre productores y empresarios gracias al bajo nivel de asociación que existe entre los empresarios de la zona. De acuerdo a los hallazgos encontrados se plantean ciertas prácticas y estrategias que fortalezcan la cadena turística en los municipios objeto de estudio.

## Investigaciones Nacionales

- **Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2011). Cadena Turismo de Naturaleza en Antioquía.**

El informe comprende la caracterización de la cadena de turismo naturaleza en Antioquia, mediante la recopilación de información secundaria y la consulta al experto Mauricio Sepúlveda integrante del Grupo de Investigación Empresarial y Turismo. Concluyen, que la concentración de las funciones para el desarrollo del turismo recae en los actores públicos más que los privados; que existe ausencia de empoderamiento por parte de los actores locales en la toma de decisiones en lo referente al funcionamiento y desarrollo de la cadena, por último, sostienen la desarticulación entre actores públicos y privados que se encuentran vinculados con los diferentes tipos de turismo desarrollados en Medellín y sus subregiones.

- **Novoa Pérez Dairo y De La Espriella Mendoza Yesid (2013). Los clúster productivos como estrategia para mejorar la competitividad: El caso del sector turístico de Cartagena de Indias. Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar.**

La investigación se basa en la caracterización del sector turístico de Cartagena teniendo en cuenta los ejes constitutivos para determinar la dinámica de clúster, con el fin de proponer acciones que reactiven el clúster y los niveles de competitividad del sector. La metodología utilizada se basó en encuestas aplicadas a empresas certificadas del sector turístico y entrevistas a diferentes actores del sector. Con relación a los factores constitutivos se tiene que las empresas estudiadas poseen un alto nivel de relaciones lo que facilita la cooperación y complementariedad. De igual forma los factores de innovación, asociatividad gremial, dinámica de relaciones y competitividad se encuentran presentes en el sector. Sin embargo, en el factor de la gobernabilidad se hace necesario

mejorar la confianza entre los empresarios del sector. En aras de mejorar la dinámica del sector, se propone ejecutar acciones en cada uno de los factores, teniendo en cuenta que el clúster permite obtener beneficios a las empresas que los integran en cuanto a la calidad y productividad. Igualmente, debe existir una política que conlleve al desarrollo del turismo, pero que a la vez este alineada con las estrategias establecidas por las empresas, para mejorar los niveles de competitividad y calidad en la prestación del servicio.

- **Marroquin Navarro Lilian y Triana Vargas Marby (2011). El turismo como factor de competitividad en el desarrollo del Municipio de La Dorada. Universidad de Manizales. Maestría en Administración de Negocios.**

En el estudio se caracterizó el municipio a partir de la dimensión ambiental, físico – espacial, económica, socio-cultural, se diseñaron estrategias para potencializar el turismo como factor dinamizador de competitividad y se planteó una propuesta de desarrollo turístico que vincula a entes gubernamentales de orden local, departamental y nacional y a los actores del sistema. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica, se implementaron entrevistas de 10 preguntas semiestructuradas, encuestas con preguntas abiertas y cerradas y grupos focales con los diferentes actores del sector.

La investigación concluye afirmando que el municipio cuenta con una gran variedad de sitios turísticos. Sin embargo, carece de identidad propia por parte de sus habitantes al no apreciar su riqueza cultural y sus costumbres. Falta inversión pública o privada para desarrollar el turismo y carece del espíritu de asociación entre sus actores.

- **Córdoba Herazo, Jairo (2015). Retos de la cadena productiva de turismo en el municipio de Mocoa departamento de putumayo. Universidad de Manizales. Tesis de Maestría en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente.**

El estudio esta direccionado a analizar la cadena productiva del turismo al mismo tiempo evaluar los vínculos existentes entre los actores relacionados con la actividad turística en el municipio de Mocoa. Para el desarrollo de la investigación se tomó como referencia la propuesta de Ochoa y Pelupessy (2011) de cadenas globales de mercancías y el análisis de redes para generar una aproximación de la estructura de las relaciones entre los actores, se realizó un revisión documental de entidades oficiales que tienen relación con el turismo, entrevistas semiestructuradas y la observación directa en el área de estudio. Al finalizar el estudio se concluye que el municipio cuenta con el entorno natural apropiado para el desarrollo de actividad turística, sin embargo la actividad como tal se encuentra en formación. No existe integración por parte de los actores públicos y privados y como tal se carece de control para su desarrollo lo que ha ocasionado la degradación de ciertos atractivos naturales. Las entidades locales han intentado realizar herramientas para la planeación turística pero su implementación es ineficaz al no realizarse en el momento oportuno.

## **1.5.2 BASES TEORICAS**

### **Generalidades Del Turismo**

La actividad turística es catalogada como una manifestación social, cultural y económica que involucra el traslado de personas a lugares diferentes a su lugar de residencia habitual por diferentes motivos: personales, profesionales o de negocios. Tiene incidencia en la economía, en los atractivos naturales, en la población local y en los visitantes. Respalda los resultados de otros sectores al emplear una amplia gama de factores de producción requeridos para generar los bienes y servicios que son adquiridos por los visitantes. Sin duda, es una actividad que requiere adoptar un enfoque global de desarrollo, gestión y supervisión.

En las últimas seis décadas según la Organización Mundial del Turismo, el turismo ha presentado una continua expansión y diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos de mayor importancia y crecimiento del mundo, al tener la capacidad de motorizar otras actividades directa o indirectamente. De esta forma, la actividad turística genera ingresos directos por alojamientos, restaurantes, paquetes turísticos, espacios recreacionales, industrias culturales, transportes, comunicaciones, etc., e indirectos teniendo en cuenta que el gasto turístico produce continuas cadenas de pago como son proveedores, inversiones en infraestructura y personal ocupado. (Organización Mundial del Turismo, 2015).

Dada su complejidad, el turismo abarca diversas actividades de la economía, permitiendo la generación de empleo, el ingreso de divisas, el desarrollo empresarial y por ende la reactivación de la economía de una región determinada. Así mismo, se convierte en un agente que logra el reconocimiento a nivel nacional e internacional de la región receptora. (Organización Mundial del Turismo, 1998).

El turismo, como subsector del sector servicios genera un acercamiento integral en el desarrollo de la economía de un país, debido a que la actividad turística tiene un carácter multisectorial con encadenamientos antes, durante y después de la prestación del servicio, estos son particularmente importantes para el desarrollo de un país y del turismo en especial. (Carner, 2001, p.1). Pero este desarrollo es posible en la medida en que el sector logre un adecuado nivel de competitividad que conlleve a generar destinos turísticos atractivos que proporcionen una experiencia positiva al turista.

En este sentido Rodríguez (2006), define la competitividad como:

Aquella medida en la que el desempeño de una unidad productiva, ya sea una empresa, industria o la misma economía nacional, permita hacer una comparación de su posición con respecto a la de su competencia, y que a su vez, posibilite la identificación de las fortalezas y debilidades. (Meraz, 2014, p.81).

Por su parte, el Observatorio Caribe Colombiano (2008), la define como:

La capacidad de un territorio, país, región o ciudad de generar altas tasas de crecimiento de manera sostenida de tal forma que se mejore la calidad de sus empresas y las condiciones de vida de sus habitantes dentro de un contexto de competencia internacional. (Campo, Armella, Sarmiento, & Cañizares, 2010, p.8).

Por otro lado, Fairbanks y Lindsay (1999), sostienen que:

(...) la competitividad de una compañía depende en gran medida de la competitividad de otras firmas e instituciones dentro de la misma industria. Esta interdependencia puede ser fuente de debilidad o de fortaleza, dependiendo de la competitividad colectiva de la industria, (...) y que la autosuficiencia inhibe el desarrollo de relaciones interdependientes,

al tiempo que limita la capacidad de las empresas para dar respuestas innovadoras frente a los retos estratégicos y competitivos. (p. 91)

Por lo anterior, la competitividad no es un aspecto que se da aisladamente, sino que se logra a partir de un conjunto de actividades interrelacionadas de aprendizaje y negociación mediante organizaciones y personas que constituyen una intervención planeada y una dinámica conducta organizativa conformada por varios actores como son: inversionistas, colaboradores, clientes, entre otros. Es aplicable a todo tipo de entidad, abarca desde un país, producto o servicio hasta llegar a una región, municipio, corporación empresarial.

Así mismo, se considera uno de los objetivos prioritarios que deben plantearse los destinos turísticos, teniendo en cuenta que su desarrollo depende de la capacidad de gestionar la competitividad en el mediano y largo plazo.

La competitividad de un destino turístico puede definirse según Hassan (2000), como: “La capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores”. (Decasper, 2015, p. 49). Mientras, Crouch y Ritchie (1999), la definen como la capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar, de esta forma, el bienestar nacional mediante la gestión de ventajas y procesos, atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre los mismos en un modelo económico y social. (Ibáñez, 2011, p.125).

Dicha competitividad está ligada a las ventajas comparativas y competitivas con que cuenta el destino turístico. Las ventajas comparativas hacen referencia, básicamente, al patrimonio turístico (recursos) con que cuenta un destino y apuntan hacia una determinada especialización turística (turismo de naturaleza, turismo activo, turismo de sol y playa, turismo termal, etc.), las

ventajas competitivas son aquellas que surgen cuando se aplican políticas de planificación, de gestión y de comercialización sobre las ventajas comparativas, y que permiten al destino ser más competitivo que otros destinos con mayor número (cuantitativa o cualitativamente hablando) de recursos. (Sanchez, 2006, p.6).

En este sentido, los destinos turísticos serán capaces de lograr las ventajas competitivas en la medida que fortalezcan y creen valor añadido a sus ventajas comparativas. Otro aspecto que estimularía la competitividad es el diseño e implementación de políticas de gestión en pro de mejorar el medio ambiente y el desarrollo de un turismo sostenible.

Igualmente, la producción turística es vista como una actividad transversal, fraccionada entre diversos actores (carácter público y privado) y enlazada a un territorio en particular, que justifica la necesidad de vincular entes o sistemas de gestión de los destinos turísticos para que de acuerdo al grado de madurez de la industria y del nivel de escala territorial desarrollen las políticas necesarias para su funcionamiento. De esta forma, el producto turístico comprende una serie de eslabones que permiten que se conozca, se desee, se compre, se produzca y se recomiende una experiencia turística en un territorio determinado. (Federación Española de Municipios y Provincias; Secretaria General de Turismo., 2008).

**Tabla 2.** Cadena de Valor del Producto Turístico

FASE	FUNCIONES	AGENTES IMPLICADOS
Pre-compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer el destino</li> <li>• Motivar la compra del destino</li> </ul>	<p><b>Entes Públicos (o mixtos) de Promoción:</b> Nacionales, regionales y/ o locales</p> <p><b>Operadores privados:</b> TTOO, AAVV, Hoteles, Cias. de Transporte, otros operadores privados.</p>

<p>Compra</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar y materializar la compra</li> </ul>	<p><b>Entes Públicos (o mixtos) de Promoción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrales Reservas o web's institucionales</li> </ul> <p><b>Operadores privados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TTOO, AAVV, Hoteles, Cias. Transporte, C RS privadas, TTOO e-commerce, etc.</li> </ul>
<p>Transporte y llegada al destino</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar el transporte y acceso al destino</li> </ul>	<p><b>Entes Públicos (o mixtos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dep. O. Públicas y Transporte (nacional, regional y local).</li> <li>• Aeropuertos, Puertos y Estaciones</li> <li>• Ministerio del Interior y Fronteras</li> </ul> <p><b>Operadores privados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas de transporte (aéreo, marítimo, terrestre, etc.)</li> <li>• Concesionarios privados, infraestructuras (autopistas, aeropuertos, etc.)</li> </ul>
<p>Consumo: Uso y disfrute de la experiencia en destino</p>	<p>Acogida e información en destino</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Movilidad en destino</li> <li>• Disfrute de los recursos y atracciones turísticas (naturales, culturales, etc.)</li> <li>• Alojamiento</li> <li>• Servicios turísticos y oferta complementaria: restaurantes, comercios, espectáculos, excursiones, guías, servicios financieros, etc.</li> <li>• Servicios generales básicos: Energía, telecomunicaciones, Agua y Saneamiento, Residuos y Limpieza, Seguridad personal, Sanidad</li> </ul>	<p><b>Entes Públicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entes promoción ( Oficinas de información)</li> <li>• Dep. O Publicas y Transp. (nac., reg., local)</li> <li>• Dep. Medio Ambiente ( nacional, reg., local)</li> <li>• Dep. Cultura( nacional, reg., local)</li> <li>• Museos, Parques, etc.</li> <li>• Servicios de seguridad ( nacional , reg., local)</li> <li>• Servicios públicos básicos.</li> </ul> <p><b>Operadores privados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoteles, Apartamentos turísticos, camping, etc</li> <li>•Restaurantes, bares, cafeterías, etc.</li> <li>•Comercios</li> <li>•Empresas de servicios turísticos: espectáculos, agencias receptoras, organizadores de congresos, guías , azafatas, traductores, etc</li> <li>•Empresas transporte: buses, taxis, renta- car.</li> </ul>
<p>Post-consumo</p>	<p>Fidelización y recomendación</p>	<p><b>Entes Públicos (o mixtos) de promoción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacionales, regionales, locales</li> </ul> <p><b>Operadores privados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TTOO, A Viajes, Hoteles, Cias. de transporte, etc.</li> </ul>

Fuente: Federación Española de Municipios y Provincias; Secretaria General de Turismo ( 2008)

## **Definición de Eslabonamientos Productivos**

El término de eslabonamiento productivo ha sido definido de diversas maneras y con múltiples aceptaciones de acuerdo a la interpretación de cada autor, a nivel internacional es distinguido de varias formas tales como: cadenas productivas, aglomeraciones, cúmulos, entramados, conglomerados, complejos, encadenamientos o clúster, dichos conceptos guardan relación en la medida en que todos se refieren a una concentración geográfica o sectorial de empresas articuladas en una misma actividad o en actividades relacionadas, capaces de generar acciones colectivas que permiten alcanzar la eficiencia y elevar la competitividad.

Según Michael Porter (1990), define los complejos productivos como el “conjunto de empresas que operan a través de redes en torno a una actividad productiva base de desarrollo, concentradas geográfica y/o sectorialmente por concordancias y complementariedades en torno al sector base, alcanzan un alto grado de especialización, competitividad y eficiencia, generando procesos dinámicos a través de los cuales es posible garantizar el éxito del conglomerado”..(Valenzuela, 2003, p.4).

Así mismo, resalta que uno de los aspectos característicos de esta unión de empresas es la interacción que surge entre las empresas proveedoras, permitiéndoles compartir información, costos de transporte y ciertos beneficios más en la medida en que se afianzan las actividades de apoyo.

Para Joseph Ramos (1999), los complejos productivos son una concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas – tanto hacia atrás, hacia los proveedores de insumos y equipos, como hacia adelante y hacia los lados, hacia industrias procesadoras y usuarias así como a servicios y actividades estrechamente relacionadas – con importantes economías externas, de

aglomeración y especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializada y de servicios anexos específicos al sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2001, p.34).

Mientras que Hirschman (1961), sostiene que la presencia de eslabonamientos productivos se asocia con las interdependencias o relaciones tecno-productivas (complementariedades), cuya importancia económica radica en sus efectos positivos sobre la capacidad para estimular la inversión, el crecimiento y el fortalecimiento productivo. (Vega, 2008, p.112).

Por su parte, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica (2005), citado por Caro, Leyva, & Morales (2015) señala que:

Los encadenamientos productivos, se convierten en una estrategia necesaria para los micros y pequeños empresarios, ubicados en determinada zona geográfica, especialmente si ésta es una población rural, debido a que es una forma para hacer frente, tanto a la competencia de mayor tamaño y capacidad financiera, como para mejorar su poder de negociación en los actuales mercados.(p.41).

Dadas las definiciones anteriores, se puede deducir que los encadenamientos productivos constituyen un enlace que involucra un conjunto de empresas de acuerdo a sus capacidades que les permite ganar competitividad en los mercados. Estos han adquirido importancia en la medida en que su conformación refleja un desarrollo integral, que incluye la dimensión social, política y cultural de la región donde se encuentra ubicado. A su vez, no solo indica una herramienta de política económica o un elemento de promoción empresarial, sino también un patrón de desarrollo que enlaza las ventajas y capacidades que existen en el ámbito local y regional.

De ahí que su creación requiere de la participación de un conjunto de actividades coordinadas y la evaluación de ciertos aspectos como: el análisis del sector, la valoración de las organizaciones participantes y el diseño de proyectos de desarrollo empresarial encaminados a facilitar la integración o eslabonamientos. Otro factor que requiere especial atención es el entorno como elemento esencial para la conformación de los encadenamientos productivos, teniendo en cuenta que involucra factores como: la infraestructura, proveedores, clientes, etc.

### **Teorías Que Fundamentan La Formación De Eslabonamientos Productivos**

Son muchos los enfoques teóricos que buscan explicar por qué las empresas se ubican en un espacio determinado y los diferentes vínculos que se dan entre ellas. A continuación, se describen algunos aspectos de cada una de ellas:

**Tabla 3. Teorías relacionadas con los eslabonamientos productivos**

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>	<b>Teoría</b>
Alfred Marshall (1890)	“Concentraciones de sectores especializados en una localidad específica, cuya interacción genera ventajas para las empresas allí localizadas, bajo la forma de externalidades, las que son externas para cada empresa en particular, pero endógenas para la región donde se localizan el conjunto de estas empresas”.	Distritos Industriales
Alfred Weber (1909)	“Consideró los costos de transporte como la variable clave, aceptó que la localización de la actividad industrial estaba influenciada por otros factores, como la mano de obra barata y las economías de aglomeración. Sin embargo, frente a lo primero supuso que dentro de una región los costos laborales eran constantes y, en cuanto a las economías de aglomeración, que éstas eran determinantes si lograban compensar los mayores costos de transporte derivados de una localización que permitiera aprovecharlas”.	Localización Industrial

Hirschman (1961)	“Procura mostrar cómo y cuándo la producción de un sector es suficiente para satisfacer el umbral mínimo o escala mínima necesaria para hacer atractiva la inversión en otro sector que éste abastece (encadenamientos hacia atrás) o procesa (hacia delante). Por cierto, toda esta actividad está eslabonada con otras”.	Teoría de los Encadenamientos
Becattini (1992)	“Define el distrito industrial como una entidad socio territorial caracterizada por la presencia activa de una comunidad de personas y un conjunto de empresas en una zona natural e históricamente delimitada. Así, la comunidad de personas viene delimitada por un sistema homogéneo de valores y perspectivas (valores, comportamientos, dialecto, etc.)”.	Distrito Industrial
Michael Porter (1990)	“Sostiene que la diversidad e intensidad de las relaciones funcionales entre empresas explican la formación de un complejo productivo y su grado de madurez. Estas relaciones se refieren a los cuatro puntos del “diamante”, es decir, de las relaciones de competencia entre empresas de la misma actividad; las relaciones con sus proveedores, con actividades de apoyo, con productores de insumos complementarios y con proveedores de insumos y factores especializados”	Modelo El Diamante

Fuente: Elaboración propia

Las teorías antes descritas se fundamentan en la formación de los encadenamientos productivos, se puede observar que su nacimiento y formación fue espontánea sin la intervención de entidades institucionales. Coinciden en que los encadenamientos parten de un agrupamiento de actividades productivas o empresariales en un espacio geográfico determinado con la capacidad y disposición para generar mecanismos de cooperación entre las empresas en aras de aumentar la eficiencia del sistema productivo.

Entre los autores mencionados cabe resaltar el Modelo del Diamante de Porter (1990), debido a que sus aportes han sido contrastados en diferentes sectores de la economía, y el campo turístico no ha sido excepción, al brindar pautas en la planeación estratégica de los destinos turísticos.

De acuerdo a lo expuesto por Bordás (1999) este modelo metodológico, analiza la competitividad de los territorios, en general, y de los destinos turísticos, en particular, parte del enfoque estratégico y estructural de la competencia, considerando que no existen países competitivos, sino con determinados productos y destinos turísticos competitivos que dependen de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar permanentemente.(p.605).

Dicha capacidad para innovar y mejorar podría darse a partir de la conformación de encadenamientos productivos de empresas turísticas en función de la interacción entre las empresas rivales del sector y de otros factores como la política turística, los factores productivos y de la demanda turística y las relaciones de apoyo que puedan darse entre las mismas.

Según Porter (1999), la eficiencia del conjunto del agrupamiento es mayor en comparación a la de cada empresa aisladamente por las externalidades que genera cada empresa para las demás; es decir, la acción de cada empresa genera beneficios tanto para sí como para las demás empresas del complejo, por las siguientes razones:

1. La concentración de empresas en una región atrae más clientes, provocando que el mercado se amplíe para todas, más allá de lo que sería si cada una estuviese operando aisladamente.
2. La fuerte competencia inducida por esta concentración de empresas genera una mayor especialización y división del trabajo, y, por ende, una mayor productividad.
3. La fuerte interacción entre productores, proveedores y usuarios facilita e induce un mayor aprendizaje productivo, tecnológico y de comercialización.
4. Las repetidas transacciones en proximidad con los mismos agentes económicos genera mayor confianza y reputación; lo que redundaría en menores costos de transacción.
5. La existencia del agrupamiento, facilita la acción colectiva del conjunto para lograr metas comunes. (Ken & Chan, 2008, pp.6-7).

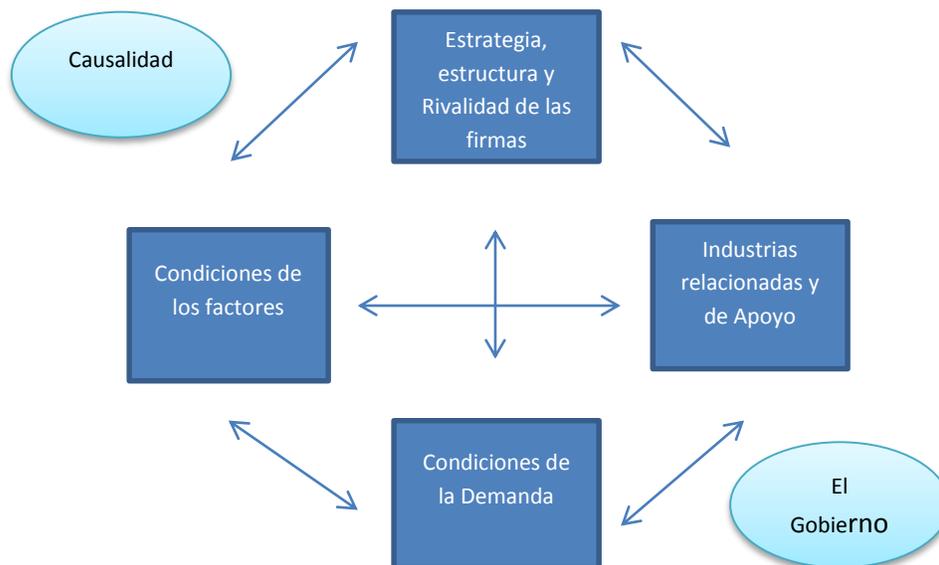
A continuación se presentan cada uno de los atributos a los que Porter hace referencia en su modelo aplicado a los destinos turísticos:

### Modelo El Diamante de Porter

La mejora de la ventaja competitiva de las empresas, se convierte en la principal ventaja que estas pueden ofrecer a las aglomeraciones productivas a la que pertenecen, así como la mejora de la competitividad de la región donde se encuentra ubicado. Según Porter (1990) existen cuatro aspectos esenciales que permiten determinar la competitividad; estos pueden ser utilizados como herramienta para evaluar las relaciones que surgen entre el conjunto de empresas de un mismo sector.

A continuación se presenta el esquema de los factores que componen el diamante y describen cada uno de ellos.

**Figura 1.** Modelo Diamante de Porter



Fuente: (Porter, 1990)

1. Condiciones de los Factores: dentro de este grupo se encuentran los factores de producción del territorio en que están localizadas las empresas, tales como: recursos humanos, mercados de capital, infraestructura, recursos naturales y culturales.
2. Condiciones de la Demanda: este factor considera que una clientela cercana y exigente estimulará el perfeccionamiento de los productos y servicios de las empresas que se localizan en el mismo sector. Incluye el perfil de la demanda, educación del consumidor, comercialización y controles de calidad.
3. Industrias Relacionadas y de Apoyo: en este factor se resaltan las características de los encadenamientos que establezcan las empresas entre sí, y con sus proveedores. Las empresas son capaces de intercambiar información y conocimiento.
4. Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Firmas: en este vértice, Porter analiza dos aspectos. Uno de ellos es la dirección, organización y estrategias específicas de las empresas. Y el otro la rivalidad entre ellas, ya que además de la cooperación entre ellas, es necesario que exista un grado de rivalidad entre las mismas para incentivar la innovación.

