



**ANÁLISIS DE LA ASOCIATIVIDAD DEL SECTOR TURISMO DEL ÁREA  
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA, DURANTE LOS AÑOS 2018 Y 2019,  
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD.**

**Presentado por:**

**MÓNICA RUBIELA ARIAS GAMBOA.**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BUCARAMANGA-COLOMBIA**

**2019**



**ANÁLISIS DE LA ASOCIATIVIDAD DEL SECTOR TURISMO DEL ÁREA  
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA, DURANTE LOS AÑOS 2018 Y 2019,  
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD.**

**Presentado por:**

**MÓNICA RUBIELA ARIAS GAMBOA.**

**Trabajo de grado presentado para optar el grado de:**

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Mg. RICARDO VARELA VILLALBA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y**

**CONTABLES MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BUCARAMANGA-COLOMBIA**

**2019**

	FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
	ACTA DE CALIFICACIÓN FINAL TRABAJO DE GRADO	
	HOJA:	1 de 1

LUGAR DE LA SUSTENTACIÓN	FECHA (dd-mm-aaaa)	HORA (hh:mm)
Sala de Juntas No. 2 - Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables - 2 Piso - Edificio Administrativo.	22/05/2019	08:30 a.m.

TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO			
"ANÁLISIS DE LA ASOCIATIVIDAD DEL SECTOR TURISMO DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA, DURANTE LOS AÑOS 2018 Y 2019, PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD."			
AUTORES	Número de Identificación	Código UNAB	Registro
MONICA RUBIELA ARIAS GAMBOA	1101340135	U00111783	C4-56
DIRECTOR			
RICARDO VARELA VILLALBA Mg.	91492594		
CODIRECTOR			
N/A			
ASESOR			
N/A			

OBSERVACIONES AL TRABAJO DE GRADO: \_\_\_\_\_

#### CALIFICACIÓN AL TRABAJO DE GRADO Y LA SUSTENTACIÓN PRESENTADA

AUTORES	EVALUADOR		DIRECTOR		DOCENTE		CALIFICACIÓN FINAL
	Nota		Nota		Nota		
	Trabajo	Sustentación	Trabajo	Sustentación	Trabajo	Sustentación	
MONICA RUBIELA ARIAS GAMBOA	4,0	4,5	4,4	4,5	4,0	4,5	4,3

Otorgar la calificación de: 4,3

(ACEPTADA) (A)

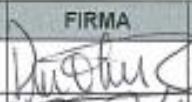



NO ACEPTADA (NA)

INCOMPLETA (I)

Recomendar para Meritorio

Recomendar para Laureado

#### DATOS COMISIÓN EVALUADORA TRABAJO DE GRADO

	NOMBRE	FIRMA	CEDULA
Evaluador	DIANA OLIVEROS CONTRERAS Ph.D		60265568
Docente Curso Proyecto II	MAURICIO MENDOZA GARCÍA Ph.D		88223688
Director del Trabajo de Grado	RICARDO VARELA VILLALBA Mg.		91492594
Coordinador Programa	JORGE ENRIQUE MANTILLA MEDINA		13247900

Candidato a Magister:

Fdo.   
MONICA RUBIELA ARIAS GAMBOA



Elaborado por: Coordinación Académica y Científica de la Maestría	Revisado por: Coordinación de posgrados de la Maestría	Aprobado por: Comité de Curricular Posgrados
--	---	---

## Tabla de contenido

Capítulo 1 Problema .....	14
1.1 Antecedentes del problema .....	14
1.2 Problema de investigación.....	30
1.3. Objetivos de investigación .....	34
1.3.1 Objetivo general de investigación .....	34
1.3.2 Objetivos específicos.....	34
1.4 Manejo de supuestos cualitativos .....	34
1.5 Justificación.....	35
1.6 Limitaciones y delimitaciones.....	38
1.7 Definición de términos .....	38
Capítulo 2. Marco teórico y estado del arte .....	40
2.1 Marco teórico .....	40
2.2 Estado del arte .....	66
Capítulo 3. Metodología .....	70
Capítulo 4. Resultados. ....	75
4.1 Caracterización del sector turismo de Bucaramanga y área metropolitana .....	75
4.1.2 Clasificación de los prestadores de servicios en Bucaramanga y el área metropolitana.....	77
4.1.3 Tamaño de las empresas prestadoras de servicios turísticos de Bucaramanga y el área metropolitana .....	79
4.1.4 Distribución geográfica de los prestadores turísticos de Bucaramanga y el área metropolitana ..	80
4.1.5 Impacto de la actividad turística en el empleo.....	81
4.1.5.1 Impacto de la actividad turística en el empleo, por categorías.....	82
4.1.5.2 Distribución del empleo turístico por municipio .....	84
4.1.6 Total de habitaciones y camas disponibles en Bucaramanga y el área metropolitana .....	84
4.1.7 Análisis de las subcategorías de prestadores turísticos de Bucaramanga y el área metropolitana	85
4.1.7.1 Establecimiento de alojamiento y hospedaje.....	85
4.1.7.1.2 Distribución geográfica de servicios de alojamiento y hospedaje Bucaramanga y área metropolitana.....	86

4.1.7.2 Subcategoría agencias de viaje .....	87
4.1.7.2.2 Distribución geográfica de las agencias de viajes .....	88
4.1.7.3 Subcategorías de establecimientos de gastronomía y similares .....	88
4.1.7.3.1 Distribución geográfica establecimiento de gastronomía y similares .....	89
4.1.7.4 Distribución geográfica de servicios de transporte terrestre automotor especial .....	90
4.1.7.5 Distribución geográfica de concesionarios de servicios turísticos en parque .....	90
4.1.7.6 Distribución geográfica Oficina de representación turística .....	91
4.1.7.7 Distribución geográfica de operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones .....	92
4.2 Identificación de la percepción por parte de las empresas respecto a la asociatividad en el sector turístico de Bucaramanga y el área metropolitana. ....	94
4.2.1 Empresas participantes, por años de funcionamiento .....	97
4.2.2 Distribución por actividad turística/empresas participantes en encuesta .....	98
4.2.3 Participación en encuesta por municipios .....	99
4.2.4 Percepción importancia de la asociatividad por parte de las empresas del sector .....	99
4.2.5 Actividades realizadas por las empresas del sector a través de la cooperación en los últimos 3 años .....	100
4.2.6 Entidades con las que más cooperan las empresas de turismo .....	101
4.2.7 Empresas del turismo vinculadas a gremios y/o asociaciones .....	101
4.2.8 Percepción de las empresas no afiliadas a asociaciones y gremios .....	102
4.2.8.1 Razones de las empresas para no estar vinculadas a asociaciones y gremios .....	102
4.2.8.2 Empresas desvinculadas de asociaciones y gremios .....	103
4.2.8.3 Razones de desvinculación de las empresas turísticas de asociaciones y gremios / asociatividad con otras empresas.....	104
4.2.8.4 Barreras que impiden la asociatividad, percibidas por empresas no vinculadas a asociaciones y/o gremios .....	104
4.2.8.5 Aspectos a mejorar de la asociatividad del sector, según empresas que no están vinculadas a asociación o gremio.....	106
4.2.9 Percepción de las empresas activas y vinculadas a asociaciones y gremios.....	106
4.2.9.1 Cooperación y asociatividad entre las empresas del turismo afiliadas a asociaciones y gremios .....	107

4.2.9.2 Motivaciones de las empresas para vincularse a la asociación y/o gremio .....	107
4.2.9.3 Asociaciones y gremios que vinculan o tienen relación con empresas turísticas.....	108
4.2.9.4 Años de experiencia en el mercado al realizar afiliación a asociación o gremio .....	110
4.2.9.5 Años de experiencia por parte de las empresas del turismo en asociaciones y/o gremios ..	110
4.2.9.6 Frecuencia realización de las reuniones en las asociaciones o gremios .....	111
4.2.9.7 Asistencia a reuniones por parte de empresas de turismo afiliadas .....	112
4.2.9.8 Uso de convenios que tiene la asociación / agremiación .....	112
4.2.9.9 Percepción de obtención de beneficios y servicios .....	113
4.2.9.10 Satisfacción de las empresas turísticas con respecto a las asociaciones y gremios.....	114
4.2.9.11 Satisfacción con respecto a beneficios administrativos (tramites con el estado: DIAN, Registro Nacional de Turismo, FONTUR, secretarías departamentales, etc.) .....	114
4.2.9.12 Satisfacción con respecto a la comunicación dentro de las asociaciones y gremios .....	115
4.2.9.13 Satisfacción con respecto a los beneficios económicos (incrementar las ventas o el acceso a créditos y financiamiento) con respecto a la asociación o gremio .....	116
4.2.9.14 Satisfacción con respecto a mejora en la prestación de servicios .....	116
4.2.9.15 Satisfacción con respecto a mejora en el posicionamiento de la empresa y/o prestigio ...	117
4.2.9.16 Satisfacción incremento de las ventas.....	117
4.2.9.17 Satisfacción de beneficios en cuanto a relaciones comerciales, aumento de clientes, contactos útiles .....	118
4.2.9.18 Satisfacción beneficios para reducción de costos .....	118
4.2.9.19 Satisfacción con la mejora de la productividad y conocimientos de sus empleados.....	119
4.2.9.20 Satisfacción personal .....	119
4.2.9.21 Top Two Box.....	120
4.2.9.22 Percepción con respecto al precio.....	121
4.2.9.23 Barreras que impiden la asociatividad, percibidas por empresas vinculadas a asociaciones y/o gremios.....	121
4.2.9.24 Aspectos que debe mejorar la asociatividad del sector, según empresas que están vinculadas a asociación o gremio .....	123
4.3 Identificación de la percepción por parte gremios y asociaciones respecto a la asociatividad en el sector turístico de Bucaramanga y el área metropolitana.....	124

4.3.1 Entrevista gremios .....	124
4.3.2 Entrevista asociaciones.....	127
4.3.3 Entrevista entidades activas .....	129
4.3.4 Entrevista entidades inactivas.....	131
4.4 Brechas que impiden la asociatividad en el sector turístico de Bucaramanga y el área metropolitana .....	132
4.5 Estrategias para la superación de las brechas de asociatividad en el sector turístico de Bucaramanga y el área metropolitana.....	140
4.5 Resultados generales de la investigación .....	146
Capítulo 5. Conclusiones .....	155
5.1 Limitaciones .....	161
5.2 Recomendaciones .....	162
Bibliografía .....	164
Anexos .....	170

## Lista de tablas

Tabla 1 Planes de desarrollo y turismo Bucaramanga y área metropolitana .....	27
Tabla 2 Iniciativas clúster generadas en el departamento de Santander. ....	48
Tabla 3 Clúster sin iniciativa en Santander .....	49
Tabla 4 Clasificación de las PYMES en Colombia. ....	57
Tabla 5 Fortalezas y debilidades de las PYMES .....	58
Tabla 6 Entrevistados .....	72
Tabla 7 Categorías y Subcategorías de Prestadores de Servicios Turísticos en Bucaramanga y Área Metropolitana. ....	75
Tabla 8 Clasificación de empresas turísticas de Bucaramanga y área metropolitana .....	79
Tabla 9 Asociatividad según los gremios .....	124
Tabla 10 Asociatividad según las asociaciones .....	127
Tabla 11 Asociatividad según las entidades activas .....	129
Tabla 12 Asociatividad según las entidades inactivas .....	131
Tabla 13 Estrategias para contrarrestar brechas asociadas a las debilidades de la asociatividad del sector turismo. .....	140
Tabla 14 Estrategias para contrarrestar brechas asociadas a las amenazas de la asociatividad del sector turismo. .....	143



## Lista de figuras

Figura 1. Visitantes extranjeros no residentes/ Santander. ....	20
Figura 2 Comparativo Principales Dtos, Visitante extranjeros no residentes 2018 .....	21
Figura 3 Ocupación hotelera en Santander .....	22
Figura 4 Índice de competitividad turística de Bucaramanga 2018.....	62
Figura 5 Puntuación indicadores /criterio empresarial .....	63
Figura 6 Puntuación indicadores /criterio cultural .....	64
Figura 7 Puntuación indicadores /criterio gestión de destino. ....	65
Figura 8 Prestadores de servicios en Bucaramanga y el área metropolitana .....	78
Figura 9 Tamaño empresas Bucaramanga y Área Metropolitana .....	80
Figura 10 Distribución geográfica de los prestadores turísticos de Bucaramanga y Área Metropolitana .....	81
Figura 11 Impacto de la actividad turística en el empleo por categorías .....	83
Figura 12 Distribución del empleo turístico por municipio .....	84
Figura 13. Subcategoría Establecimientos de alojamiento y hospedaje.....	86
Figura 14 Ubicación geográfica de alojamiento y hospedaje Bucaramanga y área metropolitana .....	86
Figura 15 subcategorías Agencias de viajes .....	87
Figura 16 Distribución geográfica de agencias de viaje Bucaramanga y área metropolitana. ....	88
Figura 17 Subcategorías de establecimientos de gastronomía y similares.....	89
Figura 18 Ubicación geográfica establecimientos de gastronomía y similares .....	89
Figura 19 Ubicación geográfica servicio de transporte terrestre especial.....	90
Figura 20 Distribución geográfica de servicios turísticos en parque. ....	91
Figura 21 Distribución geográfica Oficina de representación turística.....	91
Figura 22 Distribución geográfica Operadores profesionales de congresos ferias y convenciones.....	92
Figura 23 Distribución geográfica guías de turismo.....	93
Figura 24 Empresas del turismo encuestadas por años en el mercado.....	97
Figura 25 Participación empresas por actividad turística .....	98
Figura 26 Participación de empresas en estudio por zona geográfica.....	99
Figura 27 Percepción importancia de la asociatividad.....	100
Figura 28 Actividades ejecutadas por empresas turísticas en los últimos 3 años cooperando .....	100

Figura 29 Entidades con las que cooperan las empresas del sector turismo. ....	101
Figura 30 Empresas turísticas vinculadas a asociaciones y gremios. ....	102
Figura 31 Razones por las que las empresas turísticas no están afiliadas a asociaciones y gremios. ....	103
Figura 32 Empresas desvinculadas de asociaciones y gremios. ....	103
Figura 33 Causas de deserción de las empresas turísticas de las asociaciones y gremios. ....	104
Figura 34 Barreras que impiden la asociatividad, percibidas por empresas no vinculadas a asociaciones y/o gremios. ....	105
Figura 35 Aspectos a mejorar de la asociatividad del sector, según las empresas no vinculadas a gremios y/o asociaciones. ....	106
Figura 36 Cooperación y asociatividad, entre las empresas del turismo afiliadas a asociaciones y gremios. ...	107
Figura 37 Motivaciones por parte de las empresas para vincularse a la asociación y/o gremio. ....	108
Figura 38 Asociaciones y gremios que vinculan o tienen relación con empresas turísticas. ....	109
Figura 39 Años de experiencia en el mercado, al realizar afiliación a asociación o gremio. ....	110
Figura 40 Años de experiencia por parte de las empresas del turismo en asociaciones y/o gremios. ....	111
Figura 41 Frecuencia realización de las reuniones en las asociaciones o gremios. ....	111
Figura 42 Asistencia a reuniones por parte de empresas de turismo afiliadas. ....	112
Figura 43 Uso de convenios que tiene la asociación / agremiación. ....	113
Figura 44 Uso de convenios que tiene la asociación / agremiación. ....	113
Figura 45 Nivel de satisfacción de las empresas turísticas con respecto a las asociaciones y gremios. ....	114
Figura 46 Satisfacción con respecto a beneficios administrativos. ....	115
Figura 47 Satisfacción con respecto a la comunicación dentro de las asociaciones y gremios. ....	115
Figura 48 Satisfacción con respecto a los beneficios económicos. ....	116
Figura 49 Satisfacción con respecto a beneficios y resultados de gremios y/o asociaciones. ....	116
Figura 50 Satisfacción con respecto a mejora en el posicionamiento de la empresa y/o prestigio. ....	117
Figura 51 Satisfacción incremento de las ventas. ....	117
Figura 52 Satisfacción de beneficios en cuanto a relaciones comerciales, aumento de clientes, contactos útiles. ....	118
Figura 53 Satisfacción beneficios para Reducción de costos. ....	118
Figura 54 Satisfacción en cuanto a Mejora la productividad y conocimientos de sus empleados. ....	119
Figura 55 Satisfacción personal. ....	119

Figura 56 Top Two Box .....	120
Figura 57 Percepción con respecto al precio. ....	121
Figura 58 Barreras que impiden la asociatividad, percibidas por empresas vinculadas a asociaciones y/o gremios.....	122
Figura 59 Aspectos que debe mejorar la asociatividad del sector, según empresas que no están vinculadas a asociación o gremio .....	123
Figura 60 DOFA asociatividad del sector turismo en Bucaramanga y área metropolitana. ....	135

**Lista de anexos**

Anexo 1 Ficha técnica encuesta.....	170
Anexo 2 Encuesta empresas sector turismo.....	171
Anexo 3 Guion entrevistas.....	180
Anexo 4 Collage fotografías trabajo de campo.....	181

## Introducción

El turismo ha venido creciendo en los últimos años, trasformando positivamente la economía de las naciones, generando empleo y promoviendo el desarrollo económico. Sin embargo, la globalización exige a las empresas generar valor y diferenciación en la prestación del servicio para poder ser sostenibles en el tiempo. En el caso de Bucaramanga y el área metropolitana, la mayoría de las empresas turísticas son Mipymes, lo cual limita la inversión de manera individual en infraestructura, innovación y tecnología. Por esta razón, es necesario promover la asociatividad como pilar fundamental para lograr desarrollo, competitividad y productividad. A través de la cooperación es posible aprovechar las oportunidades en pro del desarrollo, así como contrarrestar amenazas de índole económicas y políticas que puedan afectar el sector. La asociatividad también permite impulsar la economía regional y mejorar la calidad de vida de quienes actúan en esta actividad económica.

Esta tesis tiene como fin conocer el estado actual de la asociatividad en Bucaramanga y su área metropolitana. En tal sentido, se formuló en primer lugar el problema en el cual se establece el objeto de investigación. En segundo lugar, se expone el marco teórico y estado del arte, en los cuales se evalúa la literatura relevante al tema, las bases teóricas y proyectos de investigación referentes. En tercer lugar, se detalla la metodología que da a conocer cómo se llevó a cabo el trabajo. Luego, se muestran los resultados, donde se presenta la caracterización del sector, los hallazgos del trabajo de campo –en este caso, se realizaron encuestas a 101 empresas del sector y entrevistas a gremios y organizaciones relevantes del turismo– así como las brechas y estrategias propuestas. Por último, se presentan las conclusiones y las recomendaciones como resultado del análisis.

## **Capítulo 1 Problema**

Este capítulo tiene como fin estructurar la investigación definiendo el objeto de conocimiento expresado en los antecedentes y formulación del problema, donde se identifica el potencial de generación de desarrollo que tiene el sector turismo y la dinámica entre los diferentes agentes que intervienen en la cadena. Igualmente, se establece la importancia y la necesidad de la asociatividad en esta actividad económica como herramienta para el impulso económico y social, así como para la mejora de la competitividad y productividad del sector turístico de Bucaramanga y el área metropolitana en Santander. Adicionalmente, en el objetivo general y los específicos de la investigación se presenta el propósito por el cual se realiza la investigación, y la forma como se desarrolla el presente trabajo. Posteriormente, se presenta la justificación de la investigación, en la cual se expresa la importancia, la contribución y el aporte de ésta desde los aspectos teóricos, metodológicos y de práctica. Además, se presentan las limitaciones y delimitaciones del presente trabajo. Por último, se aplica el enfoque de estudio al lector con la profundización de los términos más utilizados en este trabajo con el fin de que haya un mejor entendimiento de la investigación.

### **1.1 Antecedentes del problema**

#### **Contexto internacional**

El sector de Viajes y Turismo aportó para el año 2017 el 10,4% del PIB (producto interno bruto) global y 313 millones de empleos, es decir 1 de cada 10 empleos a nivel mundial. Igualmente, aportó el 7% a las importaciones mundiales, mejorado el desarrollo económico y social y la calidad de vida de las regiones donde se desarrolla esta actividad económica (Uniting Travel, 2018). Además, la OMT (Organización Mundial del Turismo) en sus informes refleja

que la llegada de turistas internacionales ha crecido aceleradamente a través de los años, pues ha pasado de 25 millones en 1950 a 278 millones en 1980, 674 millones en 2000, y 1.235 millones en 2016 (Organización Mundial del Turismo, 2017). Mientras tanto, el año 2017 tuvo un incremento del 7% con 1.326 millones de visitantes (World Tourism Organization, 2018), y en 2018 el incremento fue del 6%, superando el aumento de la economía mundial que fue de 3,7%. En cuanto a las Américas, el incremento en la llegada de turistas fue del 3%, tasa que fue igual para América del sur (Organización Mundial del Turismo, 2019). Esto muestra que, aunque hubo crecimiento en 2018, en las Américas la cifra estuvo por debajo del promedio mundial, y regiones como el Oriente Medio, África y Europa son las que lideran las cifras. Por otro lado, los principales motivos por los cuales los turistas visitan América del Sur están relacionados con la diversidad cultural, demográfica y de recursos naturales con los que cuenta la región.

Dichas estadísticas representan al sector como uno con proyección de crecimiento positivo para oportunidades de desarrollo, generación de nuevos empleos y creación de políticas económicas gubernamentales, como estrategia para erradicar la pobreza. En consecuencia, la Organización Mundial de Turismo, en las cifras de “Tourism Towards 2030”, reafirma al sector como uno con gran potencial de crecimiento. Asimismo, pronostica un incremento en número de llegadas de turistas internacionales hasta llegar a los 1.800 millones, para el año 2030. De esta cifra se destaca la llegada de turistas internacionales a destinos de las economías emergentes con un aumento (+4,4% al año) respecto al de los destinos de las economías avanzadas (+2,2% al año) (Organización Mundial del Turismo, 2017). Esto representa para Colombia una oportunidad de desarrollo y fortalecimiento del sector, lo cual le permite obtener los beneficios y posicionamiento de esta actividad a nivel mundial.

Por esta razón, cada uno de los países se ha enfocado en crear políticas y herramientas que incentiven el turismo y la competitividad. Particularmente en países en vía de desarrollo, pues ha superado las expectativas de crecimiento económico al convertirse en el motor de desarrollo, oportunidades de empleo y emprendimiento.

### **Contexto nacional**

El turismo ha sido enmarcado como una actividad económica clave y por esta razón el gobierno ha sido uno de los impulsores a través de la normatividad. Un ejemplo de ello es la Ley 60 de 1968, en la cual se establecen estímulos a la industria del turismo y se reconoce esta actividad como fuente generadora de divisas, trabajo y calidad de vida. Posteriormente, con la Ley 300 de 1996, se define oficialmente al turismo como “una industria esencial para el desarrollo del país y en especial de las diferentes entidades territoriales, regiones, provincias y que cumple una función social” (Bogota, 1996). Por esta razón, el turismo es considerado como un instrumento para reducir la pobreza a través de la generación de empleo y la vinculación de otros sectores de la economía en la productividad.

Por otro lado, se encuentran las políticas de desarrollo como el documento CONPES 3397 (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2005), donde se establece la política estatal de turismo. Esto comprende estrategias para la potencialización de ventajas competitivas, el posicionamiento de la marca país, la generación de condiciones institucionales y la infraestructura física necesaria para su desarrollo también está el CONPES 3640/2010, que tiene como fin impulsar segmento de turismo de convenciones y congresos ya que es un producto turísticos con alto valor agregado y con una participación importante en la economía del sector. (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2010).



En cuanto a las políticas nacionales, está el Plan Sectorial de Turismo 2014-2018 cuyo objetivo es posicionar a Colombia como destino turístico sostenible y sustentable, reconocido por la multiculturalidad y mega diversidad. El plan se apoya en pilares como: la competitividad, la conectividad, la promoción y la articulación institucional Nación-Región. Esta última busca en su implementación robustecer las estrategias de cooperación internacional y potencialización de las redes de conocimiento (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2014).

Adicionalmente, está el Plan Sectorial llamado “Por un turismo que construye país” que corresponde a los años 2018-2022. El Plan tiene como fin aumentar el número de turistas extranjeros, las divisas por concepto de viajes y turismo, los empleos, la contribución de la hotelería y restaurantes al PIB y, en general, los ingresos por esta actividad económica. Estos aumentos se pueden dar a través del fortalecimiento de la oferta turística de calidad, como un enfoque en sitios de interés, hoteles con servicios exclusivos y productos diferenciadores. También desde el gobierno, a partir de planes de ordenamiento territorial, institucionalidad del turismo, gestión de recursos para el sector, promoción del turismo sostenible y aumento de la inversión extranjera. Además, es necesario que se potencialice el recurso humano para un servicio óptimo (bilingüismo, fortalecimiento de capacidades), así como promover la disminución de la informalidad del sector, el aumento de la productividad, y la facilidad para asociarse con la industria (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2018). Los impulsores de estos proyectos son los ministerios, el gobierno y actores clave del turismo, quienes deben mantener un diálogo permanente que detecte problemáticas y ejecute acciones para contrarrestarlas.

En Colombia, al igual que en América Latina, se ha venido trabajando en políticas de asociatividad para las Pymes como estrategia para fortalecer la economía y el desarrollo social. La red clúster de Colombia, una herramienta para potencializar la transformación productiva

refleja el esfuerzo deliberado para catalizar el desarrollo de las aglomeraciones económicas. Un ejemplo de ello son las Rutas Competitivas que ha desarrollado iNNpulsa (Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del Gobierno Nacional) junto a las Cámaras de Comercio locales. Por medio de éstas, se construyen hojas de ruta y proyectos para dinamizar algunas de las apuestas productivas regionales. Dentro de estas rutas se encuentran los clústeres de turismo, los cuales favorecen el trabajo colaborativo entre empresas ubicadas en una misma zona geográfica, con el fin de mejorar la competitividad y productividad de la actividad económica (Red Cluster Colombia , 2018). La cooperación está sustentada a partir del convenio suscrito en el 2013, entre el Consejo Privado de Competitividad (CPC) y el Banco de Comercio Exterior (BANCOLDEX), a través de la unidad de Desarrollo e Innovación (iNNpulsa). Su fin es la priorización de esfuerzos para abordar cuellos de botella que limitan la productividad (recursos humanos, tecnología, infraestructura, etc.) y la capacidad de sofisticación del aparato productivo colombiano (Red cluster de colombia, 2018). Dichos clústeres son impulsados por las Cámaras de Comercio departamentales y los entes gubernamentales.

En cuanto a indicadores económicos, para el 2018 la actividad “hoteles y restaurantes” aportó el 3,86% de los ingresos a la economía nacional. Por otra parte, las “exportaciones de servicios” generaron importantes ingresos en el 2018, ya que se registraron 5.573,53 millones de dólares por viajes y 1.056,27 millones de dólares por transporte de pasajeros. En cuanto a la llegada de visitantes extranjeros no residentes hubo un incremento de 9,43% en el 2018 con respecto al 2017, para un total de 3.104.606 en el 2018 (Centro de Informacion Turistica de Colombia , 2019), un indicador que se destaca con respecto a las cifras del año anterior. Las cifras anteriores reflejan la necesidad de fortalecer el sector para mejorar la competitividad y productividad, permitiendo generar valor agregado de manera que se potencialicen las utilidades y los ingresos por las actividades turísticas.

## Contexto Departamental

A nivel departamental, no se cuenta con un plan de desarrollo turístico actualizado, ya que el último fue realizado en el año 2012 y tuvo como fin formular las estrategias fundamentales para lograr posicionar al departamento como un referente nacional (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2012). La propuesta estaba apoyada en el análisis de cuatro factores determinantes para la competitividad de destino turístico: factores de soporte, de atracción, de producción y de gestión. La propuesta buscaba la sinergia de todos los participantes del sector para trabajar en conjunto y así obtener resultados positivos.

Actualmente, el plan de competitividad del departamento de Santander, con visión al año 2032, considera dentro de sus objetivos estratégicos la internacionalización y el desarrollo del sector turismo. Esto se propone a través de la promoción del turismo internacional basado en acciones como: formación de la oferta turística, plan de mercadeo, desarrollo de productos (ruta comunera, canopi, turismo de salud, pueblitos mágicos, entre otros), creación de la red de turismo y Bureau de Convenciones. Otro eje fundamental es el desarrollo del clúster, el cual se considera importante para el turismo y demás sectores prioritarios e importantes para el crecimiento y la competitividad (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008).

Con respecto a los clústeres, aquel que favorece el turismo en Santander es:

- **Destino Competitivo - Turismo para el Sur de Santander:** creado en el año 2012, su enfoque está en los municipios del sur del departamento. La estrategia del clúster es el desarrollo competitivo de las empresas e instituciones turísticas locales, apostando por un turismo experiencial como forma de diferenciación y potencialización de la cadena de valor. También se apuesta por la apropiación de las TICs (Tecnologías de la Información y la Comunicación) para la gestión empresarial y por la promoción coherente y articulada con el destino (Red Cluster

Colombia , 2018). Aunque este clúster no está relacionado con el turismo del área en estudio, Bucaramanga es el principal receptor y en tal sentido estas iniciativas favorecen la visita de turistas a la ciudad. De igual forma, como se mencionó anteriormente, se está trabajando en un clúster para Santander cuyo fin sea mejorar la propuesta de valor del turismo de todo el departamento. Por lo tanto, el clúster ya existente representa una oportunidad para fortalecer y aumentar el desarrollo del producto, así como la oferta y la demanda del turismo.