Además de los cuatro vértices, Porter (1990) agrega dos variables auxiliares que complementan el marco de análisis: el gobierno y los hechos causales.

1. Causalidad: Son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación que frecuentemente están, en gran parte, fuera del control y de la capacidad de influir tanto de las empresas. En este sentido, los acontecimientos causales como catástrofes naturales pueden generar cambios en el posicionamiento e imagen de los destinos turísticos.
2. El Gobierno: el papel del Gobierno es ser un catalizador y un provocador, es decir, alentar o incluso presionar a las empresas para que eleven sus aspiraciones y suban a niveles más altos de desempeño competitivo. Las políticas gubernamentales que tienen éxito son

las que crean un ambiente en el cual las empresas puedan obtener ventaja competitiva, más que las que implican al gobierno directamente en el proceso. (Flórez, 2008)

Los factores antes descritos ayudan a identificar como un grupo de empresas ubicadas en un mismo sector deberían ser competentes en algunas áreas básicas. Cabe resaltar que la ventaja competitiva, no se logra por la acción de uno de los elementos descritos anteriormente, sino a la interacción conjunta de cada uno de ellos, lo cual explica por qué innovan y se mantienen competitivas las empresas que se encuentran ubicadas en una misma región.

A su vez, Porter (1999) describe algunos de los factores que producen dicha mejora competitiva como son: (Mitxeo et al, 2004. p. 58)

1. Incremento de la productividad: Este incremento se produce como consecuencia de la especialización, de la complementariedad entre las actividades de las empresas participantes y del incremento del poder de negociación de las empresas, que reduce sensiblemente los costes de transacción.
2. Promoción de la innovación, consecuencia de una mayor capacidad para percibir nuevas necesidades de los clientes y nuevas posibilidades tecnológicas, comerciales o productivas mediante la investigación conjunta.
3. Creación de nuevas empresas, fruto de la reducción del riesgo y las barreras de entrada junto con la existencia de relaciones establecidas y clientes potenciales para las nuevas empresas.

Siguiendo con los eslabonamientos productivos, Porter (2003) afirma que estos surgen tanto en sectores de alta tecnología como en sectores tradicionales, tanto en sectores industriales como en sectores de servicios. Algunas regiones tienen un único conglomerado dominante,

mientras que otras tienen varios. De igual manera, Krugman (1991) afirma que uno de factores más importantes para explicar la aglomeración de ciertas actividades en determinada región es la movilidad factorial y Anthony Venable (1993) considera que el otro factor son las relaciones verticales entre empresas. (Vera & Ganga, 2007, p. 307).

Los factores antes mencionados así como la globalización de los mercados, el incremento de la tecnología, el crecimiento de la competencia y los cambios en el comportamiento del consumidor, se convierten en aspectos claves para que las empresas busquen crear nuevas ventajas competitivas que les permita crecer y permanecer en el mercado.

Hay que agregar que la expansión de los encadenamientos productivos también depende de la situación socio -económica que tenga la zona geográfica y de los factores que motiven su localización. En ocasiones estos tienden a desarrollarse espontáneamente, pero otros requieren del apoyo de políticas públicas específicas.

### **Dimensiones para el análisis de los Eslabonamientos Productivos**

El fortalecimiento de cada uno de los elementos que intervienen en la competitividad de los eslabonamientos, se convierten en las bases para el crecimiento económico de cada región. Por lo tanto, se hace necesario conocer las interrelaciones que se dan entre las empresas encadenadas, el papel del Estado, las instituciones privadas y aquellas variables que de una u otra forma ayudan a determinar el comportamiento de los encadenamientos productivos.

Según Espinoza (2003) citado por Vera (2009: 346) la generación de los encadenamientos productivos se debe principalmente a tres tipos de condiciones. La primera la denomina *Creación espontánea* y se genera de forma natural en torno a algún núcleo natural con ventajas

comparativas o competitivas. En su formación no existen esfuerzos declarados por traer empresas y las ventajas provienen de la ubicación y no de la relación. La segunda forma en que se pueden generar la identifica como *Creación artificial* por privados, donde, a partir del esfuerzo de alguna empresa o conjunto de ellas, han identificado beneficios potenciales de crear un sistema de relaciones comerciales. En tanto la *Creación artificial de gobierno* se constituye en una iniciativa auspiciada, financiada y generalmente coordinada por parte del gobierno (local o nacional), en el cual se ha descubierto una nueva área de crecimiento y desarrollo económico no reconocido por los privados, y que por lo tanto no están dispuestos a financiar. Generalmente en este caso los beneficios son más bien sociales (generación de empleo, reducción de la pobreza, etc.).

Por su parte, Osorio, Heredia, Nuño, Castillo, & Acevedo (2006), mediante un estudio realizado proponen la Matriz H, que establece las dimensiones de análisis que pueden ser utilizadas para evaluar la plataforma existente para el desarrollo de los encadenamientos productivos.

La idea de análisis es que entre mayor sea la cantidad de establecimientos asentados en la región y su interacción, mayor será la densidad de sus relaciones, y que si a ello se agrega la existencia de cooperación entre las empresas e instituciones vinculadas al encadenamiento productivo, se propiciarán niveles crecientes y sinergias que elevaran sus capacidades competitivas y aceleraran su desarrollo. (Osorio, et.al. 2006, p.154).

Las dimensiones que componen dicha matriz, se describen a continuación:

1. Especialización geográfica: esta dimensión establece si las empresas ubicadas en un mismo sector tienen una especialización productiva, en base a indicadores estadísticos

que permiten determinar si existe una especialización económica y si esta obedece a la existencia de ventajas comparativas.

2. La Cadena Productiva: esta dimensión tiene el objetivo de establecer si la cadena productiva de la región este integrada en todos sus eslabones, teniendo en cuenta que mientras más completa este, mayores serán las relaciones empresariales, el aprendizaje productivo y por ende mejora la competitividad del encadenamiento.
3. Economías de Escalas y Especialización: esta variable conlleva a determinar si las empresas que participan en el encadenamiento productivo han generado economías de escalas o una densidad de relaciones al interior de la cadena.
4. Desarrollo Tecnológico e Innovación: esta dimensión permite analizar el entorno para el fomento de la rivalidad entre empresas y la diferenciación estratégica de los productos, sin olvidar el desarrollo tecnológico que es indispensable para analizar las condiciones y recursos existentes para el desarrollo del encadenamiento productivo.
5. Grado de Cooperación: permite indagar el grado de cooperación que existe entre las empresas que hacen parte del encadenamiento productivo, y con las firmas que ofrecen servicios de apoyo y conexo, teniendo en cuenta que la cooperación conlleva al fortalecimiento de las capacidades competitivas de cada empresa y las del conjunto en general.
6. Regulación y Política Publica: esta variable contempla el papel del gobierno en lo relacionado con el establecimiento de políticas públicas y la regulación en favor de la

formación y desarrollo de los encadenamientos productivos, teniendo en cuenta que se convierten en mecanismos de estímulos para el fortalecimiento de los mismos.

7. Desarrollo Institucional y de Redes: esta dimensión mide el grado de desarrollo alcanzados por las redes empresariales e institucionales.
8. Competencias Laborales: evalúa el nivel de desarrollo del capital humano, de acuerdo a la experiencia resultante de la especialización o por ofertas de capacitación especializada en la región.
9. Cultura Empresarial: a través de esta dimensión se determina la existencia de una cultura empresarial que conlleve a la cooperación empresarial y al intercambio de información y aprendizaje.

Las dimensiones descritas anteriormente parten de un marco teórico integral que incluye entre otros autores a Michael Porter (1990) con el Diamante de la Competitividad. Éstas a su vez se relacionan con los factores del Diamante, y se utilizan como herramienta de análisis para detectar la formación de encadenamientos productivos.

### **Factores que inciden en la formación de los eslabonamientos productivos**

El aprendizaje y la innovación tienen una importancia vital en el desarrollo de los conglomerados productivos y en la generación de ventajas competitivas al interior de estos. Humphrey y Schmitz (1995) destacan la importancia del aprendizaje que estimula la generación de economías externas, lo cual permite aprovechar la calificación del trabajador, el conocimiento y el desarrollo de nuevas habilidades para incrementar la innovación. Al mismo tiempo,

Villavicencio (2000) sostiene que la innovación representa la posibilidad de elaborar nuevos conocimientos productivos y nuevos productos y procesos, pero también nuevas formas organizacionales. (Carrillo & Novick, 2006, p.7)

Para Carrillo & Novick (2006), la capacidad innovadora de las empresas resulta de procesos complejos, del sendero evolutivo de las firmas y de la valoración que se hace de los procesos de aprendizaje y conocimiento en las organizaciones a partir de las estrategias de capacitación (...) es condicionante para el desarrollo de innovaciones el conocimiento que se adquiere en el ambiente de relaciones de empresas, actores e instituciones involucradas en el conglomerado. (pp 7-8).

Por su parte, Schumpeter (1942) considera que la innovación incluiría nuevos métodos de producción, nuevas formas de organización y la apertura de nuevos mercados de bienes y de factores. Mientras, que Vázquez Barquero (2001) dice que los procesos de difusión de las innovaciones y del conocimiento están condicionadas por el entorno: sistema de empresas, instituciones, actores económicos y sociales. Las innovaciones permitirían a las empresas crear unidades de mayor tamaño y construir plantas más pequeñas aunque más eficientes, con lo que se fortalecen las economías internas de escala. No se olvida de las integraciones verticales y horizontales entre las empresas. Todo esto crearía externalidades que serían aprovechadas por las otras empresas, por lo que todas se beneficiarían. Dice también que las interacciones entre cambios tecnológicos, escala, la introducción y difusión de las innovaciones permiten tener economías internas y externas de escala y de diversidad que beneficia a los conglomerados o conjuntos de empresas. Implícitamente afirma que la introducción de las innovaciones es siempre el resultado colectivo de la cooperación tácita de las empresas, la que generaría un aumento de la productividad y de la competitividad de las economías locales. (Blacutt, 2013, p.60).

Desde la perspectiva de la CEPAL (2013), la innovación comprendida en forma amplia como la emergencia de nuevas actividades y la forma de realizarlas y, en especial, los aprendizajes necesarios para el efectivo aprovechamiento de sus oportunidades en la economía ; y los encadenamientos que provocan que una innovación o aprendizaje en una actividad genere innovaciones en otras actividades complementarias. La combinación de aprendizajes y eslabonamientos explica la existencia de economías de especialización y de escala dinámicas, que son el factor determinante de los incrementos de productividad, competitividad y empleo a nivel agregado. (p.85).

La economía global actual se caracteriza por mejorar la competitividad, crear espacios para el desarrollo de los eslabonamientos productivos así como nuevas formas organizacionales dirigidas a impulsar la innovación. De esta forma, los conglomerados productivos pueden verse como respuestas organizacionales a los constantes cambios del entorno, al crear ambientes de información tacita compartida, lograr sinergias, un mejor manejo de la información y del conocimiento requerido para promover y estimular los procesos de innovación.

Dentro de los aspectos que se encuentran presentes en los eslabonamientos productivos y que a su vez propician la innovación se encuentran: las relaciones de confianza y de cooperación interinstitucionales e interempresariales, la ubicación geográfica, los flujos de conocimiento, la especialización, el aprendizaje interactivo y la movilidad laboral. Por tanto, la innovación surge a partir de elementos organizacionales propios que inciden en el entorno y de las condiciones que el entorno impone a la empresa, logrando desarrollar las capacidades tecnológicas que le permiten a las organizaciones permanecer y crecer en un medio donde lo único estable es el cambio.

Los eslabonamientos productivos están enmarcados dentro de las estrategias de integración que llevan a cabo las empresas para crear valor a los productos y servicios que ofrecen en el entorno donde se desenvuelven. Sin embargo, estos no se mantienen con la simple integración interempresarial, requieren de otros aspectos y actores que propicien su desarrollo y fortalecimiento, entre los actores se pueden mencionar instituciones financieras, actores públicos, la academia, entre otros.

De acuerdo a Devlin & Moguillansky (2010), una estrategia eficaz para el fortalecimiento de los eslabones productivos es la formación de alianzas de los sectores público y privado. Procesos de esta índole contribuyen a la alineación de metas y programas y a la construcción de compromisos de todos los actores involucrados.(CEPAL, 2014a, p. 88).

Según la CEPAL (2008), cuando los sectores público y privado trabajan de forma conjunta pueden aumentar la capacidad de resolución de las restricciones que frenan el escalamiento de la actividad productiva, la innovación y las exportaciones. Mediante esta colaboración, los sectores público y privado pueden definir y poner en vigor una agenda de desarrollo productivo; en esta, los actores del sector privado suelen participar como asesores en el diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de políticas y programas públicos, legislación, reglamentos y especificaciones técnicas relacionadas con el desarrollo productivo. (CEPAL, 2014b, p. 88).

El diseño de estrategias capaces de fortalecer los eslabones productivos se han convertido en una herramienta de gran utilidad para la implementación de políticas industriales, al identificar actividades focalizadas y concretas. La consolidación de los mismos implica el involucramiento de los actores locales, la estabilización macroeconómica y la construcción de infraestructura para potenciar las ventajas competitivas que son factores que podrían ayudar a la integración en las cadenas de valor internacional, aun cuando dichas cadenas frecuentemente estén

governadas por empresas extranjeras, principalmente por grandes firmas. (Carrillo et al. & Becattini; citado por Carrillo & Novick, 2006).

Por lo anterior, la formación de los encadenamientos productivos engloba un foco estratégico que incluye además de la voluntad de cooperación establecer una visión empresarial que guie el camino de cada uno de los factores y el aprovechamiento del aprendizaje conjunto con el fin de generar sinergias que alcancen altos grados de innovación y por ende un aumento de la competitividad.

### **Beneficios Derivados De La Formación De Los Eslabonamientos Productivos**

La constitución de los eslabonamientos productivos ofrece una vía para el fortalecimiento de las unidades productivas y el logro del desarrollo, teniendo en cuenta que el comportamiento de la economía en las últimas décadas ha sido escaso en cuanto al crecimiento y disminución de la pobreza y la desigualdad. Lo anterior conlleva a la necesidad de diseñar una política industrial integral que permita alcanzar un cambio estructural para el fortalecimiento del aparato productivo de las regiones en los países en vía de desarrollo.

Es posible observar a nivel microeconómico algunos de los beneficios provenientes del desarrollo de los conglomerados productivos como el establecimiento de nuevos vínculos entre los empresarios, optimización en la calidad de la producción y prestación de los servicios, mejora de la competitividad, mayor inversión en proyectos empresariales y el desarrollo económico local por los sectores privado y público.

De acuerdo a la CEPAL (2013), la profundización de los eslabonamientos productivos existentes y el estímulo a la formación de nuevos, combinada con la incorporación de

innovaciones tecnológicas, permite el escalamiento hacia actividades más complejas dentro de la cadena global de valor. (...) constituyen una herramienta fundamental de análisis técnico para las decisiones políticas relacionadas a la incorporación de nuevos actores a los procesos productivos, la promoción de la especialización y la diversificación, la creación de fuentes de trabajo y la reducción de la heterogeneidad productiva, las asimetrías territoriales y la desigualdad de América Latina y el Caribe. La metodología de fortalecimiento de los eslabonamientos productivos tiene algunos beneficios en el proceso de formulación de políticas públicas: (CEPAL, 2014, pp. 86-87).

1. Permite la identificación de restricciones y oportunidades a nivel micro, que son la base para el diseño de líneas estratégicas específicas que fortalezcan a todos los actores. El enfoque en la cadena ofrece información detallada sobre los integrantes de cada eslabón, así como de sus relaciones, lo que facilita la focalización de recursos públicos.
2. La metodología tiene por objeto la formación de alianzas o acuerdos entre los sectores público y privado para el fortalecimiento de la cadena. A través de una metodología participativa y espacios públicos de diálogo, se pretende crear consensos para que los distintos actores de la cadena se comprometan con el proceso.
3. En los espacios de diálogo se produce la discusión de los diagnósticos y las estrategias, lo que fortalece la legitimidad y la transparencia de la formulación de las políticas públicas.

Por lo anterior, la integración económica que se da a partir de los eslabonamientos productivos entre diversas empresas propicia oportunidades de desarrollo, innovación, aprendizaje y aumento de la eficiencia competitiva los cuales se ven reflejados en el desarrollo económico de las regiones donde se encuentran establecidos.

### 1.5.3 MARCO LEGAL DE LA ACTIVIDAD TURISTICA EN COLOMBIA

En Colombia, la actividad turística es regulada por una serie leyes y decretos que en los últimos años han sido adaptados a los cambios que se han presentado en sector a nivel mundial y que evidencian la intención del gobierno nacional en fomentar el desarrollo del sector, entre ellas se encuentran:

**Tabla 4.** Normas que rigen la actividad turística en Colombia

Norma	Descripción de la Norma
<b>Ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo</b>	Por medio de esta Ley el turismo es considerado una industria esencial para el desarrollo del país. El Estado establece que su desarrollo estará contemplado en el Plan Sectorial de Turismo a partir de directrices y programas de apoyo específico para cada modalidad. Se crean los incentivos tributarios para el fomento de la actividad turística. Se definen los derechos y obligaciones de los usuarios y prestadores de servicio en particular, entre otras disposiciones.
<b>Ley 1101 de 2006</b>	Con la cual se modifica de Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones. Se establece la creación del impuesto nacional con destino al turismo como inversión social mediante la promoción y el fortalecimiento de la competitividad que comprende la capacitación y la calidad turísticas. Se definen los Prestadores de servicios turísticos que se deben registrar en RNT, quienes podrán ser beneficiarios de los incentivos tributarios consagrados a su favor.
<b>Resolución 0348 de 2007</b>	Esta ley modifica la Ley 300 de 1996 (Ley General de Turismo) y la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones. Su objetivo se basa en el fomento, el desarrollo, la promoción, la competitividad del sector y la regulación de la actividad turística. Se crea el Concejo Superior de Turismo y los Comités Locales para la organización de playas. Se dictan otras disposiciones relacionadas con el banco de proyectos turísticos y los incentivos tributarios.
	Por el cual se definen la naturaleza y funciones de cada uno de los tipos de agencias de viaje de que

<b>Decreto 502 de 1997</b>	trata el artículo 85 de la Ley 300 de 1996. Estas se clasifican de acuerdo a sus funciones ellas son: Agencias de Viajes y Turismo, Agencias de Viajes Operadoras y Agencias de Viajes Mayoristas.
<b>Decreto 504 de 1997</b>	Con el que se reglamenta el Registro Nacional de Turismo.
<b>Decreto 1075 de 1997</b>	Mediante el cual se establece el procedimiento para la imposición de sanciones a los prestadores de servicios turísticos.
<b>Decreto 2074 de 2003</b>	Por el cual se modifican algunos artículos del Decreto 504 de 1997.
<b>Decreto 2438 de 2010</b>	Se dictan algunas disposiciones relacionadas con la responsabilidad de las Agencias de Viaje en la prestación de servicios turísticos.
<b>Resolución 0161 de 2012</b>	Mediante la cual se establecen los requisitos de inscripción en el Registro Nacional de Turismo de los Arrendadores de Vehículos para Turismo y se deroga la Resolución 0460 de 2010.
<b>Ley 1558 de 2012</b>	Esta ley modifica la Ley 300 de 1996 (Ley General de Turismo) y la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones.

Fuente: Elaboración propia

Las leyes que hoy reglamentan la actividad turística en Colombia evidencian el trabajo realizado por el Gobierno para el eficiente desarrollo de la misma, al definir funciones a cada participante, establecer incentivos tributarios y buscar fuentes de financiación. Igualmente, al descentralizar el sector le concede a las administraciones locales la facultad para que formulen proyectos sectoriales ajustados a las necesidades de cada región.

## **1.6 METODOLOGIA**

### **1.6.1 TIPO DE ESTUDIO**

Se plantea realizar una investigación de tipo descriptiva y propositiva. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2006) los estudios descriptivos son aquellos que: “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación”. (p. 102-103).

De acuerdo a lo anterior, la investigación busca describir el macroambiente del sector turístico en los municipios litorales del Golfo de Morrosquillo, a partir de las variables que inciden en el funcionamiento y desarrollo del sector.

Por su parte, Del Rincón (como se citó en Domingo, 2008) sostiene que la investigación propositiva, parte de un diagnóstico, se establecen metas y se diseñan estrategias para alcanzarlas (p33.). Por consiguiente, en la investigación se propondrán estrategias que conlleven al fortalecimiento del eslabonamiento productivo en el sector turístico del Golfo de Morrosquillo en el Departamento de Sucre.

De esta forma, con la investigación se proponen estrategias que permitan la integración de los diferentes actores que intervienen en la prestación de los servicios turísticos con el fin de mejorar la competitividad del turismo en la Subregión del Golfo de Morrosquillo.

## Enfoque De La Investigación

La investigación que se pretende realizar es de tipo cuantitativo

De acuerdo a lo expuesto por Hernández et al. (2006): “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento”. (p.8). De esta forma, mediante la utilización de variables se busca analizar las condiciones (factores y demanda) de las distintas empresas que prestan servicios turísticos igualmente diagnosticar las condiciones del eslabonamiento en la cadena productiva del sector turístico en los municipios litorales de la Subregión Golfo de Morrosquillo en el Departamento de Sucre.

### 1.6.2 POBLACION Y MUESTRA

Para diagnosticar las condiciones de los distintos eslabones en la prestación del servicio turístico en los municipios litorales de la Subregión del Golfo de Morrosquillo, se tomó como referencia las empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Sincelejo relacionadas con la actividad turística. Para determinar la muestra se utilizó el Muestreo Aleatorio Simple y se estableció un tamaño de muestra ( $n$ ) basados en la proporción de empresas que al asociarse con otros agentes del servicio turístico han logrado disminuir los costos de distribución y comercialización de los productos / servicios que ofrece ( $\pi$ ). El número necesario de personas se establece por la fórmula:

$$n = \frac{NZ^2\pi(1 - \pi)}{(N - 1)E^2 + Z^2\pi(1 - \pi)}$$

De donde:

$N$  = Tamaño de la población. En este caso  $N = 281$  empresas.

$E$  = Error de estimación máximo tolerable, en nuestro caso  $E = 6\%$ .

$Z$  = Percentil de la distribución normal. Para una confianza del 95%,  $Z = 1.96$

Como no se tienen estudios previos respecto a la variable de interés, se estimó a través de una prueba piloto dicha proporción, es decir, la proporción de empresas que al asociarse con otros agentes del servicio turístico han logrado disminuir los costos de distribución y comercialización de los productos / servicios que ofrece, fue de aproximadamente 20% ( $\pi = 0.2$ ) ; luego:

$$n = \frac{(281)(1.96^2)(0.2)(1 - 0.2)}{(281 - 1)(0.06^2) + (1.96^2)(0.2)(1 - 0.2)} = 106.44 \cong 107$$

Es decir, se seleccionaron al menos **107** empresas de la población de interés.

Como la población se encontraba distribuida en distintos grupos, se hicieron dos distribuciones, una respecto a la asignación proporcional a la cantidad de empresas que posee y la otra asignación de empresas por municipio, en este sentido:

Grupo	Cantidad	Porcentaje	n
Hoteles	89	35.2%	$37.7 \cong 38$
Restaurantes	124	44.12%	$47.2 \cong 47$
Transporte	49	17.4%	$18.7 \cong 19$
Agencias	9	3.2%	$3.4 \cong 3$
<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>100,0%</b>	<b>107</b>

Grupo	Coveñas	Tolú	San Onofre	Total
Hoteles	21	13	4	38
Restaurantes	22	20	5	47
Transporte	8	10	1	19
Agencias	2	1	0	3
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>44</b>	<b>10</b>	<b>107</b>

### **1.6.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Se utilizaron como técnicas de recolección de datos las fuentes primarias mediante encuestas aplicadas a empresas dedicadas a la prestación de servicios turísticos. El instrumento se desarrolló a partir de preguntas cerradas dicotómicas y de respuesta múltiple. Así mismo, se realizó la búsqueda en base de datos de información secundaria.