Con respecto al desempeño económico del turismo en Santander, éste ha presentado un incremento significativo. Como se puede evidenciar en la Figura 1, ha habido un aumento en el número de turistas no residentes que han llegado al departamento en los últimos años. Gracias a esto, la actividad económica de turismo exhibe una buena participación en la economía.

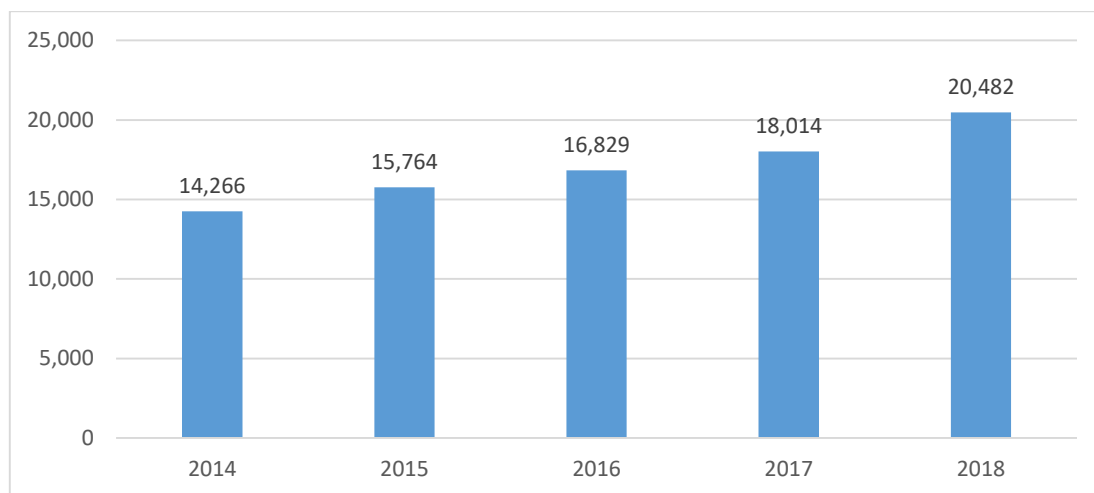


Figura 1. Visitantes extranjeros no residentes/ Santander.  
Fuente: Centro de Información Turística de Colombia. (2019).

Como se observa en la Figura 1, La promoción de la región ha favorecido el incremento de viajeros y de ingresos en los últimos 3 años, obteniendo los mejores resultados en el año 2018. Del año mencionado se destaca el mes de marzo, obteniendo un crecimiento del 104,9% en la

llegada de viajeros no residentes extranjeros con respecto al año anterior con 4.572 pasajeros, ocupando el décimo lugar a nivel nacional de acuerdo con el boletín mensual del turismo nacional (Ministerio Comercio Industria y Turismo, 2018).

Sin embargo, la Figura 2 muestra que, respecto a otros departamentos y a la capital del país, Santander está en gran desventaja, ya que el número de visitantes extranjeros no residentes está muy por debajo de otros departamentos como el Valle del Cauca.

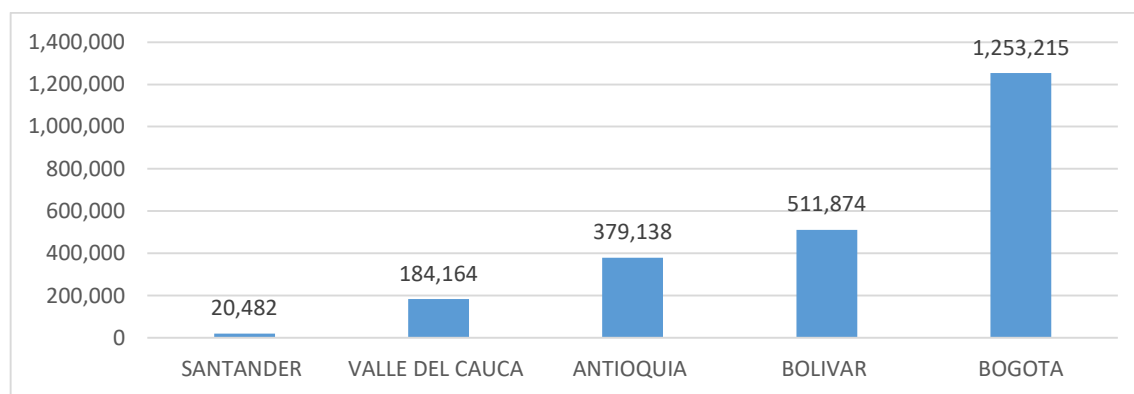


Figura 2 Comparativo Principales Dtos, Visitante extranjeros no residentes 2018  
Fuente: (Centro de Informacion Turistica de Colombia, 2019).

De acuerdo con la Figura 2, se investiga la gestión de los demás departamentos para obtener tan buenos resultados y se evidencia un mejor trabajo en promoción, mayor oferta de productos turísticos y la formulación de un plan de desarrollo turístico. Este compromiso con el turismo se evidencia en los indicadores de competitividad turística, tanto así que son los 4 primeros en el ranking de competitividad turística por departamento para el 2018 (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia, 2018).

A pesar del crecimiento de visitantes interno, Santander presenta bajo desempeño en los últimos años en otros aspectos, como la ocupación hotelera entre 2016 y 2018 que muestra la Figura 3.

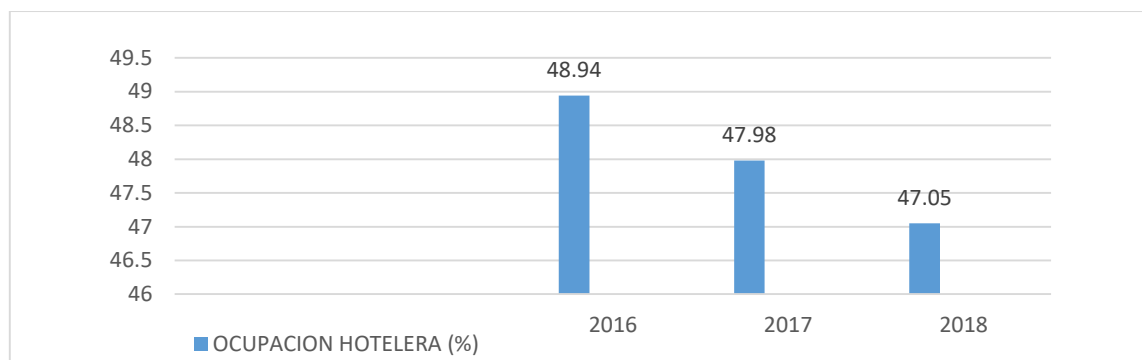


Figura 3 Ocupación hotelera en Santander  
Fuente: (Centro de Información Turística de Colombia, 2019)

De acuerdo con los resultados que reflejan la Figura 3, es necesario establecer estrategias que favorezcan el posicionamiento, la diferenciación y la generación de valor con base a las cualidades y atributos del departamento. A pesar del incremento en el número de visitantes, el sector no está siendo productivo para las empresas, ya que internamente hay una notable desmejora. Por ejemplo, Santander tiene una diferencia del 19,03% con respecto a Bolívar que ocupa el primer puesto en ocupación hotelera con 66,88% (CITUR, 2018).

### Contexto local

Bucaramanga, capital del Santander, ha sido incluida en la última década como una de las ciudades atractivas para visitar en Colombia gracias a los esfuerzos que se han venido realizando por la promoción del departamento. Primero fue “Santander extremo” y ahora el impulso por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo como corredor turístico del Nororiente (Ministerio de Comercio, 2017). La estrategia tiene como fin fortalecer el empleo, la productividad, competitividad, sostenibilidad, formalización y educación a través de los colegios de turismo. Además, el propósito es ofrecer una experiencia más completa para los turistas. Por otro lado, se encuentran los proyectos de ampliación de la infraestructura y la diversificación de los sitios de interés como lo son: Parque Cerro del Santísimo, Acuaparque Nacional del Chicamocha, Acualago Floridablanca, Parque Metropolitano del Parapente,

Parque Regional Natural Santurbán, Geoparque Cañón del Chicamocha, Zona Franca Hospitalaria Fundación Cardiovascular, Zona Franca Permanente Especial Fosunab, Embalse de Bucaramanga, Represa Hidrosogamoso y el Centro Metropolitano de Convenciones de Bucaramanga. Todos estos sitios de interés han enriquecido notablemente la oferta turística y han convertido a la capital Santandereana en un atractivo para visitantes locales, nacionales y extranjeros (Asociación Hotelera y Turística de Colombia /Santander, 2018). Adicionalmente, se encuentra el Bureau de Convenciones y Visitantes, una propuesta creada para promocionar la ciudad para la realización de grandes eventos y cumbres empresariales. Sin embargo, se requiere fortalecer el turismo, específicamente en Bucaramanga y su área metropolitana, pues la mayor concentración de turistas se refleja en el sur del departamento.

Por otra parte, es necesario destacar el desempeño del sector turismo a nivel local. Según la base de datos *Compite 360* (Información empresarial de Colombia), a mayo de 2019 se encuentran registradas 66.182 empresas, de las cuales 5.784 se dedican a actividades de alojamiento y servicios de comida, dando al sector turismo una participación aproximada del 8,73% del total de empresas del área metropolitana, (Información Empresarial de Colombia, 2019). No obstante, el sector está constituido en su mayoría por Pymes (pequeñas y medianas empresas), las cuales son consideradas de vital importancia para el desarrollo de la economía local y nacional, pero tienen baja productividad. Las Pymes son organizaciones que, como lo señala la Comisión Económica para América Latina y El Caribe “constituyen el 99% del tejido industrial, generan la mayoría de los empleos, su productividad es extremadamente baja en relación con la de las grandes empresas. Para superar esta situación, es necesario el desarrollo de cadenas productivas que incorporen empresas de diferente tamaño...” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2018). Aun así, estas empresas generan cerca del 67% de los empleos, razón por la que son necesarias las alianzas. En consecuencia, es preciso promover la asociatividad con empresas de un tamaño que permita desarrollar a las más

vulnerables, es decir, aquellas que no cuenten con la infraestructura, los recursos tecnológicos ni el personal capacitado lo suficiente, para generar valor. La competitividad e incluso, la incursión en la internacionalización pueden ser una realidad a través de posibles coaliciones entre empresas de similar o con mejor organización.

Dentro de las iniciativas clúster que benefician la asociatividad y desarrollo del sector para Bucaramanga y el área metropolitana se encuentra:

- **Ruta Competitiva Productos y Servicios Médicos y Clínicos del Área Metropolitana de Bucaramanga:** inició en el año 2014 y la apuesta estratégica es la potencialización del conocimiento con diferentes niveles de desarrollo como la especialización, la diferenciación médica y la generación de nuevo conocimiento con visión de internacionalizar el servicio (Clúster Salud Santander, 2018). Para ello se han dado incentivos económicos como las zonas francas FOSCAL Internacional (FOSUNAB) y Hospital Internacional de Colombia (proyecto de complejo médico de la FCV –Fundación Cardiovascular de Colombia–). De esta manera se busca generar turismo de salud, gracias al reconocimiento que internacionalmente ha recibido la calidad de su servicio y el costo de la prestación de este, atrayendo a extranjeros para recibir tratamientos médicos y realizarse distintos procedimientos. Este tipo de turismo también incentiva el uso de los servicios hoteleros y demás que presta el sector turismo en general.

Teniendo en cuenta que la capital del departamento es el principal emisor de turistas para poblaciones vecinas por la concentración de negocios y el aeropuerto Palonegro, posee el potencial para promover el turismo de toda el área metropolitana aprovechando la llegada de turistas nacionales e internacionales.



Además de las iniciativas clúster y el programa de rutas competitivas, hay organizaciones que promueven la asociatividad y trabajan por fortalecer el sector turismo en el área de estudio y son:

- **Corporación de turismo de Santander:** se creó en 2012 con el fin de encaminar a cada uno de los actores del turismo público o privado en las acciones de planeación, gestión, promoción, creación, ejecución y difusión de los productos y destinos turísticos. Esto con el fin de lograr un sector próspero, así como fortalecer la cultura santandereana y generar un desarrollo social y económico a la población local por la demanda de servicios turísticos.
- **Alianza por el turismo:** es una propuesta de la gobernación de Santander, de la cual hace parte la Cámara de Comercio de Bucaramanga y la Corporación Parque Nacional del Chicamocha. Esta alianza busca generar procesos de creación e ideación colectiva de estrategias para lograr una planeación organizada y sostenible del turismo en el departamento. La finalidad es la calidad y competitividad del sector, impactando en el desarrollo regional y empresarial y la calidad de vida de quienes son partícipes de esta actividad económica.
- **Bureau de Convenciones:** es una entidad público-privada fundada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, COTELCO Santander (Asociación Hotelera y Turística de Colombia), ACODRES Santander (Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica) y la Gobernación de Santander. Su fin es promover y posicionar nacional e internacionalmente a Bucaramanga y su área metropolitana y al departamento de Santander como destino para la realización de congresos, convenciones, eventos y viajes de incentivo. La idea es que estos impulsen la competitividad, el crecimiento de la llegada de visitantes, el aumento de la capacidad

hotelera y en general una mejora en la calidad de vida de los santandereanos (Bucaramanga Convention and Visitors Bureau, 2018).

También se encuentran los gremios del sector tales como:

- **Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO):** es un gremio creado en junio de 1964 que representa y apoya los intereses del sector hotelero y turístico, fortaleciendo la competitividad y productividad mediante la prestación de servicios de acuerdo con las necesidades de los afiliados y del turismo en general (COTELCO Colombia , 2018).
  - COTELCO Santander fue creada el 29 de mayo de 1997. Tiene como fin agremiar a los empresarios de la industria hotelera del departamento de Santander uniendo esfuerzos que contribuyan a la competitividad y sostenibilidad del sector turístico de esta región del país (COTELCO Santander, 2018).
- **Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (ANATO):** creada el 20 de octubre de 1949, esta entidad sin ánimo de lucro y de carácter gremial representa, defiende y promociona los intereses generales del turismo y de las Agencias de Viajes en Colombia (ANATO , 2018).
- **Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES):** gremio que representa los intereses de la industria gastronómica colombiana (asociados) ante autoridades, instituciones, empresas o cualquier persona. Se esfuerza por mantener y fomentar las relaciones para integrar la industria a nivel nacional, así como promover y difundir estudios e investigaciones que permitan conocer la realidad de esta industria dentro del entorno socioeconómico y turístico del país.

La gestión por parte de los entes gubernamentales con respecto al sector turismo y la vinculación de procesos asociativos a esta actividad económica están contemplados en los programas de desarrollo 2016-2019 y el plan estratégico de desarrollo turístico. En la Tabla 2 se presenta el plan de cada municipio perteneciente al área metropolitana, con énfasis en medidas que promuevan la asociatividad y mayor competitividad.

**Tabla 1**  
**Planes de desarrollo y turismo Bucaramanga y área metropolitana**

<b>MUNICIPIO</b>	<b>PLAN DE DESARROLLO Y DE TURISMO</b>
<b>BUCARAMANGA</b>	<p>*Aumentar la oferta turística local y fortalecer las alianzas y conexiones de intercambio con otras ciudades en materia cultural.</p> <p>*Elaboración de políticas públicas para impulsar a Bucaramanga como industria turística.</p> <p>*Elaboración e implementación del plan estratégico de turismo para la ciudad.</p> <p>*Capacitación a personas en temáticas relacionadas con el turismo con RNT (Registro Nacional de Turismo) vigente.</p> <p>*Celebración de ferias y fortalecimiento de los centros de convenciones (Bureau, Neomundo, Centro de Convenciones de Bucaramanga).</p> <p>*Ampliación de mercados e internacionalización mediante la asociación en sistemas tipo clúster para atender demanda requerida y el apoyo a sistemas de comercialización para</p>

identificar oportunidades y facilitar el acceso al mercado global y de turismo más amplio.

\*Diseño de productos de turismo de salud para Bucaramanga.

\*Apoyo para la remodelación de dos (2) parques de la ciudad de Bucaramanga.

\*Campaña de promoción del producto histórico-cultural de la ciudad de Bucaramanga, sus tres (3) rutas a pie e imagen de marca.

### **FLORIDABLANCA**

\*Creación de la Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo.

\*Fortalecer los encadenamientos productivos, la competitividad y la productividad basada en la innovación para que los empresarios del turismo crezcan, compitan, generen empleo y conquisten nuevos mercados.

\*Consolidar a Floridablanca como un territorio turístico de excelencia, competitivo a nivel nacional e internacional y reconocido por su marca y el fortalecimiento de la gestión del destino y promoción turística.

\*Apoyar anualmente la participación del municipio en la Vitrina de ANATO.

\*Certificación de un punto de información turística por parte de FONTUR (Fondo Nacional del Turismo).

\*Desarrollar acciones dirigidas al diseño, estructuración e implementación de los productos turísticos, mediante acciones de

<p><b>PIEDRECUESTA</b></p>	<p>cualificación y ampliación de la oferta del destino turístico, a partir de la implementación de la política pública de turismo.</p> <p>*Inversión en turismo sostenible, a través del mejoramiento de la infraestructura, fortalecimiento y promoción de productos turísticos.</p> <p>*Diseñar e implementar una política de turismo.</p> <p>*Capacitar en normas técnicas sectoriales a todos los agentes relacionados con el turismo.</p> <p>*Realizar alianzas y convenios estratégicos de competitividad turística.</p> <p>*Fortalecer los productos culturales y turísticos del turismo.</p> <p>*Impulsar la ejecución del Museo del Tabaco en Piedecuesta.</p>
<p><b>GIRÓN</b></p>	<p>*Mejorar la oferta turística y la implementación de tecnologías con la creación de aplicaciones que brinde información histórica y turística.</p> <p>*Fortalecer la cadena productiva del turismo.</p> <p>*Diversificar las diferentes actividades económicas del municipio, con el fin de producir nuevas ideas que fomenten el desarrollo del capital y del turismo.</p>

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Planes de desarrollo y de turismo municipales 2016-2019.

De acuerdo con la Tabla 2, se puede identificar la falta de adhesión por parte de los municipios del área metropolitana de Bucaramanga para consolidar un mismo plan para el desarrollo turístico que beneficie, económica y socialmente, a cada uno de los municipios que lo conforman.

Esto sucede a pesar de que Bucaramanga y los municipios aledaños de Floridablanca, Girón y Piedecuesta se asociaron voluntariamente dando origen al Área Metropolitana de Bucaramanga, la cual está actualmente regida por la Ley 1625 de 2013 (Ministerio de Interior, 2013). La principal razón por la cual se conforma esta asociación territorial es la de promover el desarrollo endógeno de sus territorios, de manera que puedan generar mayor bienestar a sus comunidades. A través de un esquema asociativo, aplicable a cualquier ámbito –ya sea político, económico, o cultural–, se busca lograr los objetivos que las comunidades, empresas y personas tienen en común, por lo que comparten costos, información y conocimiento. Esto es valioso para el establecimiento de políticas de turismo unificadas, que favorezcan el desarrollo del turismo a largo plazo, y no como municipios independientes.

En relación con el desempeño económico del sector, el Área Metropolitana de Bucaramanga se destaca en Santander en cuanto a hospedaje y viajeros receptores hospedados, como se evidencia en las cifras para enero de 2019, con una tasa de ocupación de habitaciones en 32,3% y un porcentaje de viajeros receptores hospedados del 72,68% (Situr Santander, 2019). Aun así, estas tasas continúan siendo relativamente bajas con relación a otras ciudades como Bogotá, Barranquilla, Cartagena y Medellín. Es así como se manifiesta la necesidad de potencializar los sitios de interés y promover mejores actividades para los turistas, con el fin de aumentar el número de visitantes y las noches de alojamiento en los 4 municipios del área metropolitana.

## **1.2 Problema de investigación**

El estudio planteado surge de la situación actual que está presentando el sector turismo en Bucaramanga, por la baja competitividad del sector en toda su área metropolitana con respecto a otras ciudades del país. Como lo evidencia el informe de índice de competitividad de turismo

en Colombia del CPTUR (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia), en 2018 Bucaramanga ocupó el sexto lugar de 18 en el ranking de ciudades capitales evaluadas a nivel nacional, con un puntaje de 5,26/10. Tal situación está dada por la baja asociatividad y articulación entre el sector privado y público, pues de acuerdo con los resultados obtenidos, uno de los criterios con menor ponderación es el empresarial con una calificación de 4,24/10. Dicho criterio mide el nivel de asociatividad entre las empresas del sector y la gestión institucional que se realiza para la prestación de servicios de calidad. Otro criterio con baja calificación (4,6/10) es gestión de destino, el cual evidencia las condiciones bajo las cuales se desarrolla la actividad turística y la articulación de los actores públicos y privados (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia, 2018). El bajo desempeño de estos criterios impacta negativamente, puesto que el sector turístico de Bucaramanga y el área metropolitana está conformado en un alto porcentaje por Mipymes. Esto se puede evidenciar en la sub-actividad “Alojamientos y servicios de comida”, que está conformada en 99,81%, por micro y pequeñas empresas (Camara de Comercio de Bucaramanga, 2018), comportamiento que se replica en las demás empresas de actividades turísticas. Las tendencias indican que a las Mipymes les resulta más difícil mantenerse y subsistir en el mercado por sí solas, creando la necesidad de unirse para mejorar los procesos, la cadena de valor y la productividad.

Actualmente, las Pymes tienen un aporte al PIB relativamente bajo, y el estudio “Asociatividad en Pymes del sector turístico” señala que presentan fallas en la tecnificación, haciendo necesaria la vinculación de herramientas tecnológicas como: telecomunicaciones, equipos multimedia y sistemas informáticos para mejorar la experiencia y relación con el cliente (Torres, 2003). Por otro lado, está la disminución de la capacidad de negociación, además de la limitación de la infraestructura para generar economías de escala, lo cual crea una gran desventaja en comparación con las grandes cadenas hoteleras y los operadores turísticos. Otra limitante es la escasa formación de los recursos humanos y la baja planificación para la

incorporación laboral de sus colaboradores. Por último, se encuentra la limitación en la adquisición de financiación, ya que estas organizaciones son consideradas de alto riesgo para el sector financiero por el incumplimiento de requisitos mínimos como liquidez y solvencia económica, impidiendo que individualmente puedan invertir e innovar en sus negocios.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a desaprovechar las oportunidades del mercado, las cuales han incrementado de acuerdo a la OMT a causa de: el entorno económico favorable (mejora de la calidad de vida y los ingresos de la población en los países emisores de turistas), consolidación de la recuperación en destinos principales afectados por crisis previas, mejor conectividad aérea y mayor facilitación de visados, así como el uso masivo de los medios de comunicación, las redes sociales e internet que han facilitado la promoción de los sitios turísticos (Organización Mundial de Turismo, 2019). Adicionalmente y a pesar de las crisis ocasionales de economía, los cambios del estilo de vida y el esfuerzo constante de la industria por ofrecer servicios capaces de generar valor y de ofrecer experiencias a los viajeros generan altos grados de satisfacción y la fuerte demanda de los principales mercados emisores (Morillo, 2011, pág. 65).

El turismo es un potenciador del desarrollo económico con generación de empleo e ingresos, sin embargo, el turismo es un sector que a pesar de los resultados positivos presenta fallas en la calidad del servicio y rezago de comportamientos no competitivos. Este último se puede ilustrar como la sobre dependencia de los factores básicos, deficiente conocimiento de clientes, falta de integración hacia adelante, ausencia de conocimiento de la posición relativa y una actitud defensiva (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2008). Al comparar los servicios turísticos con estándares internacionales, se reflejan brechas y se genera una fuerte necesidad de mejora, debido a fallas que resultan ser determinantes a la hora de ser competitivos a nivel global. Dentro de las barreras se destacan la baja cooperación de las empresas y el proceso asociativo entre todos los agentes del sector. Como resultado, se hace



necesario desarrollar estrategias que permitan la sensibilización del sector y el apoyo de entes privados y públicos para promover el trabajo colaborativo. El propósito es que a partir de allí se fortalezca la generación de valor de la cadena de servicio y la creación de ventajas, ambos a partir de la capacitación, creación de producto, mejora de la productividad y posicionamiento del destino. De esta manera se puede favorecer la demanda de los servicios turísticos, principalmente por extranjeros.

Para mejorar la competitividad y el aumento de la cadena de valor se debe fortalecer la asociatividad en los cuatro municipios del área metropolitana, debido a la naturaleza de las empresas que se dedican a esta actividad y la poca gestión por parte de los entes gubernamentales. Actualmente, existen diversos estudios e información relacionada con la prestación del servicio, el crecimiento a nivel departamental, la vinculación laboral en el sector, e incluso modelos de asociatividad y clúster, como ya se han mencionado anteriormente. Sin embargo, no se ha investigado ni indagado sobre la asociatividad entre los grupos de interés como los gremios y agentes relacionados con la prestación de servicio. Por ejemplo, se desconoce el estado actual de las alianzas y la cooperación entre las empresas del sector. Adicionalmente, no se ha evaluado cómo la práctica empresarial de esta última podría mejorar la competitividad en la ciudad de Bucaramanga y el área metropolitana y actuar como eje fundamental en la creación de valor.

En consecuencia, se hace necesario proponer la asociatividad como una de las estrategias más representativas para generar valor en la cadena productiva, pues se desea fomentar el ambiente más apropiado para que estas iniciativas sean incorporadas en el sector turístico de Bucaramanga y su área metropolitana. Es por esa razón que se busca responder el siguiente cuestionamiento: ¿cuál es el estado actual de la asociatividad del sector turismo en Bucaramanga y su área metropolitana?

### **1.3. Objetivos de investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general de investigación**

Analizar la asociatividad del sector turismo del área metropolitana de Bucaramanga, durante los años 2018 y 2019, para el fortalecimiento de la competitividad.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Caracterizar el sector turismo de Bucaramanga y el área metropolitana.
- Identificar la percepción por parte de las empresas, gremios y asociaciones respecto a la asociatividad en el sector turístico de Bucaramanga y el área metropolitana.
- Determinar las brechas que impiden la asociatividad en el sector turístico de Bucaramanga y el área metropolitana.
- Proponer estrategias para la superación de brechas de la asociatividad en el sector turístico de Bucaramanga y el área metropolitana.

### **1.4 Manejo de supuestos cualitativos**

- ¿Cuál es el estado actual de la asociatividad en Bucaramanga y el área metropolitana en el sector turismo?
- ¿Cuáles son los factores, variables relevantes y las causas de la escasa o nula asociatividad en el sector turismo en Bucaramanga y el área metropolitana?
- Para impulsar la asociatividad empresarial es necesario conocer el comportamiento y la percepción por parte de las empresas que conforman el sector turismo con respecto a esta práctica.
- La estrategia asociativa empresarial como herramienta de innovación y competitividad de sector turismo de Bucaramanga y el área metropolitana.

- ¿Cuál es la mejor forma de eliminar las barreras con respecto a la asociatividad?

### **1.5 Justificación**

La investigación propuesta busca mediante el trabajo de campo conocer e identificar el comportamiento y la percepción de las empresas con respecto a la asociatividad. Se busca establecer la situación actual a partir de los resultados obtenidos, por ejemplo, la participación en el desarrollo de la economía local y la competitividad del sector. Esto último teniendo en cuenta las posibles desventajas que presentan los municipios que conforman el área metropolitana con respecto a otros del departamento, los cuales han logrado obtener buenos resultados económicos y desarrollo para sus habitantes con el turismo.

Se espera que los resultados e información obtenida puedan servir para elaborar planes de mejora del sector, de acuerdo con las necesidades y los intereses de las empresas. También se busca que la información sirva para desarrollar un plan de acción, para mejorar la aceptación por parte de las empresas de turismo con respecto a la asociatividad y trabajen en este tipo de estrategias que buscan el beneficio de sus integrantes. Además, se quiere identificar tácticas para promover la asociatividad, con el fin de lograr una mayor persuasión y vinculación a las asociaciones y gremios que fomentan la cooperación. Esto con la intención de aprovechar las oportunidades que actualmente ofrecen el mercado y la creciente demanda a causa del aumento de visitantes a la región y los gastos por parte de turistas, provenientes de países desarrollados, en temas de ocio y diversión. Esto permitiría lograr un desarrollo social y económico, con la potencialización de esta fuente de empleo y de ingresos, obteniendo una mejor calidad de vida para los habitantes de la región.

Esta investigación se hace como apoyo a los planes de desarrollo del departamento y los macroproyectos de la visión prospectiva de Santander 2019-2030 que buscan el impulso del sector turismo. Debido a la naturaleza de las empresas (MiPymes), hay actualmente

deficiencias en infraestructura y recursos. No obstante, la asociatividad permitiría aprovechar de una mejor manera las oportunidades en cuestión de crecimiento facilitando el acceso a recursos para inversión, innovación, desarrollo y nuevos mercados, así como contrarrestar aquellas amenazas de índole económico y político (Vasquez, 2000). Las empresas que cooperan entre sí logran consolidarse cuando mejoran su poder de negociación con proveedores y disminuyen costos. Por tal razón, se debe evaluar la asociatividad, pues ésta es el puente para la competitividad y productividad del sector; de manera que la visión del turismo sea parte de la estructura productiva del departamento y con el objetivo de que llegue a ser de carácter mundial. Todo esto apoyado en la diferenciación y oferta con foco internacional, con el impulso de las entidades públicas, gremios, SENA, institutos de enseñanza, las Cámaras de Comercio y Zonas Francas de salud. Por otro lado, mejorando la infraestructura con proyectos como:

- La recuperación y conservación del patrimonio histórico-cultural: teatro Santander, iglesias, museos, centros históricos urbanos, centro cultural del oriente.
- Mejoramiento de la oferta de servicios en hoteles, restaurantes y medios de transporte.
- El desarrollo de nuevos lugares atractivos como el complejo turístico embalse del acueducto.
- El fortalecimiento de la conectividad, es decir, la movilidad aérea y terrestre.
- El impulso del Centro Internacional de Convenciones.
- La articulación de Zonas Francas de Salud (turismo de salud) y conformación del clúster de salud.
- La formación de una cultura para el desarrollo turístico a través de la formación para las personas prestadoras de los servicios turísticos.