### **1.6.4 FASES DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

El desarrollo de la investigación se realizó en cuatro fases. La primera fase contiene el análisis del macro ambiente del sector turístico en los municipios litorales del Golfo de Morrosquillo en el Departamento de Sucre a partir del análisis PESTEL que describe la incidencia de factores sociales, económicos, políticos – legales, ambientales y tecnológicos en el sector turístico.

La segunda y tercera fase fueron desarrolladas mediante la aplicación del instrumento elaborado a partir de los factores del Modelo del Diamante de Porter (1990) y a las dimensiones establecidas en la investigación realizada por Osorio et al. (2006). En la segunda fase se analizaron las condiciones de los factores y de la demanda en las distintas empresas vinculadas a la actividad turística. Mientras que en la tercera fase se realizó el diagnóstico del eslabonamiento de la cadena productiva partiendo del estudio de las industrias relacionadas y de apoyo y de la estrategia, estructura y rivalidad de las firmas

En la última fase se propusieron las estrategias que conllevarían al fortalecimiento del encadenamiento productivo del sector turístico en los municipios litorales del Golfo de Morrosquillo en el Departamento de Sucre. Estas fueron elaboradas a partir de los resultados obtenidos en las fases anteriores.

### 1.6.5 VALIDACION DEL INSTRUMENTO

La fiabilidad del instrumento de medición se realizó a través del estadístico Alpha de Cronbach que es un valor entre 0 y 1, el cual está dado por la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

$k$  : Número de ítems

$S_i^2$  : Varianza del ítem  $i$

$S_t^2$  : Varianza del instrumento

Para validar el instrumento se realizó una muestra de 20 empresas donde se aplicó la encuesta, la cual costa 93 preguntas. El proceso de validación se realizó en el software estadístico SPSS versión 23 lográndose los resultados que se muestran en las siguientes tablas:

**Tabla 5. Número de Casos**  
**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	20	91,9
	Excluidos <sup>a</sup>	0	0
	Total	20	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 6.** Alpha de Cronbach  
**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,756	,843	93

Del resultado del coeficiente Alpha de Cronbach que se muestra en la Tabla 2, se obtuvo un valor de 0.756; teniendo en cuenta que el criterio de evaluación es que este valor sea superior a 0.7, se concluye que el instrumento de medición es adecuado en cuanto a su consistencia interna y por tanto arrojará resultados confiables.

Una vez validado el instrumento se continuó con la aplicación del mismo teniendo en cuenta la muestra población y la distribución de empresas por cada municipio. Realizada la captura de datos a través del instrumento utilizado, se realizó el diagnóstico del sector objeto de estudio.

### 1.6.6 LIMITACIONES

En el desarrollo de la investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

1. Escasa información del comportamiento de la actividad turística en las entidades públicas de los municipios objeto de estudio.
2. En algunos casos se dio poca disposición por parte de los empresarios que se encuentran el sector turístico para responder el instrumento utilizado para desarrollar las fases dos y tres.

3. Escases bibliográficos sobre estudios realizados en el sector turístico en el Departamento de Sucre.

### **1.6.7 OPORTUNIDADES**

Dentro de las oportunidades que trae consigo el desarrollo de esta investigación se encuentra el brindar estrategias que le permitan a las empresas vinculadas a la actividad turística fortalecer las actividades de cooperación que conlleven al crecimiento del sector en general y por ende de las empresas en particular.

## **RESULTADOS**

### **2. MACRO-AMBIENTE DEL SECTOR TURÍSTICO EN LA ZONA LITORAL DE LA SUBREGIÓN DEL GOLFO DE MORROSQUILLO EN EL DEPARTAMENTO DE SUCRE.**

El análisis del macro ambiente en esta zona del Caribe colombiano, se desarrolló desde de un contexto general, partiendo del marco internacional hasta llegar al contexto regional. Para detallar el macro ambiente en la zona del Golfo de Morrosquillo, se utilizó como herramienta de análisis el PEST que busca describir el entorno a partir de los factores que la componen: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos y en ocasiones incluye el factor Legal y Ambiental. Entre otros aspectos, este análisis promueve un pensamiento proactivo a partir del análisis de factores externos de una empresa o sector determinado. (Chapman, 2004).

#### **2.1 ASPECTOS GENERALES**

La actividad turística se encuentra en una etapa de desarrollo en la que los viajeros, los movimientos turísticos y el gasto aumentan constantemente; existe una competencia entre los países destinos; mayor incidencia del sector público como agente dinamizador del sector y un mayor dominio de la tecnología por parte del consumidor para realizar reservas y buscar información.

De esta forma, los países y regiones que desarrollan esta actividad deben estar preparados para enfrentar los cambios del entorno propios del proceso de globalización e internacionalización de las economías. Teniendo en cuenta que el crecimiento económico derivado del turismo proviene de una oferta turística atractiva, que requiere la interacción de todos los agentes económicos para desarrollar fuentes de ventaja competitiva.

En este sentido, la OMT (1994) establece tres formas de turismo en función del lugar de origen y de destino así:

1. Turismo doméstico: residentes visitando su propio país.
2. Turismo receptivo: no residentes provenientes de un país determinado.
3. Turismo emisor: residentes del propio país se dirigen a otros países.(Organización Mundial del Turismo, 1998. p.51)

Por lo tanto, el turismo se desarrolla a partir de la combinación de motivaciones, actividades, servicios e industrias que proveen una experiencia de viaje a quienes salen fuera de casa. En este contexto, las regiones vinculadas a esta actividad deben diseñar las estrategias de acuerdo a los diferentes escenarios que ofrece su entorno, basadas en una gestión turística que enmarque sus recursos naturales, socio-culturales y patrimoniales que le permitan alcanzar una diferenciación sostenible del producto turístico a ofrecer.

Cabe resaltar, que el entorno favorable del sector le ha permitido a las Naciones Unidas declarar el 2017 como el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo, con el fin de sensibilizar a todos los actores para que trabajen juntos para hacer del turismo un catalizador de cambio positivo.

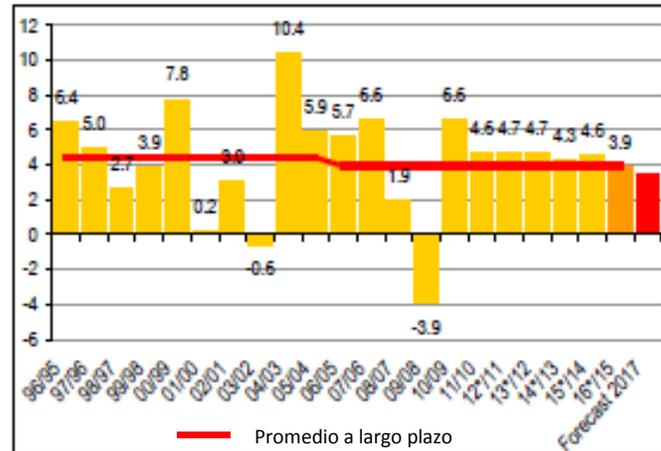
## **2.2 CONTEXTO INTERNACIONAL**

El turismo es considerado una categoría importante del comercio internacional de servicios. De acuerdo World Travel & Tourism Council el sector en el periodo 2016, contribuyó con el 10,2% del PIB global y generó 1 de cada 10 empleos en el planeta. (World Travel & Tourism Council, 2017)

En las últimas seis décadas el sector ha presentado un crecimiento sostenido y el año 2016 no fue la excepción, siendo el séptimo año consecutivo de crecimiento del sector a pesar de los retos que ha tenido que enfrentar (los problemas de seguridad, políticas fronterizas, el precio del

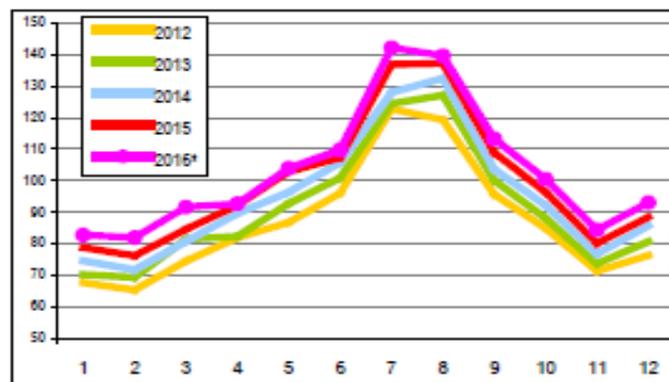
petróleo entre otros). Como se muestra en las gráficas siguientes, en el 2016 la llegada de turistas internacionales aumento en un 3,9%, es decir casi 46 millones de turistas más que en el 2015. Igualmente, se observa el comportamiento creciente que tuvo en los diferentes meses del año a nivel mundial.<sup>1</sup>

**Gráfico 3. Llegada de Turistas Internacionales**



Fuente: Organización Mundial del Turismo, (2017).

**Gráfico 4. Llegada de Turistas Internacionales Evolución Mensual del Mundo**



Fuente: Organización Mundial del Turismo, (2017)

<sup>1</sup> Los datos referentes al turismo que se usan en la investigación aparecen reportados en el Barómetro de la OMT publicado en Enero 2017 con los resultados obtenidos en el 2016.

Los resultados por regiones muestran que en Europa en el 2016, las llegadas internacionales de turistas fueron desiguales. En Europa del Norte el crecimiento estuvo en un 6% mientras que en Europa Central el aumento fue de tan solo 4%, pero la situación en Europa Meridional y Mediterránea fue muy similar mostrando un aumento del 1%.

Por su parte Asia y el Pacífico se sitúan a la cabeza del crecimiento de las regiones, con un aumento en la llegada de turistas internacionales del 8%, en términos relativos y absolutos.

Mientras que en las Américas el crecimiento estuvo alrededor del 4%, donde América del Sur y Central tuvieron un mayor desempeño con un aumento del 6% cada una. Entre tanto, el Caribe y América del Norte, registraron un aumento del 4%.

De acuerdo a los resultados de la actividad turística durante los últimos años, es de resaltar el crecimiento continuo y la profunda diversificación que ha tenido, hasta convertirse en un motor clave de desarrollo socioeconómico.

En los países desarrollados y subdesarrollados, la continua expansión del turismo ha traído ciertos beneficios a nivel económico y en la generación de empleo; así como para ciertos sectores de la economía en la medida en que promueve obra de infraestructura, el desarrollo de hoteles y establecimientos gastronómicos y el crecimiento del transporte terrestre, marítimo y aéreo.

### **2.3 CONTEXTO NACIONAL**

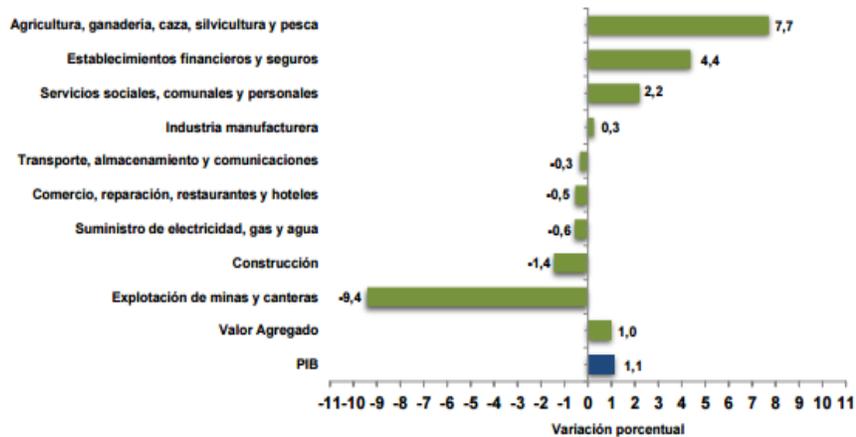
La actividad turística inicia en Colombia a mitad del siglo XX con la creación de la Asociación Colombiana de Hoteles en Bucaramanga. A pesar de las circunstancias por las que ha tenido que pasar, el sector hoy es uno de los generadores de divisas junto a productos tradicionales como el café, las flores y el banano. La diversidad natural, las condiciones geográficas y

culturales consolida al país como un multideestino turístico capaz de atraer cada día más un mayor número de turistas al ofrecer diferentes tipos de turismo como son:

1. Turismo de Aventura
2. Ecoturismo
3. Turismo Religioso
4. Turismo Histórico
5. Turismo Gastronómico
6. Turismo Cultural
7. Turismo Arqueológico
8. Turismo de Sol y Playa, entre otros.

A nivel económico, en el primer trimestre de 2017, el PIB total del país creció 1,1% respecto al mismo periodo de 2016. Tal y como se muestra en la gráfica siguiente, la rama de comercio reparación, hoteles y restaurantes presentó una disminución del 0,5% en comparación al primer trimestre de 2016, debido a la caída en hoteles, restaurantes, bares y similares en 1,4%, le sigue el comercio con el 0,5%, mientras que la actividad de reparaciones de automotores creció en 1,5%.

**Gráfico 5. PIB por Ramas de Actividad Económica  
Variación Porcentual  
2017 / 2016 (I Trimestre)**

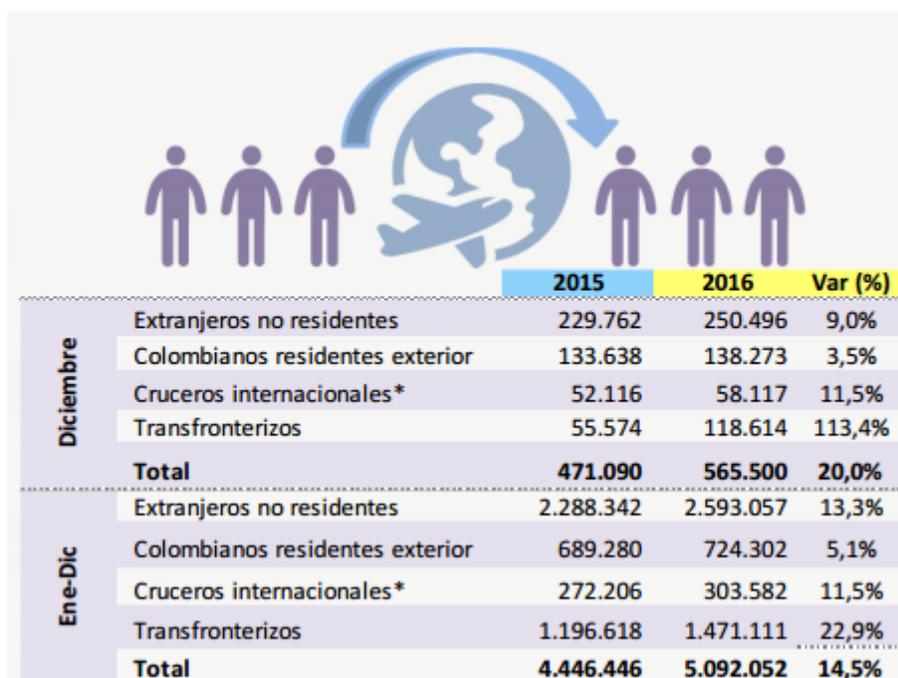


Fuente: Dane, (2017)

Por su parte, el flujo de visitantes al país durante el 2016 registro un aumento del 14,5%, ingresando así 645.606 viajeros más con respecto al año 2015.<sup>2</sup> Resultado que sobresale a lo reportado por la Organización Mundial del Turismo (OMT) donde señala que en América Latina durante este mismo periodo el aumento de visitantes fue del 4%. Lo anterior, permite deducir que Colombia cada vez más se posesiona al ser elegido como destino para el desarrollo de actividades turísticas, de negocios, entre otras.

<sup>2</sup> Los datos consignados del sector turístico en Colombia durante el 2016, se encuentran en el Boletín Mensual del Turismo – Diciembre 2016 del MinCIT.

**Gráfico 6. Receptivo Total de Viajeros**



Fuente: Boletín Mensual Turismo, MinCIT, (2016).

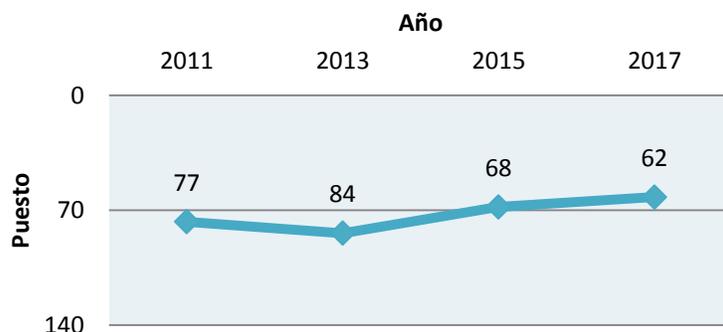
Así mismo, los viajeros extranjeros no residentes representan el 50,9% del total de turistas que visitaron al país en el 2016, seguido de los turistas transfronterizos con un 28,9% y de los colombianos residentes en el exterior con un 14,2%. En cuanto a los cruceros se observa un crecimiento del 11,5% de pasajeros que llegaron a los Puertos de Cartagena, Santa Marta y san Andrés y Providencia.

Entre las ciudades más visitadas durante el 2016 se encuentra Bogotá, gracias al turismo de negocio que va en ascenso, Cartagena, Santa Martha y San Andrés. Por otra parte, cada vez llegan más visitantes a destinos exóticos como el Pacífico que tiene todo por explorar.

Por otra parte, la competitividad turística es un aspecto que ha adquirido gran importancia para la sostenibilidad del sector. De acuerdo al Índice Mundial de Competitividad Turística 2017, Colombia subió 6 puestos con respecto al 2015, quedando en la casilla 62 entre los 136 países

que hacen parte de la medición, es de resaltar el avance que el país ha tenido en ciertos aspectos, lo cual le han permitido mejorar su posición.

**Gráfico 7. Posición Competitiva de Colombia a Nivel Mundial  
2011 - 2017**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el Foro Económico Mundial

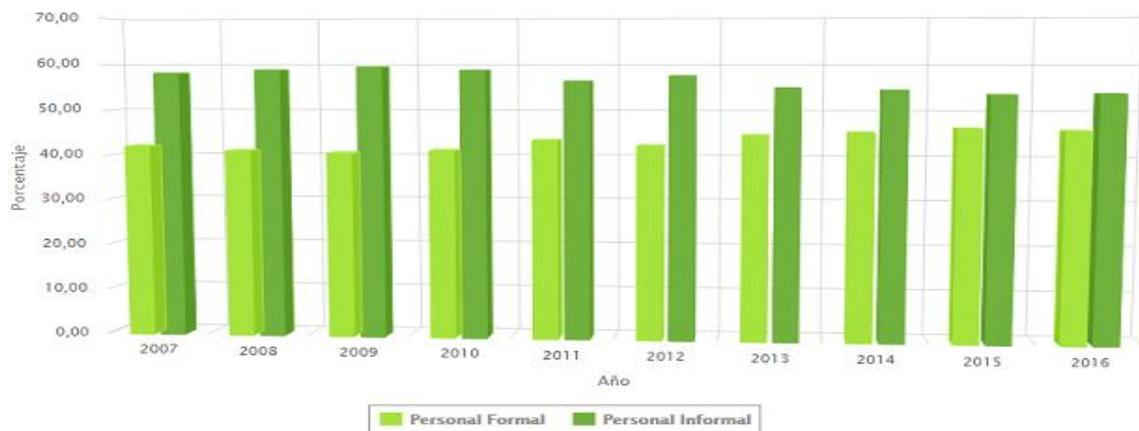
El informe del Foro Económico Mundial, destaca el aprovechamiento que se le viene dando a los recursos culturales y naturales al ubicarse en los puestos 20 y 22 respectivamente del ranking. Hubo un gran avance en apertura internacional al situarse en el puesto 4. En materia de infraestructura de transporte aéreo, se alcanzó el puesto 60, señalando que Colombia posee un sistema de transporte aéreo relativamente eficiente que conecta todas las ciudades nacionales.

Pero en infraestructura de transporte terrestre el panorama no fue alentador al llegar al puesto 116, consideran que se requiere más tiempo y esfuerzos para modernizar la infraestructura. En el entorno empresarial, los logros han sido pocos debido a los altos costos para obtener permisos de construcción y un marco legal ineficaz, ubicando al país en el puesto 111. Por último, el componente de seguridad sigue siendo la mayor deficiencia al ubicarse en el último puesto de la medición. El informe resalta que la percepción del turista ha mejorado, sin embargo, se requiere de tiempo y un mayor esfuerzo para alcanzar un mejor resultado. (Worl Economic Forum, 2017).

Por otra parte, en la Trigésima Sexta edición de la Vitrina Turística de la Asociación Colombiana de Agencias de Viaje y Turismo (Anato), celebrada en Bogotá el pasado mes de Marzo de 2017, algunos agentes y operadores del servicio turístico coinciden en que la informalidad del sector, la calidad de la oferta, el bilingüismo, la conectividad entre regiones y la sostenibilidad ambiental, son algunos de los desafíos que debe enfrentar el sector para ser más competitivos. De acuerdo a estimativos de Anato, existen en el país 24.000 empresas formalizadas, pero las cifras de informalidad podrían duplicar esta cifra. La capacitación en inglés como segunda lengua, se hace necesaria en todos los eslabones del sector a nivel nacional, con el fin de alcanzar destinos más preparados.

Igualmente, el Centro de Información Turística de Colombia (Citur), reporta que para el 2016 el empleo informal en turismo represento el 54% mientras que el empleo formal el 46%, lo que demuestra informalidad hasta en la contratación del personal que participa en la prestación del servicio.

**Gráfico 8.** Comportamiento del Empleo Formal e Informal en Turismo

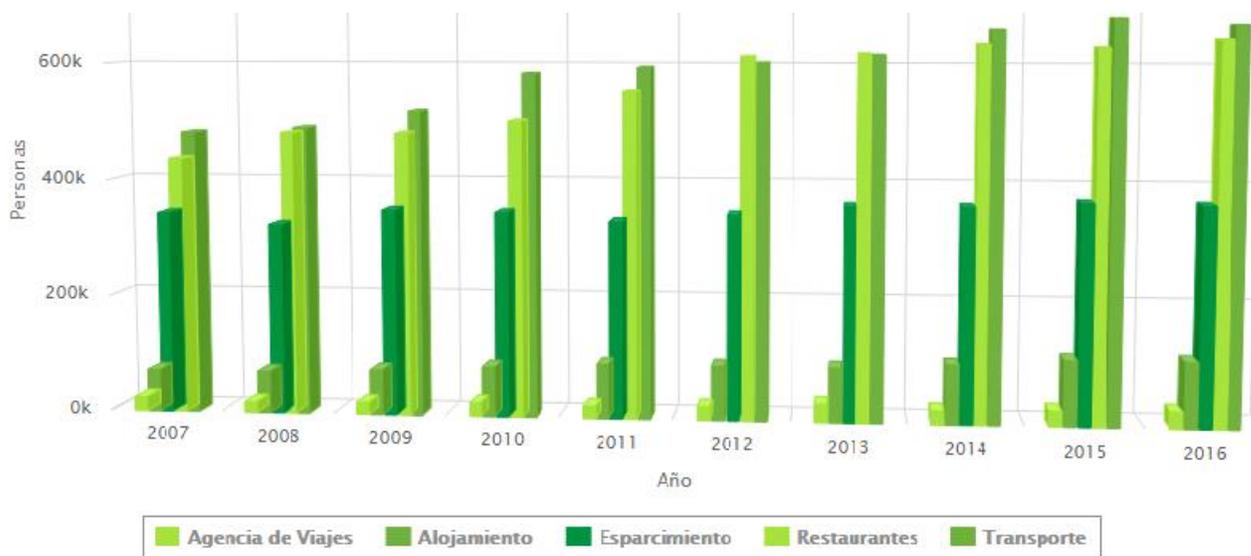


Fuente: Citur (2017)

Debido a que la actividad turística está asociada a diferentes ramas de la economía como son el alojamiento, restaurantes, transporte, agencias de viaje y esparcimiento, los empleos (directos e indirectos) generados por esta actividad se encuentran distribuidos en estas cinco categorías.

Es así, que para el 2016 en Colombia el transporte vinculó a 667.868 personas, seguidos de los restaurantes con 642.411 personas, el esparcimiento 371.159, alojamiento 112.168 y las agencias de viaje 30.325, lo que demuestra que el turismo genera un gran número de empleos en las regiones donde se desarrolla.