- Puesta en marcha del sistema de Rutas que sea acorde al desarrollo de infraestructura, conectividad y sistema de información.
- La potencialización de la cooperación.

Los proyectos enunciados anteriormente son los medios para alcanzar el desarrollo del sector, mejorando la calidad de vida y economía de Bucaramanga, su área metropolitana, y por ende del departamento. Además, estos permiten brindar al turista experiencias inolvidables que los motiven a seguir visitando la región y generar ingresos a los habitantes. Esto ratifica la necesidad de que la academia sea participe de los procesos a través del suministro de datos que tengan relevancia para el sector. Dicha información debe estar dirigida a promover el mejoramiento de las empresas y el proceso de asociatividad, este último importante para convertirse en referente en la prestación de servicios turísticos.

Como lo afirma Varela (2016-2017), en la formulación del modelo estratégico de asociatividad, “En el largo plazo, el desarrollo de la zona dependerá del sector del turismo, su desarrollo y capacidad para mantener la posición en el mercado mundial, y la posición para competir sobre la base de la calidad y la innovación de sus productos y servicios”. Por lo tanto, y a pesar del constante crecimiento del sector, es necesario promover la sostenibilidad de la actividad turística. Por medio de la unión de las empresas del área metropolitana de Bucaramanga se busca que éstas obtengan ventajas competitivas y generen valor y servicios de alta diferenciación, lo cual les permitirá mantenerse en el transcurso de los años, y posicionarse en el mercado nacional e internacional.

Finalmente, este proyecto procura la adquisición y aplicación de conocimientos con el fin de aportar información relacionada con la asociatividad empresarial en el sector turismo y así cumplir con los objetivos del estudio. Todo esto como fuente de consulta y de apoyo a la generación de nuevas investigaciones sobre el tema en esta la localización geográfica de Santander.

## 1.6 Limitaciones y delimitaciones

Para el estudio es necesario restringir los alcances sobre puntos definidos, limitándose y delimitando así:

- Posible restricción por parte de las empresas que conforman las actividades económicas relacionadas con el turismo para suministrar información.
- La informalidad que se presenta en el sector puede impedir la obtención de información más confiable del campo de estudio.
- El estudio tiene como fin desarrollarse en un tiempo inferior o igual a los 10 meses, esto con el fin de culminar de manera simultánea con el proceso formativo de la maestría.
- El estudio está enfocado a la ciudad de Bucaramanga y el área metropolitana, la cual está conformada por 3 municipios: Girón, Piedecuesta y Floridablanca.

## 1.7 Definición de términos

- Asociatividad empresarial: “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común”. (Rosales, 1997)
- Área metropolitana: las áreas metropolitanas son entidades administrativas de derecho público, formadas por un conjunto de dos o más municipios integrados alrededor de un municipio núcleo, vinculados entre sí por dinámicas e interrelaciones territoriales, ambientales, económicas, sociales, demográficas, culturales y tecnológicas que para la programación y coordinación de su desarrollo sustentable, desarrollo humano,

ordenamiento territorial y racional prestación de servicios públicos requieren una administración coordinada (Ministerio de Interior , 2013).

- Turismo: conjunto de actividades que realizan las personas turistas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, con fines entre otros de ocio, cultura, salud, eventos, convenciones o negocios. (Fondo Nacional de Turismo (FONTUR), 2018).
- Competitividad: “La competitividad está relacionada con la capacidad de incrementar el nivel de vida de los habitantes, de generar incrementos sostenidos en productividad, de insertarse exitosamente en los mercados internacionales, entre otros”. (Padilla, 2006)
- Competitividad turística: se define 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 (Hassan, 2000).

De este modo, se brinda al lector información acerca del tema de investigación y la manera en que se quiere abordar la problemática, el desarrollo y la importancia del estudio, permitiendo tener una idea clara para la continuidad y el entendimiento del tema en su profundidad en los siguientes capítulos.

## **Capítulo 2. Marco teórico y estado del arte**

Este capítulo tiene como fin la identificación de fuentes secundarias que permitan el desarrollo de la propuesta de investigación. En él se exponen las teorías alusivas a la asociatividad, el turismo, las Pymes y la competitividad. Adicionalmente, se proporcionan ejemplos que han sido casos de éxito, los cuales sirven como referente para el análisis y como guía para la selección de variables y metodología.

### **2.1 Marco teórico**

#### **La asociatividad**

Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente tomar parte en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común (Rosales, 1997). Por otro lado, Luis Héctor Perego la define como “el esfuerzo colectivo de varias empresas que se unen para solventar problemas comunes y se lleva a cabo mediante la acción voluntaria de los participantes” (Perego, 2003). Por lo tanto, la asociatividad permite involucrar en el proceso a sus participantes y la zona donde se desarrolla.

La asociatividad es muy versátil y flexible a los requerimientos organizativos de las empresas, permitiendo adoptar características de los diferentes estilos de cooperación para crear un modelo asociativo único para cada grupo empresarial de acuerdo con sus necesidades y expectativas. María Angélica Lozano en su artículo “Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes”, afirma que los modelos de asociatividad representan



una herramienta eficaz para que los sectores productivos pequeños y medianos se vinculen y se mantengan en los mercados, los cuales son cada vez más regionales, abiertos y competitivos y además facilitan la generación de riqueza y equidad (Lozano, 2010).

La asociatividad favorece no lo solo a las empresas participantes, sino que aporta competitividad local y regional. Adicionalmente, la cooperación favorece la creación de valor y productividad en las actividades económicas principalmente en las MiPymes, las cuales de manera individual se ven limitadas en el acceso a nuevas tecnologías, a mercados y a la información. La asociatividad es la solución a problemas cuyo origen es la falta de infraestructura y recursos, ya que la unión permite de manera conjunta vencer las barreras y hacer más sólidas las empresas para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Existen consideraciones por las cuales las empresas se unen en fin de un bien común, entre ellas están las financieras, organizacionales y de mercadeo, como lo señala Narváez *et al.* (2009), siempre con el fin de alcanzar sus objetivos y el desarrollo de las organizaciones que deciden vincularse, pues de esta manera las ventas, los costos y las utilidades son más rentables.

Las empresas buscan asociarse de acuerdo con Ramírez y Vanegas (2008) para:

- Alcanzar objetivos organizacionales
- Mejoramiento de los procesos productivos
- Desarrollo de economías de escala (mediante la fabricación en conjunto, disminuyendo los costos fijos al aumentar la producción)
- Acceso e incorporación a nuevas tecnologías
- Intercambio de información
- Potencialización del poder de negociación

- Reducción de costos (a través de la agrupación de compras en común, mejora en el proceso de negociación y mejores condiciones comerciales)
- Mejora de posicionamiento en el mercado
- Acceso a nuevos mercados
- Capacitación de recursos humanos
- Incrementos de productividad
- Acceso a recursos y personal especializado
- Ventajas competitivas
- Alianzas de ventas, entre otras.

Las razones mencionadas anteriormente buscan principalmente beneficios económicos, y son las principales motivaciones de las empresas para trabajar en conjunto o vincularse a los procesos asociativos. Los resultados esperados están enfocados en la mejora de los procesos productivos y la competitividad de las empresas. De este modo, podrán permanecer de una manera sostenible en el mercado, con una cadena de valor que garantice la prestación de servicios óptimos y que genere utilidades a sus negocios.

También existen obstáculos que interfieren en la cooperación entre las empresas como se evidencia en el estudio “Asociatividad empresarial, crecimiento productivo e innovación. El caso de las pymes del sector textiles y confecciones en Bogotá”. Éste muestra que las principales barreras son los conceptos culturales y modelos mentales que rigen muchas sociedades, principalmente en los empresarios que temen a los cambios y prefieren los modelos de negocios convencionales. Por otro lado, existe el temor de perder una tradición familiar, no les gusta tomar riesgos y tienen la cultura de no querer compartir decisiones y de mantener el control absoluto de sus empresas (Acevedo, 2009). Otras barreras comportamentales y

culturales son la escasa cultura de cooperación entre las empresas, la falta de compromiso, la competencia entre las empresas, la ausencia de un entorno institucional que apoye los mecanismos de asociatividad y la falta de “reglas de juego” claras (Ramírez & Vanegas, 2008). Dichas barreras obstaculizan el desarrollo de proyectos y a su vez la obtención de resultados para las empresas, dejando una sensación de inutilidad de las alianzas y adoptando una concepción errada de los procesos asociativos. Por esta razón, se debe iniciar un proceso de adaptación y rompimiento de paradigmas tanto en los empresarios con resultados como en los futuros emprendedores, por medio de la orientación y el apoyo de la academia.

Existen varios esquemas de asociatividad y cada uno se adapta a las necesidades y los objetivos para los cuales las empresas se integran. Entre ellos se encuentran las redes empresariales, que se subdividen en redes empresariales horizontales y redes empresariales verticales. Por otro lado, están las alianzas estratégicas, las cadenas productivas, los clústeres, las uniones temporales, los acuerdos de cooperación entre empresas y los consorcios.

Esquemas de asociatividad:

- **Redes empresariales:** partiendo de la definición de López (2003), es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, donde las empresas participantes mantienen su independencia jurídica y autonomía gerencial y deciden integrarse libremente. Son empresas que se sitúan en posiciones distintas y se asocian para alcanzar objetivos en común, que son difíciles de alcanzar de manera individual. Según el libro “Redes Empresariales: Experiencias en la región Andina” (Lopez, 2003), las empresas logran elevar su competitividad y rentabilidad y se consolidan en el mercado a través de las redes empresariales. Esta modalidad de asociatividad no se centra en las transacciones comerciales, sino en las redes de todo tipo que permiten el intercambio de información para saber hacer innovación. Los beneficios que se obtienen con este

esquema asociativo son: descuentos en las compras de insumos, uso eficiente de tecnologías y acceso a mercados más grandes, mayor capacidad de responder a la demanda sin realizar inversiones en su estructura de producción, intercambio de conocimiento y mayor apoyo por parte de entidades públicas y privadas (Montoya, 2018).

Las redes empresariales se clasifican en:

- ✓ Redes horizontales: en ellas se asocian empresas de igual tamaño por sector productivo y localización geográfica. Estas redes están orientadas a economías de escala y de mayor poder de negociación, cooperan entre sí, pero sin dejar de competir entre ellas por un mismo mercado.
- ✓ Redes verticales: es la cooperación entre empresas en posiciones distintas y se asocian para alcanzar una ventaja competitiva que individualmente no lograrían alcanzar (franquicias, contratos de distribución, etc.). Además, se destaca la especialización en los procesos productivos, mayor calidad de los productos y reacción más adecuada a los cambios del entorno.
- **Distritos industriales**: el concepto de distrito industrial se origina a partir del economista Alfred Marshall en 1980 en su libro *Principles of Economics*, que alude a los distritos industriales como concentraciones de sectores especializados en una zona específica. Además, afirma que los distritos crecen directamente proporcional a la población de trabajadores formados y especializados y que la localización en una única área favorece el crecimiento de los proveedores, obteniendo así eficiencia de costos gracias a una extrema división social del trabajo (Victorio, 2014). Posteriormente, el tema fue retomado por Giacomo Becattini quien define los distritos industriales como la asociatividad que se da entre comunidades y las empresas interrelacionándose mutuamente. Más explícitamente, lo define como “una entidad socio territorial que se

caracteriza por la presencia activa de tanto una comunidad de personas y de una población de empresas en un área natural e históricamente delimitada” (Becattini, 1989). Por lo tanto, las empresas del distrito se caracterizan por ser del mismo sector industrial. En cuanto a las características de este tipo de asociatividad, se encuentra la importancia de los aspectos socioculturales como los valores, orientaciones e instituciones y la afinidad en cuanto a la zona geográfica. Adicionalmente, los elementos fundamentales son la actitud asociativa para perdurar por largo tiempo, la autonomía tecnológica, el tener estrategias de mercado claras, contar con infraestructura urbana adecuada y relaciones fuertes entre gremios y productores.

- Alianzas estratégicas: es una asociación para lograr los objetivos de las empresas que la integran. El empresario y físico japonés Akio Morita, citado por Luis del Prado en su artículo “Alianzas estratégicas” manifiesta que “ninguna empresa es una isla. En un mercado independiente, cada compañía tiene que pensar en términos de trabajar con otras si quiere competir en el mercado global” (Del Prado, 1987). Esto ratifica la importancia de la asociatividad para competir y poder afrontar los desafíos de la apertura económica. Por otra parte, la globalización hace que las empresas busquen maniobras para crecer, con el fin de potencializar la efectividad de las estrategias competitivas de las empresas a través del intercambio de tecnología, habilidades y productos. Éstas pueden ir desde un contrato a distancia hasta un proyecto en conjunto. De acuerdo con el libro *Strategic Alliances: an Entrepreneurial Approach to Globalization* (Yoshino y Srinivasa, 1995), las alianzas estratégicas tienen las siguientes características: las empresas que se unen para lograr unos objetivos comunes siguen gozando de independencia tras la formalización de la alianza, comparten los beneficios y controlan los resultados de las tareas asignadas. De ahí surge la dificultad

de su gestionamiento, ya que cada una contribuye continuamente en una o más áreas estratégicas claves.

Dentro de los ejemplos de alianzas exitosas están: Ford/Mazda, Toshiba/Motorola, Whirlpool/Philips, Starbucks/Librerías Barnes y Nobles, y Apple/Sony. El éxito siempre radica no solo en crear las asociaciones sino en innovar continuamente los procesos y administrar una red global de alianzas.

- Consorcio: Cuando dos o más personas en forma conjunta presentan una misma propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato, respondiendo solidariamente por todas y cada una de las obligaciones derivadas de la propuesta y del contrato. En consecuencia, las actuaciones, hechos y omisiones que se presenten en desarrollo de la propuesta y del contrato afectarán a todos los miembros que lo conforman. (Artículo 7, Ley 80 de 1993).

Este tipo de asociatividad se da para la realización de proyectos de gran magnitud. Por ejemplo, cuando alguna de las empresas no tiene la capacidad suficiente para llevar a cabo una tarea específica y requiere del apoyo o la unión de otras organizaciones para garantizar el cumplimiento, ampliar las fortalezas y minimizar las desventajas.

- Unión temporal: la Ley 80 de 1993, en el artículo 7, lo define así:  
Cuando dos o más personas en forma conjunta presentan una misma propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato, respondiendo solidariamente por el cumplimiento total de la propuesta y del objeto contratado, pero las sanciones por el incumplimiento de las obligaciones derivadas de la propuesta y del contrato se impondrán de acuerdo con la participación en la ejecución de cada uno de los miembros de la unión temporal.

Este tipo asociatividad es frecuente para obtener beneficios económicos como la disminución de costos cuando un proyecto requiere de inversiones altas y por lo tanto se requiere de la unión de dos o más empresas para poder desarrollarlo.

- Clúster: tipo de asociatividad que tiene como fin promover el desarrollo de las empresas y mejorar la competitividad y productividad. Se define como la concentración geográfica de empresas, proveedores especializados, proveedores de servicios, compañías en industrias relacionadas e instituciones como lo son: las universidades, agencias regulatorias y gremios que desempeñan las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas (Porter, 1998; Red Clúster de Colombia, 2014). Los clústeres se pueden integrar vertical y horizontalmente para obtener mayores beneficios y resultados económicos. Los clústeres deben ser especializados, competitivos e innovadores de alto nivel tecnológico, una de las características fundamentales de asociatividad por aglomeraciones. Además, estos deben compartir una visión conjunta de desarrollo basada en la competencia y la cooperación en un mercado específico y de manera simultánea. De esta manera se da el fenómeno de cooperación, que básicamente trata de aumentar los beneficios e ingresos, pero se compite al momento de distribuirlos. Este tipo de asociatividad se caracteriza por reducir costos y promover el intercambio de conocimiento generando innovación.

En Colombia, la asociatividad tipo clúster es la más frecuente y es utilizada para mejorar la competitividad y la productividad. La mayoría de estas iniciativas son de tipo público. De acuerdo con la red de clústeres, en Colombia hay 88 clústeres con iniciativas y 122 sin iniciativa, conformados por los sectores de alimentos y bebidas, salud, software y tecnología, confección y moda; sin embargo, el más representativo es el sector turismo y restaurantes. Este último cuenta con 16 clústeres activos, siendo éste el gremio con mayor número de asociaciones conformadas. Las principales motivaciones para conformar estas asociaciones

son: desarrollo de la cadena de valor, I+D+i (investigación, desarrollo e innovación), infraestructura específica, posicionamiento y mercadeo del clúster, promoción de las exportaciones, visión y estrategia, mejora del entorno de negocios y capacitación de RRHH (recursos humanos) (Red Cluster Colombia , 2018).

Se podría decir que en algunas de las iniciativas se refleja una falta de funcionamiento y que en algunos casos aún no hay empresas vinculadas. Adicionalmente, aún falta motivación de las Pymes para trabajar en conjunto y la ausencia de información impide la agrupación en estas iniciativas de desarrollo. En la Tabla 4 se exponen las diferentes iniciativas generadas en el departamento de Santander:

**Tabla 2**  
**Iniciativas clúster generadas en el departamento de Santander.**

<b>Nombre de la iniciativa</b>	<b>Año de creación</b>
Clúster del Petróleo de Barrancabermeja	2008
Clúster de empresas de tecnologías de información y comunicaciones de los Santanderes	2009
Destino Competitivo - Turismo para el Sur de Santander	2012
Ruta Competitiva - Clúster de la construcción de inmuebles del área metropolitana de Bucaramanga	2013
Ruta Competitiva Productos y Servicios Médicos y Clínicos del Área Metropolitana de Bucaramanga	2014

Fuente: (Red Cluster Colombia , 2018)

De acuerdo con los clústeres de Santander presentados en la Tabla 4, se destaca actualmente el clúster de construcción de inmuebles en el Área Metropolitana de Bucaramanga y el del sector turismo. Sin embargo, el de turismo es exclusivo para el sur del departamento. A pesar



de ello, estas iniciativas impulsan considerablemente el desarrollo y abarcan una buena participación en la economía y el desarrollo del departamento.

También se encuentran las iniciativas que aún no están vigentes, pero que representan una oportunidad para el departamento a fin de aumentar la competitividad y productividad de la economía y son las siguientes:

**Tabla 3 Clúster sin iniciativa en Santander**

Nombre de la iniciativa
Productos y servicios de petróleo y gas
Joyería y metales preciosos
Turismo de negocios ferias y convenciones
Cuero y calzado

Fuente: (Red Cluster Colombia , 2018)

De acuerdo con la Tabla 5, se puede afirmar que el clúster más relevante para la presente investigación, aunque aún no tenga iniciativa, es el turismo de negocios, ferias y convenciones, ya que representa una oportunidad para Bucaramanga y su área metropolitana de aumentar el número de visitantes a esta zona. Por otro lado, es un desafío para las pequeñas y medianas empresas lograr entrar a competir con las grandes cadenas hoteleras y agencias de turismo.

La globalización y la dura rivalidad internacional han hecho que múltiples países implementen modelos asociativos, principalmente en pequeñas y medianas empresas. Esta situación ha dado como resultado experiencias exitosas que se han convertido en referentes para el mundo por alcanzar resultados económicos y el desarrollo para las comunidades que han decidido unir los esfuerzos para ser competitivos y sostenibles en el tiempo. Teniendo en

cuenta que es importante conocer las experiencias a nivel internacional, nacional y local en relación con la asociatividad, se identifican algunos casos de éxito a continuación.

El norte italiano es un pionero en la aplicación del modelo de asociatividad basado en los distritos industriales. El objetivo, como lo señala Andrea Saba en su investigación “El modelo italiano: la especialización flexible y los distritos industriales”, es la innovación en los procesos productivos y el mejoramiento del producto. Por otra parte, se encuentran los consorcios, cuyo aporte principal es el modelo exportador que surge como consecuencia de la necesidad de las empresas de vender sus productos en mercados alternativos, siendo menester unirse para lograr llegar a múltiples mercados internacionales (Saba, 1997). Actualmente cuenta con la creación de 300 consorcios conformados por empresas pequeñas y medianas de varios sectores económicos y geográficos. El caso italiano, como lo indican Quintar y Gatto (1992) “repercutió positivamente en el ingreso de esas áreas distrito evidenciando un desarrollo económico social significativo en los últimos 30 años”. En éste se destaca como referente la eficiencia productiva, las actividades con innovación tecnológica y el crecimiento del empleo. La aplicación de estos modelos permitió que Italia fuera uno de los mayores exportadores de textiles, muebles, calzado, etc., posicionando grandes marcas como: Armani, Bulgari, Dolce&Gabbana, Prada, Versace, Gucci, entre otras.

En Estados Unidos se destaca el mundialmente conocido Silicon Valley (“valle del silicio”), clúster ubicado en California y conformado por pequeñas y grandes empresas relacionadas con tecnología e innovación. Allí se encuentran empresas que son referentes en su campo, como Google, Facebook y Apple, este último un polo tecnológico mundial y mayor cuna de expertos en esta materia.

Por otra parte, en la región chilena Antofagasta se destacan los clústeres mineros, que han logrado impulsar su economía y convertir a éste en su primer sector en ingresos por exportaciones. La asociatividad de los ferreteros llamada Chilemat les permitió vencer y

contrarrestar las amenazas del mercado y consolidarse como una de las cadenas más importantes de Chile. Mientras tanto, la asociación Salmonchile ha permitido posicionar al salmón en mercados internacionales, aumentando significativamente sus ingresos, los cuales representan el segundo sector exportador de ese país.

Para concluir, a nivel local se destaca el clúster SINERTIC, ubicado en Bogotá y Cundinamarca. Se estima que este clúster ha mejorado significativamente la productividad del sector. Por otro lado, el clúster de moda y fabricación avanzada de la ciudad de Medellín ha logrado posicionar al país como un buen productor de moda. De este clúster se destaca el evento “Colombiamoda”, que incentiva los negocios de la industria nacional e internacional y el aumento de los ingresos por el turismo que este genera.

## **Turismo**

De acuerdo con la definición de la Organización Mundial de Turismo –OMT– (2018), el turismo es considerado como un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el traslado de personas a lugares diferentes a su residencia, ya sea por motivos de ocio, trabajo, personales o profesionales. Los visitantes se clasifican en: turista (cuando pernocta o duerme en el lugar de visita) o excursionista (visitante del día). Por otra parte, esta actividad genera directa e indirectamente aumento de ingresos y oferta de servicios turísticos, trayendo desarrollo a los lugares visitados.

De igual forma, la OMT considera los siguientes tipos de turismo:

- Turismo interno: son aquellas actividades turísticas realizadas por un visitante residente en el país de referencia como parte de un viaje turístico interno o de un viaje turístico emisor.
- Turismo receptor: engloba las actividades realizadas por un visitante no residente en el país de referencia como parte de un viaje turístico receptor.

- Turismo emisor: abarca las actividades realizadas por un visitante residente fuera del país de referencia como parte de un viaje turístico emisor o de un viaje turístico interno.
- Turismo interior: engloba el turismo interno y el turismo receptor, a saber, las actividades realizadas por los visitantes residentes y no residentes en el país de referencia como parte de sus viajes turísticos internos o internacionales.
- Turismo nacional: abarca el turismo interno y el turismo emisor, a saber, las actividades realizadas por los visitantes residentes dentro y fuera del país de referencia, como parte de sus viajes turísticos internos o emisores.
- Turismo internacional: incluye el turismo receptor y el turismo emisor, es decir, las actividades realizadas por los visitantes residentes fuera del país de referencia, como parte de sus viajes turísticos internos o emisores y las actividades realizadas por los visitantes no residentes en el país de referencia como parte de sus viajes turísticos receptores.

Así mismo define:

- Excursionista: los no residentes que sin pernoctar ingresan al país con un fin diferente al tránsito.
- Turista: cualquier persona que viaja a un lugar diferente al de su residencia habitual, que permanece por lo menos una noche en el lugar que visita y cuyo principal motivo de viaje es el ocio, descanso, ocupación del tiempo libre, peregrinación, salud, u otro diferente a una actividad en el lugar de destino.

En Colombia de acuerdo con el Decreto 229 de 2017, son consideradas como prestadoras de servicios turísticos las siguientes actividades económicas:

### Establecimientos de alojamiento

Son bienes destinados por una persona natural o jurídica a prestar el servicio de alojamiento no permanente inferior a 30 días con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios y se clasifican en:

- Albergue-refugio-hostal: establecimiento en que se presta servicio de alojamiento en habitaciones semiprivadas o comunes al igual que sus baños. Además de tener zonas comunes, los huéspedes pueden preparar sus alimentos.
- Aparta hotel: el servicio de alojamiento se presta en apartamentos independientes de un edificio.
- Alojamiento rural: se presta el servicio de alojamiento en unidades de habitaciones privadas ubicado en zonas rurales y tiene como fin promover el desarrollo de actividades asociadas al ambiente natural y cultural.
- Los hoteles: el servicio de alojamiento se presta en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad privadas, con servicios de recepción, estar y servicio de desayuno como servicios complementarios.
- Campamentos: se presta servicio en un terreno debidamente delimitado, asignando un espacio a cada persona o grupos de personas que hacen vida al aire libre y que utilizan carpas, casas rodantes o similares para pernoctar.
- Viviendas turísticas: son viviendas familiares que prestan el servicio de alojamiento en habitaciones preferiblemente en arquitectura autóctona.
- Otros tipos de hospedaje no permanente, excluidos los establecimientos que prestan el servicio de alojamiento por horas.

### Agencias de viajes

Las agencias de viajes y turismo son empresas comerciales que se dedican a vender planes turísticos. Éstas realizan las siguientes actividades: organizar, promover y vender planes

turísticos para ser operados por agencias de viajes operadoras legalmente constituidas; reservar y contratar alojamiento y demás servicios turísticos; tramitar y prestar asesoría al viajero en cuanto a documentación requerida para viajes nacionales e internacionales; y reservar cupos y vender pasajes. Se dividen en:

- Agencias mayoristas: se dedican profesionalmente a programar, contratar y organizar planes turísticos y se caracterizan por organizar y programar planes turísticos nacionales e internacionales para ser ejecutados por agencias operadoras y para ser vendidos por agencias de viajes y turismo.
- Agencias operadoras: se caracterizan por operar dentro del país planes turísticos organizados por agencias de viajes del exterior y del país. Además, se encargan de crear planes operados por ellos mismos, prestación de servicios de transporte y de guianza, así como el suministro de equipo especializado (implementos de casa, buceo, etc.).

#### Oficinas de representaciones turísticas

Son empresas nacionales o extranjeras, que actúan en virtud de un contrato como agencia comercial, como intermediarios para la venta, promoción y explotación de servicios turísticos ofrecidos por otras personas, en el territorio nacional o extranjero.

#### Guías de turismo

Es una persona natural que ofrece servicios profesionales de guianza turística, orientación y acompañamiento al viajero durante la ejecución del servicio contratado.

#### Operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones

Son personas naturales o jurídicas que se dedican a organizar eventos, certámenes, congresos, ferias, convenciones y similares en sus etapas de gerenciamiento, planeación,

promoción y la realización, así como el asesoramiento y/o producción de estas actividades en forma total o parcial.

#### Los arrendadores de vehículos para turismo nacional e internacional

- Arrendador de vehículo para turismo nacional e internacional: establecimientos de arrendamiento de vehículos nacional e internacional, con o sin conductor para viajeros.
- Empresas de transporte terrestre automotor especial y operador de chivas: es aquel que se presta bajo la responsabilidad de una empresa de transporte legalmente constituida y habilitada para la prestación del servicio de transporte, ya sea para grupos, estudiantes, turistas, agencias de viajes o particulares que requieren de un servicio de expreso.

#### Los usuarios industriales de servicios turísticos de las zonas francas

- Las empresas promotoras y comercializadoras de proyectos de tiempo compartido y multipropiedad de acuerdo con el Decreto 1076 de 1997. Son personas naturales o jurídicas dedicadas a la reestructuración y puesta en marcha de complejos turísticos destinados a ofrecer mediante un contrato el sistema de tiempo compartido (utilizar, disfrutar y disponer, a perpetuidad o temporalmente, de una unidad inmobiliaria turística o recreacional por un período de tiempo en cada año).
- Las compañías de intercambio vacacional: tienen como objeto promover e intermediar el intercambio de periodos vacacionales de tiempo compartido turístico.

#### Establecimientos de gastronomía, bares y negocios similares

Se consideran establecimientos turísticos cuyos ingresos operacionales netos anuales sean superiores a los 500 salarios mínimos legales mensuales vigentes y/o se encuentren en los

lugares que determinen como sitio de interés turístico el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

- Bares y establecimientos similares: establecimientos cuya actividad económica exclusiva o principal es la venta, con o sin servicio de mesa, de bebidas alcohólicas para consumo dentro de los mismos.
- Empresas captadoras de ahorro para viajes y de servicios turísticos prepagados: son empresas captadoras para viaje y empresas de servicios turísticos prepagados los establecimientos de comercio que reciban pagos anticipados con cargo a programas turísticos que el usuario podrá definir en el futuro.
- Concesionarios de servicios turísticos en parques
- Parques temáticos
- Los que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo determine.

Existe la clasificación del turismo de acuerdo con el motivo de viaje (Morillo, 2011):

- Turismo vacacional: se destacan las actividades de turismo de montaña y de playa, así como actividades relacionadas con el ocio y el descanso.
- Turismo especializado: son aquellas actividades turísticas que requieren de conocimiento para la prestación del servicio. Entre ellos se encuentra el turismo de aventura (requiere de zonas y atractivos naturales peculiares, apoyados por servicios acondicionados para el ambiente donde se lleva a cabo, capaces de agregar valor), de salud (impulsado por la necesidad de mejorar, fomentar o restaurar la salud; se requieren especialistas en el área para la prestación del servicio) y científico (la motivación principal es la investigación ya sea en universidades o bibliotecas).
- Turismo de afinidad: se refiere al turismo deportivo, de negocios, religión, estudiantil, congresos y convenciones, gastronómico y de familiares y amigos.



## PYMES

Las Pymes son empresas cuya estructura económica y de personal es pequeña, pero que a pesar de estas limitaciones son importantes generadores de empleo y aportan desarrollo a la economía.

En Bucaramanga y el área metropolitana el sector turismo está conformado principalmente por MiPymes, de acuerdo con la clasificación siguiente:

**Tabla 4 Clasificación de las PYMES en Colombia.**

<b>Empresa</b>	<b>Microempresa</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>
<b>Número de trabajadores</b>	Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores	Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) Trabajadores.	Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores
<b>Activos totales por valor</b>	Inferior a quinientos (500) SMMLV/ excluida la vivienda	Entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV	Entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMMLV

Fuente: Ley 590 del 2000 y su posterior modificación con la ley 905 de 2004 (Ministerio Comercio Industria y Turismo, 2004).

El propósito de caracterizar a las empresas de acuerdo con la Tabla 6 es promover el desarrollo en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos y el aprovechamiento productivo de pequeños capitales. Adicionalmente, se busca facilitar el desarrollo tecnológico y el acceso a mercados y materias primas para el desarrollo de sus actividades.

La competitividad debe mejorarse constantemente, buscando optimizar las estructuras de costos, productos y servicios. Se deben aprovechar, en lo posible, las fortalezas que tienen respecto a otras empresas de mayor tamaño y contrarrestando las debilidades. Según Pymes Globales existen fortalezas y debilidades en las PYMES, las cuales se describen a continuación:

**Tabla 5 Fortalezas y debilidades de las PYMES**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
El grado de flexibilidad o adopción de las variables del entorno y necesidades de los clientes; facilidad para acceder a nuevos mercados y formas de distribución como lo son las alianzas estratégicas, franquicias entre otras.	Baja planificación a corto y largo plazo.
Mayor capacidad de innovación al existir cercanía con los clientes, facilidad en la transformación de la estructura productiva y logística.	Baja importancia a los estándares de calidad, estandarización de procesos y demás temas referentes.
Mayor capacidad para atender segmentos de la demanda, a través de la optimización de recursos para el alcance de los nichos del mercado, y el acceso de la información de los clientes.	Baja incorporación de tecnología: barreras para generar economías de escala impidiendo mejorar su estructura de costos.
Facilidad para generar valor, ofreciendo diferenciación, así como una mejor cultura organizacional.	Bajo nivel de documentación de procesos e información clave de la organización.
	Productividad insuficiente.
	Escasas y caras fuentes de financiamiento.
	Estructuras organizativas inadecuadas.
	Pérdida del poder de negociación.
	Recursos humanos poco calificados.

Fuente: Estrategias prácticas para la internacionalización de empresas Pymes 2a Ed (Pymes Globales, 2011)

Con base a las fortalezas y debilidades descritas en la Tabla 7, se debe desarrollar un plan de acción que permita potencializar aquellos factores positivos a favor de las Pymes para generar una ventaja competitiva y la diferenciación de los servicios en el sector turismo. Además, se deben establecer operaciones encaminadas a contrarrestar las debilidades aprovechando las virtudes de la asociatividad y la unión entre las empresas.

Las Pymes han retomado un valor significativo para la economía, pues varios estudios han concluido que los negocios jóvenes y pequeños generan más empleos que los grandes y viejos. Adicionalmente, éstas superan a las grandes empresas en innovación, producción de avances tecnológicos y son más resistentes a los cambios del entorno (Velásquez, 2004). Por lo tanto, se propone para su fortalecimiento crear espacios de integración, puesto que estas empresas son de vital importancia para el desarrollo de la economía, el empleo y la mejora de la calidad de vida de la población (Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2018). En Colombia las Pymes tienen una participación representativa en la economía, razón por la cual se han generado políticas para impulsar el desarrollo de pequeñas y medianas empresas mediante la asociatividad e iniciativas clúster.

### **Competitividad**

“La competitividad está relacionada con la capacidad de aumentar el nivel de vida de los habitantes, de generar incrementos sostenidos en productividad, de insertarse exitosamente en los mercados internacionales, entre otros” (Padilla, 2006). En cuanto a la competitividad turística se tiene la definición de Salh 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 (Hassan, 2000). Mientras tanto, la definición del modelo de competitividad turística del Centro de Pensamiento Turístico de Colombia es la capacidad que tiene un destino para penetrar en los mercados y ser sostenible mediante la unión

de actores públicos y privados junto con la comunidad receptora, así como la creación de productos diferenciados de alta calidad, innovadores y atractivos, que generen experiencias positivas y alto valor agregado al turista y visitante (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia, 2018). Es importante hacer un seguimiento constante al desempeño de la competitividad para ejecutar planes de acción que permitan mejorar la cadena de valor de manera continua garantizando la sostenibilidad de las actividades económicas.

El índice de competitividad turística evalúa con base a criterios, conformados por indicadores, la eficiencia y desempeño por departamentos, ciudades capitales y algunos municipios la competitividad del sector turismo. Los criterios son los siguientes (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia, 2018):

- Ambiental: está compuesto por catorce indicadores que recogen los aspectos relacionados con la calidad del medio ambiente y la interacción de la industria turística con los ecosistemas en los que se desarrolla. Así, el criterio permite evaluar la protección y gestión del entorno ambiental en las regiones.
- Cultural: está compuesto por ocho indicadores, los cuales evalúan el aprovechamiento del patrimonio cultural de los destinos y el impacto que tiene la actividad turística sobre éste. De igual forma, el criterio mide la disponibilidad de atractivos y productos de carácter cultural en los territorios y la gestión que realizan las autoridades por resaltar la importancia de éstos.
- Económico: está conformado por trece indicadores, relacionados con otros criterios, donde se evalúa la disposición de las regiones para atender la demanda nacional e internacional. Así, el criterio incluye indicadores del sector turístico como el producto interno bruto departamental, la información sobre la llegada de turistas extranjeros a

los destinos nacionales, resultados financieros del sector e incentivos y carga tributaria en el desarrollo de esta actividad económica.

- **Empresarial:** Se usan once indicadores que establecen el nivel de asociatividad entre las empresas del sector y la gestión institucional que realizan para la prestación de servicios de calidad. En este sentido, evalúa la formalidad, la facilidad para abrir empresas, la participación del sector privado en proyectos con el sector público y la internacionalización empresarial.
- **Gestión de destino:** está compuesto por dieciocho indicadores que evidencian las condiciones bajo las cuales se desarrolla la actividad turística en los departamentos y la articulación de los actores público y privado. En este sentido, evalúa aspectos importantes como la planificación y sostenibilidad de los destinos; y priorización y aporte de recursos nacionales y regionales para el desarrollo del sector.
- **Social:** está definido por once indicadores que buscan recoger el impacto que tiene la actividad turística sobre la comunidad local, a partir de la evaluación del estado del mercado laboral en el sector y la formación del capital humano empleado en la prestación de los servicios turísticos en cada destino.
- **Estrategia de mercadeo:** está compuesto por siete indicadores que evalúan la capacidad de las empresas del sector para gestionar los mercados y promover sus productos bajo una estrategia de promoción integral del destino.
- **Infraestructura:** está compuesto por veintidós indicadores y da cuenta de los aspectos de infraestructura terrestre, aérea, tecnológica y de soporte para la prestación de servicios turísticos en los destinos.

Para poder desarrollar el trabajo es necesario conocer el estado actual de la competitividad en Bucaramanga por ser la ciudad capital y direccionadora del área metropolitana.

Bucaramanga para el 2018 ocupó el sexto lugar entre 18 en el índice de competitividad turística de ciudades capitales, y la calificación de cada uno de los criterios se presentan a continuación en la Figura 4:

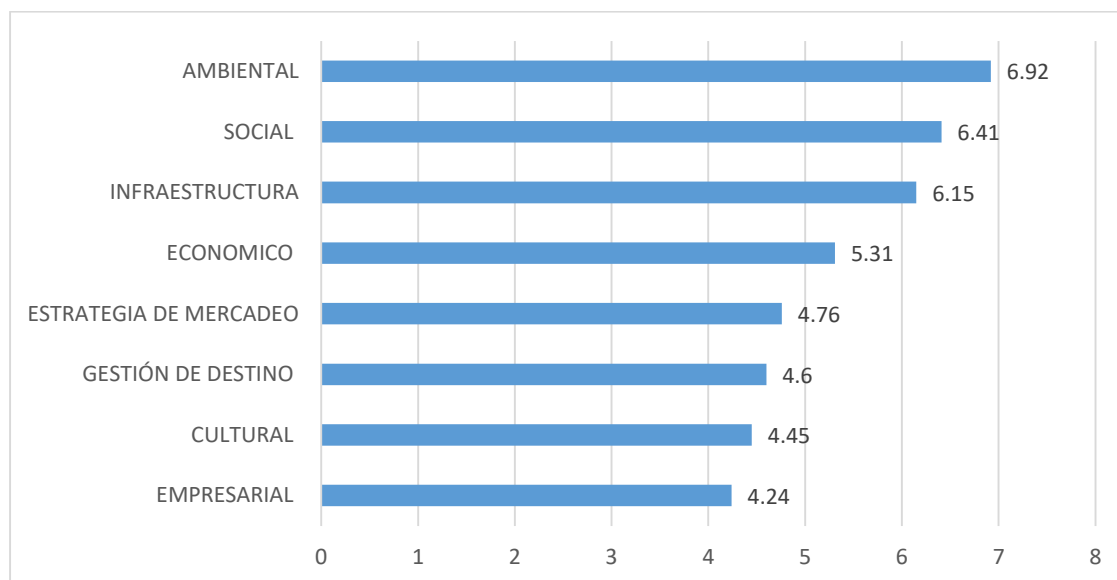


Figura 4 Índice de competitividad turística de Bucaramanga 2018  
Fuente: (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia, 2018)

Como se evidencia en la Figura 4, Bucaramanga se destaca en los criterios ambiental, social y de infraestructura. Estos resultados están dados por el buen desempeño en aspectos como la gestión del riesgo, la calidad del agua y apoyo técnico en los productos de naturaleza. Por otro lado, está la oferta educativa y la modalidad de empleabilidad en dicho sector, así como la conectividad a Internet, la oferta en instituciones de salud y cobertura de servicios públicos básicos. Todo lo anterior ofrece respaldo para la buena prestación de servicios turísticos en la ciudad y su área metropolitana.

Por otra parte, están los criterios de menor puntuación que son: el empresarial, cultural y gestión de destino, criterios cuya ponderación en el índice representan el 13,25%; 8,43%; y 20,48% respectivamente. Esto hace que la mala calificación impacte representativamente en la

competitividad del sector, pues son pilares para ofrecer servicio de calidad y con valor agregado. Por tal motivo, es necesario analizar cada uno de los 3 criterios más bajos.

### Criterio empresarial

Este criterio lo conforman 11 indicadores y en la Figura 5 se evalúa cada uno de ellos para Bucaramanga:

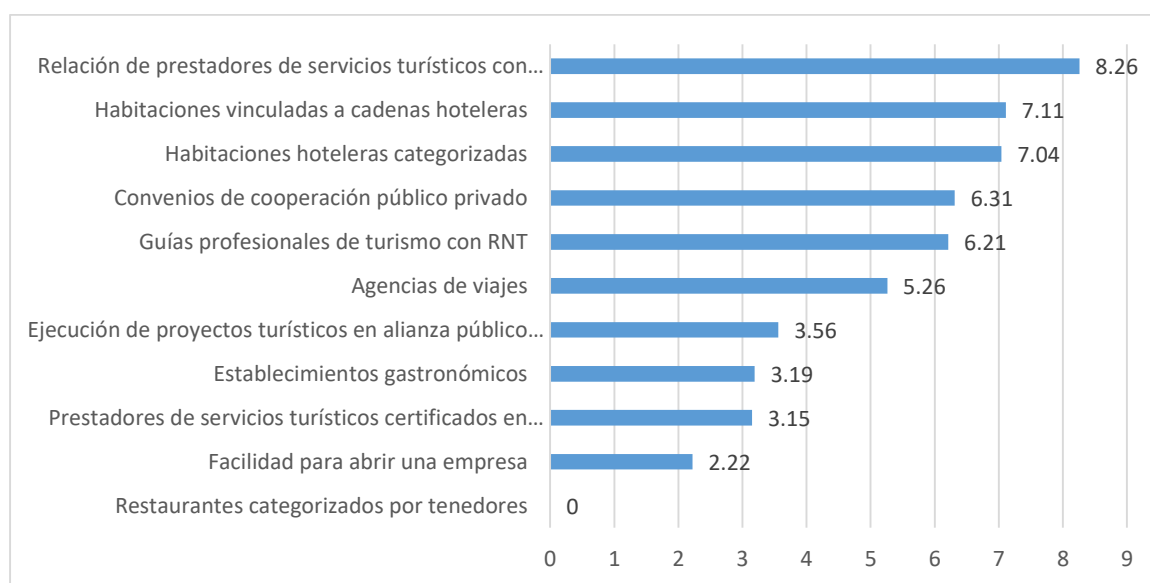


Figura 5 Puntuación indicadores /criterio empresarial  
Fuente: (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia, 2018)

Como lo muestra la Figura 5, el sector se debe enfocar en potencializar la oferta gastronómica con certificaciones de calidad, porque hasta el momento ninguno de los establecimientos tiene dicho reconocimiento. Por otro lado, se deben eliminar las barreras para abrir nuevos emprendimientos, pues esto hace que la industria no crezca o que existan problemas de informalidad. Por último, se deben fortalecer las empresas en cuanto a calidad para que se certifiquen y de esta manera den seguridad a los turistas de recibir un servicio integral.

## Criterio cultural

En cuanto al criterio cultural lo conforman 7 indicadores y en la Figura 6 se presenta la evaluación para cada uno de ellos en Bucaramanga:



Figura 6 Puntuación indicadores /criterio cultural

Fuente: (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia, 2018)

De acuerdo con los resultados de la Figura 6, uno de los principales aspectos a mejorar es establecer el inventario del patrimonio cultural, lo cual aplica no sólo para Bucaramanga sino para cada municipio del área metropolitana. De igual forma, se requiere impulsar los productos turísticos con los que cuenta la ciudad, entre ellos los que contienen gran valor histórico. Estos aspectos son muy importantes para el turista ya que, si no se tiene relación de los atractivos turísticos o se desconoce su presencia, la ciudad no lograra posicionarse como destino.

## Criterio Gestión de destino

Para el criterio gestión de destino se evalúan 17 indicadores, lo cual hace de este uno de los criterios con mayor número de variables. A continuación, en la Figura 7 se presenta la calificación para cada uno de los indicadores.



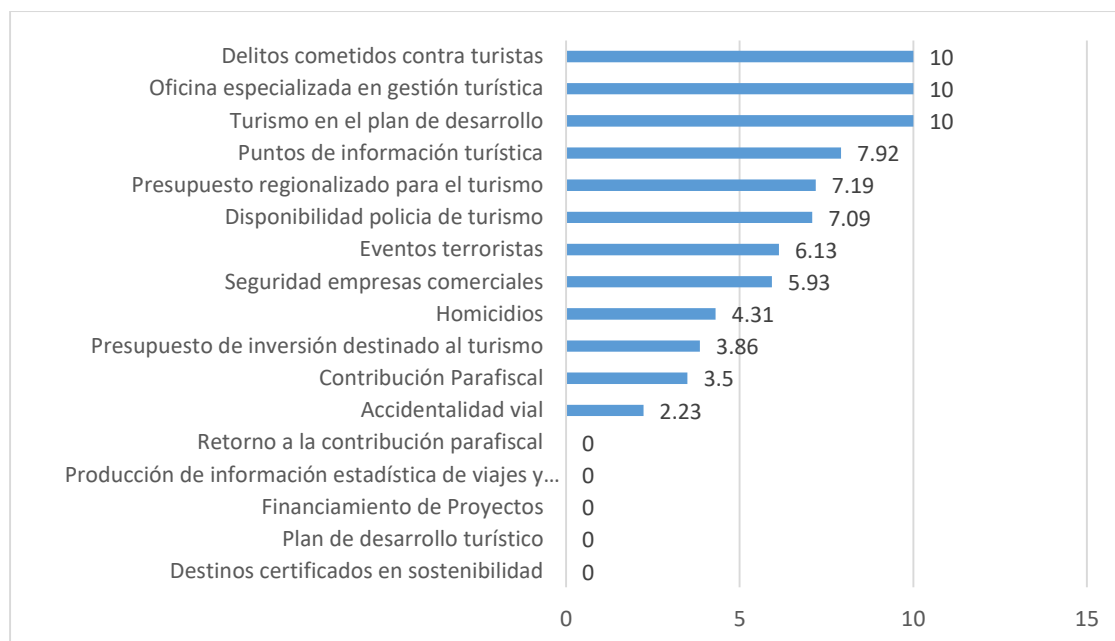


Figura 7 Puntuación indicadores /criterio gestión de destino.  
Fuente: (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia, 2018)

Este criterio es uno de los de mayor impacto y como se evidencia en la Figura 7 requiere de mayor atención, puesto que hay 3 indicadores cuya calificación está en 0. Dos de ellos están muy relacionados con el sector como lo es la financiación de proyectos, pues se requiere de apoyo económico para el impulso de las empresas por la tipología y limitaciones que las agobian. De igual forma, la ausencia de certificados de sostenibilidad de destinos es una variable importante para exportar servicios. Por otra parte, el retorno parafiscal que representa el aporte de las empresas para la inversión en promoción y competitividad del turismo no está siendo recibido para el beneficio de estas.

El índice de competitividad permite conocer el estado del sector y su desempeño y desarrollar planes de acción para mejorar aquellos criterios de menor puntuación. Para el caso del estudio en particular, es de gran importante tener referentes y poder establecer cuáles son las debilidades del sector.

## 2.2 Estado del arte

Cada uno de los siguientes trabajos aporta a la actual investigación, porque el objeto de estudio está estrechamente relacionado con el del proyecto. Al ser empresas de turismo y Pymes, éstas actúan como un referente para la elección de las variables a estudiar, ampliación del enfoque y la visualización del entorno gracias a los resultados obtenidos y las conclusiones formuladas. Cada uno contribuye de una u otra forma a la formulación de posibles soluciones al problema de baja asociatividad y ratifica la importancia de aprovechar las ventajas de esta práctica para las empresas del sector turismo y para la competitividad.

Dentro de los trabajos de investigación referentes para lograr el desarrollo del tema en estudio se encuentran los siguientes:

“Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad en las pymes del sector turístico” (Fernández & Narváez, 2011) es una investigación realizada a 65 empresas Pymes del sector turístico ubicadas en la península de Paraguaná, Venezuela, adscritas al Régimen Aduanero de Zona Libre. El objetivo del estudio fue identificar la disposición de los empresarios para emprender una estrategia de asociatividad empresarial y determinar los elementos necesarios para la construcción de un modelo asociativo. Se realizó un trabajo de campo empleando la técnica de la observación y la entrevista, así como el método inductivo para la interpretación de los resultados. El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado de tipo cuantitativo a gerentes de las Pymes del sector turístico. Dentro de los resultados y conclusiones relevantes están:

- Las empresas estudiadas evidencian disposición a participar en un proceso de cooperación.
- Las empresas del sector estarían dispuestas a asociarse por (mayor puntaje):

- ✓ Razones financieras: acceso a financiamiento, inversión conjunta en proyectos turísticos.
  - ✓ Organizacional: capacitación del talento humano, mejora de procesos operativos, intercambio de información productiva y tecnológica.
  - ✓ Mercadeo: desarrollo de nuevos servicios, promoción y comercialización, apertura de nuevos mercados.
- Los principios más relevantes para la empresa a la hora de asociarse son: la confianza, trabajo en equipo y cambios en la cultura organizacional. En cuanto a valores están: confianza, cooperación, contingencia grupal y solidaridad.
  - Para la ejecución de un modelo asociativo se requiere de la presencia de un agente articulador que promueva su desarrollo y monitoreo. Éste puede surgir de los gremios y universidades, capaces de atender las necesidades y problemas del entorno.

Por otro lado, está la investigación “Aproximación a la cooperación en innovación en empresas del programa de asociatividad y desarrollo empresarial sectorial –PADES– en Antioquia (Colombia)” (Coronado Medina, Echeverri, & Arias Pérez, 2014) Este trabajo tuvo como fin describir los aspectos relevantes de las relaciones de cooperación e innovación entre empresas pertenecientes al programa PADES y ACOPI (Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas). Se hizo una investigación de carácter exploratorio y se indagó la opinión de gerentes y personal de alta dirección. Se envió una encuesta a 60 empresas ubicadas en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y se obtuvo respuesta por parte de 19 empresas pertenecientes a los PADES de salud, turismo, transporte, entre otras. Se aplicó el análisis descriptivo para establecer frecuencias en materias de actividades y resultados de

innovación, agentes, obstáculos para cooperación en innovación y fuentes de financiación, obteniendo los siguientes resultados y conclusiones:

- La falta de confianza, cultura de cooperación y recursos económicos son los mayores obstáculos para la cooperación.
- Las empresas cooperan en mayor proporción en innovación blanda, capacitación de personal, intercambio de conocimientos y tecnología y mejoras en la comercialización.
- En promedio, el 48,11% del total de empresas ha cooperado con algún agente (gremios, asociaciones, universidades) en los últimos 3 años.
- La frecuencia de las empresas en cooperación en proyectos de innovación es muy baja, puesto que no son propensas a establecer relaciones duraderas.
- Los motivos para cooperar son: acceder a nuevos mercados, mejorar posición competitiva y mejorar la comercialización y distribución.
- La mayor fuente de financiación son los recursos propios.
- La cooperación gira en entorno a la innovación del marketing (mejorar la competitividad) y no se extiende hacia el producto, costos y demás factores que son de mayor complejidad e importancia.

Por último, “Asociatividad y agroturismo: evaluación de las habilidades asociativas en redes de Agroturismo del sur de Chile” (Szmulewicz, Gutiérrez, & Winkler, 2012) es un estudio realizado en 4 redes de turismo rural ubicados en las regiones de Los Lagos y de Los Ríos del Sur de Chile, que comprende 45 socios. Los instrumentos utilizados para la obtención de datos fueron: ficha de identificación y caracterización de las organizaciones del turismo rural, entrevista a informantes clave y talleres y cuestionarios a representantes de las organizaciones. Los investigadores encontraron que las principales debilidades de las redes agroturísticas con

respecto a la asociatividad son: escasa comunicación, bajo nivel de cohesión y sentido de pertenencia, falta de una visión de proyecto productivo común de mediano y largo plazo, escasa capacidad de la organización para tomar decisiones colectivas y carencia de liderazgo y técnicas organizacionales. Para el desarrollo exitoso de un proceso asociativo uno de los ejes fundamentales es la participación de sus miembros en las actividades y reuniones que se desarrollan.

Para concluir, es necesario tener conocimiento del sector turismo, el comportamiento y la caracterización de las organizaciones en estudio. Asimismo, es importante tener claridad de la problemática y las variables necesarias, en base a la teoría y al punto de vista de otros investigadores y casos de éxito reportados. Esto con el fin de que sean aplicados al diagnóstico, además de ampliar la visión y clarificar el enfoque del estudio.

### Capítulo 3. Metodología

Este capítulo tiene como fin definir el tipo de estudio de manera que permita responder a preguntas relacionadas con lo que se quiere estudiar, los alcances y el porqué de la investigación, al igual que los aspectos que se quieren probar. De igual manera, se presenta el plan para desarrollar el trabajo, el método y las técnicas que se deben utilizar para recolectar y tratar la información obtenida.

La investigación tiene un alcance cualitativo, para el desarrollo del trabajo se utiliza una metodología mixta cuantitativa y cualitativa y se tiene en cuenta los siguientes aspectos metodológicos:

- El tipo de investigación es exploratoria y descriptiva
  - ✓ La investigación exploratoria permitirá conocer el sector y la temática, para así tomar futuras decisiones a través de la recolección de datos. Los medios utilizados para tal fin serán: la encuesta como fuente principal, la entrevista, la bibliografía especializada y los informes estadísticos;
  - ✓ La investigación descriptiva es el complemento de la investigación exploratoria, ya que este tipo de investigación permite analizar los datos obtenidos estadísticamente para obtener conclusiones sobre el tema, el sector y todo el universo de estudio.
- El método de investigación es el deductivo ya que se desea conocer desde lo general a lo particular, con el fin de obtener conclusiones particulares acerca del sector turismo y el tema en estudio, es decir la asociatividad.

- La presente investigación es de diseño no experimental seccional transversal pues se investigó la situación de la asociatividad del sector turismo en un momento determinado de tiempo.
- Para el análisis de la información se usarán fuentes de información secundaria fidedignas como: Cámara de Comercio de Bucaramanga, SITUR (Sistema de información turística), CITUR (Centro de información turística), Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, DANE y Alcaldía de Bucaramanga. Esto se hace de manera que la interpretación de los resultados se realice dentro del contexto del sector turismo, contribuyendo a un análisis de la asociatividad encuadrado en datos y cifras relevantes ya existentes y proporcionados por las entidades antes mencionadas.

Para llevar a cabo la investigación, el trabajo se divide en 4 fases y se describen a continuación:

### **Primera fase**

La primera fase de la investigación es la caracterización de los prestadores de servicios turísticos activos a septiembre de 2018, cuyo domicilio este entre los cuatro (4) municipios que conforman el área metropolitana de Bucaramanga: Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta (Santander – Colombia). Se usará el método deductivo para interpretar la información obtenida de la fuente secundaria: Registro Nacional de Turismo. Esta información será tratada mediante gráficas estadísticas como tortas de frecuencia. El fin de esta actividad es conocer el sector turismo (número de empresas constituidas, naturaleza, tamaño, ubicación y actividad turística a la que se dedican), así como identificar las falencias y debilidades como industria en la prestación de servicios turísticos.

## Segunda fase

La segunda fase está compuesta por 2 actividades. La primera actividad tiene como fin conocer la percepción y el comportamiento por parte de las empresas que están actualmente activas en el Registro Nacional de Turismo (RNT) con respecto a la asociatividad, los gremios y el sector turismo en general. Para su desarrollo se aplicará una encuesta como fuente de información primaria a 101 organizaciones, y la técnica a utilizar será el cuestionario estructurado. El tratamiento de la información serán las gráficas y uso de la técnica Top Two Box (TTB)\*<sup>1</sup> .

La segunda actividad es entrevistar a los diferentes directivos, ejecutivos y líderes de los gremios, asociaciones y entidades que de alguna manera trabajan por la asociatividad y el sector. Para ello se tiene en cuenta un cuestionario semiestructurado como guía, con conversaciones abiertas y la asistencia a reuniones. Esto con el fin de conocer la gestión de estas organizaciones en relación con la asociatividad del sector y los resultados obtenidos en los últimos años, así como las relaciones organizacionales y formas asociativas del sector. El análisis de la información se hará con base a el programa NVIVO plus.

A continuación, en la tabla 12 se relacionan las entidades y líderes a entrevistar:

**Tabla 6 Entrevistados**

<b>Entidad</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha entrevista</b>
Gremio ACODRES	Rafael Mendoza	Presidente	14-03-2019
Gremio COTELCO	Olga Lucia Barrera	Directora ejecutiva	27-03-2019
Gremio ANATO	Jackeline Rodríguez	Presidenta	30-03-2019

<sup>1</sup> Técnica Top Two Box (TTB), es una herramienta utilizada para medir la satisfacción de las empresas, se obtiene con la suma de las dos opciones top o superiores.



Asociación de Guías del Oriente	Edwin Barajas	Presidente	23-03-2019
Asociación de profesionales de turismo de Colombia y latinoamericano	Manuel Antolínez	Presidente	12-02-2019
Alianza por el turismo	Marta Pinto de Hart	Líder	01-03-2019
Convention Bureau	María Alejandra Sampayo	Directora	25-02-2019
Corporación de turismo	Álvaro Morales	Director	01-03-2019
Fundación Ola Colombia, Red gastronómica de Colombia y Cocina y fogones.	José Luis Mayorga	Líder	21-02-2019
Revista Ecos del Chicamocha	Víctor Hugo Parra	Director /revistas turismo especializadas	12-02-2019

Fuente: Elaboración propia

### **Tercera fase**

En esta fase se realiza el análisis DOFA a partir de la información obtenida en las encuestas, entrevistas y trabajo de campo para obtener las debilidades y amenazas que representan las brechas de la asociatividad del sector. En donde se seleccionan las debilidades pues se consideran son propias de la asociatividad en las empresas.