**Gráfico 9.** Número de Personas Ocupadas en Turismo según Categorías



Fuente: Citur (2017)

Si bien es cierto, el turismo representa para el país una fuente de desarrollo que año tras año se ha consolidado como un sector capaz de mejorar la economía del país, han sido muchos los esfuerzos que se han realizado para que la actividad turística en Colombia genere un reconocimiento a nivel mundial por parte de los turistas, entre ellos el diseñar productos atractivos capaces de cautivar a los viajeros que buscan vivir experiencias novedosas. Sin embargo, todavía existe un camino por recorrer en materia de competitividad y un mayor aprovechamiento de los recursos naturales y culturales que se encuentran vírgenes a la luz del turista, pero la debilidad más grande se encuentra en el componente de la seguridad, se espera que la puesta en marcha del Acuerdo de Paz traiga consigo un significativo número de turistas.

En aras de incentivar la actividad turística, el MinCIT ha diseñado una estrategia concerniente en 12 corredores o circuitos turísticos, con los cuales se integrarían 311 Municipios de 32 Departamentos para que en conjunto generen múltiples empleos y haya un desarrollo favorable para las regiones. Los destinos escogidos poseen una amplia oferta en materia cultural, prácticas náuticas, de aventura, de bienestar, salud y de negocios, con ello se busca que los turistas visiten más lugares del país.

De igual forma, el MinCIT junto con el DNP vienen desarrollando a nivel nacional el Plan Sectorial de Turismo 2014 – 2018 “Turismo para la construcción de la paz”, con el fin de posicionar a Colombia como destino turístico sostenible y sustentable, reconocido en los mercados mundiales y valorado en los mercados nacionales a través de tres pilares: el turismo responsable y sostenible, la cultura turística y el turismo en la construcción de la paz.

## **2.4 CONTEXTO REGIONAL**

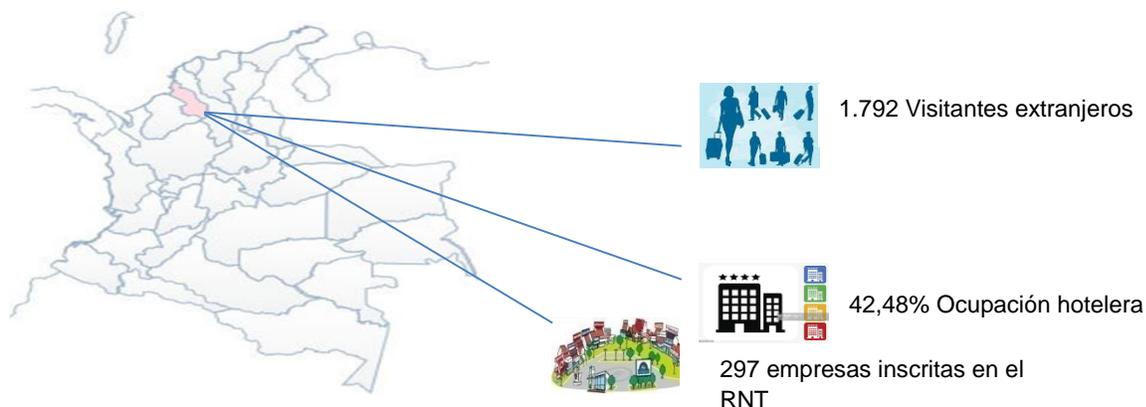
El departamento de Sucre, ubicado al norte del territorio colombiano posee una gran composición geográfica y cultural, representada por la diversidad de recursos naturales y una variada muestra folclórica, constituyéndose en atractivos para el desarrollo de la actividad turística en sus diferentes formas, entre los cuales se destaca el turismo naturaleza, turismo religioso, agroturismo, entre otros, pero su carta de presentación se encuentra en el turismo de sol y playa.

De acuerdo a resultados preliminares del Dane, el PIB per-capita del departamento para el 2015 fue de 7.721.532 pesos, participando con el 0,8% en el PIB nacional. Tradicionalmente, el sector agropecuario representaba la principal actividad económica, pero gracias al poco valor

agregado que generaba su producción perdió importancia dentro de la participación del PIB departamental. Sin embargo, representan el segundo sector que más aporta a la economía sucreña. Mientras que el sector terciario se ha convertido en la principal actividad económica. Por su parte, la participación del sector de hotelería y restaurante ha ido en ascenso teniendo en cuenta que para el 2002 la contribución al PIB era de 3,5% y para el 2015 participa con el 7,1% del total del PIB departamental.

Indicadores como la visita de extranjeros no residentes en Colombia y la ocupación hotelera permiten mostrar de cierta forma la dinámica del sector. Para el 2016, el número de viajeros extranjeros que habían llegado al departamento era de 1.794 personas, mientras que la ocupación hotelera para el 2016 fue del 42,48%. Así mismo, el Centro de Información Turística de Colombia – CITUR, reporta que para el 2016 existen 297 empresas afiliadas al RNT. Se estima que los resultados podrían ser más atractivos si se explotara de mejor forma el capital turístico con que cuenta el departamento.

**Gráfico 10.** Indicadores Turísticos en Sucre 2016



Fuente: Elaboración propia, adaptada de Indicadores Turísticos del país, CITUR (2017)

En cuanto a políticas de desarrollo, en el departamento se adelanta el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Sucre 2011 – 2020, cuyo objetivo es consolidar el sector turismo como

dinamizador de la economía departamental a través de una serie de programas desarrollados en cada uno de los municipios que se puede desarrollar la actividad turística.

Por otro lado, se encuentra el Plan Regional de Competitividad de Sucre que busca en materia de turismo es que para el 2019 Sucre sea reconocido como uno de los principales destinos turísticos de naturaleza en el Caribe colombiano, mediante estrategias como:

1. Atractivos turísticos sostenibles
2. Operadores turísticos certificados
3. Promoción turística
4. Productos turísticos competitivos y diversificados.

Así mismo, informe del Índice Departamental de Competitividad 2016, ubica al departamento de Sucre en el puesto 21 entre los 26 departamentos que hacen parte de la medición. En el pilar de sostenibilidad ambiental ocupa el puesto 25, entre sus ejes se encuentra la tasa de deforestación siendo Sucre, el departamento que ocupa la última posición. (Índice de Competitividad, 2016).

La sostenibilidad ambiental del departamento se ve afectada por diversos factores que ponen en peligro la conservación y preservación de los recursos naturales, lo que conlleva a la improductividad severa de la región, en el Plan de Desarrollo Departamental 2016-2019 se describen los siguientes:

1. La sabanización: práctica que degrada los suelos, lo que conlleva a la desertificación. En la zona del Golfo de Morrosquillo afecta las áreas cubiertas de manglar, convirtiéndose en una amenaza para el ecosistema.
2. El desplazamiento de la agricultura por la ganadería extensiva: La tala y quema de bosques nativos y de manglar, para convertirlos en potreros, produce efectos negativos

sobre los recursos naturales del departamento, pues fragmentan y destruyen el hábitat de la fauna silvestre

3. La erosión de los ecosistemas montañosos: se presenta la sedimentación en algunos cauces de arroyos y la erosión en las zonas de explotación minera.
4. La contaminación y deterioro de los recursos naturales: la contaminación por el uso inadecuado de químicos en áreas industrializadas, la ilegalidad en la explotación minera, el derrame de hidrocarburos y la degradación de las playas.
5. Peligro de extinción de especies de flora y fauna: el cambio climático y el comercio ilegal de ciertas especies son algunos de los factores que ponen en peligro la conservación de la biodiversidad de especies con que cuenta el departamento. (Gobernación de Sucre, 2016).

En lo referente a la parte tecnológica, el departamento requiere fortalecer la infraestructura de telecomunicaciones, y el desarrollo de sistemas de información en cada uno de los sectores productivos, debido al bajo nivel tecnológico empresarial que presenta el departamento. Según el Informe de Escalafón de la Competitividad de los Departamentos de Colombia 2015 emitido por la CEPAL, Sucre en el área de Ciencia Tecnología e Innovación, se encuentra en un nivel poco alentador, el informe muestra que el departamento se caracteriza por su ruralidad predominante, lo cual impide que se aproveche al máximo el potencial poblacional, poca generación de actividades de I+D y la ausencia estadística y de sistemas de información.

## **2.5 CONTEXTO ZONA LITORAL SUBREGION GOLFO DE MORROSQUILLO**

La zona del Golfo de Morrosquillo, ubicada geográficamente sobre el Mar Caribe la hace llamativa para el desarrollo de la actividad turística, teniendo en cuenta que posee costas y playas llanas, ciénagas estuarinas y manglares que producen una flora y fauna de gran variedad, además del invaluable patrimonio histórico que la acompaña.

El territorio de esta subregión es compartido por algunos municipios de los departamentos de Córdoba y Sucre. Dentro de los municipios sucreños, se encuentran los costeros como San Onofre, Tolú y Coveñas, Tolviejo y Palmito; por el lado de los cordobeses están los municipios de San Antero, San Bernardo del Viento y Moñito.

La actividad turística y pesquera ha soportado el crecimiento económico de la región desde la segunda mitad del siglo XX. Actualmente, la oferta de playa y recursos naturales en esta zona costera se traducen en mecanismos de desarrollo para las actividades relacionadas al turismo. Sin embargo, la ejecución no planificada de esta actividad ha limitado el desarrollo del Golfo como una región turística y competitiva. (DNP, 2010).

Su extensión en la zona costera del Caribe Colombiano, le permite gozar de un territorio con una variada oferta de playas y características naturales, a continuación se mencionan las áreas de concentración turística y el comportamiento de los factores externos que inciden en la actividad turística en la zona litoral del Golfo de Morrosquillo en el Departamento de Sucre:

## 2.5.1 ÁREAS GEOGRÁFICAS DE CONCENTRACIÓN TURÍSTICA

En general, la sedimentación de las playas se caracteriza por tener una tonalidad clara, con aguas tranquilas y cálidas, acompañado de un clima tropical húmedo con horas de sol durante casi todo el año; ideal para realizar actividades de bronceado, natación, snorkeling y deportes náuticos. Actualmente, la oferta turística se compone de atractivos como playas, manglares y una gran variedad de flora y fauna, a continuación se mencionan los atractivos turísticos que se encuentran en la zona litoral en municipios del Golfo de Morrosquillo.

**Tabla 7.** Atractivos Turísticos en la zona litoral del Golfo de Morrosquillo.

Municipio	Atractivos Turísticos	
<b>Santiago de Tolú</b>	- Ciénega de la Leche	- Puerto Viejo
	- El Francés	- Guacamayas
	- Palo Blanco	
<b>Coveñas</b>	- Ciénega La Caimanera	
	- Primera Ensenada	
	- Segunda Ensenada	
<b>San Onofre</b>	- Rincón del Mar	- Sabanetica
	- R. Natural Sanguaré	- Chichiman
	- Berrugas	- Salas

Fuente: Elaboración propia

Entre los atractivos antes presentados se destacan las playas de ensueño El Francés, ubicada a 10 minutos del casco urbano del municipio de Tolú y se caracteriza por tener arenas blancas, aguas claras y poco profundas. Así mismo, la Ciénega de la Caimanera ubicada en Coveñas es una de las áreas protegidas para la biodiversidad del Golfo, dado su valor ecológico, ambiental y paisajístico donde se pueden desarrollar actividades como el ecoturismo. En San Onofre, se encuentra la Reserva Natural de Sanguaré, dedicada al turismo sostenible, cuenta con manglares, praderas, mar y lagunas costeras. Estos son algunos de los atractivos con los que cuenta la región y que son de gran valor para el desarrollo de las actividades turísticas.

## 2.5.2 FACTOR SOCIAL

El estudio de los factores sociales incluye el aspecto demográfico como elemento que permite analizar rasgos asociados a la edad, género, distribución geográfica de la población, entre otros aspectos. En este sentido, según las proyecciones del Dane para el 2016 la población total de los municipios de Santiago de Tolú, Coveñas y San Onofre era de 98.297 habitantes aproximadamente, en conjunto representan el 11,43% del total de la población de Sucre.

**Tabla 8.** Total de habitantes por municipio

Municipio	Número de Habitantes
<b>Santiago de Tolú</b>	33.871
<b>Coveñas</b>	13.779
<b>San Onofre</b>	50.647

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Dane – Censo 2005: Población Proyectada 2016

En cuanto al género, en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas la mayor proporción de la población son mujeres con el 50,24% y 50,92% respectivamente. Mientras que en San Onofre el 51,62% de la población son hombres.

**Tabla 9.** Distribución por género de la población

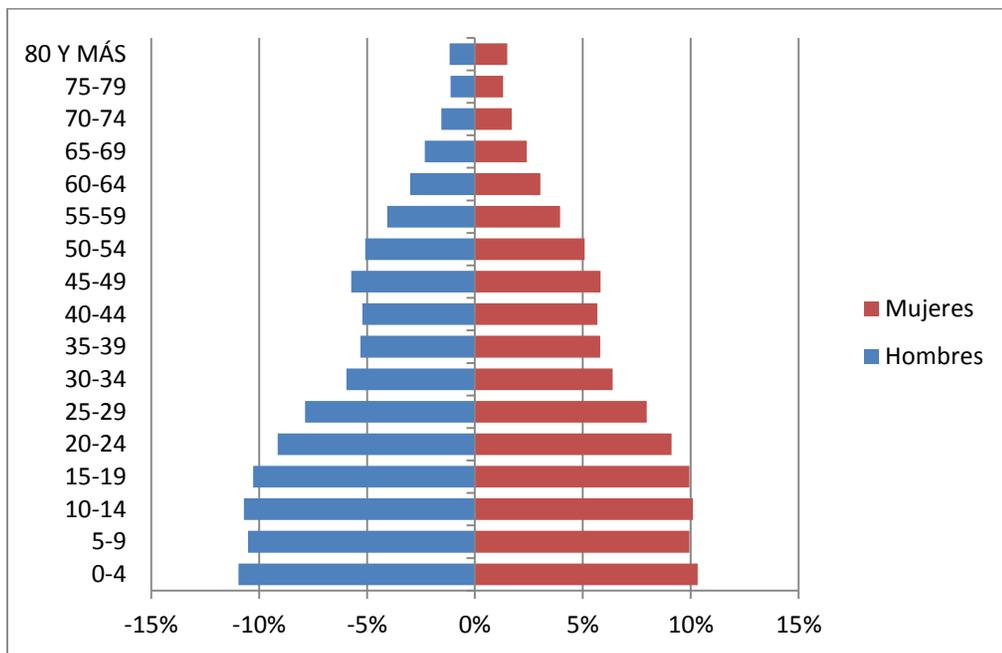
Municipio	Hombres	%	Mujeres	%
<b>Santiago de Tolú</b>	16.854	49,76%	17.017	50,24%
<b>Coveñas</b>	7.016	50,92%	6.763	49,08%
<b>San Onofre</b>	26.146	51,62%	24.501	48,38%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Dane – Censo 2005: Población Proyectada 2016

Así mismo, se muestra el rango de edades de cada uno de los municipios pertenecientes al litoral de la subregión del Golfo de Morrosquillo en el Departamento de Sucre, a partir las proyecciones realizadas por el Dane para el año 2016.

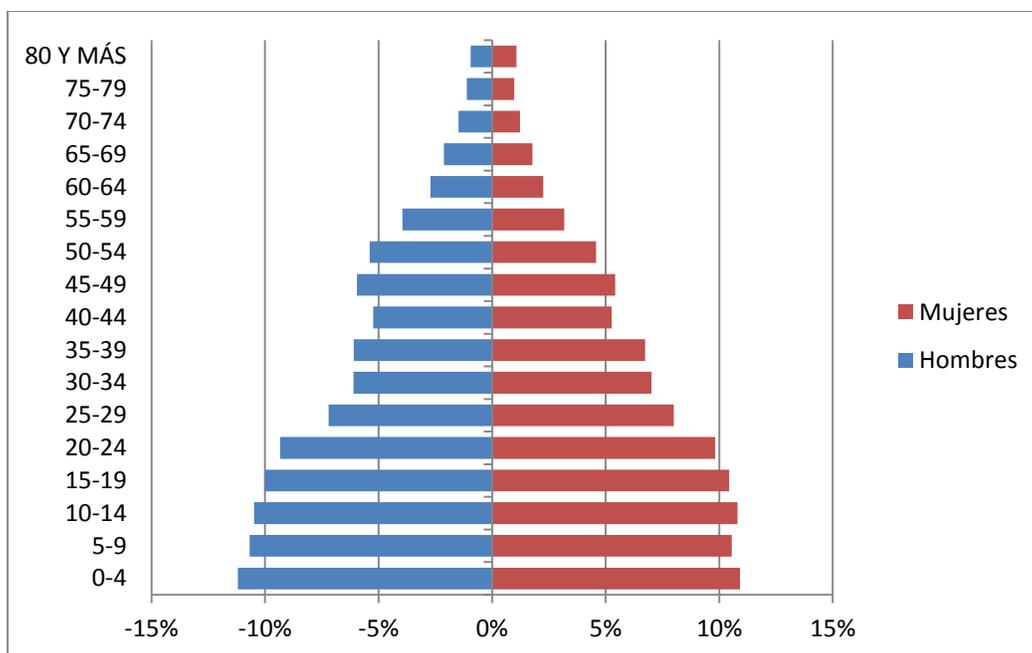
En el municipio de Santiago de Tolú, el 10,3% de la población pertenece a la primera infancia (0-4 años), el 20% corresponde a infancia (5-14 años), el 19% comprende adolescentes y jóvenes (15-24 años), el 40,7% son adultos (25-59 años) mientras que el 10% son adultos de la tercera edad (60 años y más), como se refleja en la pirámide poblacional del municipio.

**Gráfico 11.** Pirámide Poblacional del municipio de Santiago de Tolú



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 12.** Pirámide poblacional del municipio de Coveñas

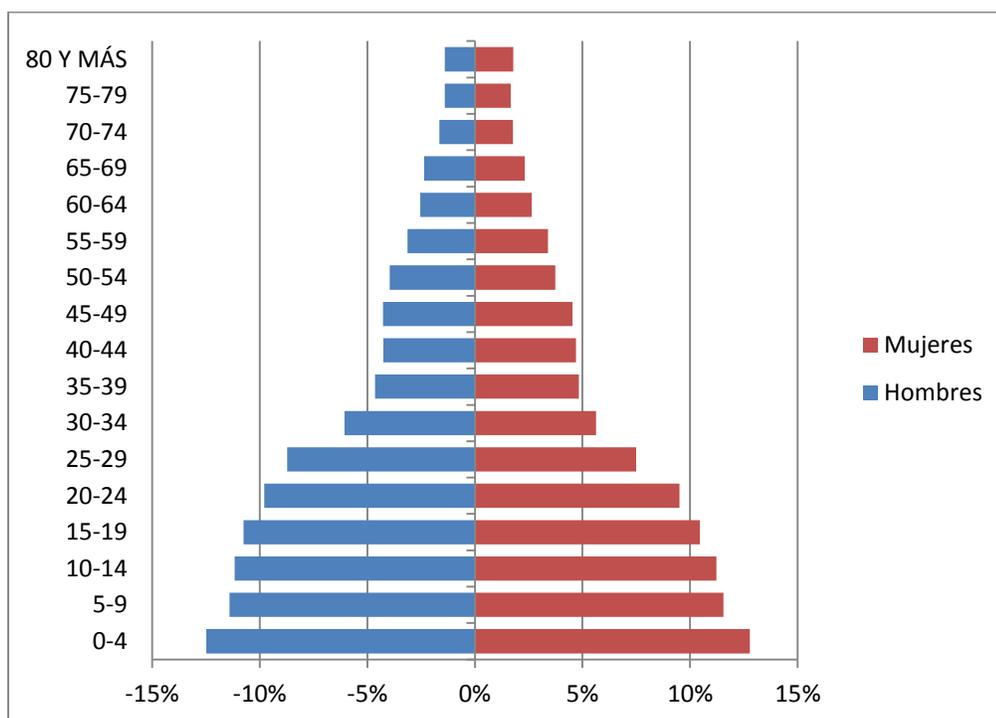


Fuente: Elaboración propia

Por su parte, a partir de la pirámide poblacional del municipio de Coveñas se establece que la población se encuentra distribuida por rango de edades de la siguiente forma: el 10,9% (0-4 años) se encuentran en primera infancia, el 21,3% (5-14 años) pertenecen a la infancia, el 20,3% (15-24 años) son adolescentes y jóvenes), el 40,2% (25-59 años) ya son adultos y el 7,3% (de 60 años en adelante) corresponden a la tercera edad.

Ahora, se muestra la población del municipio de San Onofre teniendo en cuenta los rangos de edades utilizados en la pirámide poblacional del mismo, el 12,8% son niños y niñas de la primera infancia, el 22,8% son niños y niñas entre los 5 -14 años, el 20% representan adolescentes y jóvenes (15-24 años), el porcentaje más alto corresponde a adultos entre los 25-59 años con el 34,3% y los de la tercera edad (60 años en adelante) comprenden el 10,1%.

**Gráfico 13.** Pirámide poblacional del municipio de San Onofre



Fuente: Elaboración propia

Dadas las descripciones de los rangos por edad de cada municipio, se tiene que el mayor porcentaje de la población se encuentra en la etapa que se considera económicamente activa, y por ende serían personas disponibles para laborar en la prestación de servicios turísticos de acuerdo a su grado de formación.

Sin embargo, en los Planes de Desarrollo Municipales 2016 -2019 se expone con preocupación el índice de analfabetismo en la población mayor de 15 años, en el municipio de Tolú el índice es del 15,4% mientras que en San Onofre es del 28,7%. Por su parte, Coveñas no registra un porcentaje específico pero afirman la existencia de población analfabeta en personas que pueden considerarse económicamente activas. Este es un factor que origina desigualdades sociales, persistencia de la pobreza y por ende el atraso en el desarrollo de la productividad y la competitividad de cualquier país o región.

Por otra parte, el aspecto cultural permite resaltar la idiosincrasia de cada región, en este sentido, cabe mencionar la riqueza cultural que posee la zona litoral del Golfo de Morrosquillo en la región Sucreña, partiendo de sus tradiciones arraigadas de muchos años, que se manifiestan en fiestas tradicionales, gastronomía, entre otros.

Como parte de la Costa Caribe, en la gastronomía se destacan platos típicos como la mojarra frita, la arepa de huevo, dulces, bebidas, bollo de coco, etc. Cuenta con eventos culturales como Ferias Artesanales, el Festival de Acordeoneros y Compositores Aficionados y fiestas en Corraleja en Coveñas; el Encuentro de Escritores y las ceremonias religiosas de Semana Santa en Tolú; El Festival Afro-Sabanero, el Reinado del Sol y el Mar y Festival 11 de Noviembre en San Onofre.

Igualmente, las comunidades indígenas llaman mucho la atención de los turistas al querer conocer sus dialectos, forma de vida, costumbres, artesanías, etc.; en Coveñas se encuentra comunidad indígena perteneciente a la etnia Zenu y se caracterizan por la elaboración de artesanía a partir de la caña flecha.

Por lo anterior, los aspectos culturales conllevan al aumento de la demanda de turistas y a la promoción del destino, toda vez que son llamativos de acuerdo a las preferencias y gustos de los turistas que estarían dispuestos a visitar el destino.

### 2.5.3 FACTOR ECONÓMICO

Este factor está relacionado con variables económicas como tasas de cambio, tipos de interés, el PIB, entre otras, que pueden influir en el entorno de un sector determinado.

De esta forma, la caída en los precios del petróleo durante el 2016, ocasionó la devaluación de la moneda nacional frente al dólar estadounidense, situación que trajo consigo grandes ventajas para el turismo nacional al incentivar tanto el turismo doméstico y receptivo durante este mismo periodo.

Sin embargo, el panorama para la zona del Golfo de Morrosquillo no fue similar al resto del país a pesar de las oportunidades que representa el aumento del dólar para el turismo en Colombia. Según Hector Conde, director ejecutivo de Cotelco en Sucre, la temporada del 26 de Diciembre de 2016 al 10 de Enero 2017, presento una disminución del 27% con respecto al año anterior. Las reservas a escasos días del inicio de la temporada eran del 20% en Tolú y 50% en Coveñas, mientras que el año pasado registraban reservas del 40% y 70% respectivamente. Considera que el bajo desempeño se debe a la falta de atractivos turísticos, la competencia informal que se da en sector y el funcionamiento de un nuevo peaje entre Tolú y Coveñas.

Por otra parte, hasta el 2016 los ingresos generados por el servicio de hoteles construidos o remodelados durante el periodo comprendido entre los años 2003 y 2017, estarían exentos del impuesto de renta. Sin embargo, la Ley 1819 de 2016 contempla la nueva reforma tributaria y establece que los ingresos de los hoteleros quedara gravada una tarifa del 9% del impuesto de renta a partir del 2017.