### **Cuarta fase**

Esta actividad consiste en plantear estrategias para contrarrestar las brechas identificadas y los aspectos a mejorar en cuanto a la asociatividad en el sector turismo de Bucaramanga y el área metropolitana. Se tienen en cuenta las debilidades y las amenazas.

Con el desarrollo de cada una de las fases se alcanza el objetivo general de la investigación, determinando el estado actual de la asociatividad en el sector turismo de Bucaramanga y área metropolitana.

## Capítulo 4. Resultados.

En este capítulo se presenta la información recolectada y los resultados del trabajo de campo de cada uno de los objetivos, siendo el objetivo general analizar la asociatividad del sector turismo del área metropolitana de Bucaramanga, durante los años 2018 y 2019, para el fortalecimiento de la competitividad.

### 4.1 Caracterización del sector turismo de Bucaramanga y área metropolitana

La caracterización del sector turismo de Bucaramanga y el área metropolitana se realiza con base a la información encontrada en el Registro Nacional de Turismo. En el universo de estudio están los prestadores de servicios turísticos cuyo registro de turismo estuviera en estado activo.

El Registro Nacional de Turismo (RNT) clasifica los prestadores de servicios turísticos en trece (13) categorías. A su vez, algunas de ellas se dividen en subcategorías como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 7 Categorías y Subcategorías de Prestadores de Servicios Turísticos en Bucaramanga y Área Metropolitana.**

<b>Categorías de prestadores</b>	<b>Subcategorías</b>
Establecimientos de alojamiento y hospedaje	Aparta hotel
	Hotel
	Centro vacacional
	Campamento
	Vivienda turística
	Albergue
	Refugio

	Hostal
	Alojamiento rural
Empresas de tiempo compartido y multipropiedad	Comercializadora y promotora
Agencias de Viajes	Agencias de viajes operadoras Agencias de viajes y turismo Agencias de viajes mayoristas
Establecimientos de gastronomía y similares	Restaurante Bar y restaurante
Empresa de transporte terrestre automotor	Transporte terrestre automotor especial
Arrendadores de vehículos para turismo nacional e internacional	-
Oficina de representación turística	-
Operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones	-
Empresas captadoras de ahorro para viajes y de servicios turísticos	-
Usuarios operadores, desarrolladores e industriales en zonas francas turísticas	-
Guías de turismo	-
Parques temáticos	-

---

Concesionarios de servicios turísticos en parque -

---

Fuente: elaboración propia.

#### **4.1.2 Clasificación de los prestadores de servicios en Bucaramanga y el área metropolitana**

Con base a los resultados obtenidos en la Figura 8, se puede afirmar que en Bucaramanga y su área metropolitana se destacan principalmente las actividades turísticas relacionadas con alojamiento y hospedaje (43%), agencias de viaje (39%) y guías de turismo (9%). Se hace necesario fortalecer y fomentar el sector con creación de empresas arrendadoras de vehículos y parques temáticos, pues son actividades que complementan una buena experiencia al turista. Adicionalmente, es importante motivar la vinculación y mayor participación por parte de las demás subcategorías como la gastronomía, de manera que amplíen la oferta de servicios turísticos.

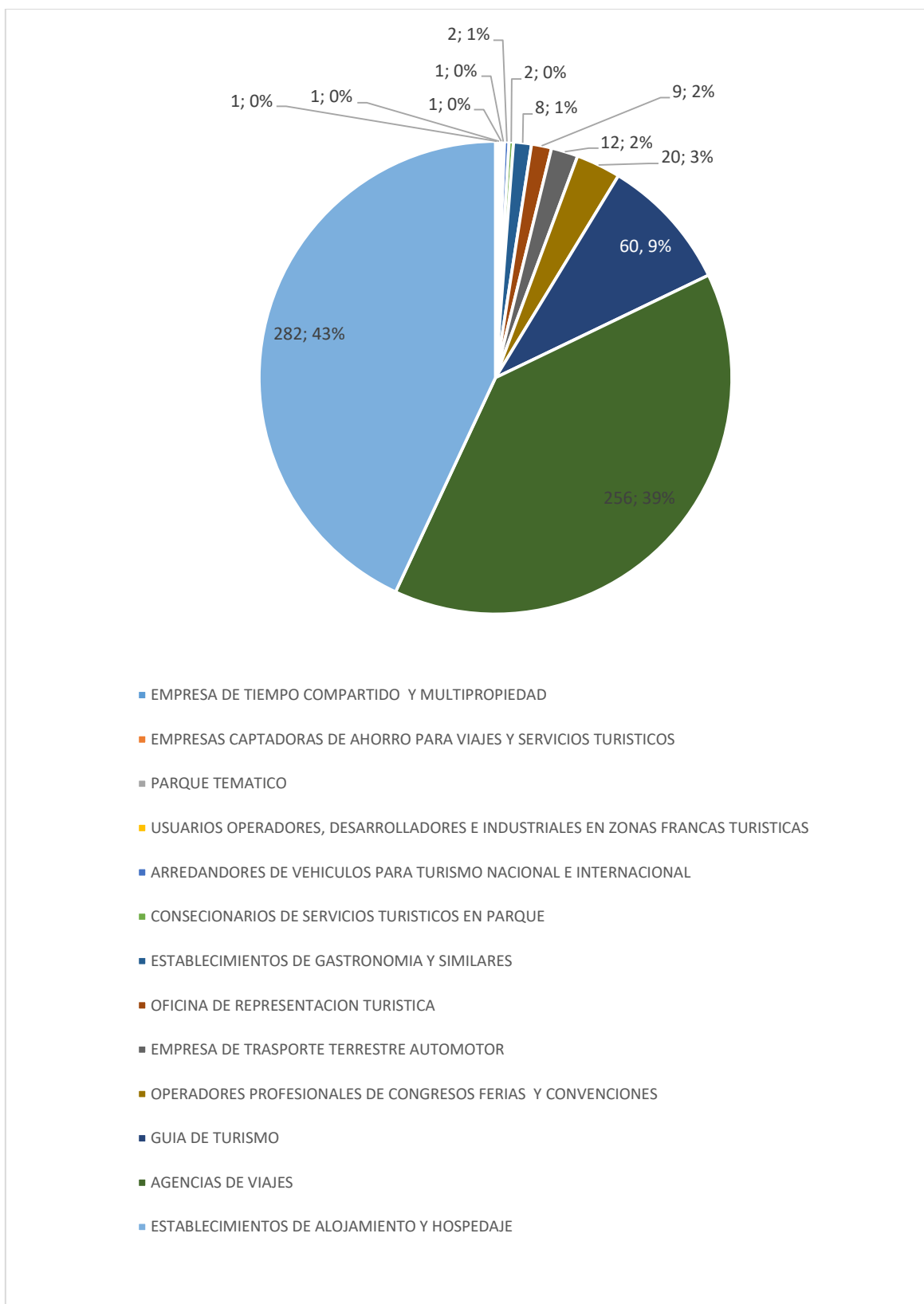


Figura 8 Prestadores de servicios en Bucaramanga y el área metropolitana  
 Nota: Fuente (elaboración propia).

#### **4.1.3 Tamaño de las empresas prestadoras de servicios turísticos de Bucaramanga y el área metropolitana**

El tamaño de las empresas prestadoras de servicios de Bucaramanga y área metropolitana se clasifica de acuerdo con el número de trabajadores según la ley 590 del 2000 y su posterior modificación con la ley 905 de 2004 (Ministerio Comercio Industria y Turismo, 2004).

**Tabla 8 Clasificación de empresas turísticas de Bucaramanga y área metropolitana**

<b>Tamaño</b>	<b># De trabajadores</b>
<b>Microempresas</b>	0-10
<b>Pequeña</b>	11-50
<b>Mediana</b>	51-200
<b>Gran empresa</b>	MAS DE 200

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la figura 9 en Bucaramanga y su área metropolitana predominan las microempresas y pequeñas empresas, razón por la cual se debe fomentar la asociatividad como estrategia para lograr un mejor posicionamiento de la prestación del servicio turístico a nivel nacional e internacional, alcanzando un mejor desempeño en la competitividad y productividad. Solo existen 12 empresas medianas las cuales son: Cerro del Santísimo, Circulo de viajes universal S.A, Ruitoque Golf Country Club; hoteles como San Juan Internacional, Punta Diamante Business & Premium Resort Ltda, Ciudad Bonita, Chicamocha, Dann Carlton Bucaramanga, Holiday Inn Bucaramanga Cacique; Club Campestre de Bucaramanga; Transportes Piedecuesta y Compañía Panameña de Aviación S.A. Estas empresas se caracterizan por tener un buen posicionamiento y algunas de ellas tienen presencia nacional.

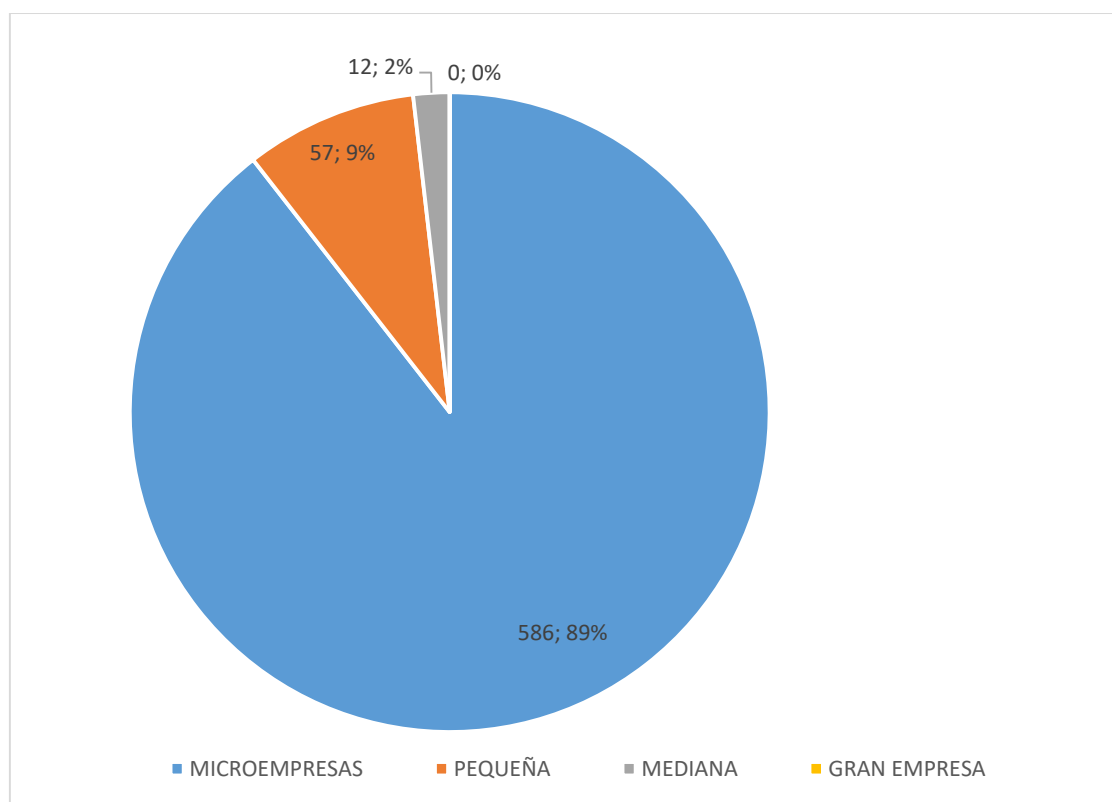


Figura 9 Tamaño empresas Bucaramanga y Área Metropolitana  
 Nota: Fuente (elaboración propia).

#### 4.1.4 Distribución geográfica de los prestadores turísticos de Bucaramanga y el área metropolitana

De acuerdo con la Figura 10, la mayor concentración de empresas prestadoras de servicios turísticos se encuentran ubicadas en Bucaramanga, siendo la capital Santandereana la que recibe la mayor cantidad de viajeros. Le sigue Floridablanca por ser el municipio más cercano. Por lo tanto, se debe impulsar con mayor fervor las actividades turísticas en Piedecuesta, aprovechando los paisajes, y Girón, con los sitios de interés a visitar, rescatando que este último es uno de los municipios patrimonio histórico de Colombia.



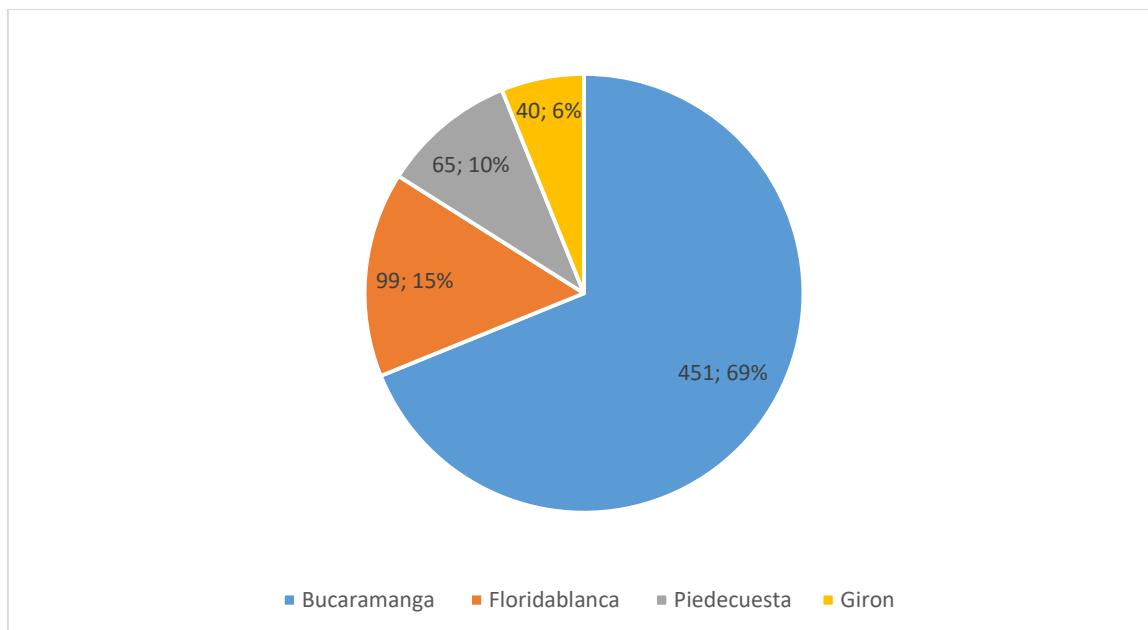


Figura 10 Distribución geográfica de los prestadores turísticos de Bucaramanga y Área Metropolitana  
Nota: Fuente (elaboración propia).

#### 4.1.5 Impacto de la actividad turística en el empleo

De acuerdo con la información contenida en el RNT de Santander, el total de empleos generados por los prestadores de servicios turísticos que se encuentran activos ubicados en Bucaramanga y su área Metropolitana son de cuatro mil setecientos setenta y cinco (4.775). Es muy probable que el número de empleos sea superior ya que no se tiene en cuenta la informalidad del sector (quienes desarrollan actividades turísticas sin el debido registro), aquellas empresas que teniendo registro activo no declaran el número real de personas que emplean, ni los prestadores que por diversas razones no han actualizado su registro nacional de turismo. Cabe resaltar que a nivel nacional la informalidad es un tema que afecta la economía.

Según el DANE, la proporción de ocupados informales para el trimestre de enero-marzo de 2019 fue de 45.6% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2019), mientras que en Bucaramanga y el área metropolitana la tasa de informalidad de Noviembre a Enero de 2019 fue de 55.2% (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2019). Esta cifra es bastante alarmante, pues afecta la economía e impide obtener datos reales de los empleos generados. Igualmente,

repercute notablemente en la productividad, estabilidad y condiciones laborales del recurso humano involucrado en esta actividad económica. De igual forma, esto trae repercusiones negativas para el sector, puesto que la informalidad impide el crecimiento económico y limita la confianza por parte de los turistas al existir estafas, muertes, asaltos y mucha irregularidad por no tener entes que vigilen y hagan cumplir las normas relacionadas con el turismo. Por otro lado, hay un impacto en los ingresos de los hoteles, hostales y empresas que ofrecen alojamiento, debido a la baja ocupación. A esto se suma la competencia desleal de precios y evasión de impuestos, flagelo que de igual forma el sector turismo y Bucaramanga y el área metropolitana viven actualmente.

El sector turismo ha venido creciendo gracias a la inauguración de nuevos hoteles, posicionamiento de la región como atractivo turístico y la ejecución de megaproyectos turísticos. De esta manera se ha potencializado la empleabilidad y calidad de vida de los habitantes, ya que el sector por su naturaleza de servicio requiere de la vinculación laboral de personas para la ejecución de sus actividades.

#### **4.1.5.1 Impacto de la actividad turística en el empleo, por categorías**

En la Figura 11 se describen las actividades turísticas con mayor impacto en el empleo, evidenciando que las actividades que se destacan presentan mayor número de empresas como lo son las agencias de viajes y establecimientos de alojamiento y hospedaje. La excepción son las empresas de transporte automotor, con una participación del 12% a pesar de que el número de organizaciones que se dedican a esta actividad son doce.

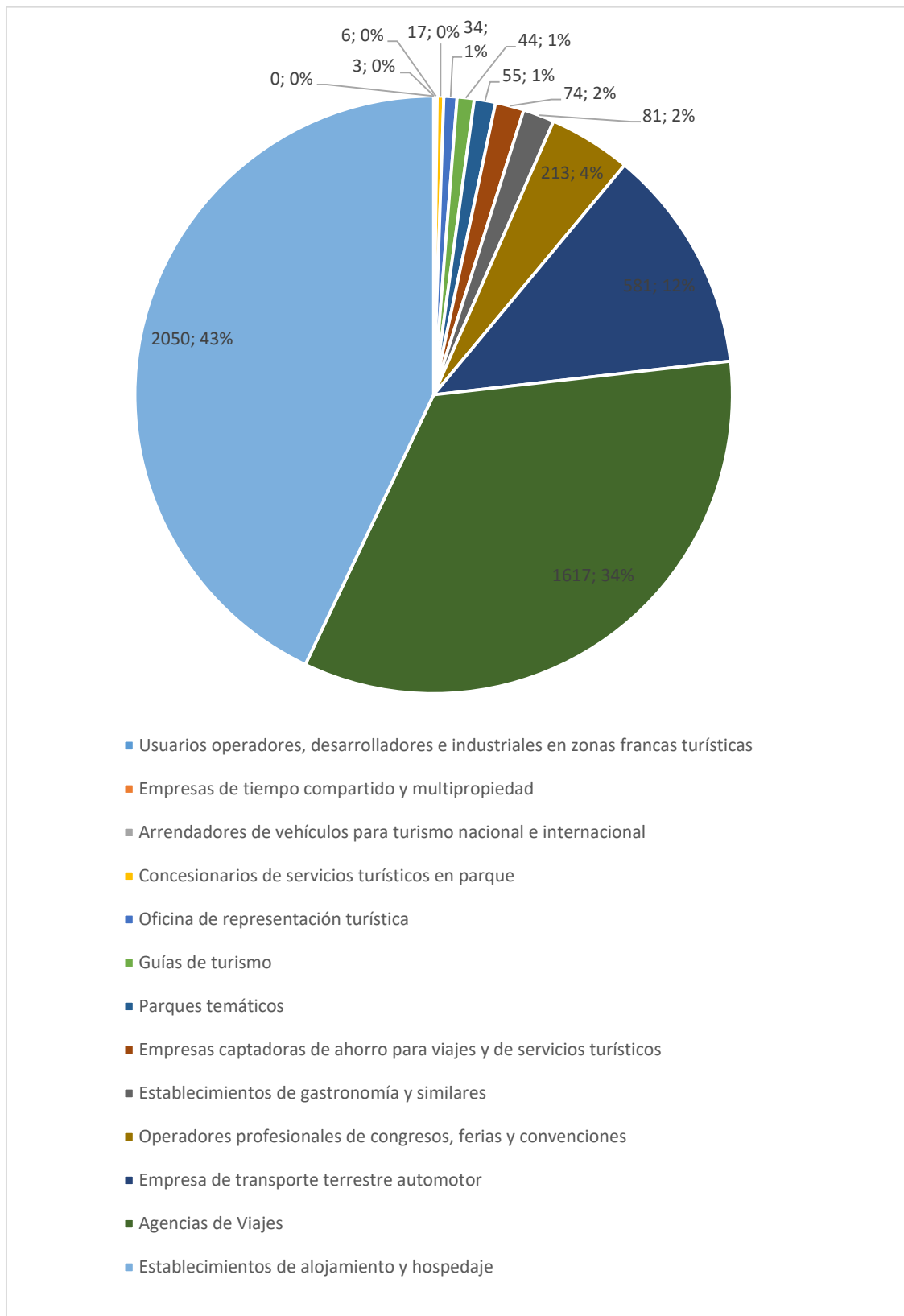


Figura 11 Impacto de la actividad turística en el empleo por categorías  
 Nota: Fuente (elaboración propia).

#### 4.1.5.2 Distribución del empleo turístico por municipio

Bucaramanga, con un 68%, es la mayor fuente de empleo turístico, debido a la ubicación de la mayoría de las empresas medianas en esta ciudad. Asimismo, esto sucede con los establecimientos de alojamiento, los cuales son de mayor complejidad en la prestación del servicio (en su mayoría hoteles). Después se encuentra Piedecuesta, donde el transporte automotor lidera la fuente de empleo (Transportes Piedecuesta) y los hoteles, entre los que se encuentran Ruitoque Golf Country Club, Hotel Punta Diamante Business & Premium Resort Limitada.

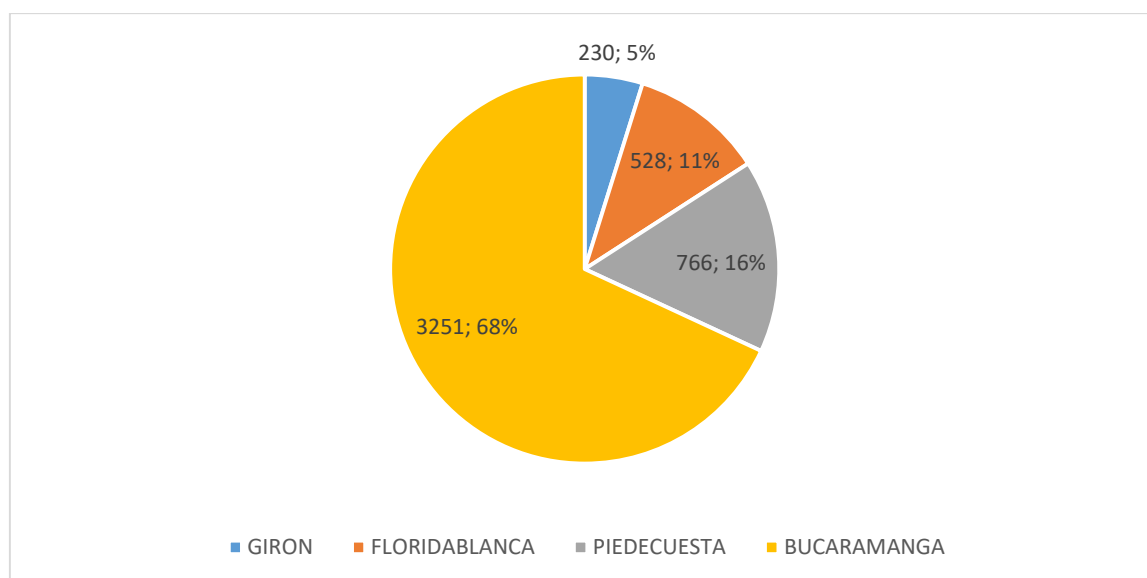


Figura 12 Distribución del empleo turístico por municipio

Nota: Fuente (elaboración propia).

#### 4.1.6 Total de habitaciones y camas disponibles en Bucaramanga y el área metropolitana

Conforme a los datos declarados por los prestadores de servicios de alojamiento y hospedaje activos en el RNT de Bucaramanga y el área metropolitana a septiembre de 2018, el total de habitaciones y camas disponibles (registradas) es de 7.736 habitaciones y 11.242 camas

La actividad hotelera y de hospedaje se ve afectada por la baja ocupación y la poca pernoctación por parte de los visitantes, pues la mayoría son turistas de negocios o que se dirigen hacia el sur del departamento. La disponibilidad de camas establece la capacidad de atención a los turistas en cuanto a alojamiento. El índice de competitividad turística para Bucaramanga <sup>2</sup> establece que el indicador “capacidad hotelera” tiene una puntuación de 5.25 en el 2018 (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia, 2018), el cual indica que se debe realizar procesos de mejora continua, de tal manera que se conviertan en un factor aportantes y diferencial de la competitividad del destino, en cuanto a infraestructura.

#### **4.1.7 Análisis de las subcategorías de prestadores turísticos de Bucaramanga y el área metropolitana**

A continuación, se analiza la distribución en subcategorías y la ubicación geográfica por municipios de las categorías de prestadores turísticos presentes en el área metropolitana de Bucaramanga.

##### **4.1.7.1 Establecimiento de alojamiento y hospedaje.**

La Figura 13 muestra como el 75% de estos establecimientos pertenecen a la subcategoría hotel con 211 prestadores, 11% corresponden a hostel con 32 prestadores, los cuales son los más relevantes, pues proporcionan mayor cobertura en la atención en cuanto a hospedaje. Es importante la diversidad de establecimientos en el mercado; de esta manera la oferta se adapta a las necesidades y tipo de turista.

---

<sup>2</sup> Se tiene en cuenta el indicador para Bucaramanga como referente para el AMB porque es allí donde se encuentran ubicadas el 70% de las empresas de la actividad establecimientos de alojamiento y hospedaje.

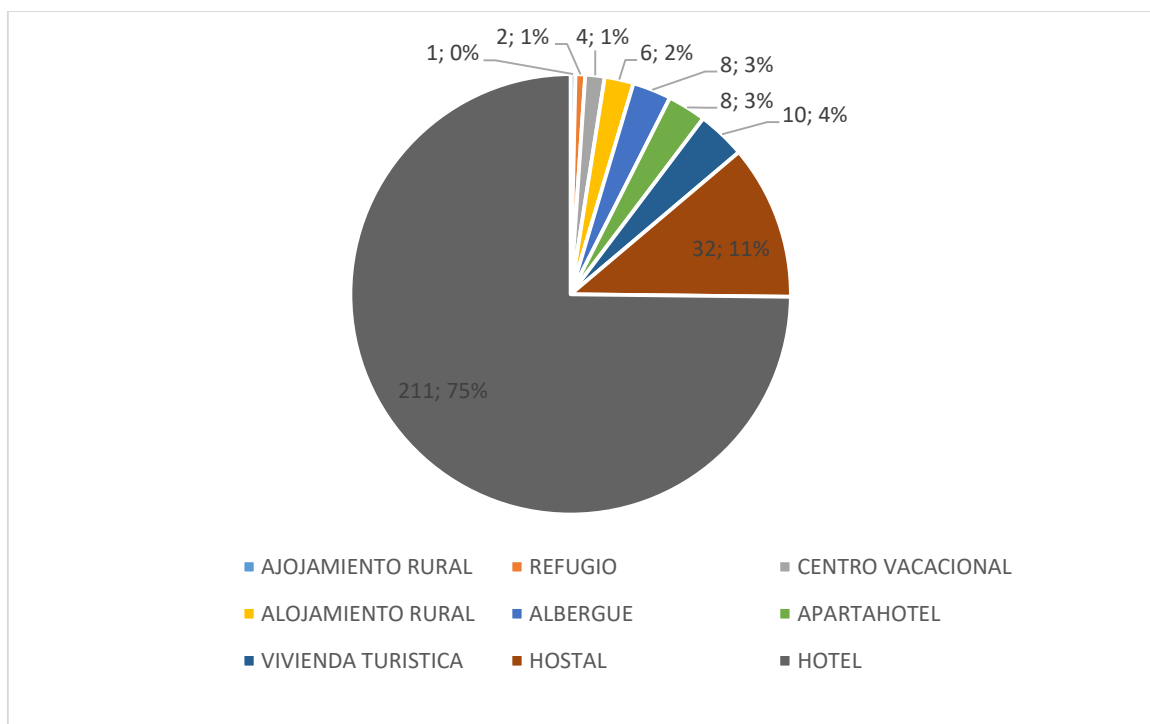


Figura 13. Subcategoría Establecimientos de alojamiento y hospedaje

Nota: Fuente (elaboración propia).

#### 4.1.7.1.2 Distribución geográfica de servicios de alojamiento y hospedaje

##### Bucaramanga y área metropolitana

A continuación, se muestra la ubicación geográfica por municipios de los prestadores de alojamiento y hospedaje de Bucaramanga y área metropolitana:

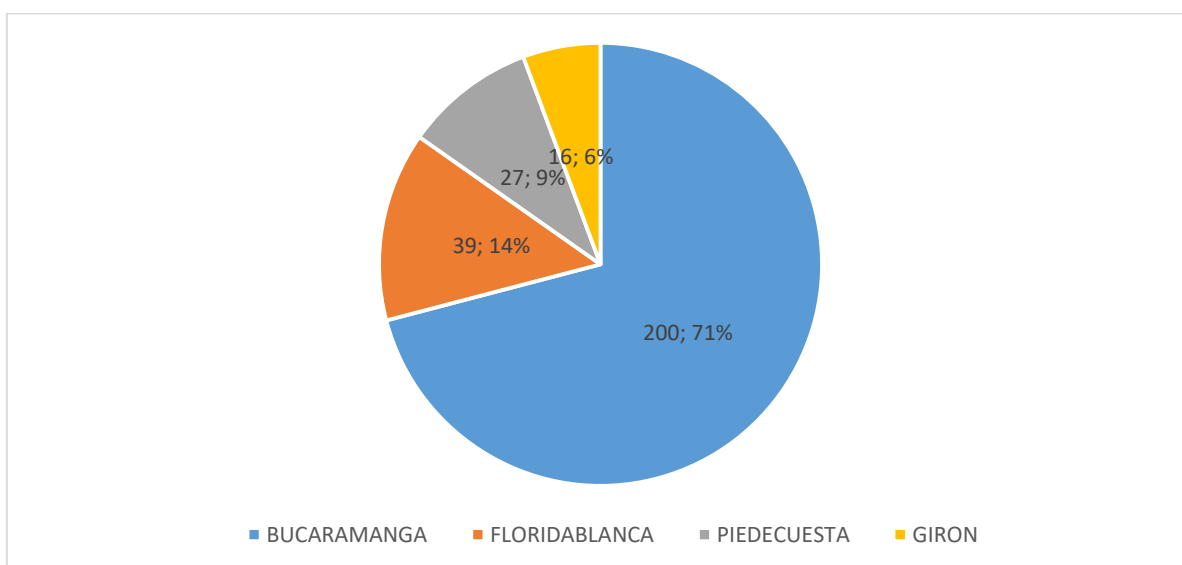


Figura 14 Ubicación geográfica de alojamiento y hospedaje Bucaramanga y área metropolitana

Nota: Fuente (elaboración propia).

La Figura 14 evidencia que la mayor concentración de servicios de alojamiento están ubicados en Bucaramanga con un 71% (200 establecimientos). En segundo lugar, está Floridablanca, el municipio más cercano, con un 14%. Se observa que es importante fomentar y fortalecer la apertura de establecimientos de alojamiento en Floridablanca, Piedecuesta y Girón con el fin de garantizar un servicio óptimo para los turistas.

#### 4.1.7.2 Subcategoría agencias de viaje

Como lo muestra la Figura 15, las agencias de viajes y turismo tienen una participación del 75%, las principales actividades ejecutadas por estas empresas es la venta de planes turísticos, seguido de compra de pasajes aéreos, tramites de visado y guianza (Situr Santander, 2019), le siguen las agencias de viaje operadoras con un 22% que ofrecen servicios dentro del área metropolitana como parapente y actividades fuera de las deportivas. Se debe explotar al máximo la presencia de estas empresas para potencializar el número de visitantes a Bucaramanga y su área metropolitana y las alianzas con hoteles y eventos para vender paquetes turísticos pues estas empresas son las principales promotoras de la región como destino.

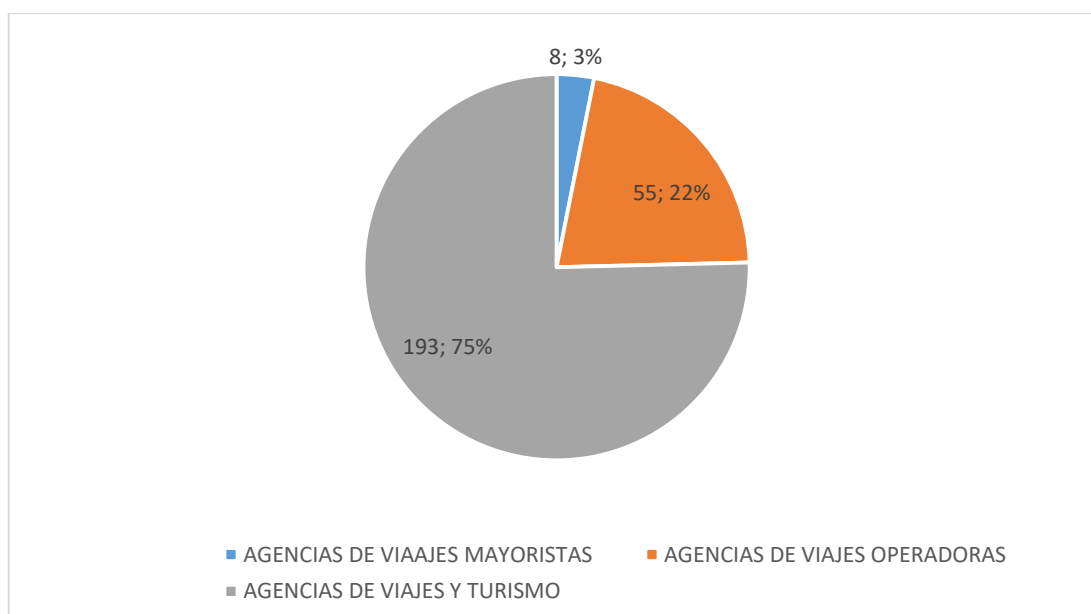


Figura 15 subcategorías Agencias de viajes  
Nota: Fuente (elaboración propia).

#### 4.1.7.2.2 Distribución geográfica de las agencias de viajes

La mayoría de las agencias de viaje están ubicadas en Bucaramanga con una participación del 69%, que corresponde a 176 establecimientos. Después se encuentra Floridablanca con el 16%, Piedecuesta con el 10% y por último Girón con el 5%. En consecuencia, hay que aprovechar por municipio la promoción de cada uno de los lugares y sitios de intereses, ya que estos establecimientos son el primer contacto del turista con los servicios turísticos.

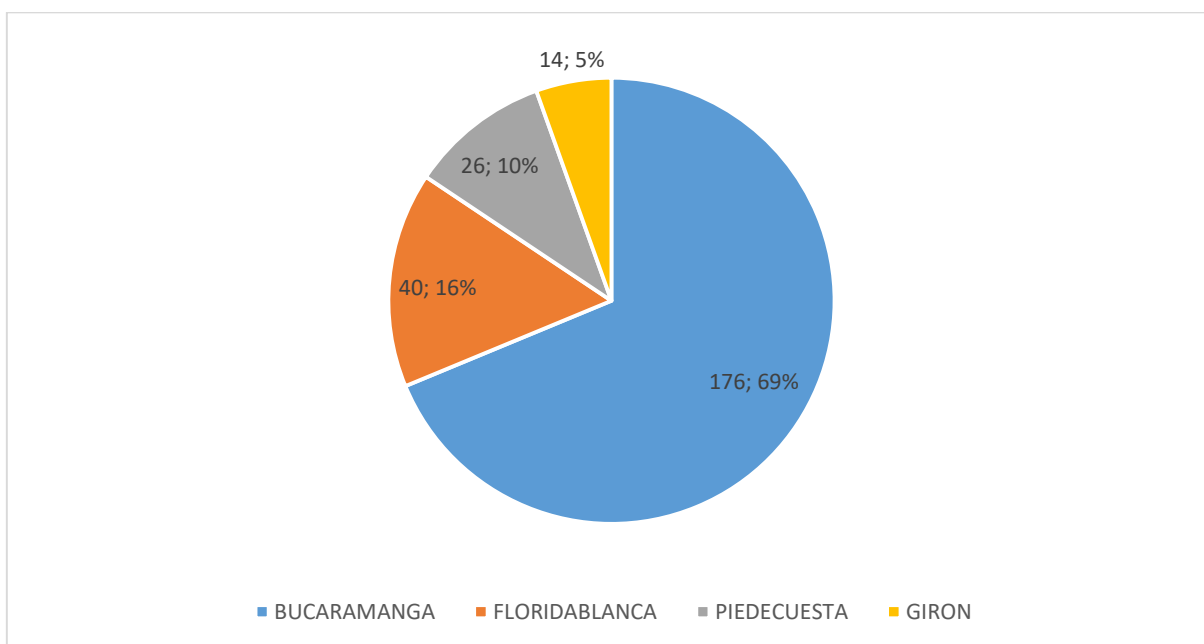


Figura 16 Distribución geográfica de agencias de viaje Bucaramanga y área metropolitana.  
Nota: Fuente (elaboración propia).

#### 4.1.7.3 Subcategorías de establecimientos de gastronomía y similares

En la Figura 17 se evidencia la participación de los restaurantes con el 75%, siendo la más representativa con 6 establecimientos; le siguen bar y restaurante y establecimiento de gastronomía y similares, cada una con el 13%. Son pocos los establecimientos de gastronomía y similares, debido a la clasificación establecida para llegar a ser servicio turístico o por bajo interés para vincularse al sector. Por ejemplo, actualmente solo hay 8 empresas dentro esta categoría.



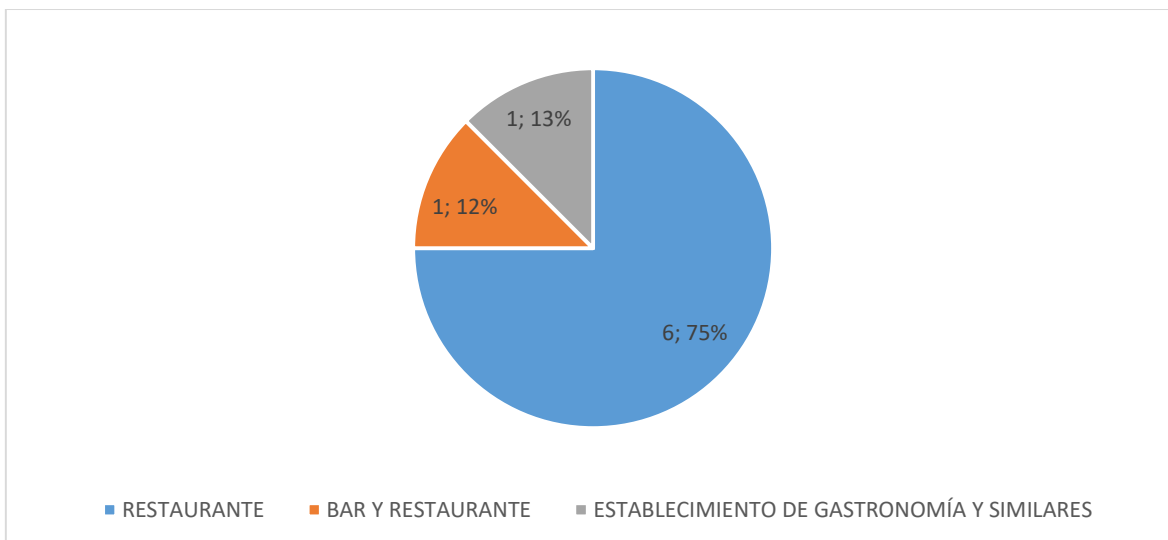


Figura 17 Subcategorías de establecimientos de gastronomía y similares

Nota: Fuente (elaboración propia).

#### 4.1.7.3.1 Distribución geográfica establecimiento de gastronomía y similares

Como se evidencia en la Figura 18, Bucaramanga lidera la ubicación de los establecimientos de gastronomía con el 75%, ya que es la capital del departamento. Además, las ventas no solo provienen de los turistas, sino de los habitantes del departamento que acuden a disfrutar de los servicios. En siguiente posición está Girón con 2 establecimientos, pues en los demás municipios probablemente no existen este tipo de establecimientos debido a los requisitos exigidos para ser parte del sector turismo, bajo interés y desconocimiento.

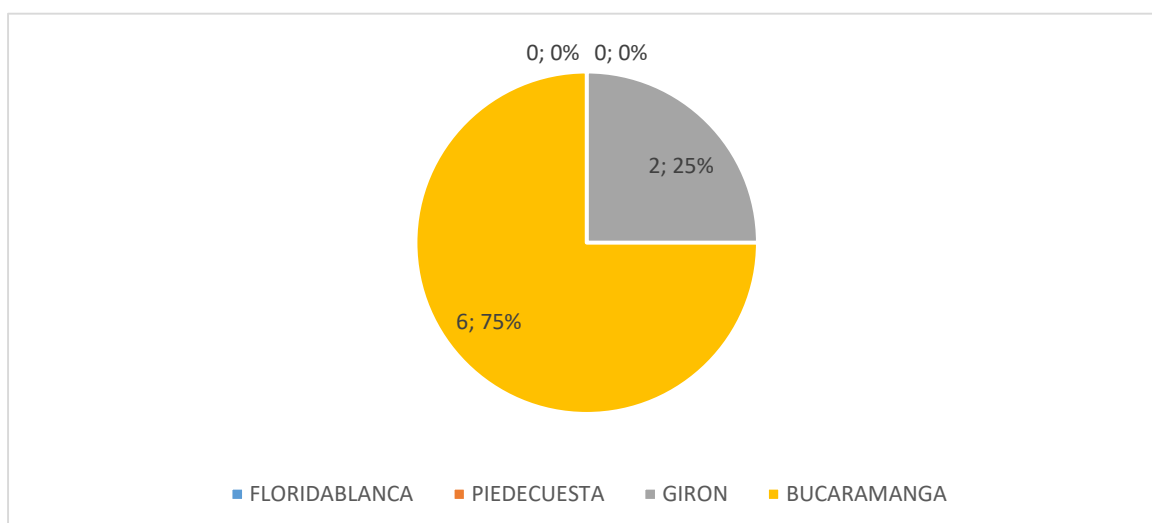


Figura 18 Ubicación geográfica establecimientos de gastronomía y similares

Nota: Fuente (elaboración propia).

#### 4.1.7.4 Distribución geográfica de servicios de transporte terrestre automotor especial

La mayoría de las empresas prestadoras de servicio de transporte están ubicadas en Bucaramanga, con la participación del 75%. Sin embargo, la más grande está en Piedecuesta y tiene un mayor impacto económico, y de empleo en la prestación de este tipo de servicio turístico.

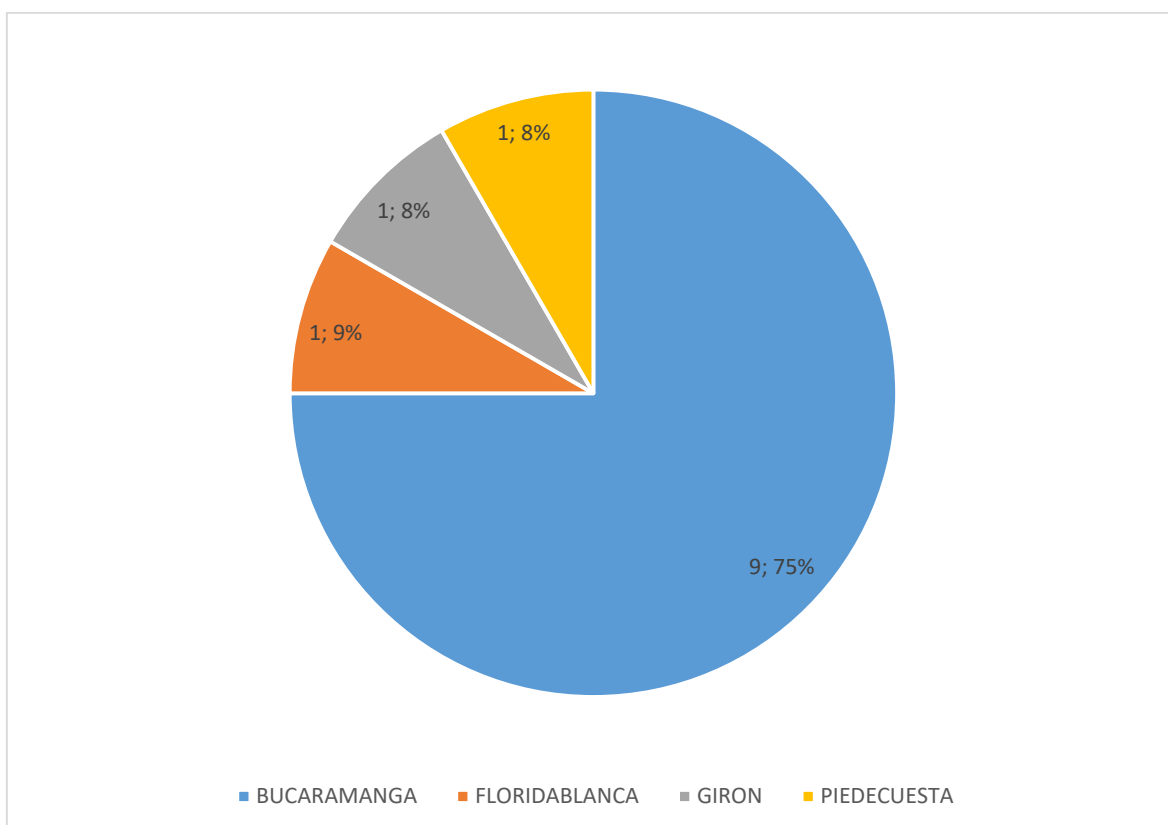


Figura 19 Ubicación geográfica servicio de transporte terrestre especial  
Nota: Fuente (elaboración propia).

#### 4.1.7.5 Distribución geográfica de concesionarios de servicios turísticos en parque

Son escasos los concesionarios de servicios turísticos en parque, pues solo hay dos que están presentes en Bucaramanga y Girón, y corresponden a Andrés Gómez Gómez y Stage, como se evidencia en la figura 20.

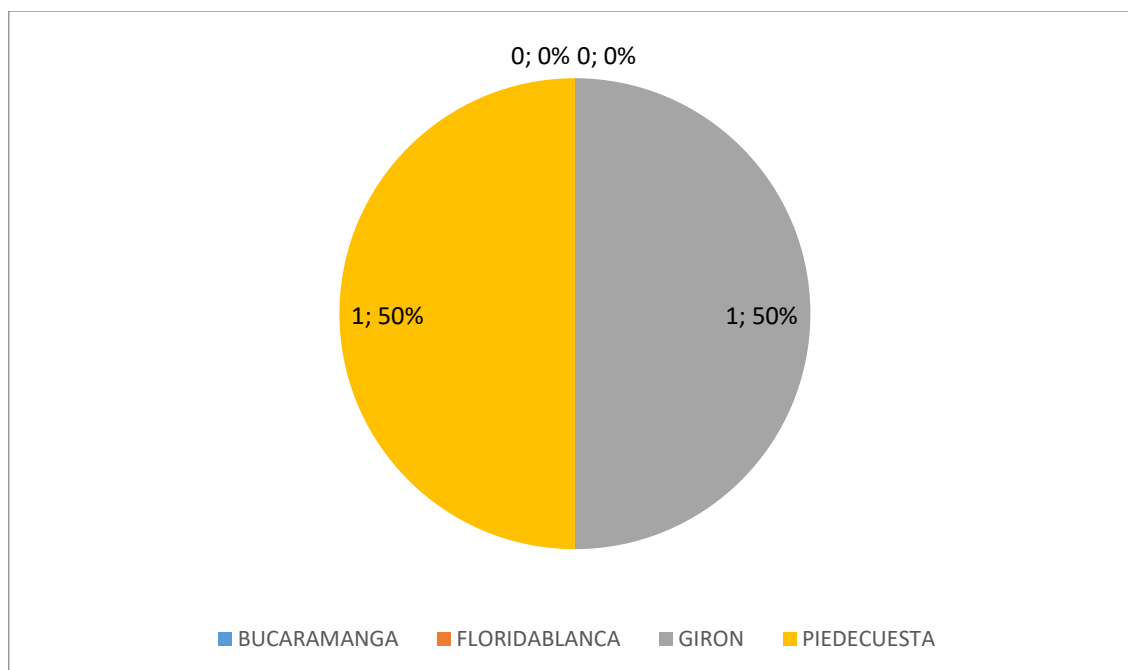


Figura 20 Distribución geográfica de servicios turísticos en parque.  
Nota: Fuente (elaboración propia).

#### 4.1.7.6 Distribución geográfica Oficina de representación turística

Las oficinas de representación turística están ubicadas principalmente en Bucaramanga con una participación del 78% y en Floridablanca con 22%.

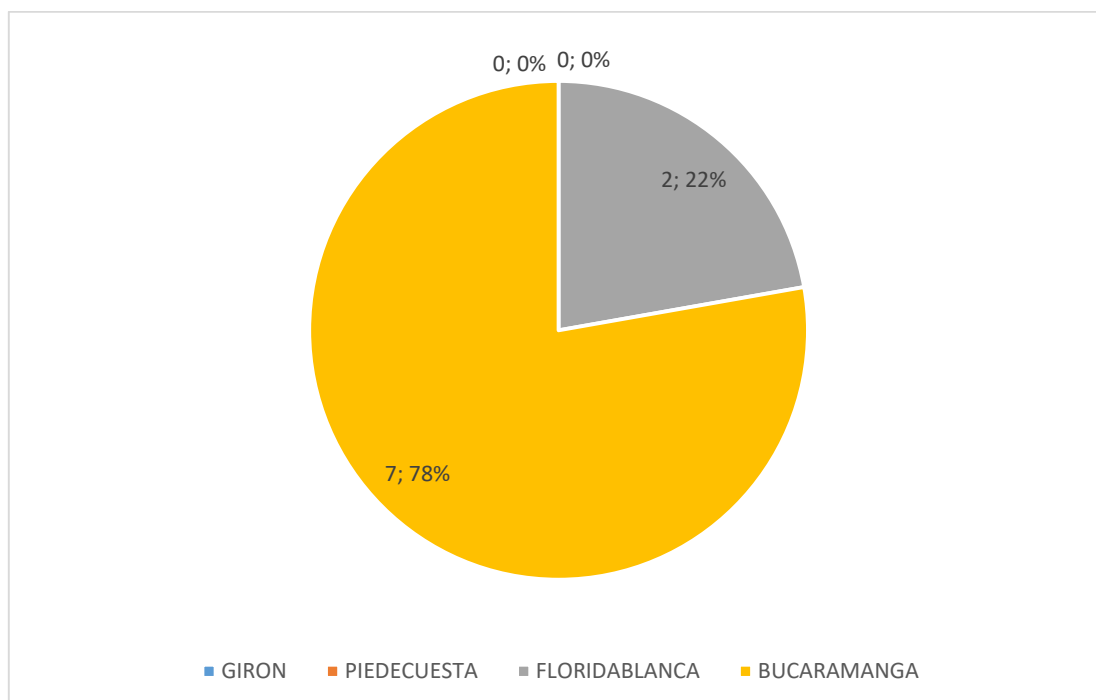


Figura 21 Distribución geográfica Oficina de representación turística  
Nota: Fuente (elaboración propia).

#### 4.1.7.7 Distribución geográfica de operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones

El 85% de los operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones están ubicados en Bucaramanga, seguido por Girón con el 10% y Floridablanca con el 5%. Parte de estas entidades están relacionadas con planes de gobierno para impulsar eventos culturales y empresariales.

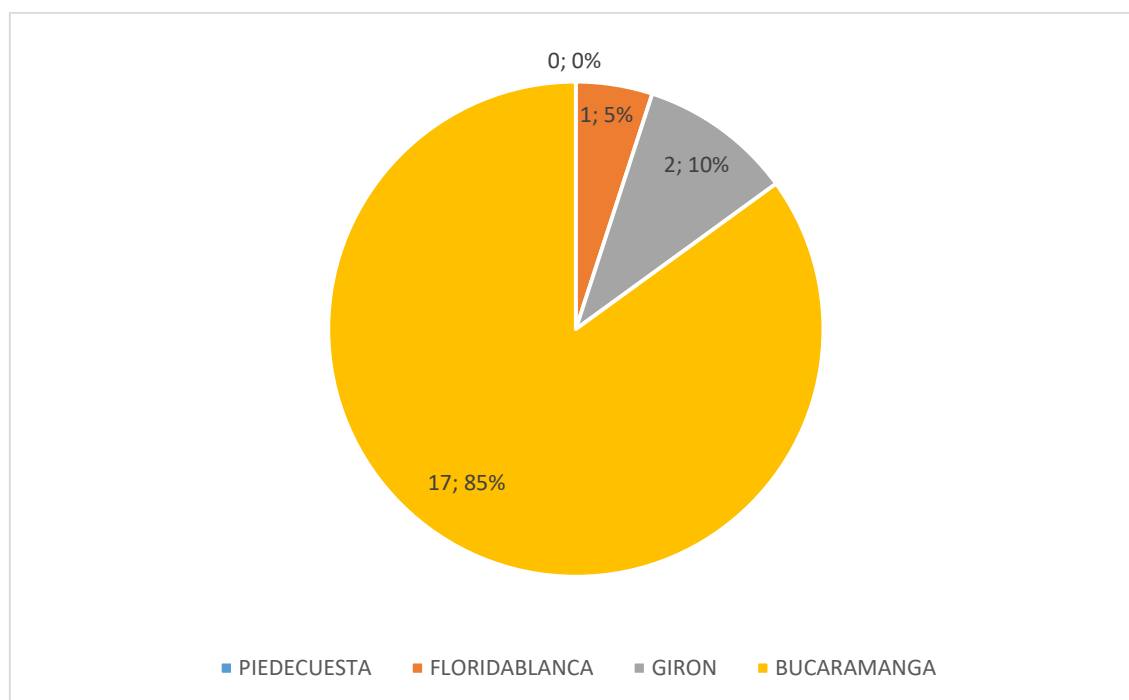


Figura 22 Distribución geográfica Operadores profesionales de congresos ferias y convenciones  
Nota: Fuente (elaboración propia).

#### 4.1.7.8 Distribución geográfica guías de turismo

En la Figura 23 se evidencia que la mayoría de los guías turísticos están ubicados en Bucaramanga con el 52% seguido por Floridablanca con el 23%. En estos municipios es donde está la mayor concentración, y al igual que las agencias de viajes, esta actividad es de vital importancia para visitantes extranjeros o nacionales, como complemento a la experiencia de viaje.

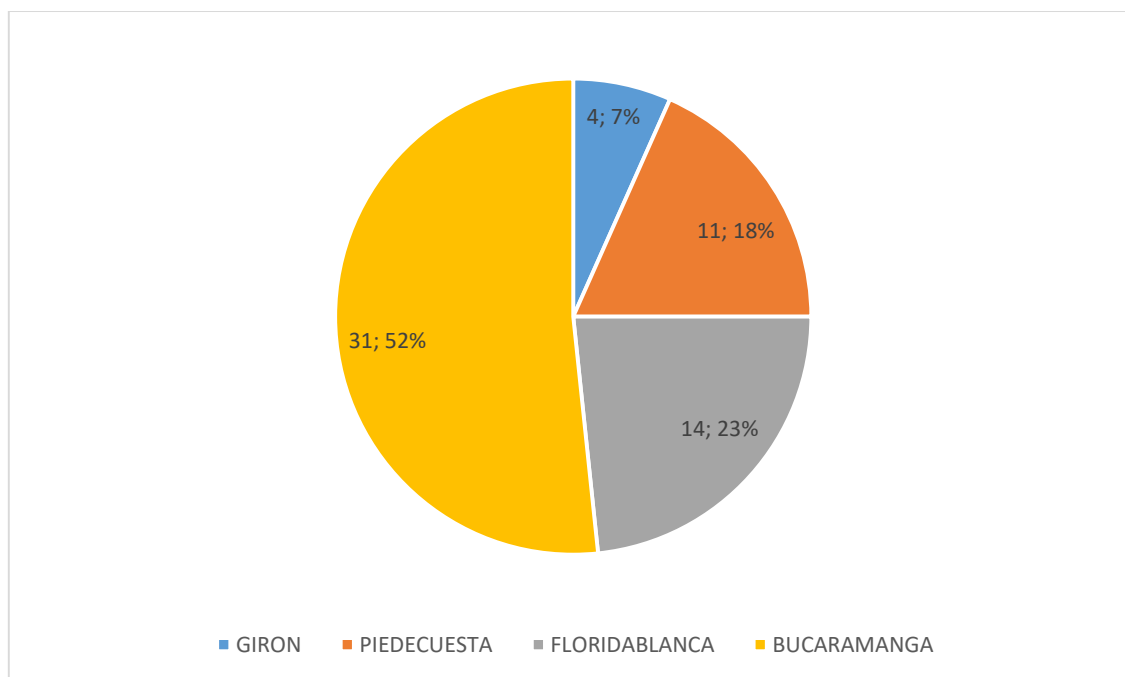


Figura 23 Distribución geográfica guías de turismo

Nota: Fuente (elaboración propia).

A continuación, la distribución geográfica de las demás actividades turísticas que tienen 1 a 2 empresas:

- Empresa captadora de ahorro para viajes está ubicada en Bucaramanga. Son pocas las empresas dedicadas a esta actividad, seguramente por ausencia de cultura de ahorro.
- Empresa prestadora de servicios de operación, desarrollo en zonas francas turísticas está ubicada en Floridablanca.
- Empresa de tiempo compartido y multipropiedad está ubicada en Bucaramanga y corresponde a la multinacional Decamerón Colombia, la cual ofrece servicios a otras zonas del país y el exterior.
- Parque temático. En esta zona geográfica solo está el CERRO EL SANTISIMO, el cual se encuentra en Floridablanca y ha sido uno de los impulsores del turismo de Bucaramanga y el área metropolitana. Sin embargo, existen proyectos para ampliación de este tipo de escenarios, como el de la ruta de la panela, tabaco y vino en Piedecuesta.

- Arrendadores de vehículos para turismo nacional e internacional. Existen 2 empresas y están ubicadas en Bucaramanga; es probable que exista baja demanda de estos servicios y por esta razón no hay cantidad de empresas que alquilen vehículos.