Esta nueva situación generó descontento en los hoteleros del país, debido a la modificación de lo establecido en la Ley 788 de 2002, que preveía la exención del pago de impuesto de renta se extendería hasta el 2033.

Cabe resaltar, que el turismo, la agricultura, la ganadería y la pesca se enmarcan dentro de las principales actividades económicas que se desarrollan en los municipios de Santiago de Tolú, Coveñas y San Onofre.

#### **2.5.4 FACTOR AMBIENTAL**

Este factor incluye los elementos que guardan una relación directa e indirecta con la conservación del entorno y del medioambiente como son: el cambio climático, la contaminación, terremotos, entre otros.

Teniendo en cuenta lo anterior, el diagnóstico para la zona del Golfo de Morrosquillo es que se encuentra expuesta a procesos naturales costeros como la erosión y ascenso en el nivel medio del mar, los cuales están generando cambios físicos tales como pérdidas de playas y deterioro de ecosistemas que son elementos claves para el desarrollo turístico del golfo.

Por otra parte, el desarrollo del turismo no ha tenido suficientemente en cuenta consideraciones ambientales, conllevando a múltiples impactos como contaminación por la inadecuada disposición de desechos, presión y degradación de atractivos escénicos naturales y uso inadecuado del espacio. La creciente diversificación de la actividad turística ha comprometido extensiones de playa, manglar y zonas de inundación para proyectos urbanísticos. (DNP, 2010, p.28).

Sin embargo, el Ministerio de Comercio Industria y Turismo de la mano de la Red Turismo Sostenible pretenden que la actividad turística en el país esté acompañada de prácticas en pro de conservar el medio ambiente y el ecosistema. Las prácticas de turismo sostenible están enfocadas en procedimiento de operación ambientalmente amigables, el apoyo a la conservación de la naturaleza, la protección del patrimonio cultural y a su vez generar beneficios sociales y económicos para las poblaciones locales.

Entre los retos más importantes para lograr un desarrollo sostenible en esta zona del Golfo de Morrosquillo es necesario analizar los impactos ambientales producto de la actividad turística con el fin de identificar e implementar las acciones necesarias para el cuidado del medio ambiente.

### **2.5.5 FACTOR POLÍTICO – LEGAL**

Los factores políticos y legales ejercen influencia sobre las regulaciones a las que los sectores deben someterse.

Dentro de los factores que han impedido el desarrollo del sector turístico en esta zona del Golfo de Morrosquillo, se encuentra la falta de interés y el poco conocimiento de sus gobernantes para diseñar políticas y directrices tendientes a impulsar competitiva y cualitativamente el sector. Aunque algo se ha avanzado es aun notorio el poco desarrollo institucional de los entes administrativos encargados de promover y coordinar la actividad turística a nivel municipal y aun en el nivel departamental, lo que dificulta avanzar en el conocimiento e implementación de las políticas y normas reglamentarias. (Gobernación de Sucre, 2011, p.16).

Sin embargo, el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, el Viceministerio de Turismo y los Departamentos son los entes encargados por el Gobierno para crear, implementar y evaluar las políticas, planes y programas del sector turístico con el propósito de aumentar los niveles de competitividad y sostenibilidad.

Actualmente, se encuentra el Plan Sectorial de Turismo “Turismo para la Construcción de la Paz 2014 - 2018”, con el objetivo de posicionar a Colombia como destino turístico sostenible y sustentable, reconocido en los mercados mundiales y valorado en los mercados nacionales, por su multiculturalidad y megadiversidad, con oferta altamente competitiva, que lleve a su máximo nivel a la industria de los viajes y al turismo como potenciador del desarrollo regional y constructor de paz.

Otro aspecto a resaltar es la ocupación ilegal de las playas del Golfo de Morrosquillo, toda vez que los bienes de uso público, son bienes que se encuentran bajo el dominio del Estado, están destinados al uso común de los habitantes, están fuera del comercio por razones de interés público -por lo cual, son inalienables, imprescriptibles e inembargables-, y están sujetos al régimen del derecho público. (DNP, 2010, p.48).

Por lo anterior, se evidencia la ocupación indebida de bienes de uso público como las playas marítimas y terrenos de bajamar, así como la falta de claridad en la titulación de propiedad de la tierra a lo largo de la franja costera del Golfo.

### **2.5.6 FACTOR TECNOLÓGICO**

La tecnología en los últimos años se ha convertido en un potencializador de desarrollo para los países en general. Sin embargo, el uso de la tecnología en algunos países subdesarrollados

no se ha expandido hacia todos los rincones, es el caso de la zona del Golfo de Morrosquillo, especialmente en los municipios de Santiago de Tolú, Coveñas y San Onofre, cuyo perfil económico en grandes proporciones se basa en el desarrollo de actividades primarias, pero con escaso uso de componentes tecnológicos.

A nivel nacional el Gobierno viene adelantando diferentes programas de la mano con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en aras de fomentar el turismo a través del uso de las TIC's, entre ellos se encuentra la convocatoria "TIC y Turismo" cuyo fin es que la tecnología sea un factor clave para el crecimiento del sector a nivel nacional. Esta iniciativa busca generar valor agregado en las cadenas de producción asociadas al turismo entre los que se encuentran hoteles, restaurantes, agencias de viaje, compañías de transporte, etc., al promover soluciones y aplicaciones tecnológicas dirigidas a solucionar ciertas necesidades identificadas en el sector.

### 3. CONDICIONES DE LAS DISTINTAS EMPRESAS QUE PRESTAN EL SERVICIO TURÍSTICO EN LOS MUNICIPIOS LITORALES DE LA SUBREGIÓN DEL GOLFO DE MORROSQUILLO

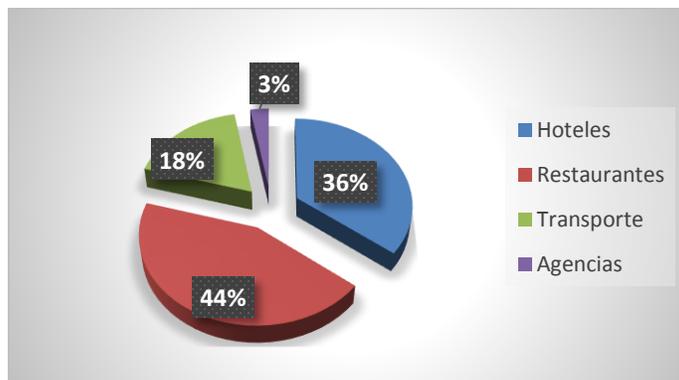
El análisis de las condiciones de las distintas empresas que prestan el servicio turístico en los municipios litorales de la subregión del Golfo de Morrosquillo en el Departamento de Sucre, responde a lo planteado por Michael Porter acerca de las condiciones de los factores y demanda expuestos en su modelo “El Diamante de la Competitividad”; al identificar la dotación de recursos básicos, que incluyen recursos físicos, humanos, de capital y de conocimiento, así como el estudio de la demanda.

Antes de analizar los factores antes mencionados se realiza una breve descripción de las empresas objeto de estudio.

#### 3.1 DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS

Las empresas participantes en la investigación se encuentran vinculadas a la prestación de servicios turísticos desarrollando actividades relacionadas con: alojamiento, restaurante, transporte y agencias de viaje, distribuidas como lo demuestra la gráfica 14.

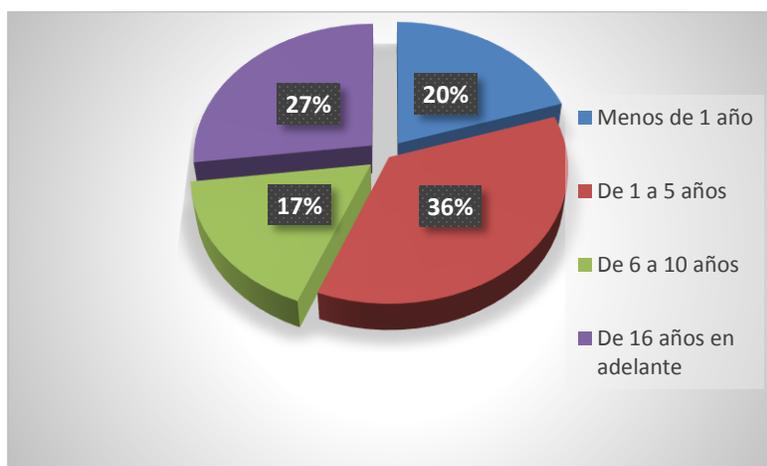
**Gráfico 14.** Distribución de Empresas por Actividad



Fuente: Encuesta y elaboración propia

Los resultados señalan que el 100% son entidades privadas y que el 90% de las mismas son microempresas (de 1 a 10 empleados). En cuanto al tiempo de creación, el 26% de las empresas fueron creadas hace aproximadamente 5 años, un 20% tienen menos de un año y un 17% funcionan desde hace 6 años, mientras que el 23% son organizaciones de más de 16 años, lo que evidencia que en su mayoría este grupo de empresas son relativamente jóvenes, como se observa en la gráfica 15.

**Gráfico 15.** Años de fundada la empresa

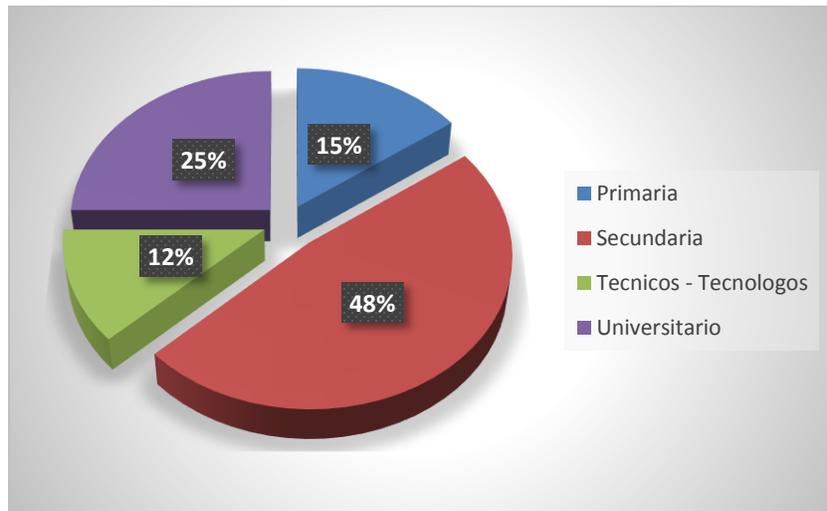


Fuente: Encuesta y elaboración propia

Igualmente, el 71% señala que no poseen certificados de calidad, el 7% se encuentra en trámite y solo el 22% de las empresas se encuentran certificadas.

Por otra parte, en el gráfico 16, se puede observar que el 15% de las empresas son dirigidas por personas con un nivel de escolaridad de básica primaria, el 48% por bachilleres, el 12% se encuentra entre técnicos y tecnólogos y sólo el 25% son universitarios, resaltándose un bajo nivel de formación por parte de las personas que dirigen estas empresas.

**Gráfico 16. Nivel de escolaridad**



Fuente: Encuesta y elaboración propia

Se evidencia un alto porcentaje de informalidad en la contratación de los colaboradores, debido a que el 64% de las empresas contratan por horas o por día a quienes ejecutan las actividades para la prestación del servicio, el 8% contratan de formal e informal, mientras que el 28% restante contrata formalmente.

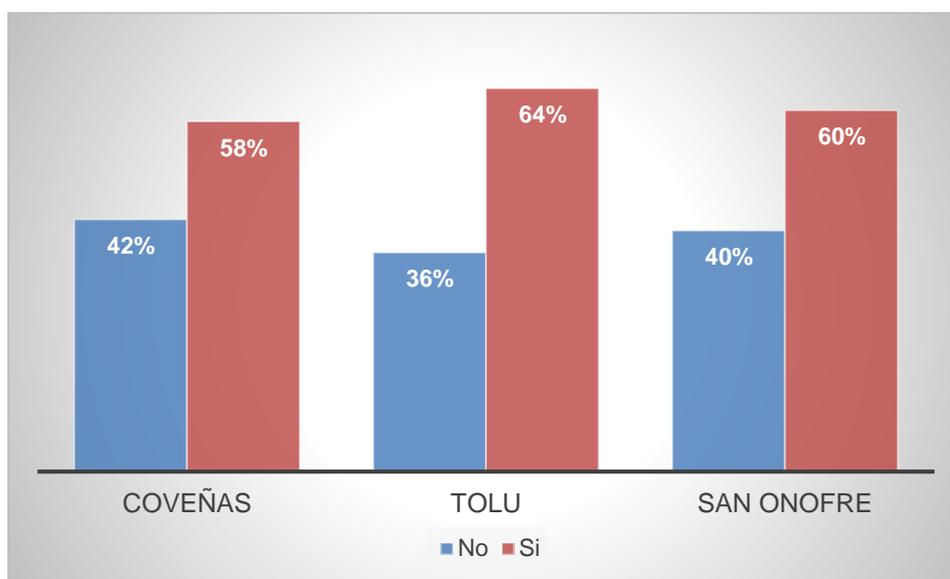
### 3.2 CONDICIONES DE LOS FACTORES

De acuerdo con la ubicación geográfica y a los recursos naturales que posee la subregión del Golfo de Morrosquillo y en especial los existentes en los municipios de Coveñas, Tolú y San Onofre, se destaca que los municipios antes mencionados se caracterizan por ofrecer con un 49% el producto turístico de sol y playa, así mismo la gastronomía representa el 18% mientras que la combinación de ambos sol y playa – gastronomía participa con el 16%.

Por otra parte, el 61% del total de las empresas de los municipios objeto de estudio sostienen que ofrecen productos/servicios a partir de los recursos naturales que le ofrece su entorno. La

distribución por municipios se demuestra en la gráfica 17, donde el 64% de las empresas de Tolú señalan que utilizan los recursos naturales, en San Onofre el 60% y en Coveñas el 58%. El poder utilizar recursos naturales para ofrecer productos/servicios confirma la importancia de la ubicación de las empresas y la bondad de contar con recursos naturales que permitan el desarrollo de actividades de recreación y que a su vez le aporten dinamismo a la economía local.

**Gráfico 17.** Empresas por Municipios que ofrecen Productos/Servicios a partir de recursos naturales



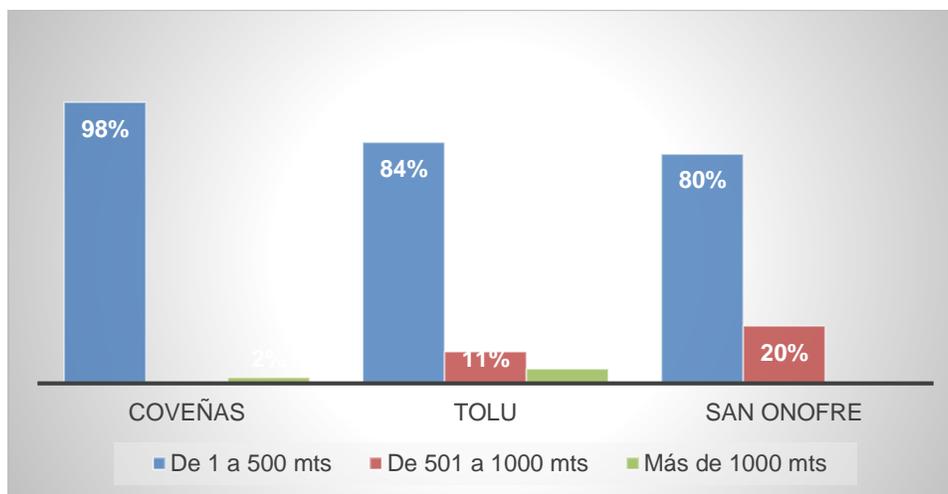
Fuente: Encuesta y elaboración propia

Así mismo, el 44% de las empresas seleccionadas están relacionadas con el producto turístico gastronómico, el 23% con sol y playa, mientras que el 11% realizan una combinación de ambos y el 9% enfatiza su actividad en los tours.

Cabe resaltar, que el 90% de las empresas de los municipios litorales del Golfo de Morrosquillo se encuentran relativamente cerca del atractivo turístico. Situación que se demuestra en la gráfica 18, donde se visualiza que las empresas de los municipios de Coveñas,

Tolú y San Onofre se encuentran ubicadas muy cerca del atractivo turístico que posee cada municipio.

**Gráfico 18.** Cercanía atractivo turístico por Municipio

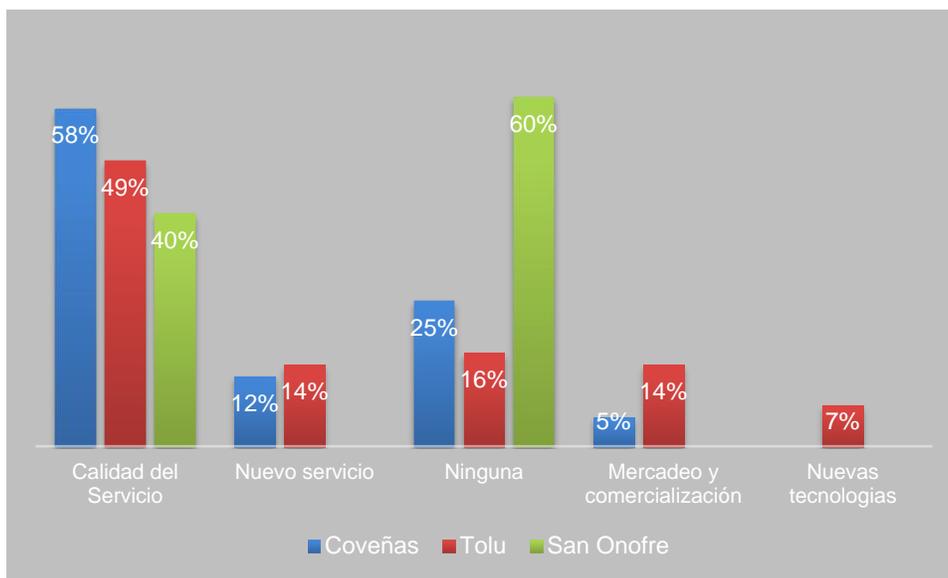


Fuente: Encuesta y elaboración propia

Los resultados anteriores permiten observar la concentración geográfica de las empresas que prestan los servicios turísticos en los municipios costeros del Golfo de Morrosquillo en el departamento de Sucre al encontrarse relativamente cerca del atractivo turístico.

El desarrollo tecnológico y la innovación se convierten en el pilar para la evolución de cualquier sector económico hoy en día. En este sentido, la calidad del servicio con un 58%, 49% y 50% respectivamente representa la principal actividad en que las empresas del sector turístico de Coveñas, Tolú y San Onofre desarrollan la innovación. Sin embargo en promedio el 33% de las organizaciones no desarrollan ninguna actividad que genere innovación. La segunda actividad en la que innovan es en la introducción de un nuevo servicio con un 13%. Ver gráfica 19.

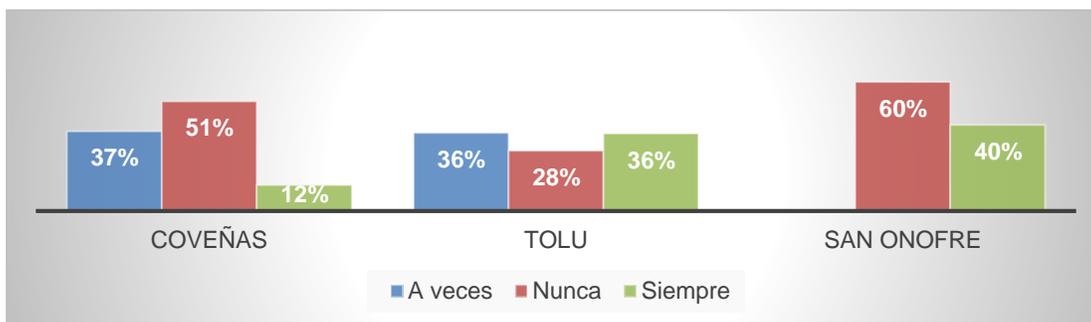
**Gráfico 19.** Desarrollo de Actividades de Innovación por Municipio



Fuente: Encuesta y elaboración propia

En cuanto, a la ejecución de actividades de I+D e innovación el 60% de las empresas de San Onofre señalan que nunca desarrollan este tipo de actividades mientras que el 40% restante siempre las realizan. Por su parte en el municipio de Coveñas el 51% de las empresas nunca las realiza, el 37% lo hace ocasionalmente y el 12% las realizan siempre. En el municipio de Tolú este tipo de actividades se realizan con mayor frecuencia donde el 36% de las empresas las desarrollan a veces, otro 36% las realizan siempre y solo el 28% no las ejecutan. Lo anteriormente expuesto se puede observar en la gráfica 20.

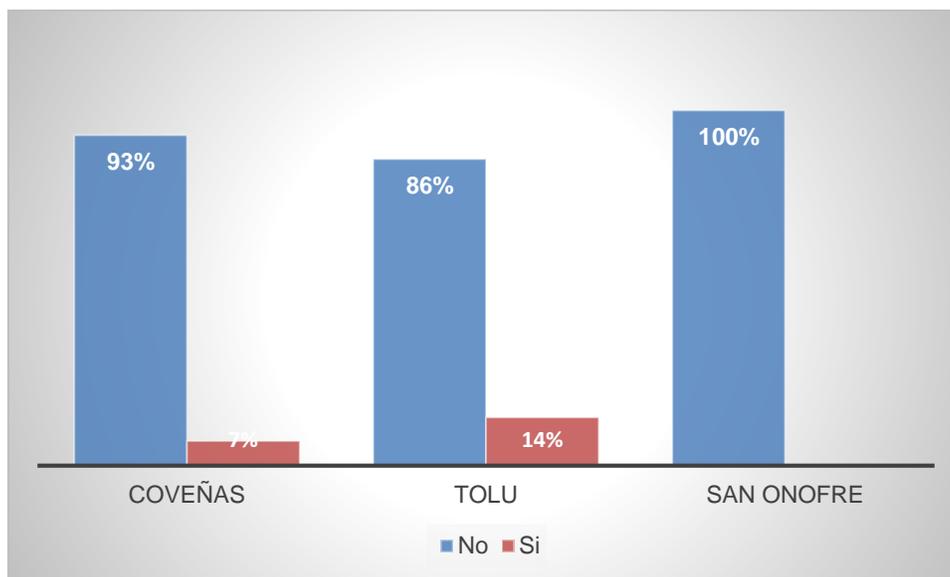
**Gráfico 20.** Frecuencia de actividades de I + D e Innovación por Municipios



Fuente: Encuesta y elaboración propia

Con relación a las iniciativas realizadas por el gobierno y las instituciones educativas para el desarrollo de estas actividades el 100% de las empresas de San Onofre afirman no haber participado en actividades de I+D e innovación promovidas por alguna de estas entidades. En los municipios de Coveñas y Tolú la situación es similar al afirmar los empresarios con un 93% y 86% respectivamente la escasa iniciativa del gobierno y la academia en el desarrollo de las actividades antes mencionadas (Ver gráfico 21). La participación del Estado y de las instituciones educativas en el desarrollo de este tipo de actividades es primordial teniendo en cuenta que su accionar tiene un impacto directo en la generación de ventajas de competitivas y que por ende conlleva al desarrollo del sector y de la región.

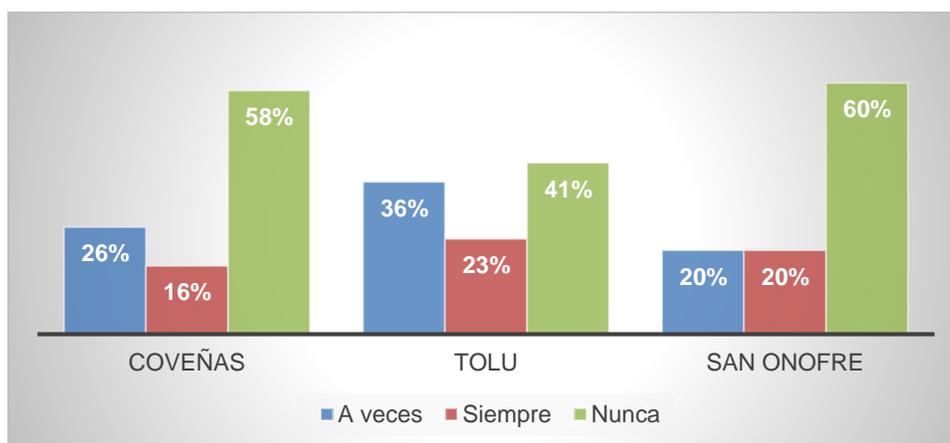
**Gráfico 21.** Iniciativas del Estado y la Academia para el desarrollo de actividades de I+D e Innovación por Municipio



Fuente: Encuesta y elaboración propia

Por otra parte, los agentes del sector turístico de los municipios de Coveñas, Tolú y San Onofre manifiestan en un 53% aproximadamente que no existe transferencia de tecnología y conocimiento entre ellos, como se observa en el gráfico 22.

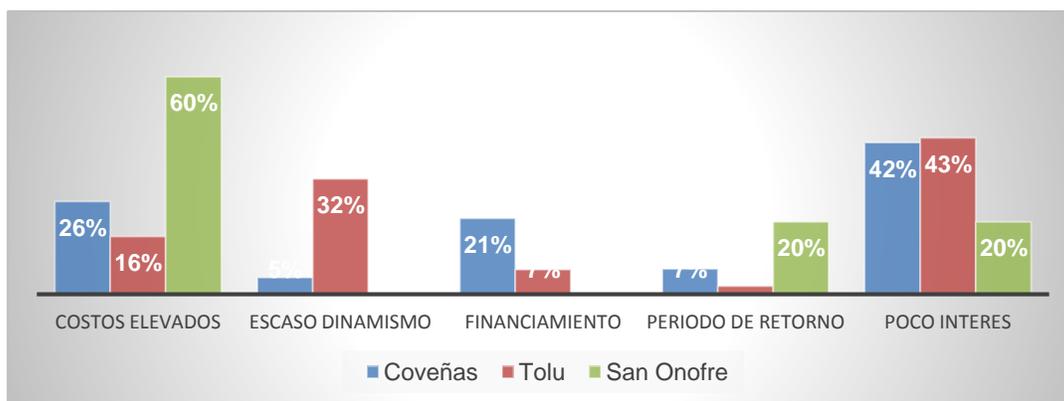
**Gráfico 22.** Frecuencia de transferencia tecnológica y de conocimiento entre agentes del sector



Fuente: Encuesta y elaboración propia

De acuerdo al gráfico 23, en los municipios litorales del Golfo de Morrosquillo los costos elevados y el escaso dinamismo tecnológico del representan las limitantes más representativas para realizar actividades de innovación tecnológica, así como el poco intereses que demuestran por estas actividades.

**Gráfico 23.** Limitantes para realizar actividades de innovación tecnológica



Fuente: Encuesta y elaboración propia

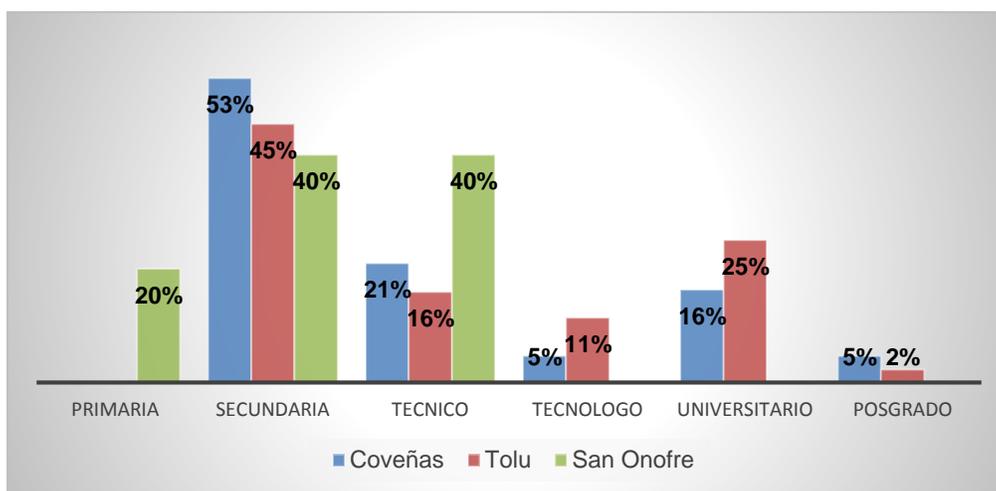
Lo anterior, refleja el bajo nivel de competitividad que presenta esta zona del Golfo de Morrosquillo en comparación a otros sectores con características similares, ello es reflejo de la

falta de interés por parte de los actores y de la carencia de iniciativas por parte del gobierno y de las instituciones educativas para estimular el desarrollo de este tipo de actividades.

En cuanto a las competencias laborales, los municipios de Coveñas (77%), Tolú (91%) y San Onofre (100%) consideran que cuentan con el capital humano disponible para la prestación de servicios turísticos, contando además que según la pirámide poblacional de cada municipio, se presenta que un buen porcentaje de la población está en edad económicamente activa.

Con relación a las competencias requeridas para el desarrollo de la actividad turística, los municipios (Coveñas 81%, Tolú 77% y San Onofre 100%) coinciden en que las han adquirido por su experiencia y no por su formación académica, aspecto que se demuestra en el máximo nivel de escolaridad que poseen, debido a que aproximadamente el 50% de los colaboradores en cada municipio son bachilleres, mientras que el resto se encuentra distribuido entre técnicos, tecnólogos y universitarios. Ver gráfica 24.

**Gráfico 24.** Máximo nivel de escolaridad de colaboradores por Municipios

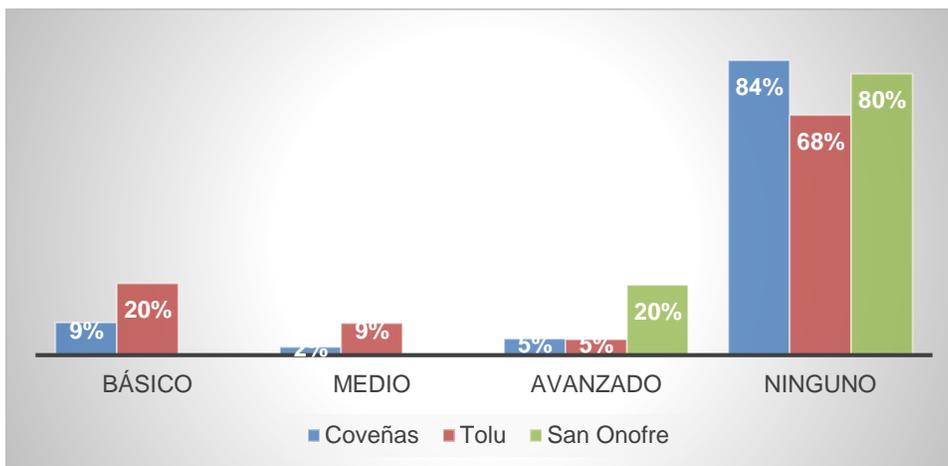


Fuente: Encuesta y elaboración propia

En el manejo de un segundo idioma, el 84% de las empresas del municipio de Coveñas afirman que sus colaboradores no hablan inglés, mientras que en Tolú y San Onofre los valores

corresponden al 68% y 80% respectivamente. Por otra parte en el gráfico 25, se observa que el nivel básico de inglés es el máximo alcanzado sobre todo en los municipios de Coveñas (9%) y Tolú (20%).

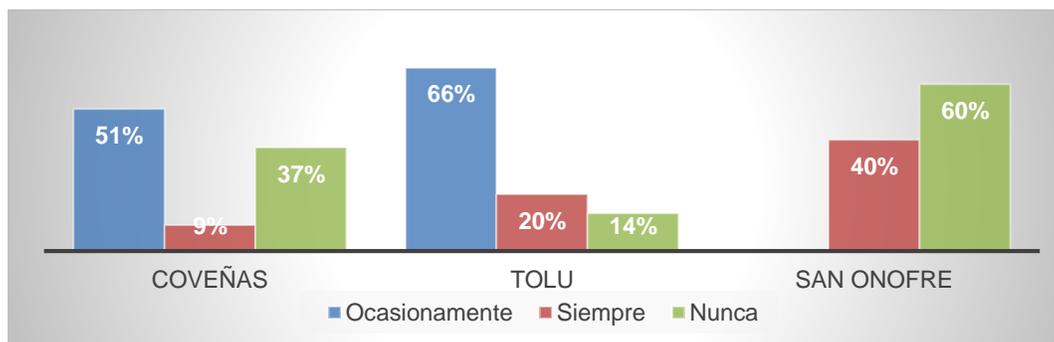
**Gráfico 25.** Manejo del Inglés como segundo idioma por Municipio



Fuente: Encuesta y elaboración propia

Con relación a la organización de programas de capacitación el 66% de las empresas del municipio Tolú realiza ocasionalmente capacitaciones a sus empleados, situación similar se observa en Coveñas con el 51%. Mientras que en San Onofre el 60% de las empresas nunca capacita a sus colaboradores, como se observa en la gráfica 26.

**Gráfico 26.** Frecuencia en que las empresas realizan programas de capacitación por Municipio



Fuente: Encuesta y elaboración propia

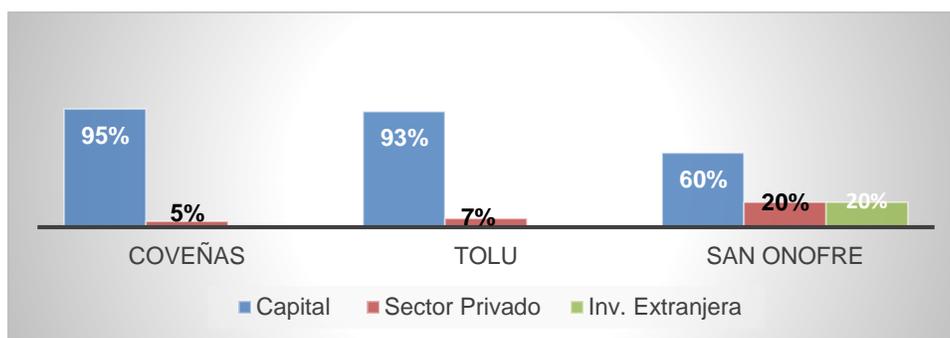
Igualmente, con un alto porcentaje las empresas de los municipios de Coveñas (93%), Tolú (84%) y San Onofre (100%) sostienen que no existe un dialogo cercano entre las universidades,

el sector público y privado para el desarrollo de capacidades laborales que permitan mejorar los niveles de competencia laboral.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la medición de las competencias laborales, se deduce que el sector requiere un mayor esfuerzo y compromiso por capacitar a aquellas personas que están directamente relacionadas con la prestación del servicio turístico, en la medida en no se están desarrollando las actividades necesarias para fortalecer y enriquecer las capacidades del capital humano. Una mejor gestión contribuiría a mejorar los niveles de competitividad y por ende se fortalecen las relaciones entre los diferentes actores.

En cuanto al financiamiento, la mayoría de las empresas de los tres municipios están constituidas por capital propio, solo el 7% de las empresas de Tolu y un 5% de las empresas de Coveñas son financiadas por capital de otras entidades privadas (Ver gráfica 27). Así mismo, en promedio con el 89% las empresas señalan que el gobierno no desarrolla programas que financian la actividad turística; aunque un 24% expresa que existiría la posibilidad de que inversionistas extranjeros estarían interesados en invertir en esta zona del Golfo.

**Gráfico 27.** Financiación de empresas por Municipio

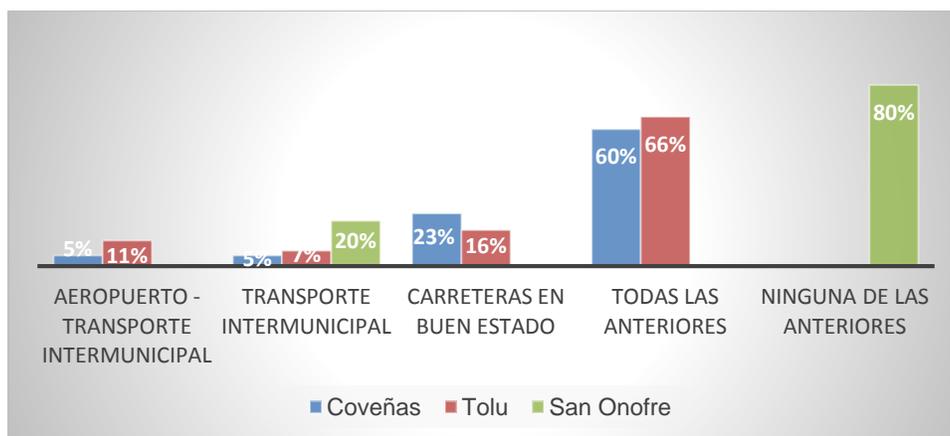


Fuente: Encuesta y elaboración propia

La infraestructura básica para el acceso a los destinos turísticos es de gran relevancia debido a que facilita y promueve la llegada de más y nuevos turistas. Sin embargo, en el municipio de

San Onofre el estado de las vías que conducen a los destinos turísticos se encuentran en mal estado, es decir, son vías destapadas sin pavimentar, lo cual debilita el atractivo turístico del sector. Por su parte el 60% las empresas del municipio de Coveñas y el 66% de las empresas de Tolú consideran que cuentan con transporte intermunicipal, carreteras en buen estado y aeropuerto. En mención al aeropuerto que se encuentra localizado en el municipio de Santiago de Tolú, sostienen que es vital para la llegada de los turistas, sobre todo cuando se están ampliando el número de vuelos, la Alcaldía Municipal en su Plan de Desarrollo actual estipula un proyecto para la modernización y recuperación del aeropuerto. (Ver gráfico 28).

**Gráfico 28.** Infraestructura básica disponible para acceder al destino turístico por Municipios



Fuente: Encuesta y elaboración propia

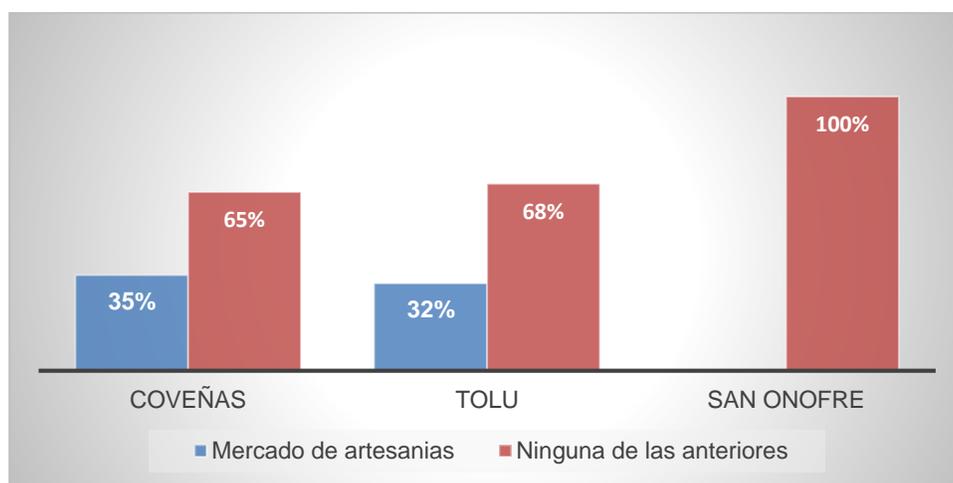
Por su parte, los tres municipios cuentan con transporte intermunicipal que los conecta con la capital del Departamento, no está demás considerar la posibilidad de mejorar los vehículos utilizados para esta actividad.

En relación a los servicios básicos instalados, las empresas de los municipios de Coveñas y Tolú señalan con un 77% y 91% respectivamente que cuentan con todos los servicios como son: acueducto, alcantarillado, energía eléctrica, gas natural, telefonía fija e internet. Sin embargo, en el municipio de San Onofre el 100% de las empresas sostienen que solo tienen instalados los

servicios de energía eléctrica, acueducto enfatizando que este último es deficiente tanto en la zona rural como en la urbana.

Cabe resaltar, que de acuerdo a lo expuesto por el 100% de las empresas del municipio de San Onofre este carece de infraestructura comercial, por su parte las empresas de Coveñas y Tolú consideran lo mismo con un 65% y 68% respectivamente. En el municipio de Tolú se puede apreciar una zona donde están ubicados los almacenes de artesanías y demás mercancía, pero no está debidamente legalizado como un mercado de artesanías, como se observa en la gráfica 29.

**Gráfico 29.** Infraestructura Comercial por Municipios



Fuente: Encuesta y elaboración propia

### 3.3 CONDICIONES DE LA DEMANDA

El acceso a los mercados es un factor indispensable para el desarrollo y fortalecimiento de cualquier industria o sector, debido a que es el mecanismo por el cual se llega a los clientes. En cuanto a la ubicación de los destinos turísticos, el 98% de las empresas de Coveñas y el 89% de las empresas de Tolú consideran que son reconocidos por sus clientes, teniendo en

cuenta su estratégica ubicación geográfica y los factores asociados al clima y cultura de los nativos. Sin embargo, en el municipio de San Onofre el panorama no es igual debido a que el 60% de las empresas consideran que no son reconocidos por los turistas en mayor parte por el mal estado de las vías de acceso, problemas en los servicios públicos y la inseguridad.

Respecto a la disminución de costos de distribución y comercialización de productos/servicios al asociarse con otros agentes, se constató que las empresas de Coveñas (86%), Tolú (80%) y San Onofre (100%) no se asocian para crear masa crítica y por ende lograr cualquier tipo de descuento en la adquisición de productos para la prestación del servicio.

En cuanto al tipo de clientes se tiene que en los municipios de Coveñas y Tolú el 50% de turistas provienen de otras regiones de país que pertenecen a los estratos 3,4 y 5 y que en su mayoría son del interior del país, con estadía en las temporadas vacacionales del año, en especial la de fin e inicio de año. Mientras que en San Onofre las empresas consideran que 60% de sus clientes son visitantes departamentales. Con relación a los turistas locales y departamentales de Coveñas (12% - 29%) y Tolú (8% - 32%) se tiene que estos pertenecen a los estratos 2,3 y 4 cuya estadía en la mayoría de los casos es dominical.

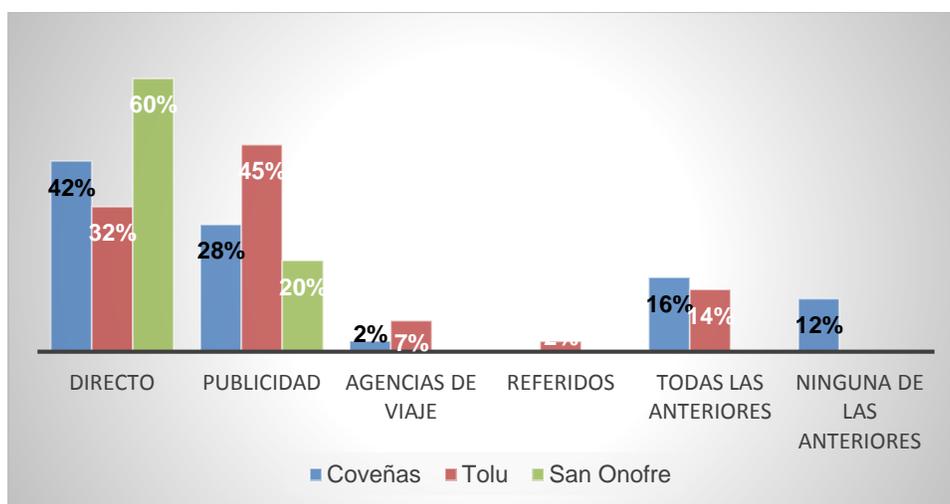
**Gráfico 30.** Tipos de clientes por Municipios



Fuente: Encuesta y elaboración propia

Entre los canales que las empresas se utilizan para llegar a los clientes, sobresale el directo en todos los municipios así: Coveñas (42%), Tolú (32%) y San Onofre (60%), seguido de la publicidad con un promedio del 31%. Llama la atención que las agencias de viajes tienen poca participación como canales de comunicación lo que se vislumbra como una debilidad del sector, debido a que estas son las principales empresas que deben captar gran parte de la demanda. En cuanto a los referidos muestra un 2% en el municipio de Tolú denotando debilidad del voz a voz de los clientes quizás por no prestar servicios con altos estándares de calidad, o posiblemente por la carencia de un mercadeo eficaz de servicios y productos turísticos. Ver gráfico 31.

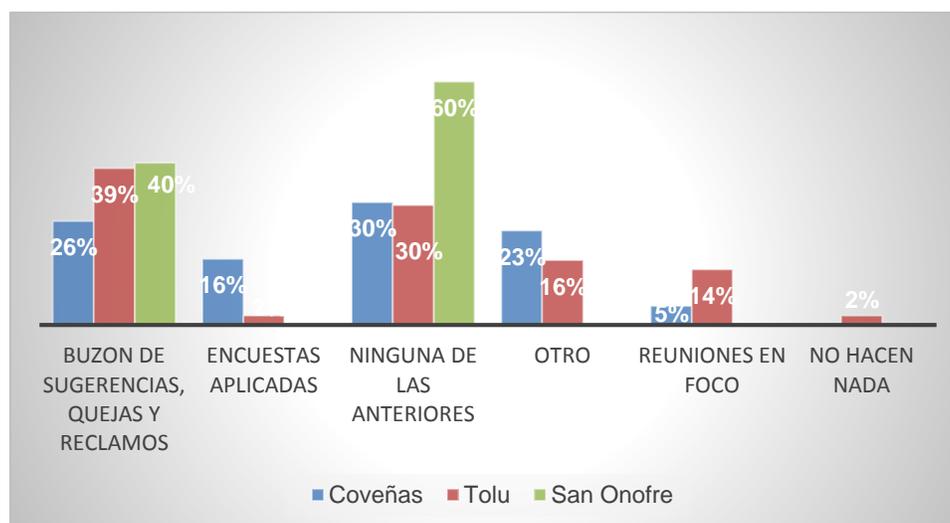
**Gráfico 31.** Canales de comunicación por Municipios



Fuente: Encuesta y elaboración propia

Para medir la satisfacción del cliente utilizan principalmente el buzón de sugerencias, quejas y reclamos. (Ver gráfica 26), es de resaltar que aproximadamente el 40% de las empresas no desarrolla ningún tipo de actividad para análisis la satisfacción del cliente en aras de mejorar los niveles de calidad en la prestación del servicio.

**Gráfico 32.** Medios utilizados para medir la satisfacción de los clientes por Municipio



Fuente: Encuesta y elaboración propia

En cuanto al uso de páginas web, en promedio el 58% de las empresas de los municipios de Coveñas, Tolu y San Onofre no utiliza este medio para dar a conocer la oferta turística con la que cuentan, quedando en desventaja frente a los cambios que exige el entorno actual con relación al uso de nuevas tecnologías. La debilidad continúa con el uso de redes sociales, donde en promedio el 46% de las empresas no utilizan ninguna red social en la cual puedan integrarse con sus clientes. Sin embargo, el 38% de las empresas de los tres municipios hacen uso del Facebook.

En este sentido, es factible relacionar que el canal para llegar a los clientes en su mayoría es directo y que son pocas las empresas que poseen página web y que utilizan redes sociales, lo cual representa una debilidad frente a la realidad de como hoy los clientes demandan el turismo, pues las redes sociales y el internet son los canales más determinantes ya que corresponden a la realidad de la globalización y al auge de las telecomunicaciones.

#### **4 CONDICIONES DEL ESLABONAMIENTO EN LA CADENA PRODUCTIVA DEL SECTOR TURÍSTICO EN LOS MUNICIPIOS LITORALES DE LA SUBREGIÓN DEL GOLFO DE MORROSQUILLO EN EL DEPARTAMENTO DE SUCRE.**

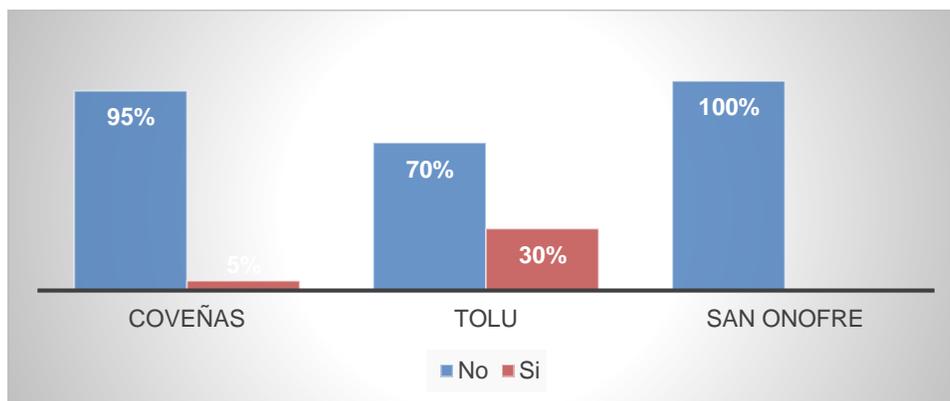
El diagnóstico de las condiciones del eslabonamiento en la cadena productiva del sector turístico en la zona litoral del Golfo de Morrosquillo, se desarrolló a partir de los factores de Industrias Relacionadas y de Apoyo, y de Estrategia, Estructura y Rivalidad de las firmas, con el fin de identificar si las empresas prestadoras de servicios turísticos realizan actividades de forma conjunta que conlleve a la formación y fortalecimiento del eslabonamiento productivo de este sector.