#### **4.2 Identificación de la percepción por parte de las empresas respecto a la asociatividad en el sector turístico de Bucaramanga y el área metropolitana.**

La muestra obtenida es de 101 encuestas, las cuales fueron respondidas principalmente por gerentes, propietarios y directores comerciales, las empresas participantes fueron:

1. Agencia de viajes Club Tours
2. Agencia de viajes Ecotours
3. Agencia de viajes Eduardo Tours Sin Fronteras
4. Agencia de viajes Ogaxtour
5. Agencia de viajes Operadora Premium Town
6. Agencia de viajes Recreación y Eventos El Pulpo
7. Agencia de viajes Sin Límites
8. Agencia de viajes Vamos por Colombia
9. Agencia de viajes Vargas Tour's
10. Agencia de viajes y transportes por Colombia el Rolo
11. Agencia de viajes y turismo Duba
12. Agencia de viajes y turismo Ekoturística
13. Agencia de viajes y turismo Gratasol
14. Alfonso Ayala porras
15. Andrés Gómez Gómez
16. Armando Tour
17. Arrivando
18. Asdeguas
19. Avitur viajes y turismo
20. Beautiful Travel
21. Beraka Travel (Bethel Group S.A.S)
22. Calidad y Servicio Tours
23. Caminantes de Santander

24. Centro Cultural del Oriente Colombiano
25. CJPSAS tours
26. Club Campestre de Bucaramanga
27. Colombia By Colombians Travel
28. Colombia Paragliding
29. Confort Express S.A.S
30. Corales, Viajes y Turismo S.A.S
31. Corporación Parque Nacional del Chicamocha
32. Destinos turismo internacional del oriente (Over Turismo Internacional)
33. Destinos Turísticos Dael S.A.S
34. Ecoextremo Ing y Dex
35. Energía eólica & solar de Colombia Hostal tribu
36. Eventos despierta joven (corporación despierta joven)
37. Finca el salado vereda el volador (hacienda el orquideal)
38. Global de turismo y transporte de Bucaramanga
39. Hospedaje Alejandría Rey
40. Hospedaje Balcones de la Colina
41. Hotel Almirante
42. Hotel Antigua Belén
43. Hotel Asturias
44. Hotel Bachué
45. Hotel Buena Vista/Bucaramanga
46. Hotel Cabecera Country (Jaymar S.A.S)
47. Hotel Ciudad Bonita
48. Hotel d'León
49. Hotel Farallones
50. Hotel Florida número uno
51. Hotel Guane (grupo guane S.A.S)
52. Hotel Isla Mayor un sueño real
53. hotel kalet
54. Hotel Nuevo Marazul
55. Hotel Orquídea del Parque
56. Hotel Palmera Real
57. Hotel Palonegro

58. Hotel Premium Silver
59. Hotel Príncipe
60. Hotel Punta Diamante Business & Premium Resort Limitada
61. Hotel Riviera Central (grupo comercial hotelero S.A.S)
62. Hotel San Andrés Real
63. Hotel San Lorenzo
64. Hotel Santa Sofía
65. Hotel Valle de Beraca
66. Hotel Villa de Ensueño
67. Hotel Zipa B/manga
68. Hugo Hernán Areiza Vásquez
69. Intereventos OPC S.A.S
70. Jimmy Becerra
71. Kaiser tours
72. La posada central Park
73. Lamar tours
74. Medusa Producciones
75. Megaviajes Colombia S.A.S.
76. José Luis Mayorga (Ola Colombia)
77. Operadores Santos tours
78. Orlando Bermúdez B
79. Ozono agencia de viajes
80. Posada d' Mary
81. Posada Santander
82. Promotora de turismo Promotur Ltda.
83. Quality Travel Bucaramanga
84. Ricardo Villabona Blanco
85. Riquettour
86. Santander al extremo S.A.S.
87. Servicios hoteleros Ruitoque
88. Tours Víctor Bucaramanga
89. Transportes Ruedas Vamos Colombia Ltda.
90. Transviatur
91. Transporte Villa de San Carlos S.A



92. Turismo en Hidrosogamoso
93. Turismo especializado de Santander Turesan Ltda.
94. turismo sin límites Oja
95. Viajes Dimar
96. Viajes Otur
97. Viajes y más express SAS
98. Victorias Tours Agencia de viajes
99. Viva Tours
100. William Murillo Mantilla (fedeguias)
101. Zaia travel

#### 4.2.1 Empresas participantes, por años de funcionamiento

Las empresas que llevan entre 11 a 20 años de funcionamiento, con una participación del 29%, son las principales entidades que respondieron la encuesta. Sin embargo, la distribución de los grupos de encuestados en cuanto antigüedad en el mercado es relativamente proporcional, favoreciendo así la obtención de perspectivas equilibradas.

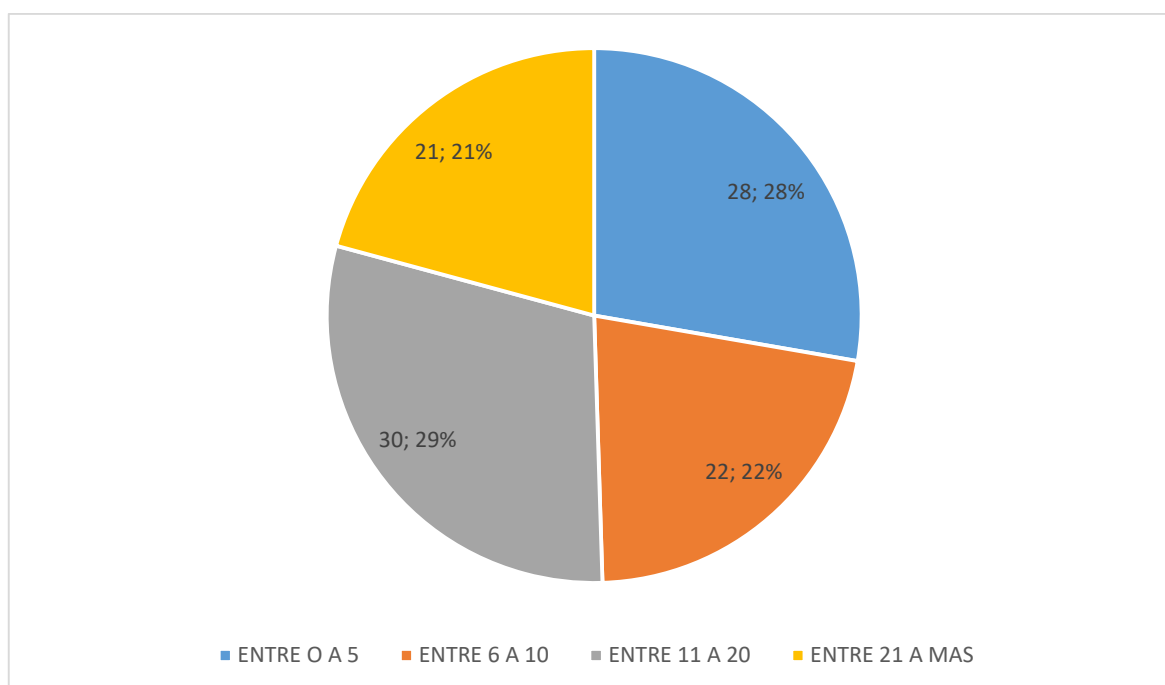


Figura 24 Empresas del turismo encuestadas por años en el mercado  
Nota: Fuente (elaboración propia).

#### 4.2.2 Distribución por actividad turística/empresas participantes en encuesta

En cuanto a la participación de la encuesta por actividad turística, prevalecen las agencias de viajes con el 49% y en segundo lugar los establecimientos de alojamiento y hospedajes con el 36%, debido a que estas dos actividades son las que predominan en Bucaramanga y el área metropolitana. En el estudio también participó la Corporación Parque Nacional del Chicamocha y la empresa de consultoría de sector turismo, para obtener la mayor cantidad de información y perspectivas.

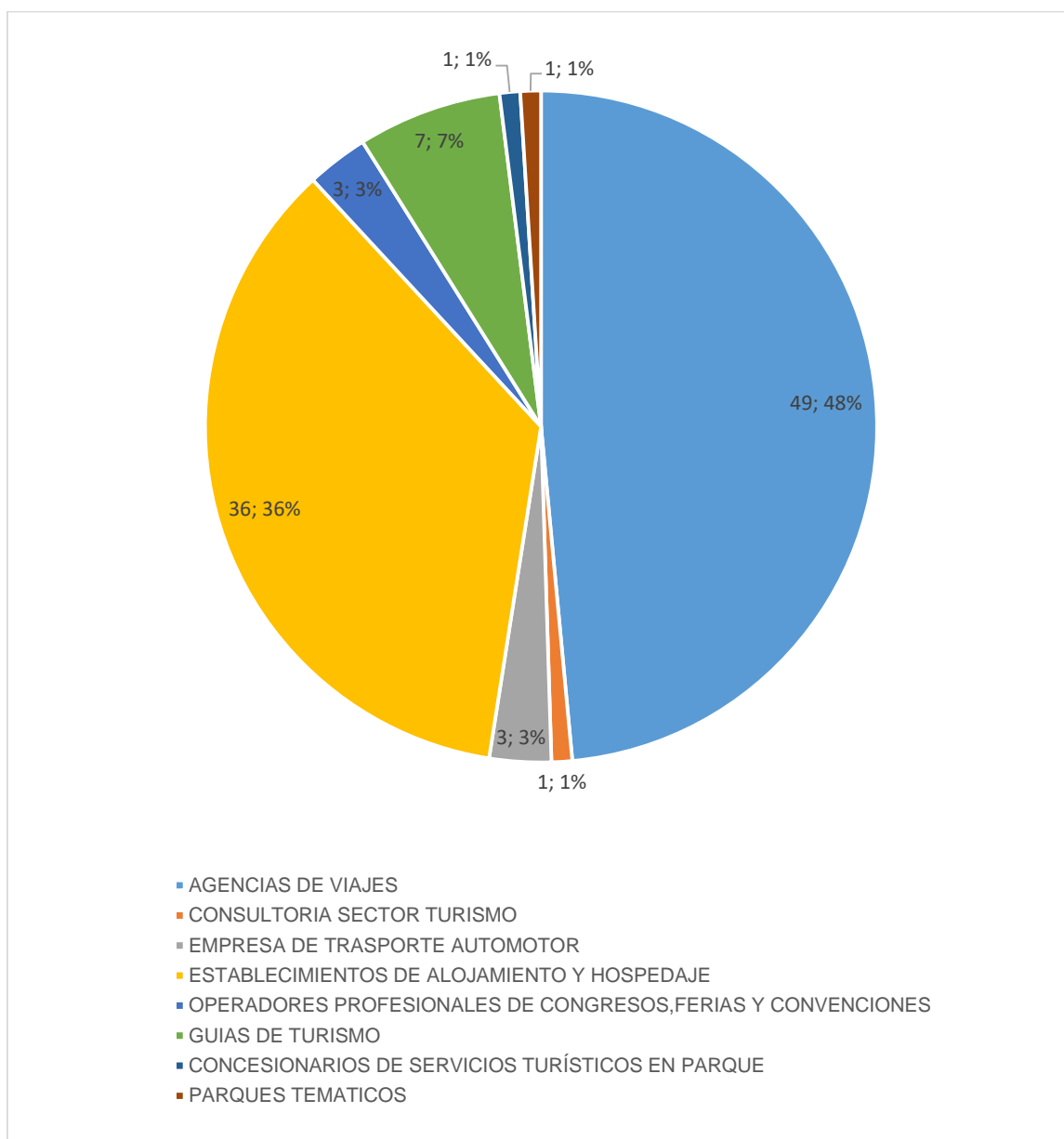


Figura 25 Participación empresas por actividad turística  
Nota: Fuente (elaboración propia).

### 4.2.3 Participación en encuesta por municipios

La participación en cuanto a la distribución geográfica muestra que Bucaramanga es el municipio con mayor participación con el 64%. Esto se debe a que la mayor concentración de empresas se encuentra esta zona, seguido de Floridablanca con el 16%. Sin embargo, hubo participación de todos los municipios en proporción a las empresas que están inscritas en cada municipio.

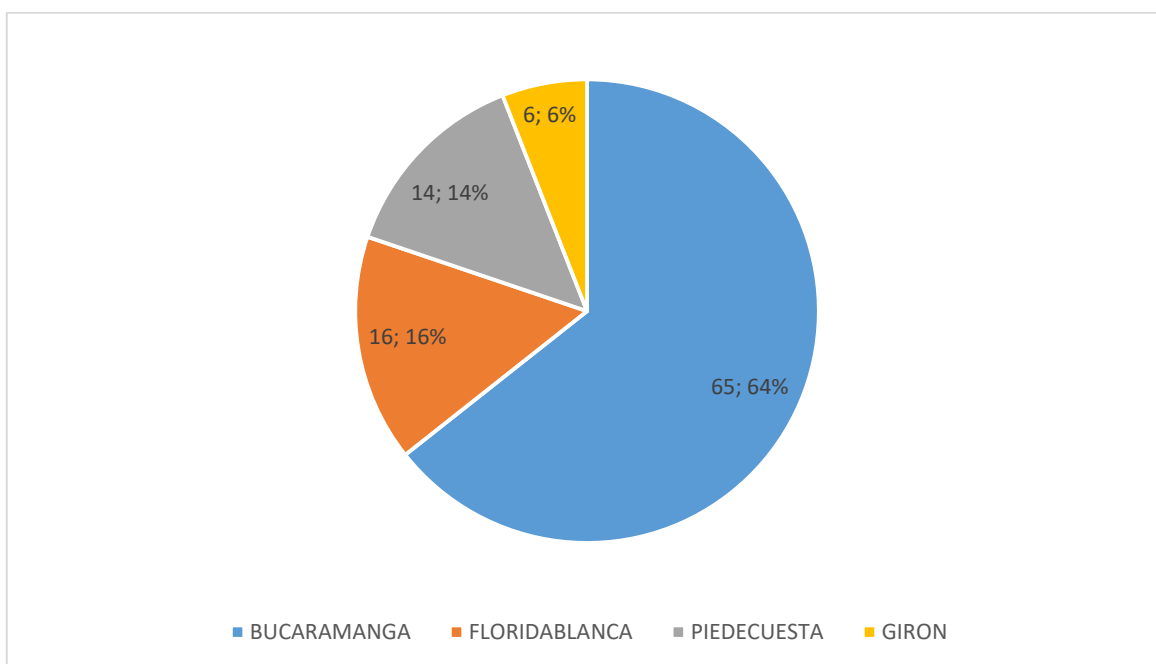


Figura 26 Participación de empresas en estudio por zona geográfica.  
Nota: Fuente (elaboración propia).

### 4.2.4 Percepción importancia de la asociatividad por parte de las empresas del sector

Con base a la Figura 27 se concluye que las empresas del sector turismo reconocen la importancia y necesidad de la asociatividad. El 91% de la participación de los encuestados destacó que éste es un aspecto positivo para seguir impulsando la estrategia de trabajo colaborativo para el desarrollo del sector. Sin embargo, se deben revisar las motivaciones y las experiencias por parte del 9% de las empresas que no perciben los beneficios y atributos de la asociatividad. De acuerdo con el análisis, 8 de esas 9 empresas no se encuentran actualmente vinculadas a alguna asociación.

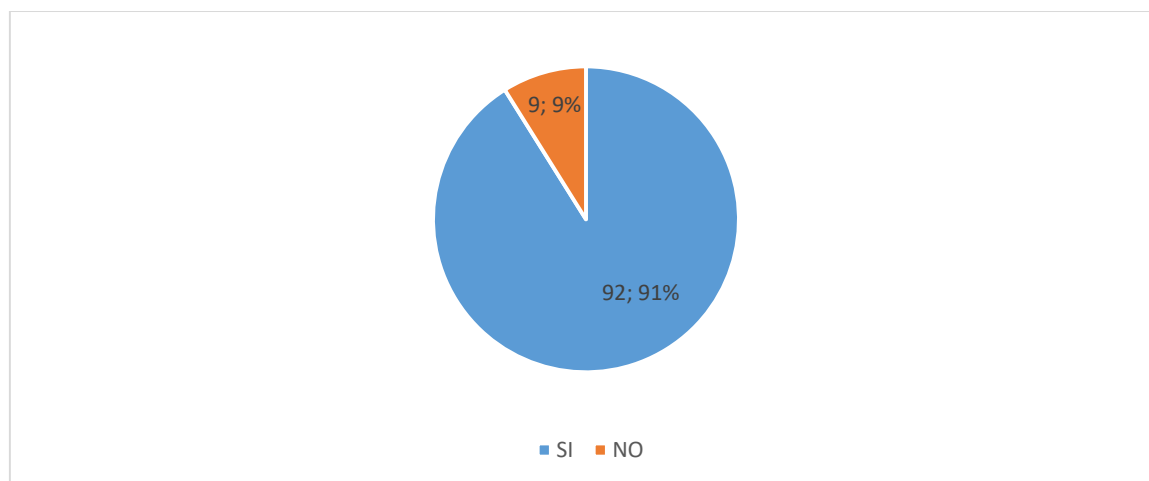


Figura 27 Percepción importancia de la asociatividad.

Nota: Fuente (elaboración propia).

#### 4.2.5 Actividades realizadas por las empresas del sector a través de la cooperación en los últimos 3 años

De acuerdo con la Figura 28, las 3 principales actividades que las empresas realizaron por medio de cooperación en los últimos 3 años son: en primer lugar, la capacitación, en segundo lugar, el desarrollo de nuevos negocios y por último la disminución de los costos. Dentro de las actividades de capacitación se destacan la participación de los gremios y organizaciones como la Cámara de Comercio y SENA. En el desarrollo de nuevos negocios, las alianzas con otras empresas del sector, Cámara de Comercio y gremios. Por último, los proveedores han sido el actor principal en la disminución de costos.

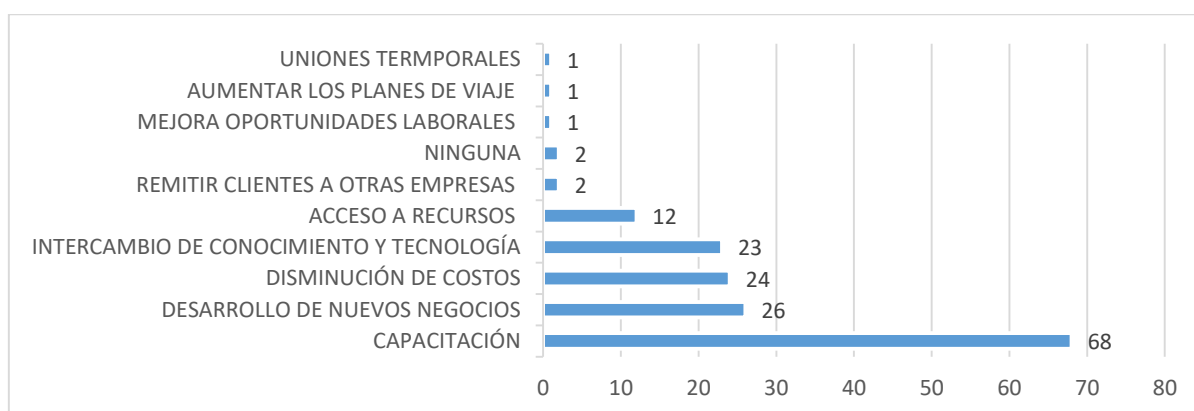


Figura 28 Actividades ejecutadas por empresas turísticas en los últimos 3 años cooperando

Nota: Fuente (elaboración propia).

#### 4.2.6 Entidades con las que más cooperan las empresas de turismo

Las 3 principales entidades con las que las empresas del sector turismo cooperan son: Cámara de Comercio, proveedores y otras empresas. Se evidencia una mayor participación por parte de la Cámara de Comercio, gracias a las múltiples actividades relacionadas con capacitación, orientación, negocios y emprendimiento que ejecuta para los empresarios. En cuanto a los proveedores, representan coaliciones que facilitan obtener bajos costos y actualización tecnológica, mientras que las demás empresas realizan la ejecución de alianzas temporales para el desarrollo de actividades turísticas y para llevar a cabo negociaciones. Es necesario que los gremios y asociaciones ejecuten más programas de desarrollo en pro de las empresas y realicen actividades que fortalezcan la asociatividad para de esta manera proyectar una mejor generación de valor para las empresas.

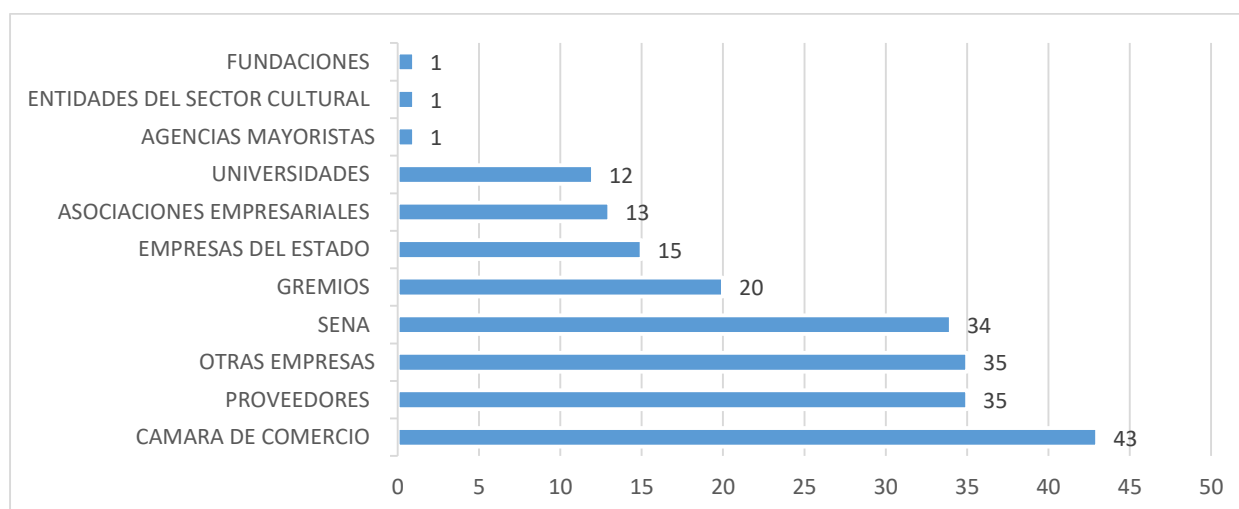


Figura 29 Entidades con las que cooperan las empresas del sector turismo.  
Nota: Fuente (elaboración propia).

#### 4.2.7 Empresas del turismo vinculadas a gremios y/o asociaciones

Con base a la Figura 30 se puede afirmar que, de las empresas turísticas en estudio, tan solo el 46% se encuentran actualmente vinculadas y participan activamente en algún gremio, asociación u organización que promueve la asociatividad. Esto se da a pesar de que el 91% de las empresas encuestadas reconocen su importancia.

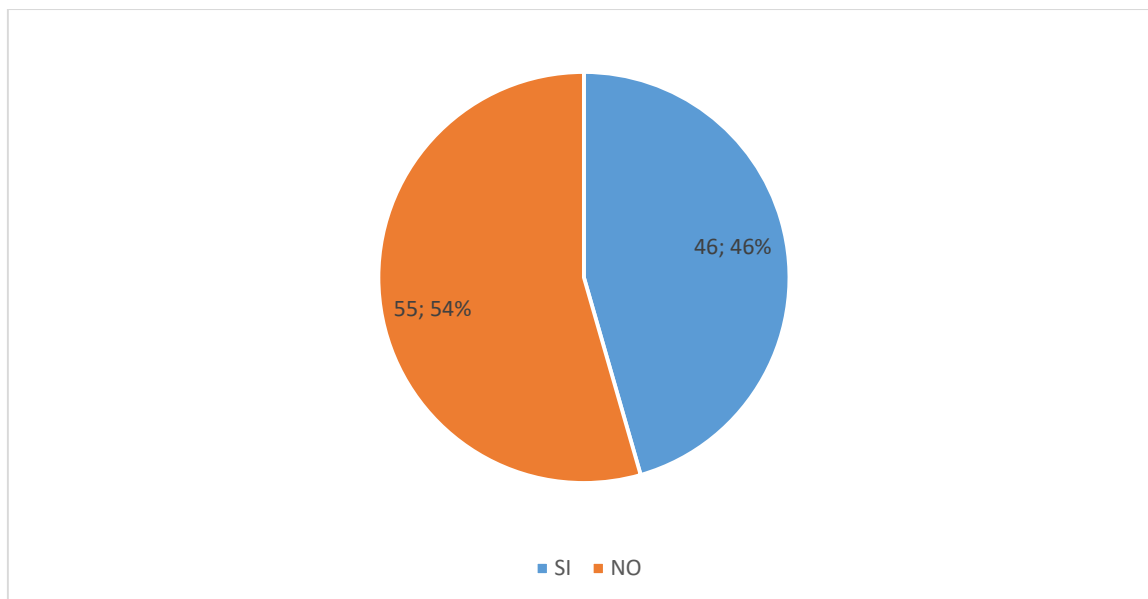


Figura 30 Empresas turísticas vinculadas a asociaciones y gremios.

Nota: Fuente (elaboración propia).

#### 4.2.8 Percepción de las empresas no afiliadas a asociaciones y gremios

A continuación, se analiza las empresas que no están vinculadas a asociaciones y gremios que corresponde al 54% de la muestra.

##### 4.2.8.1 Razones de las empresas para no estar vinculadas a asociaciones y gremios

Las 3 principales razones, evidenciadas en la Figura 31, por el que las empresas no están participando activamente en los gremios y asociaciones son: desconocimiento de la existencia de estas entidades, consideran no les traerá beneficios y el valor de la asociación. Es necesaria la promoción de las asociaciones y gremios y la divulgación de las ventajas de estar vinculados a estas organizaciones. De igual manera, fomentar y ejecutar proyectos para el beneficio de las empresas para ser creíbles con los resultados. Por último, velar por el acceso a la asociatividad de las empresas que no tienen la solvencia económica, no cumplen con requisitos mínimos o no cuentan con gremio o asociación dentro del sector turismo.

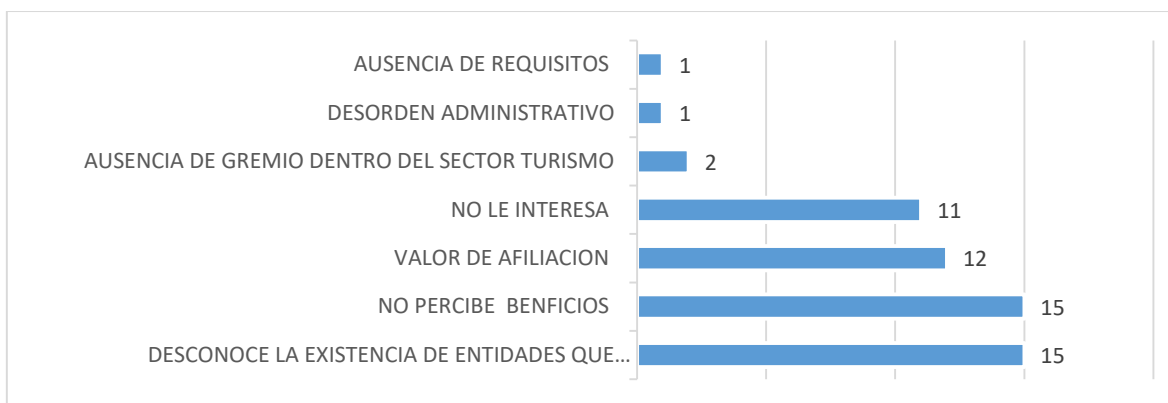


Figura 31 Razones por las que las empresas turísticas no están afiliadas a asociaciones y gremios.  
Nota: Fuente (elaboración propia).

#### 4.2.8.2 Empresas desvinculadas de asociaciones y gremios

De las 55 empresas encuestadas que actualmente no están vinculadas a asociaciones y gremios, el 38% estuvieron en algún momento afiliadas o trabajaron en conjunto con otras empresas. Mientras tanto, el 62% nunca ha tenido relación con estas organizaciones o empresas; un porcentaje representativo que indica que no hay una buena promoción ni acercamiento a las empresas o han existido posibles barreras que han impedido la vinculación.

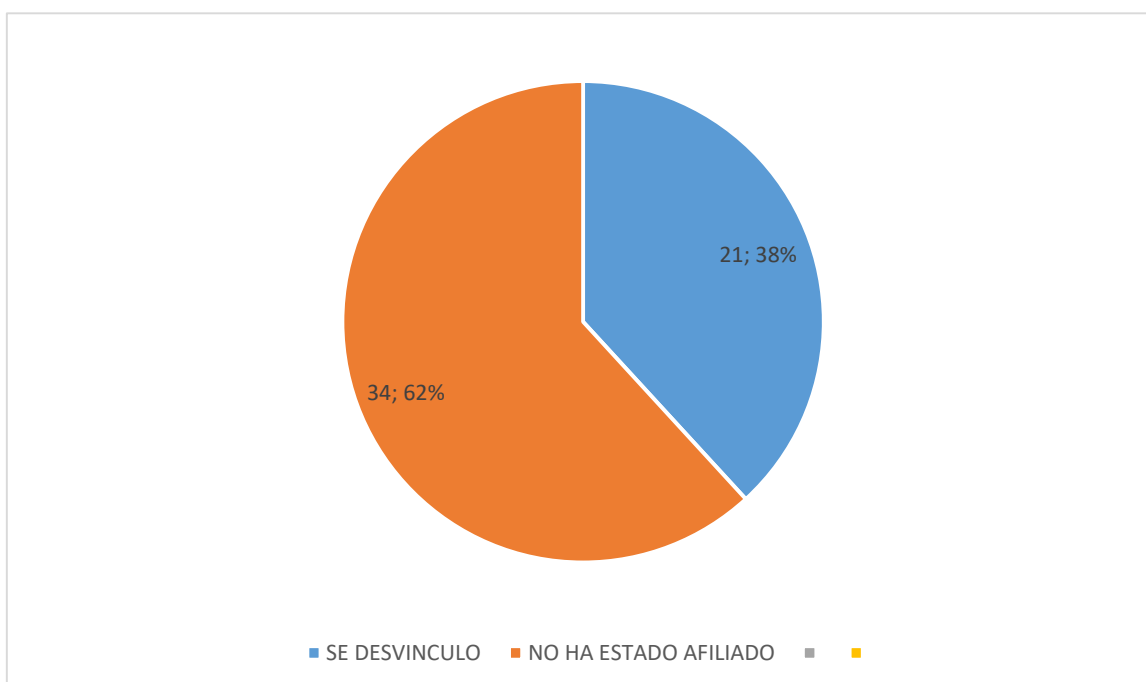


Figura 32 Empresas desvinculadas de asociaciones y gremios.  
Nota: Fuente (elaboración propia).