##### **4.1 INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO**

En cuanto a este factor, las empresas señalan que los insumos necesarios para la prestación de los servicios, son adquiridos por las empresas de manera individual en un 100%, es decir existe una limitada experiencia y capacidad de asociación o unión con otras empresas que hacen parte de la cadena productiva.

Así mismo, en promedio el 89% de las empresas de los municipios litorales del Golfo de Morrosquillo no utilizan ningún proceso para la selección de proveedores, como lo demuestra la gráfica 27. Igualmente, prevalece la informalidad en las relaciones con los mismos con un 86%, contemplando que la escasez de formalidad puede afectar de manera negativa las decisiones de compra, el manejo adecuado de inventarios e impedir la integración vertical en la proveeduría y el desarrollo de cadenas de abastecimiento.

**Gráfico 33.** Utilización de procesos para seleccionar proveedores por Municipio

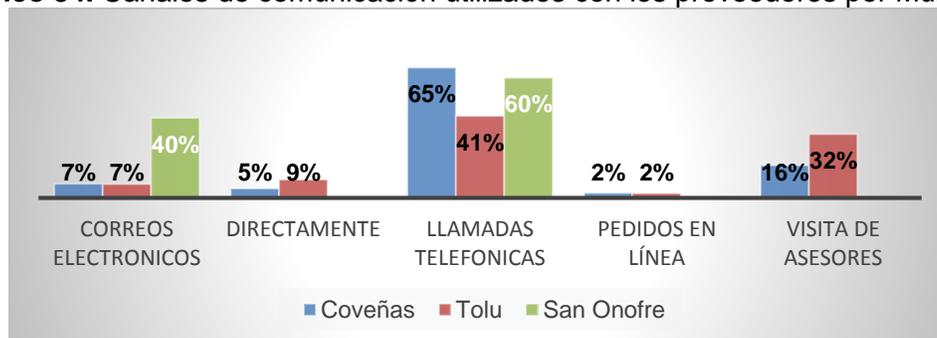


Fuente: Encuesta y elaboración propia

En cuanto a los tiempos de entrega de los insumos los proveedores en los municipios cumplen en promedio con un 67% según los encuestados mientras un 26% enmarca una probabilidad de falla y tan solo un 11% presentan incumplimientos.

Los canales de comunicación más utilizados por las empresas de los municipios de Coveñas, Tolú y San Onofre para realizar los pedidos son las llamadas telefónicas en promedio representan un 55% y la visita de asesores con un 24% (Ver gráfica 34). Se nota una escasez en la utilización de los pedidos en línea y demás tecnologías como el internet, aun cuando hoy en día casi todas las empresas manejan este tipo de servicio lo que determina una reacia utilización de canales de comunicación modernos.

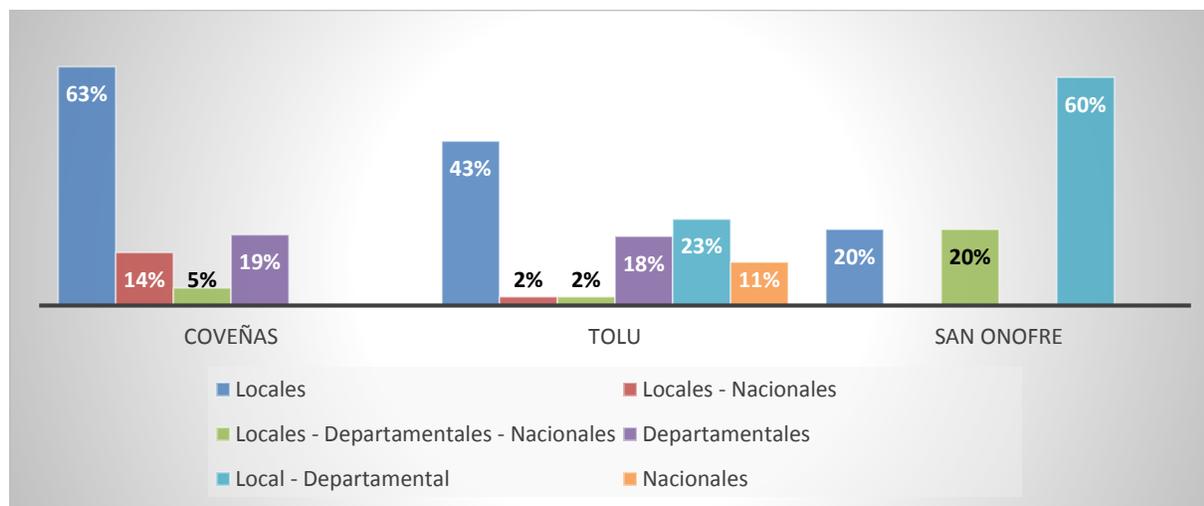
**Gráfico 34.** Canales de comunicación utilizados con los proveedores por Municipio



Fuente: Encuesta y elaboración propia

Se destaca que la mayoría de proveedores son locales en los municipios de Coveñas (63%), Tolú (43%) y San Onofre (60%). En promedio incluyendo los municipios un 30% se distribuyen entre locales y departamentales, esto quiere decir la masa crítica de los proveedores se encuentran ubicados cerca de las empresas del sector turístico en cuanto a la localización, como se puede observar en la gráfica 35. Al parecer existe carencia de proveedores internacionales aun de forma potencial. Igualmente, se determina que el 100% de los mismos no pertenecen a alguna asociación conformada por otros agentes del sector turístico.

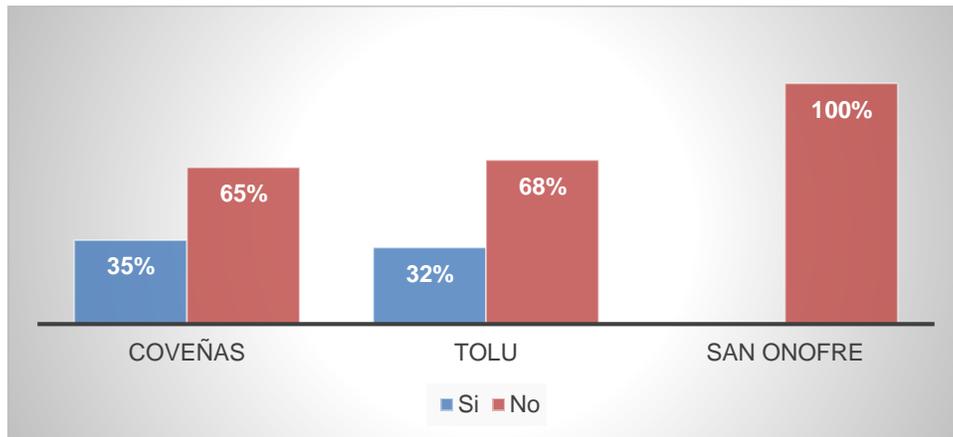
**Gráfico 35.** Tipos de proveedores por Municipio



Fuente: Encuesta y elaboración propia

En lo concerniente al grado cooperación, solo las empresas de los municipios de Coveñas y Tolú se unen para diseñar y vender productos/servicios turísticos con un 35% y 32% respectivamente, es decir, los acuerdos establecidos son complementarios y se dan básicamente entre algunos hoteles y los clubes náuticos para ofrecer el tours a las Islas del archipiélago de San Bernardo (Ver gráfico 36). Así mismo, estas relaciones son establecidas ocasionalmente por cuanto se dan a petición del turista. A su vez, resaltan que la naturaleza de estas relaciones es de carácter informal y que depende de la temporada del año en que se encuentre.

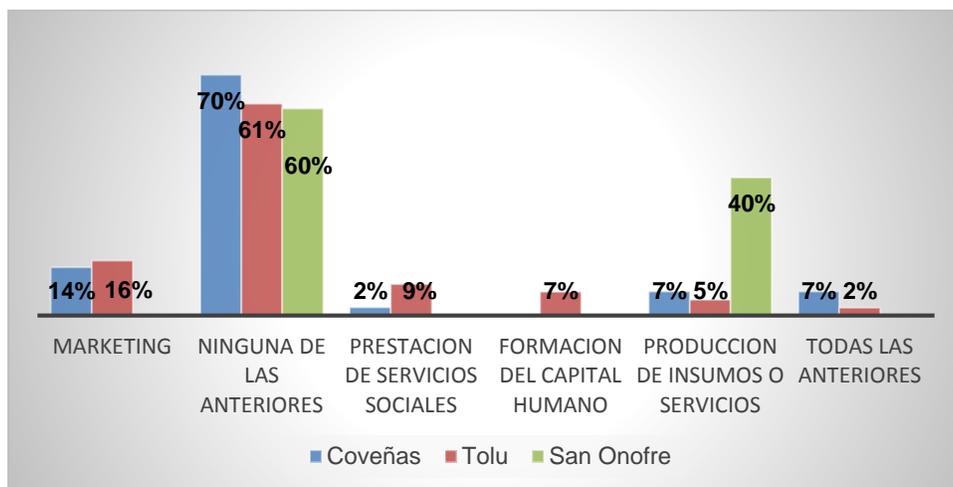
**Gráfico 36.** Diseño y prestación de productos/servicios turísticos entre empresas



Fuente: Encuesta y elaboración propia

Entre las actividades que comparten las empresas del sector turístico de la zona litoral del Golfo de Morrosquillo, se destacan la producción de insumos o servicios (en promedio 17%), prestación de servicios sociales con el 6% y el marketing con el 15%, pero en general las empresas de los municipios de Coveñas, Tolú y San Onofre (64%) no comparten ningún tipo de actividad, en especial las empresas de San Onofre, según gráfica 37.

**Gráfico 37.** Actividades compartidas entre las empresas

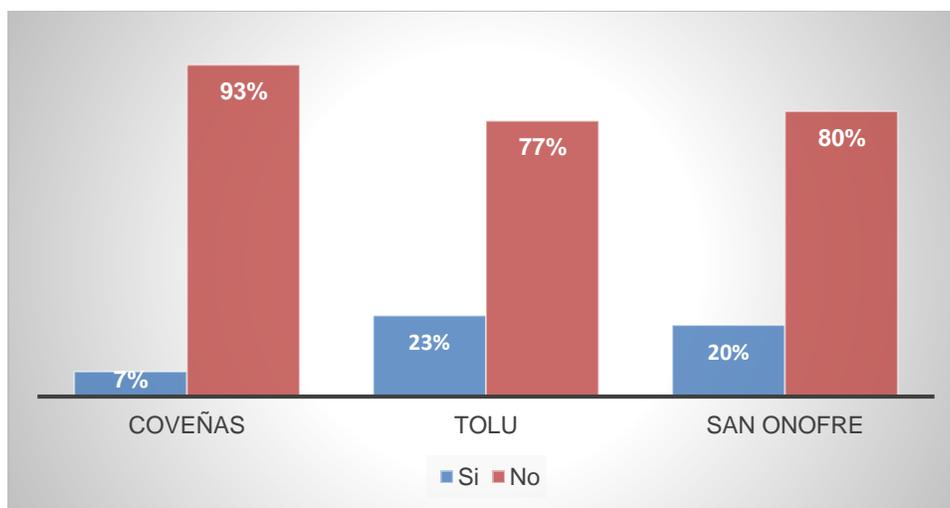


Fuente: Encuesta y elaboración propia

Cabe resaltar que solo las empresas de los municipios de Coveñas y Tolú en algún momento han incentivado la conformación de asociaciones gremiales entre empresas de una misma actividad, con un 9% y 16% respectivamente. Sin embargo, los esfuerzos no han sido suficientes debido al desinterés que muestran lo demás agentes. En el municipio de San Onofre se requiere un mayor esfuerzo para que las empresas puedan vincularse entre sí.

Por otro lado, en promedio el 83% de las empresas de los municipios consideran que en su municipio no existe una cultura empresarial tendiente a la asociatividad y a la cooperación y que el gobierno y el sector educativo no desarrollan actividades que la promuevan y por ende jalonen el desarrollo empresarial, como lo demuestra la gráfica 38.

**Gráfico 38.** Desarrollo de la cultura empresarial por Municipios



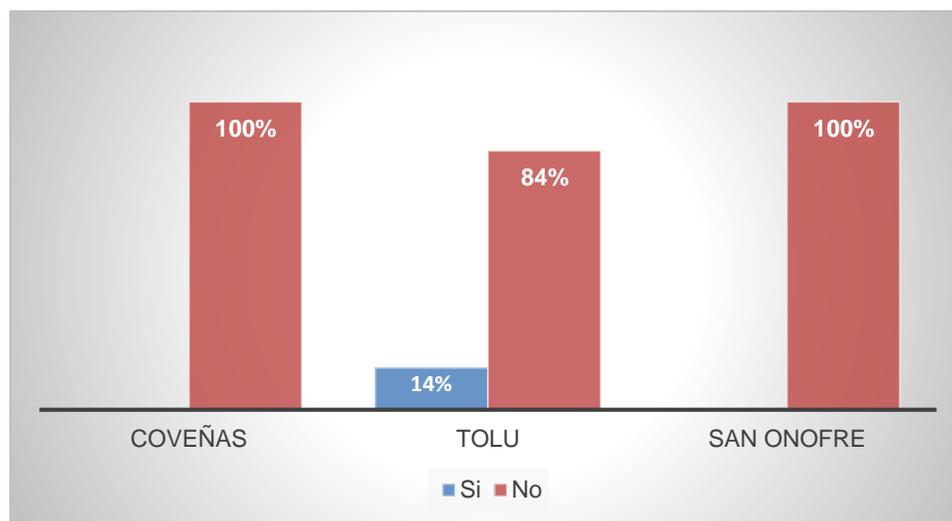
Fuente: Encuesta y elaboración propia

De acuerdo a lo expuesto en promedio por el 79% de los empresarios de los municipios de Coveñas, Tolú y San Onofre, la participación del gobierno municipal en lo concerniente a la regulación y políticas públicas es deficiente, debido a que no propician el desarrollo de actividades que conlleven a un mejor desempeño del sector. En este mismo sentido, el 92%

resaltan que el gobierno no realiza actividades que promuevan la conformación de asociaciones o cadenas productivas como política de desarrollo. Afirman que todo se queda en papeles.

Por otra parte, las empresas consideran que las instituciones educativas han mostrado poco intereses por involucrarse en el desarrollo de iniciativas de encadenamientos productivos en el sector. (Ver gráfica 39). A nivel regional son pocos los programas ofrecidos por las instituciones enfocados al turismo entre ellas se resalta el SENA con el programa de Gastronomía y Turismo y CECAR quien trabaja en la creación del programa de Hotelería y Turismo.

**Gráfico 39.** Interés de las instituciones educativas en promover el desarrollo de la actividad turística por Municipio



Fuente: Elaboración propia

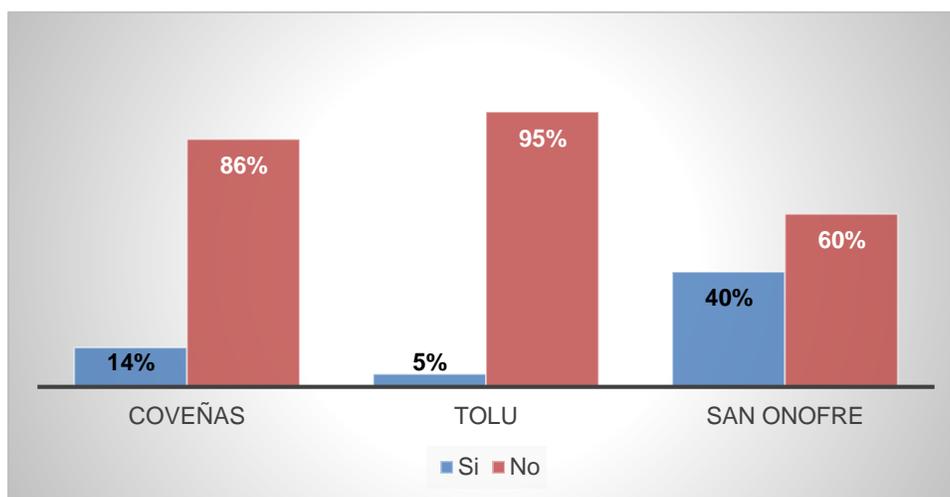
#### 4.2 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS FIRMAS

En cuanto al direccionamiento de las actividades las empresas de los municipios de Coveñas (53%), Tolú (39%) y San Onofre (60%) señalan no tener establecida su Misión, Visión, Valores y Políticas. Mientras que en promedio el 31% afirman tenerlos establecidos. Es importante resaltar que las empresas de los municipios de Tolú y San Onofre en mayor

porcentaje creen equipos de trabajo para la toma de decisiones con un 61% y 60% respectivamente, en Coveñas solo el 30% de las empresas desarrollan este tipo de actividades.

Con relación al grado de desarrollo de la cultura de subcontratación, se encontró que en su mayoría las empresas no realizan esta actividad, debido en otras cosas a que la mayoría de ellas son empresas que no tienen más de 10 empleados; igualmente se caracterizan por contratar el personal de forma informal, cancelando la prestación del servicio diariamente, como lo demuestra la gráfica 40.

**Gráfico 40.** Actividades de subcontratación por Municipio

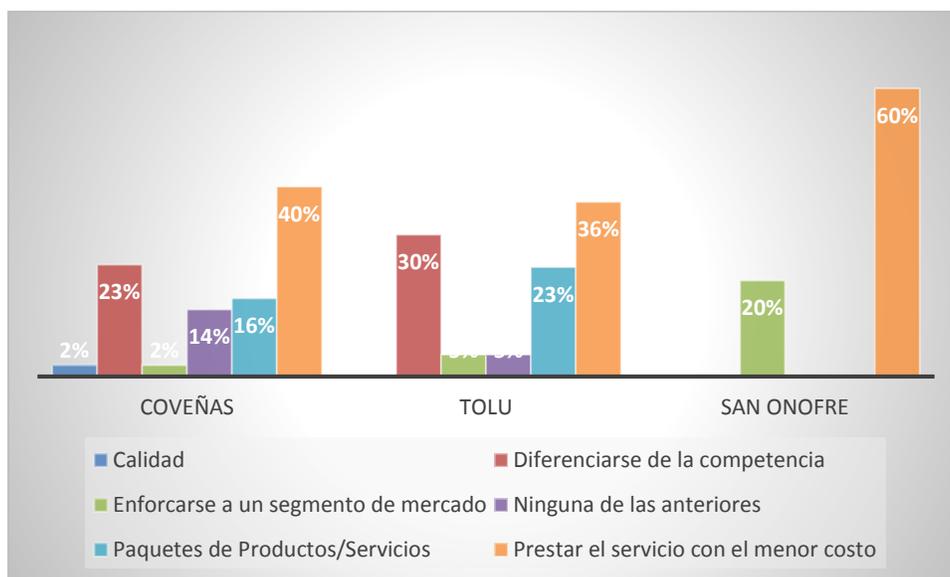


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los niveles de confianza, el 73% de las empresas de Coveñas y Tolu sostienen que tienen un buen nivel de confianza con los agentes del sector, en San Onofre el nivel de confianza es un poco menor con un 60%. El tener una buena confianza con las empresas del sector permite que la toma de decisiones en forma conjunta sea mucho más fácil y se logren acuerdos a favor de todos los participantes.

La rivalidad entre empresas de una misma actividad, se ve reflejada en las estrategias utilizadas para aumentar la demanda. En este sentido, el prestar el servicio con el menor costo es la estrategia más utilizada por las empresas de los municipios de Coveñas (40%), Tolú (36%) y San Onofre (60%) para diferenciarse de sus competidores, le sigue el ofrecer paquetes de productos/servicios Ver gráfica 41.

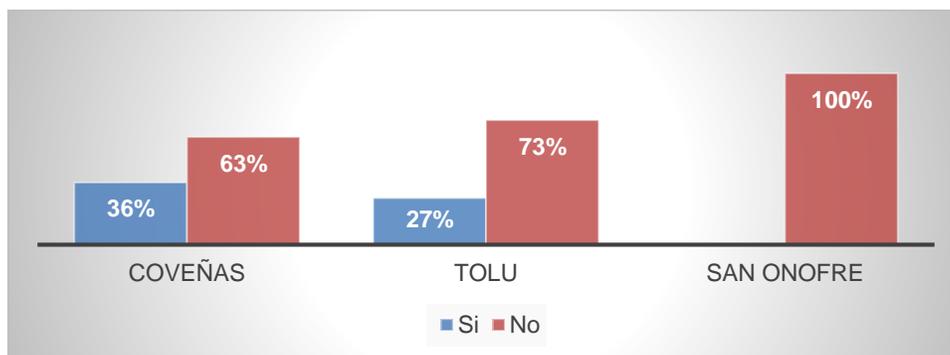
**Gráfico 41.** Estrategias para aumentar la demanda por Municipios



Fuente: Encuesta y elaboración propia

En cuanto al grado de asociación que existe entre las empresas del sector, como se muestra en la gráfica 42, en promedio el 79% de las empresas de los municipios litorales del Golfo de Morrosquillo afirman no pertenecer a una asociación o gremio que le permita obtener ciertos beneficios y prestar un mejor servicio a los turistas.

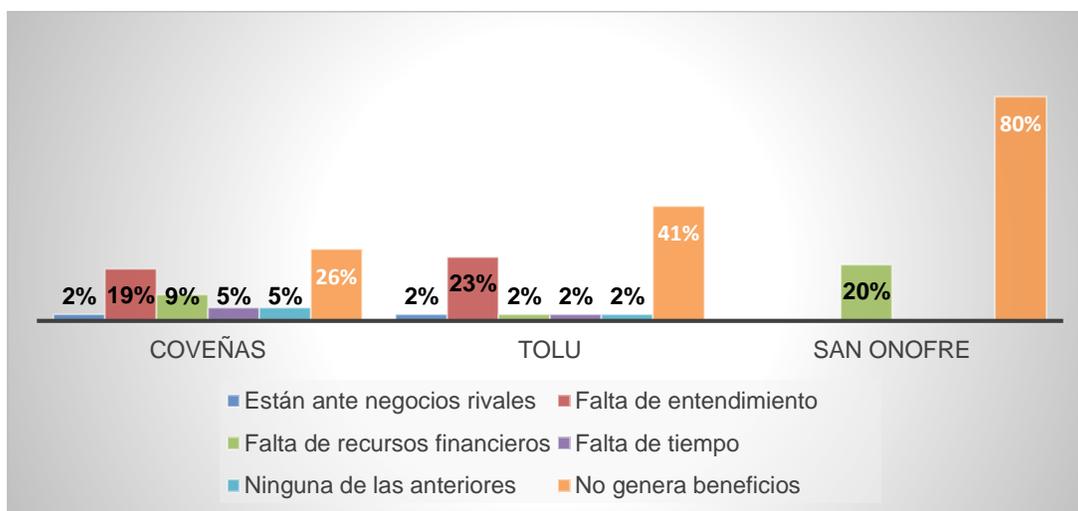
**Gráfico 42.** Participación en asociaciones o gremios por Municipio



Fuente: Encuesta y elaboración propia

Entre los motivos por los cuales las empresas no pertenecen a ningún tipo de asociación ni sostienen este tipo de relaciones comerciales, se debe a que los propietarios consideran que este tipo de organizaciones no generan beneficio alguno para el desarrollo de su actividad principal. El segundo motivo está asociado a la falta de entendimiento entre los diferentes propietarios, lo cual cohibe la conformación de cualquier asociación, en la gráfica 43 se muestran los motivos por los que no se producen estas relaciones distribuidos por municipio.

**Gráfico 43.** Motivos que impiden la formación de gremios por Municipios



Fuente: Encuesta y elaboración propia

Por otro lado, las empresas que si hacen parte de una organización, gremio o asociación, que corresponde aproximadamente al 32% de las empresas de Coveñas y Tolú están vinculadas a ASETUR - Asociación de Empresarios Turísticos del Golfo de Morrosquillo, entidad sin ánimo de lucro creada para representar al gremio turístico ante las diferentes instancias del orden municipal, departamental y nacional, cabe resaltar que ninguna de las empresas encuestadas del municipio de San Onofre pertenecen a este gremio.

Entre los beneficios que han recibido las empresas asociadas se destacan el adquirir información del sector y la publicidad al difundir en folletos y eventos, los servicios e instalaciones con que cuentan las empresas.

Igualmente, en promedio el 60% de las empresas de los municipios de Tolú y Coveñas que están vinculadas al gremio consideran que a partir de los acuerdos realizados han logrado mantener y aumentar el número de clientes, así como complementar los servicios ofrecidos a los turistas. Sin embargo, en promedio el 40% de las mismas no reconoce la interdependencia para establecer objetivos, compartir riesgos y beneficios, mientras que el 16% solo lo hace en ocasiones.

Con relación a los factores que fueron analizados para diagnosticar el eslabonamiento productivo en las empresas prestadoras de servicios turísticos en los municipios litorales del Golfo de Morrosquillo, se encontró que éstas en su mayoría no establecen integraciones formales de carácter vertical con los proveedores y mucho menos se unen con empresas a fines para disminuir costos de distribución. La cooperación entre las empresas del sector es casi nula, por lo tanto se produce un débil eslabonamiento productivo que impide la integración en su totalidad la cadena productiva de la actividad turística.

Por otra parte, no se están aprovechando los beneficios que podrían tener las empresas turísticas al pertenecer a la Asociación de Empresarios Turísticos del Golfo. Se hace necesario

una mayor participación por parte de la administración municipal por crear políticas y vincularse de forma activa en el desarrollo del sector en aras de aprovechar los recursos naturales con que cuenta la región. El llamado también incluye a la academia y demás organizaciones de apoyo a trabajar de forma conjunta en mecanismos que dinamicen la actividad turística de la mano con las empresas que hacen parte del sector.

## 5. ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL ESLABONAMIENTO PRODUCTIVO QUE MEJOREN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURÍSTICO EN LOS MUNICIPIOS LITORALES DE LA SUBREGIÓN DEL GOLFO DE MORROSQUILLO.

De acuerdo al estudio de los factores que componen el Diamante de Porter, y que fueron analizados en los municipios litorales de la zona del Golfo de Morrosquillo en el Departamento de Sucre, se proponen estrategias y líneas de acción que permitan el fortalecimiento de las relaciones entre las empresas vinculadas a la prestación de servicios turísticos, que generen competencia pero también cooperación, aumento de la productividad y capacidad de innovación, y por ende el mejoramiento de los niveles de competitividad del sector.

### 5.1 ESTRATEGIAS Y LINEAS DE ACCIÓN

Las estrategias y líneas de acción que se proponen a continuación para cada uno de los factores van dirigidas a los municipios de Coveñas, Santiago de Tolú y San Onofre e incluyen la participación activa del triángulo empresa, universidad y gobierno. Debido a que sin la participación activa de estos actores, difícilmente el sector turístico de la región objeto de estudio podrá adelantar actividades que promuevan el eslabonamiento productivo del sector como mecanismo para aumentar los niveles de competitividad.

#### 5.1.1 CONDICIONES DE LOS FACTORES

<i>Estrategias</i>	<i>Líneas de Acción</i>
1. Santiago de Tolú, Coveñas y San Onofre un destino por explorar.	▪ Ampliar la oferta con nuevas líneas de productos (turismo de aventura, naturaleza, religioso, cultural, etc.) a partir de la variedad de atractivos naturales y culturales que posee la región.

---

**2. El Golfo de Morrosquillo un lugar único y especializado.**

- Creación de programas especializados en turismo por parte de las instituciones educativas para la formación de las personas, con el fin de generar conocimientos profundos del sector en general y de la actividad turística en particular.
- Desarrollar programas en pro de mejorar el nivel de bilingüismo de la región, teniendo en cuenta que es un factor determinante para el aumento de la competitividad del sector.
- Realizar talleres, foros, cursos dirigidos al público en general para crear concientización turística en los habitantes de la zona.
- Impulsar alianzas público – privadas para invertir en capacitación y formación de los colaboradores del sector turístico.

**3. Tolú, Coveñas y San Onofre destinos de fácil conectividad y movilidad.**

- Cambio de la logística de transporte desde el punto de origen hasta el destino final del visitante, a través de una red de transporte integrado para la población en general-
- Ampliación del aeropuerto ubicado en el municipio de Tolú, la entrada de nuevas aerolíneas que aumenten los servicios aéreos con otras ciudades del país.
- Mejoramiento de las vías que conducen a los destinos de Berrugas y Rincón del Mar en el municipio de San Onofre.
- Instalación de puntos de información.

**4. Facilitar el acceso a la financiación del sector turístico en los municipios de Coveñas, Tolú y San Onofre.**

- A través del gobierno y las instituciones de apoyo se deben financiar proyectos turísticos que promuevan la innovación y el uso de nuevas tecnologías generando un impacto positivo para el desarrollo de nuevas competencias y el uso eficiente y estratégico de los recursos públicos.
- Atraer inversionistas privados, mediante la organización o asistencia a eventos relacionados con el turismo para que sirvan de plataforma de encuentro entre inversionistas y empresas.

<p><b>5. Turismo innovador en el Golfo de Morrosquillo.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las Universidades en unión con las instituciones de apoyo deben impulsar actividades que promuevan la investigación y el desarrollo para crear productos turísticos comerciales y de esta forma romper con la estacionalidad de la demanda.</li> <li>▪ Creación de un programa de innovación y desarrollo turístico que conlleve a realizar actividades de investigación que ayudara a los agentes del sector a tomar decisiones.</li> </ul>
<p><b>6. Mejorar la cobertura general de servicios públicos en los municipios litorales del Golfo de Morrosquillo.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar obras de alcantarillado y sistemas de aguas lluvias en los municipios de Tolú- Coveñas y San Onofre.</li> <li>▪ Ampliación de la cobertura de internet</li> <li>▪ Ampliación de redes de telefonía móvil.</li> </ul>

### 5.1.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA

<i>Estrategias</i>	<i>Líneas de Acción</i>
<p><b>1. El Golfo de Morrosquillo conoce a sus turistas.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar un instrumento de estadísticas que permita medir el comportamiento del turista.</li> <li>▪ Segmentar el mercado por grupos de consumidores relativamente homogéneos.</li> <li>▪ Implementar el networking</li> <li>▪ Monitoreo de la percepción y el impacto generado mediante las estrategias de promoción del destino.</li> </ul>
<p><b>2. Tolú – Coveñas y San Onofre conectados con los turistas.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño de sitios web con información actualizada de los destinos y productos turísticos.</li> </ul>

- 
- Utilización de líneas telefónicas, correos electrónicos y redes sociales.
  - Activación de nuevos canales de venta, entre ellos tour operadores.
  - Instalar un centro de marketing que conlleven a promocionar en el mercado los productos y servicios turísticos.

**3. Tolú – Coveñas y San Onofre destinos para referenciar**

- El desarrollo de productos turísticos innovadores ajustados a las preferencias y tendencias del turista.
- Ofrecer productos/servicios complementarios como cajeros automáticos, casas de cambio, mapas y rutas.
- Cumplir con la promesa de valor

**4. El Golfo de Morrosquillo 365 días de diversión y satisfacción.**

- Atraer el mayor número de turistas mediante la diversificación de la oferta, lo cual mantendrá un constante nivel de servicio en la región y por ende mayor estabilidad del sector.

### 5.1.3 INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

<i>Estrategias</i>	<i>Líneas de Acción</i>
<b>1. Construir y mantener las relaciones con los proveedores del sector turístico en los municipios de Tolú – Coveñas y San Onofre.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Establecer una red de proveedores de acuerdo a las necesidades de la empresa y a las exigencias del sector.</li><li>▪ Crear un ambiente de confianza que permita informar las discrepancias en el servicio sin inconvenientes.</li><li>▪ Desarrollar actividades conjuntas que permitan alcanzar los objetivos propuestos induciendo a un aprendizaje productivo.</li><li>▪ Suministrar la información en el tiempo y la forma adecuada para la programación de pedidos y evitar retrasos con los tiempos de entrega.</li><li>▪ Contar con amplios canales de información y comunicación.</li><li>▪ Establecer acuerdos formales</li></ul>
<b>2. El eslabonamiento productivo eje dinamizador del sector turístico en el Golfo de Morrosquillo.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Organizar redes de apoyo que involucre a todos los actores del sector a fin de potencializar el destino mediante la diversificación de productos y servicios turísticos dentro de la cadena.</li><li>▪ Vinculación masiva de las empresas prestadoras de servicios turísticos a las asociaciones o gremios existentes en el sector, permite establecer áreas de colaboración y un mayor conocimiento de las tendencias del sector.</li><li>▪ Fomentar el networks empresarial entre las empresas para crea un clima de confianza y permite intercambiar ideas, experiencias y opiniones.</li><li>▪ Promover la colaboración entre los centros de investigación y las empresas en aras de incentivar el desarrollo y la transferencia de conocimientos y tecnologías dentro del encadenamiento.</li><li>▪ Trabajar de forma conjunta en la calidad de los productos y servicios a ofrecer, al certificarse.</li></ul>

- 
- Afianzar las actividades de apoyo que permitan la formalización de los prestadores de servicios turísticos.
  - Diseñar mecanismos que fomenten el emprendimiento en el sector turístico
  - Desarrollo conjunto de actividades (formación, marketing, conservación del medio ambiente, etc) que conlleven a una constante integración entre los actores.
  - Establecer acuerdos interempresariales que permitan la relación Ganar - Ganar.
  - Establecer sinergias entre el sector público, universidad y empresa

### **3. Fortalecimiento institucional para el desarrollo del turismo en los municipios litorales del Golfo de Morrosquillo.**

- A través de la articulación interinstitucional (nacional – departamental – municipal) para emitir políticas e instrumentos entre las administraciones turísticas.
- Captar beneficios económicos y sociales para apoyar las necesidades financieras de las empresas.
- Fortalecer las relaciones público – privadas para alcanzar una mejor implementación de iniciativas comunes.
- Vinculación integral de universidades, instituciones de apoyo, gobierno regional y gremios para el desarrollo de nuevos proyectos asociados a mejorar la competitividad del sector.

## 5.1.4 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS FIRMAS

<i>Estrategias</i>	<i>Líneas de Acción</i>
<b>1. Promover el diseño e implementación de planes estratégicos en las empresas turísticas de los municipios de Tolú – Coveñas y San Onofre.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Realizar capacitaciones a los empresarios relacionadas con el diseño de planes estratégicos.</li><li>▪ Concientizar al empresario acerca de la importancia de establecer la dirección de la empresa.</li></ul>
<b>2. Mayor competitividad en el sector turístico del Golfo de Morrosquillo a partir de una sana competencia.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Incentivar al empresario para mejorar la calidad de los productos/ servicios que ofrece a los visitantes.</li><li>▪ Eliminar dentro de las organizaciones los obstáculos que impiden la innovación.</li><li>▪ Implementar al interior de las organizaciones programas de gestión del conocimiento que estimule a los colaboradores a generar nuevas ideas.</li><li>▪ Incursionar en nuevos mercados para expandir la empresa y llevar los productos/servicios a nuevos clientes.</li></ul>
<b>3. Fortalecer la Asociación de Empresarios Turísticos del Golfo de Morrosquillo.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vincular nuevas empresas a la asociación resaltando los beneficios que podrían obtener.</li><li>▪ Desarrollar programas con universidades y entidades de orden regional para potencializar el destino.</li><li>▪ Generar un ambiente de confianza y participación entre los asociados.</li><li>▪ Participación activa de los asociados en la planificación de programas y proyectos para impulsar el sector.</li></ul>

## CONCLUSIONES

El desarrollo de la actividad turística tiene la facultad de generar redes entre actividades y productos lo que conlleva a la formación de encadenamientos de actividades más complejas y heterogéneas lo que a su vez permite que la economía sea sostenible en la región o país donde se encuentre.

Cabe resaltar que el establecimiento del eslabonamiento productivo trae consigo beneficios no solo para las empresas sino para las comunidades que las rodea, entre los cuales se destacan: generación de empleo, aumento de las ventas, atracción de capital y sobre todo mejoramiento en los procesos productivos. El mantener este tipo de relaciones demanda de confianza y compromiso por parte de cada uno de los involucrados, así como la calidad de los productos y servicios, con un alto índice de eficiencia e innovación.

La tarea de propiciar este tipo de actividades no solo corresponde al sector privado, quien diseña estrategias internas que son cruciales para el crecimiento del sector, el gobierno también juega un papel fundamental para el desarrollo de esta actividad económica, por lo cual formulan, implementan y aplican políticas públicas tendientes al desarrollo del turismo.

Es importante resaltar la contribución del encadenamiento productivo a la mejora de la competitividad de las empresas que lo conforman y, a su vez, a la región donde se encuentran ubicados geográficamente, en la medida en que se generan nuevas formas de producción, distribución, promoción y venta de productos y servicios. Así mismo, propicia el crecimiento económico de la región y por ende el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

Dentro del análisis de los factores que permiten determinar la conformación del eslabonamiento productivo del sector turístico en los municipios litorales del Golfo de Morrosquillo en el Departamento de Sucre, es preciso señalar que en cuanto a las condiciones de los factores, la región cuenta con los recursos naturales necesarios para ofrecer productos turísticos capaces de satisfacer las exigencias de los turistas. Sin embargo, estos no han sido explotados en su totalidad, al ser el producto Sol y Playa el atractivo de referencia ante los turistas.

En cuanto a la infraestructura, se requiere un mayor esfuerzo por parte de las autoridades competentes por mejorar el estado de las vías y el sistema de transporte terrestre y aéreo, siendo estos los medios usados para llegar a los destinos. La cobertura de servicios públicos es un factor de gran relevancia, en la actualidad la región cuenta con la instalación de los servicios básicos como son: agua potable, alcantarillado, energía eléctrica, gas natural, telefonía fija e internet.

A pesar de contar con el capital humano necesario para la prestación de los servicios turísticos, estos no cuentan con la formación necesaria que se requiere para que un destino turístico sea competitivo. Para ello se propone trabajar de la mano con universidades e instituciones de apoyo en pro de afianzar la formación turística de quienes están en permanente contacto con los turistas.

La financiación es otro aspecto que vale la pena resaltar, los empresarios de los municipios de Coveñas, Tolú y San Onofre señalan que existen pocas fuentes de financiación para la creación de nuevas empresas por parte del gobierno. De esta forma, se invita a las autoridades competentes a generar os mecanismos que estimulen el emprendimiento en el sector.

Por otra parte, la unión de la academia, instituciones de apoyo, empresa y el sector público, debe fomentar el desarrollo de actividades de investigación y desarrollo que conduzcan a la innovación de nuevos y competitivos productos turísticos, toda vez que los empresarios expresan que este tipo de actividades no se realiza con frecuencia y por lo tanto existe transferencia de conocimiento y tecnología entre los agentes del sector.

En cuanto, a las condiciones de la demanda se tiene que la región es visitada por turistas locales, departamentales, nacionales y extranjeros. Las empresas destacan que los turistas nacionales provienen del interior del país y su estadía se registra en la temporada vacacional, sobre en las de fin e inicio de año. Lo anterior, demuestra que la actividad turística en este sector es estacional. Se espera que al diversificar la oferta turística, el destino sea más atractivo y se genere una mayor afluencia de turistas de todas las edades, gustos y preferencias. Por su parte, el sector empresarial debe mejorar los mecanismos con que actualmente se comunica con los turistas. El uso de las páginas web y redes sociales, hoy representan una herramienta de gran utilidad a la hora de mantener informado a sus clientes potenciales. Otro factor de especial atención y que se debe mejorar, es la medición del nivel de satisfacción que presenta el turista, de ahí nace la posibilidad que el turista regrese y por ende promocioe el destino.

Con respecto a las industrias relacionadas y de apoyo, el estudio demuestra que las empresas de los municipios de Coveñas, Tolú y San Onofre en su mayoría no establecen relaciones formales con sus proveedores y que no utilizan un medio específico para escogerlos. El grado cooperación entre las empresas es muy deficiente, debido a que solo se integran ciertos hoteles con los clubes para complementar los servicios ofrecidos. El resto de la cadena productiva no se articula para prestar el servicio. Entre las pocas actividades que comparten se encuentran la prestación de servicios sociales, marketing y la formación de capital humano.

En la región, no se estimula una cultura empresarial que propicie la integración entre empresas. Asociado al desinterés del sector público y de las instituciones educativas por generar este tipo de mecanismos. Por lo anterior, en aras de mejorar la competitividad del sector se deben estimular los mecanismos que permitan a las empresas del sector integrarse con el fin de alcanzar un mejor posicionamiento a nivel nacional e internacional a partir de los atractivos naturales con que cuenta la región, y la disposición de las empresas, el sector público y las universidades a vincularse en las actividades que generen un mejor comportamiento del sector.

En lo referente a la estrategia, estructura y rivalidad entre las firmas se tiene que casi la mitad de las empresas no estructuran un plan estratégico que guíe las actividades a desarrollar para un mejor desempeño. Se recomienda generar conciencia entre los empresarios a cerca de la importancia de planificar sus actividades.

La rivalidad entre las firmas se expresa en la guerra de precios, debido a que buscan captar un mayor número de clientes ofreciendo servicios con el menor precio. Sin embargo, este tipo de rivalidad no propicia la mejora continua en la prestación del servicio y mucho menos competitividad.

Cabe resaltar, la existencia de la Asociación de Empresarios Turísticos del Golfo de Morrosquillo, sin embargo, el 70% de las empresas encuestadas no hacen parte de ella, al considerar no obtener ningún beneficio al asociarse. Mientras que los asociados resaltan que se mantiene informados del comportamiento del sector y aprovechan la publicidad generada por el gremio.

Por todo lo anterior, se concluye que en los municipios litorales del Golfo de Morrosquillo en el Departamento de Sucre, se genera un débil eslabonamiento productivo del sector en su

totalidad, por cuanto las empresas del sector apenas se integran ocasionalmente para trabajar de forma conjunta en la prestación de los servicios turísticos. Se debe resaltar la intervención de políticas públicas, la generación de conocimiento e innovación y la coordinación de acciones conjuntas que propicien un ambiente favorable para el eslabonamiento productivo del sector turístico en esta privilegiada subregión por sus recursos naturales y atractivos culturales e históricos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Altimira, R., & Muñoz, X. (2007). El turismo como motor de crecimiento económico. *Anuario Jurídico Y Económico Escorialense*, XL(1133–3677), 677–710. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es>
- Blacutt, M. (2013). *El desarrollo local complementario*. Fundación Universitaria Andaluza. Málaga. Disponible en: <http://www.eumed.net>
- Bordás, E. (1999). “Hacia la competitividad de la empresa turística”, en Bayón Mariné: 50 años del turismo español: un análisis histórico y estructural. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.
- Campo Jiménez, M., Armella Rangel, C. P., Sarmiento Rodríguez, P. A., & Cañizares Manosalva, K. P. (2010). Propuesta de un modelo de competitividad para promover el desarrollo de la región Caribe colombiana. Barranquilla, 2010. *Dimensión Empresarial*, 8(1), 6–20. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/>
- Carner, F. (2001). *Encadenamientos generados por el sector turismo*. Mexico, D.F.
- Caro, M., Leyva, C., & Morales, H. (2015). ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS EN EL SUBSECTOR TURISMO: EL CASO DE CHICHÉN ITZÁ , YUCATÁN , MÉXICO. *Revista de Economía*, XXXII, 35–65.
- Carrillo, J., & Novick, M. (2006). Eslabonamientos Productivos Globales y Actores Locales. Debates y experiencias en America Latina. *Revista Anthropos - UAM*, 243–267.
- CEPAL. (2014). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de política industrial*. (R. Padilla, Ed.)CEPAL (Primera). Santiago de Chile. Disponible en: <http://repositorio.cepal.org>
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Accesible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2001). *Apertura*

*económica y (des) encadenamientos*. Santiago de Chile.

- Decasper, S. M. (2015). Competitividad y Desarrollo Sostenible en el Sector Turístico. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos*, 5(2238–2925), 47–58.
- Dinero, R. (2016, February). Los más grandes desafíos para el turismo en Colombia. *Dinero*. Disponible en: [www.dinero.com/](http://www.dinero.com/)
- DNP. (2010). *Documento regional para promover el desarrollo del Golfo de Morrosquillo, Islas de San Bernardo del Viento e Isla Fuerte*. Santiago de Tolú.
- Federación Española de Municipios y Provincias; Secretaria General de Turismo. (2008). *Modelos de Gestión Turística Local. Principios y prácticas*. Barcelona.
- Flórez, D. (2008). “*Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos. Un análisis comparativo de los parques naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas*.” Universidad de Huelva. Disponible en: [www.eumed.net/](http://www.eumed.net/)
- Gobernación de Sucre. (2011). “*PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO TURÍSTICO DE SUCRE*.” Sincelejo.
- Gobernación de Sucre. (2016). *PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL DE SUCRE*. Sincelejo.
- Gomez, R. (2016). El turismo internacional continua creciendo por encima de la media en los cuatro primeros meses de 2016. Disponible en: <http://media.unwto.org/es/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación. Metodología de la investigación* (Cuarta). Iztapalapa, Mexico: McGraw-Hill.
- Ibáñez Pérez, R. M. (2011). Diagnóstico de la calidad y competitividad del sector turístico en México. *Cuadernos de Turismo - Universidad de Murcia*, 28(1139–7861), 121–143.
- Jone, M. I. I. A. V. (2004). Los clusters como fuente de competitividad : el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Cuadernos de Gestión*, 4(1131–6837), 55–67.

- Ken, C. C. E. (2008). CLUSTERS: UNA ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO REGIONAL DE PEQUEÑAS ECONOMÍAS. *Contribuciones a La Economía*, (1696–8360), 1–14. Disponible en: <http://www.eumed.net/>
- McCormick, D. (2005). EL FUTURO DE LOS CLUSTERS Y LAS CADENAS PRODUCTIVAS. *Semestre Económico*, 8(15), 87–102.
- Meraz Ruiz, L. (2014). *Estrategias de competitividad de las micros, pequeñas y medianas empresas vinícolas de la ruta del vino del Valle de Guadalupe, en Baja California, México*. Universidad Autónoma de Baja California.
- Mesa, R. (2013, April 16). El Turismo, nuevo sector estratégico. *El Colombiano*. Disponible en: <http://www.elcolombiano.com/>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2017). *Perfil Económico: Departamento de Sucre*. Bogota. Disponible en: [www.mincit.gov.co/](http://www.mincit.gov.co/)
- Organización Mundial del Turismo. (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid. Disponible en: <http://www.academia.edu/>
- Organización Mundial del Turismo. (2015). *Panorama OMT del Turismo Internacional*. Madrid. Disponible en: <http://mkt.unwto.org/>
- Osorio, E., Heredia, A., Nuño, P., Castillo, M. &, & Acevedo, J. (2006). *Metodología para la detección e identificación de clusters industriales*. (U. de Malaga, Ed.) (Electronic). Malaga. Disponible en: <http://documents.mx/>
- Portafolio, R. (2015, July). Índice de Turismo ubica a Colombia de 68 entre 141 economías. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/>
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations: with a new introduction*. (S. & Schuster, First Edición. New York.
- Sanchez, M. (2006). Elaboración de un ranking de competitividad de los destinos turísticos españoles: Un análisis provincial mediante modelos de estructura latente. *Revista de Analisis Turistico*, 1(1885–2564), 4–22.

- Valenzuela Jara, A. (2003). *Desarrollo del Cluster minero en Chile: Estado actual. Unidad de Asuntos Internacionales y Medioambiente (UAIMA)*. Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.alpcub.com/>
- Vega Armenta, A. J. (2008). Eslabonamientos productivos y cambio estructural en Colombia, 1990-2004. *Revista CIFE - Universidad Santo Tomás*, (13), 106–124.
- Vera, José; Ganga, F. (2007). Los Clusters Industriales: Precisión Conceptual y Desarrollo Teórico. *Cuaderno Administración*, 20(33), 303–322.
- World Economic Forum. (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*. Geneva. Disponible en: <https://www.weforum.org/reports/>
- World Travel & Tourism Council. (2017). *Travel & Tourism Global Economic Impact & Issues 2017*. Londres. Disponible en: <https://www.wttc.org/>