#### 4.2.8.3 Razones de desvinculación de las empresas turísticas de asociaciones y gremios / asociatividad con otras empresas

Del 38% de las empresas mencionadas anteriormente, el 83% ha desertado de las asociaciones y gremios. Las 3 principales motivaciones para desvincularse fueron: en primer lugar, la no percepción de beneficios y desmotivación, segundo la incapacidad para pagar y tercero la falta de ética. Se descarta la asociatividad temporal porque ha sido la cooperación dada con otras empresas o entidades ajenas al turismo y estas representan el 17%.

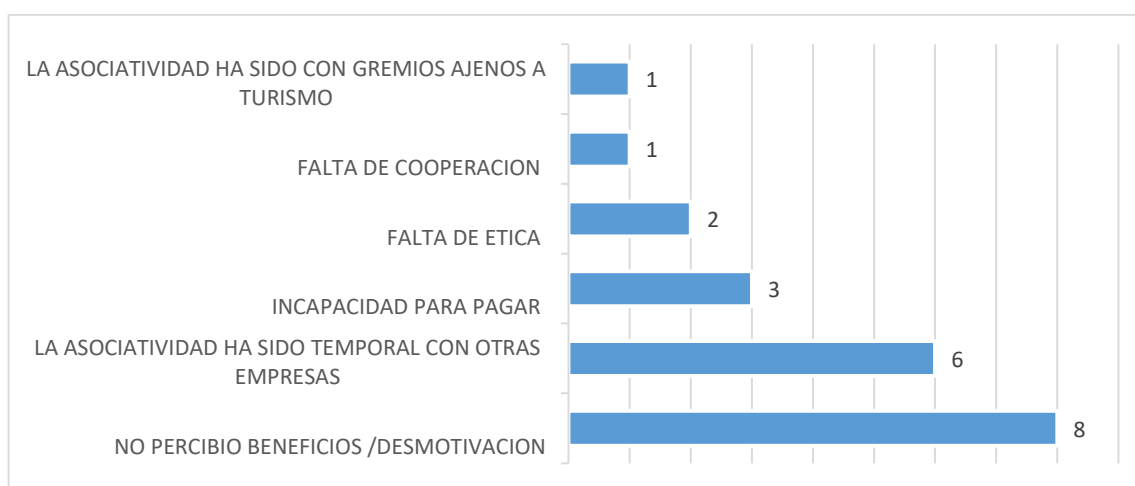


Figura 33 Causas de deserción de las empresas turísticas de las asociaciones y gremios.

Nota: Fuente (elaboración propia).

#### 4.2.8.4 Barreras que impiden la asociatividad, percibidas por empresas no vinculadas a asociaciones y/o gremios

Con base a los resultados presentados en la Figura 34, se puede decir que las empresas que no están vinculadas a asociaciones y gremios consideran que las 3 principales barreras para asociarse son: la falta de capacidad para gestionar proyectos que favorezcan el sector y sus empresas, la falta de cultura de cooperación y la falta de confianza.



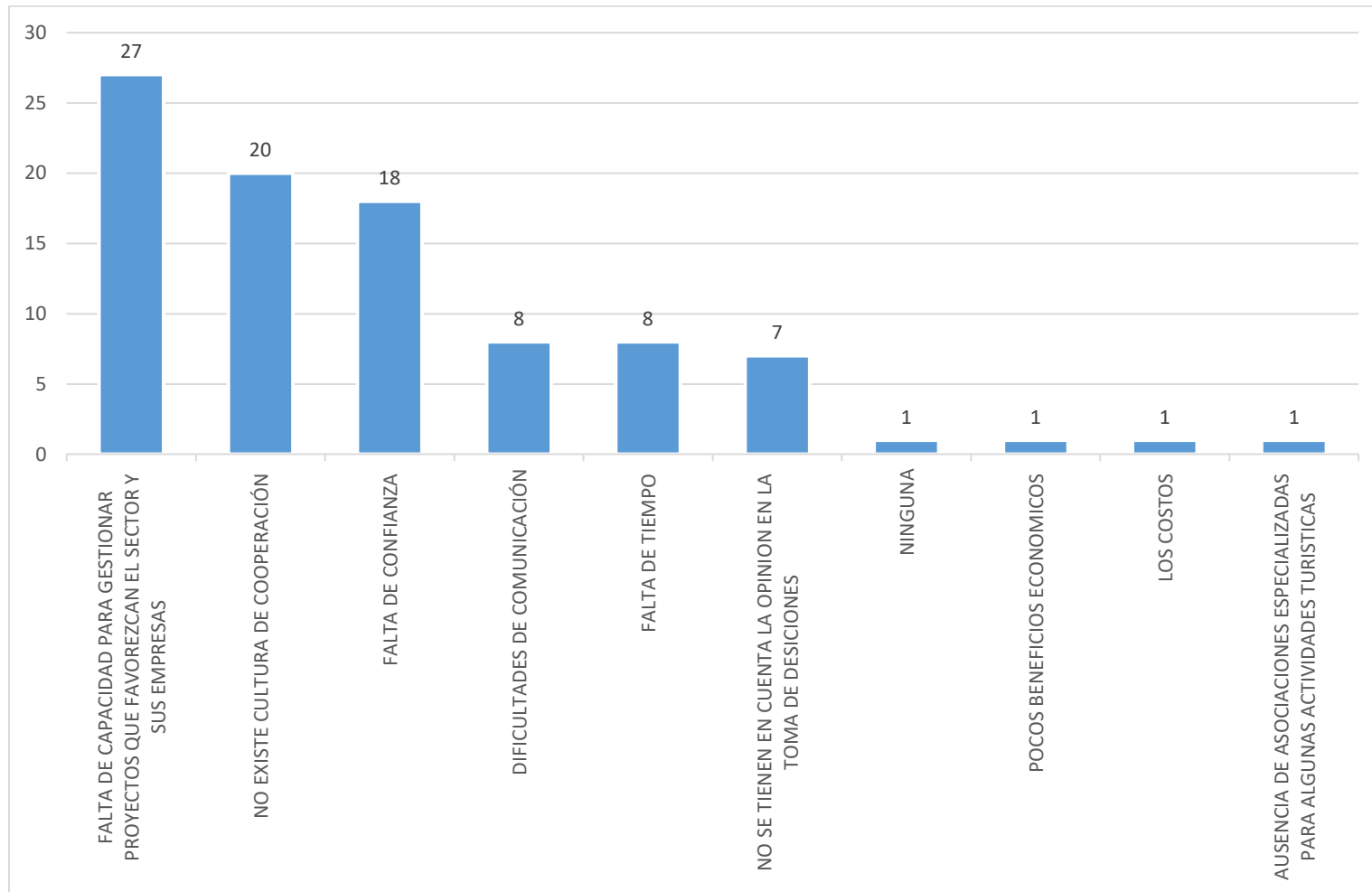


Figura 34 Barreras que impiden la asociatividad, percibidas por empresas no vinculadas a asociaciones y/o gremios.  
 Nota: Fuente (elaboración propia).

#### 4.2.8.5 Aspectos a mejorar de la asociatividad del sector, según empresas que no están vinculadas a asociación o gremio

En cuanto a los 3 aspectos que se deberían mejorar para promover la asociatividad según las empresas no asociadas están: aumentar los beneficios económicos y proyectos que favorezcan el desarrollo (aumentar la oferta turística,...), promover la cultura de la asociatividad y por último generar confianza y comunicación.

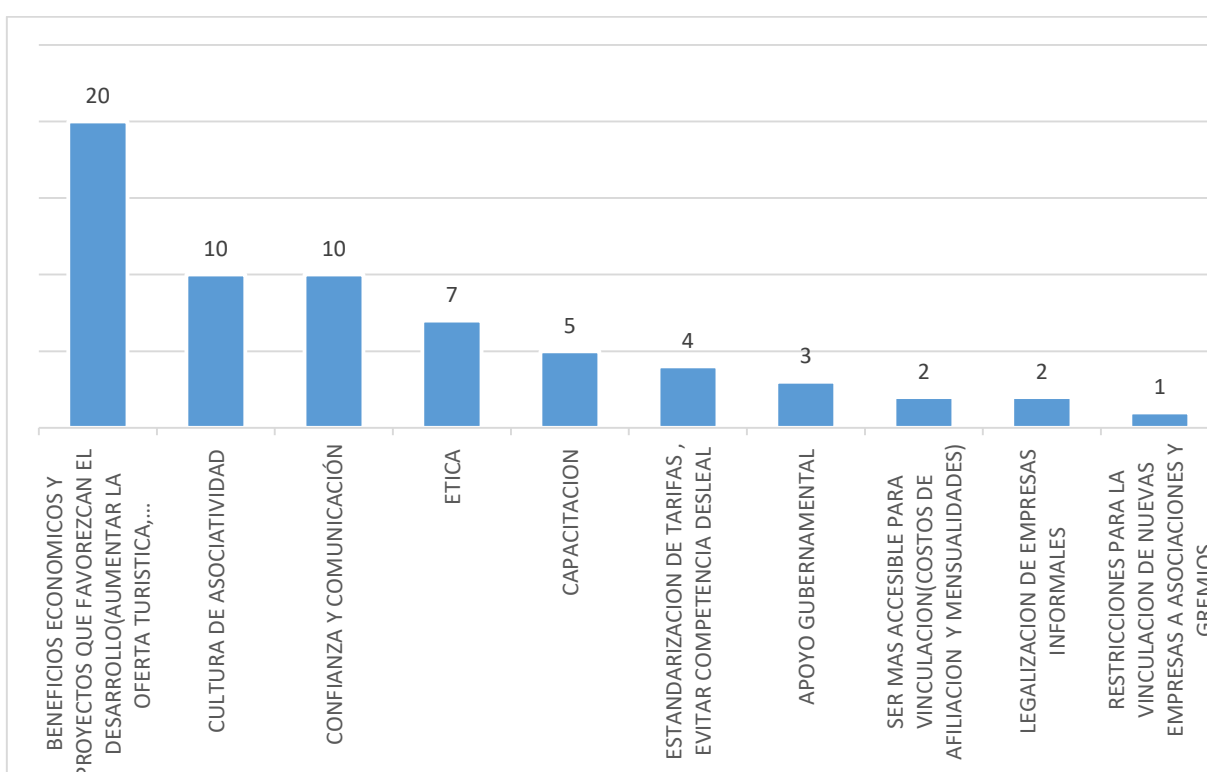


Figura 35 Aspectos a mejorar de la asociatividad del sector, según las empresas no vinculadas a gremios y/o asociaciones.

Nota: Fuente (elaboración propia)

#### 4.2.9 Percepción de las empresas activas y vinculadas a asociaciones y gremios

A continuación, se analizan las empresas que están vinculadas a asociaciones y gremios que corresponde al 46% de la muestra.

#### 4.2.9.1 Cooperación y asociatividad entre las empresas del turismo afiliadas a asociaciones y gremios

Con una participación del 85%, las empresas afiliadas a asociaciones y gremios afirman que también han trabajado con otras organizaciones del sector en búsqueda de mayor competitividad en el mercado. Esto indica que una gran proporción de las empresas aceptan y reconocen la importancia de asociarse para llevar a cabo actividades y lograr un beneficio mutuo. Incluso, las empresas que no están afiliadas en gremios o asociaciones formalmente llevan a cabo tareas colaborativas con miembros del sector.

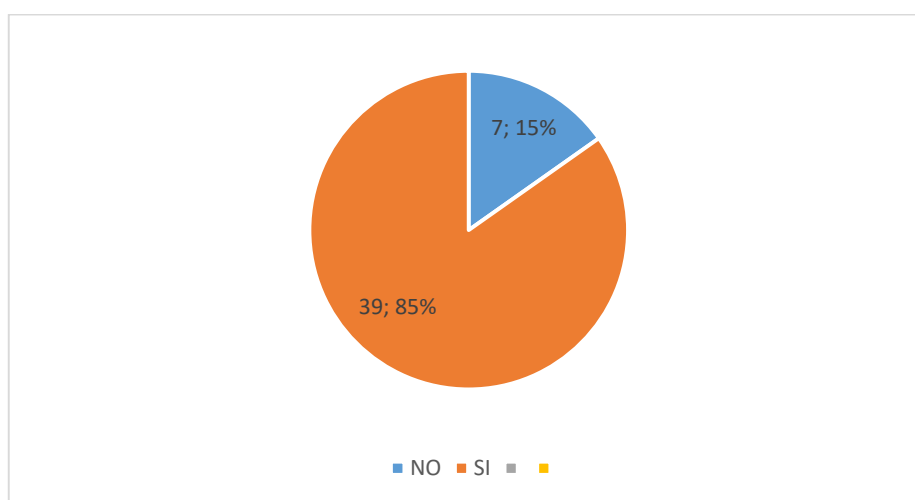


Figura 36 Cooperación y asociatividad, entre las empresas del turismo afiliadas a asociaciones y gremios.  
Nota: Fuente (elaboración propia)

#### 4.2.9.2 Motivaciones de las empresas para vincularse a la asociación y/o gremio

Como lo muestra la Figura 37, las 3 principales motivaciones que expresan las empresas para afiliarse a algún gremio y/o asociación son: primero las oportunidades de capacitación y formación, segundo acceder a nuevos mercados y tercero mejorar la posición competitiva. Se considera que estas motivaciones son las percibidas por las empresas, debido a la generación de valor que estas organizaciones proyectan a través de las actividades que realizan. A pesar de esto, durante el trabajo de campo se pudo percibir que el principal deseo de las empresas

afiliadas al momento de generar procesos asociativos es obtener beneficios económicos (incremento de ventas, disminución de costos) y ser más competitivos en el mercado (productividad). Por otro lado, algunas de ellas comunicaron que la afiliación se hace porque es considerada un requisito, más no porque consideren los beneficios e importancia de estar vinculados.

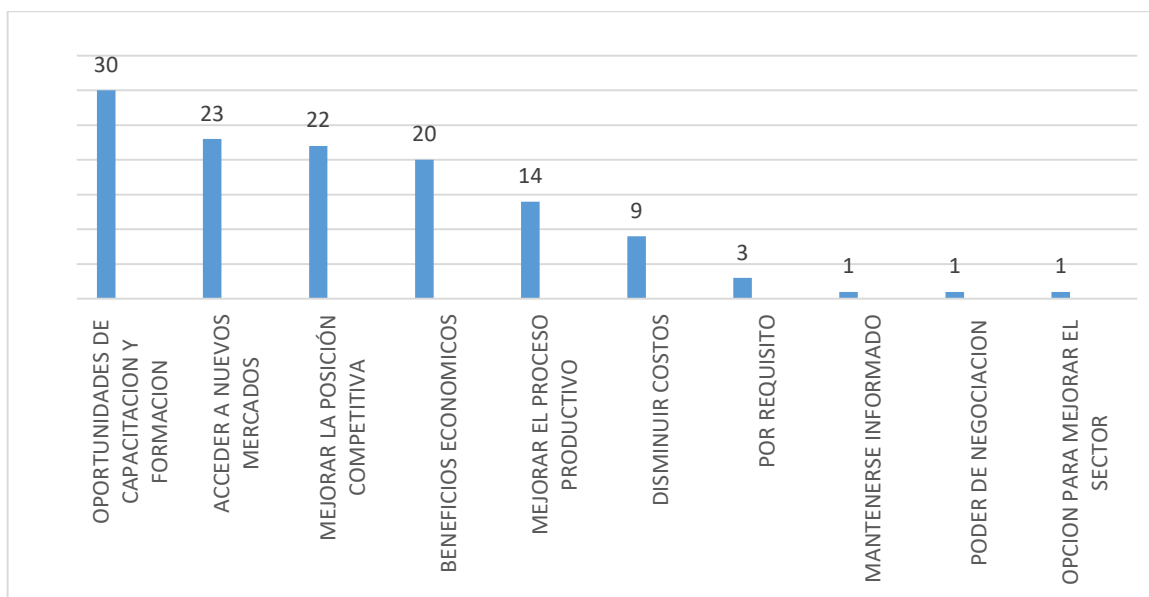


Figura 37 Motivaciones por parte de las empresas para vincularse a la asociación y/o gremio  
Nota: Fuente (elaboración propia)

#### 4.2.9.3 Asociaciones y gremios que vinculan o tienen relación con empresas turísticas

Con base a los resultados de la Figura 38, se identifica que las 3 principales entidades que tienen mayor posicionamiento y mayor relación con las empresas turísticas son COTELCO, ANATO y el Convention Bureau. Se considera que COTELCO y ANATO tienen mayor participación debido a la cantidad de empresas de alojamiento y las agencias de viajes presentes en el área. En el caso del Convention Bureau, se podría afirmar que es una entidad que se ha logrado posicionar gracias a los resultados y gestión durante el último año.

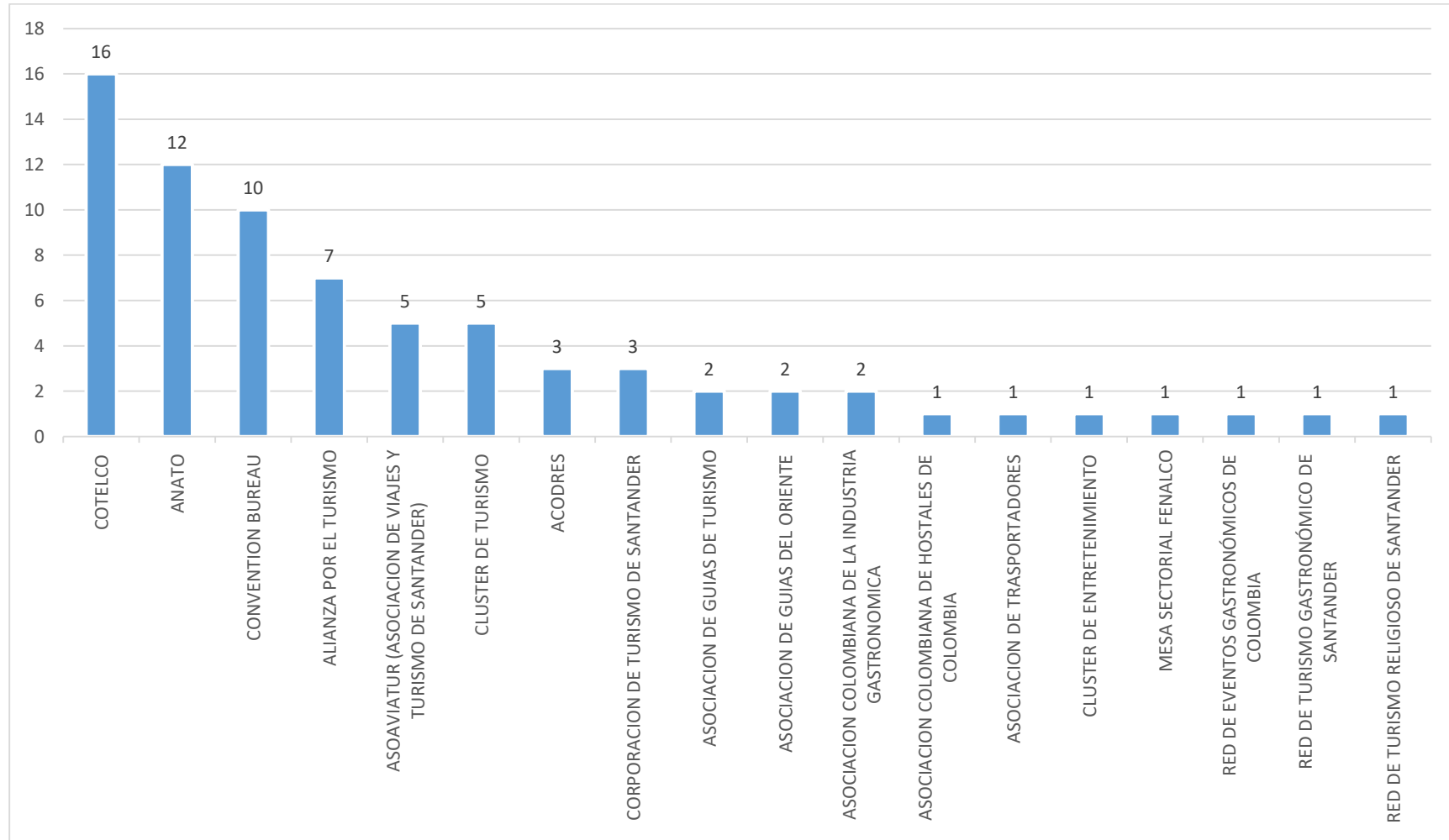


Figura 38 Asociaciones y gremios que vinculan o tienen relación con empresas turísticas  
 Nota: Fuente (elaboración propia)

#### 4.2.9.4 Años de experiencia en el mercado al realizar afiliación a asociación o gremio

Las empresas prefieren vincularse a una asociación o gremio, con una participación del 24%, al tener 1 a 3 años de estar en el mercado. Luego le siguen las de menos de un año con el 20% y por último están las de más de 10 años y las de 5 a 7 años con igual participación del 17%. Las empresas tienden a afiliarse a las asociaciones y gremios poco tiempo después de estar funcionando. Se podría afirmar que ha sido por la influencia que se ha dado en los últimos años sobre la importancia de la cooperación y la vinculación a los gremios del sector.

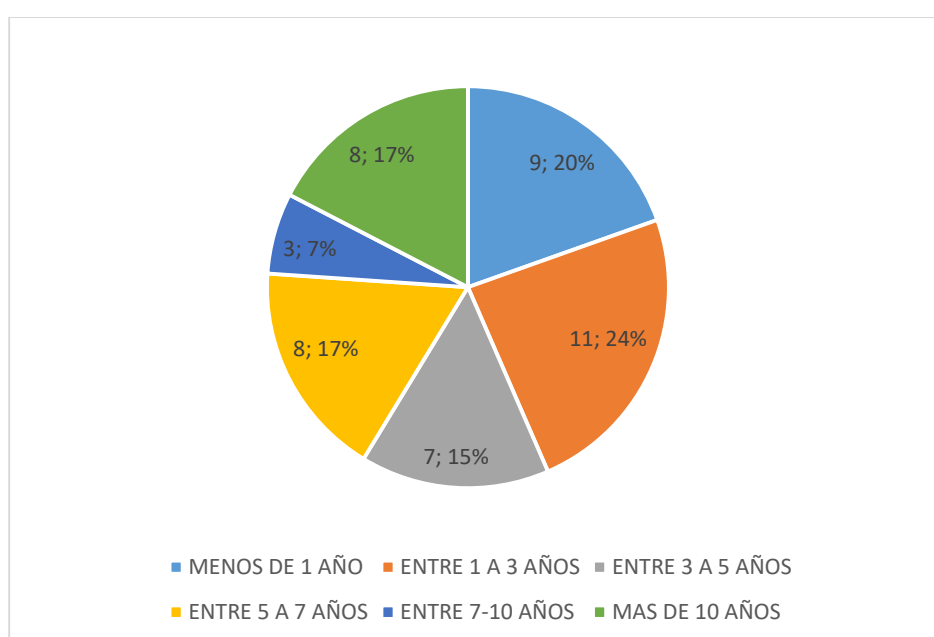


Figura 39 Años de experiencia en el mercado, al realizar afiliación a asociación o gremio

Nota: Fuente (elaboración propia)

#### 4.2.9.5 Años de experiencia por parte de las empresas del turismo en asociaciones y/o gremios

De acuerdo con la Figura 40, el 48% de las empresas que se encuentran afiliadas a una asociación o gremio tienen un tiempo superior a los 4 años de estar vinculadas, seguido por las de 1 a 3 años con el 30%, para un total de 78% de la muestra. Esto ratifica que las empresas del sector ya tienen una experiencia considerable con entidades que promueven la asociatividad.

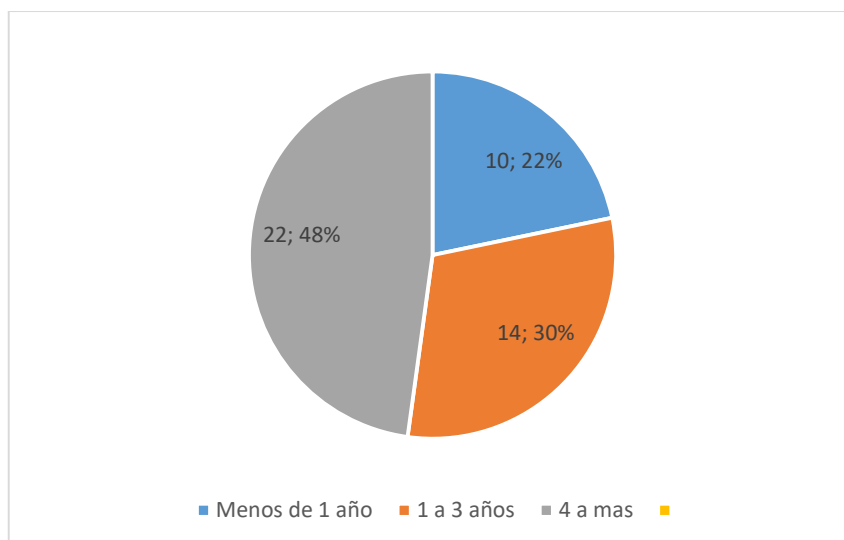


Figura 40 Años de experiencia por parte de las empresas del turismo en asociaciones y/ o gremios.  
Nota: Fuente (elaboración propia)

#### 4.2.9.6 Frecuencia realización de las reuniones en las asociaciones o gremios

El 24% de las empresas afirman que la asociación o gremio a la que pertenecen realiza reuniones cada año, el 33% indica que las realizan cada mes y por último, están las que se realizan cada trimestre con una participación del 17%.

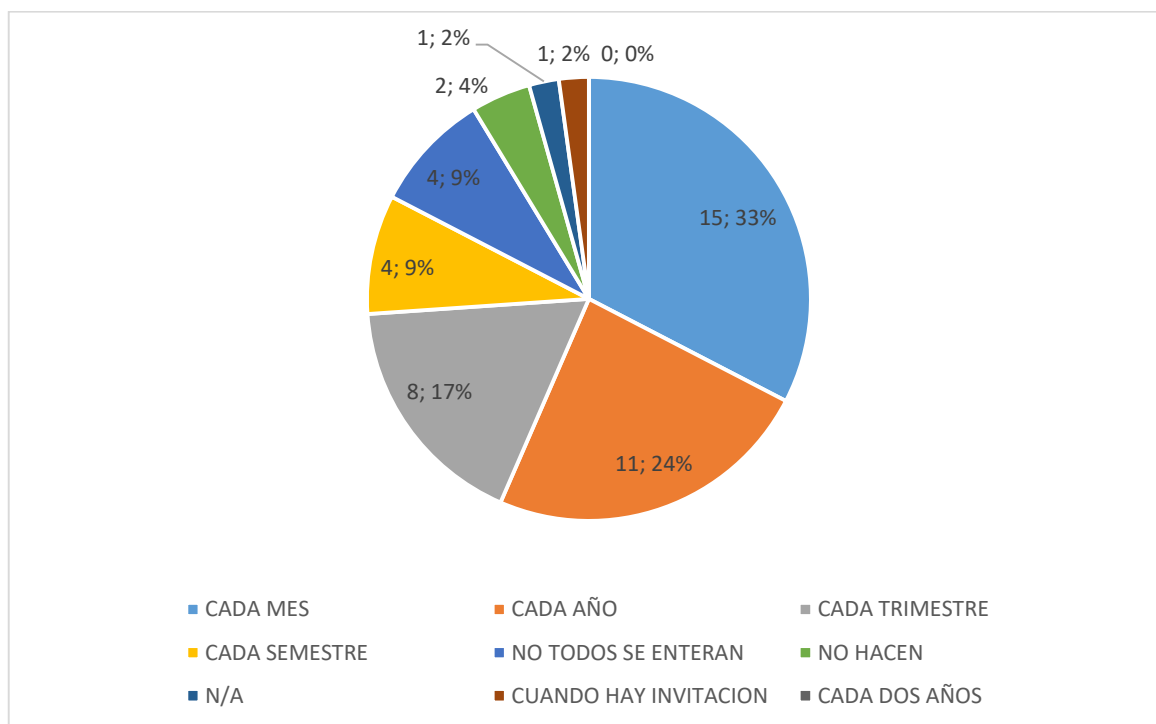


Figura 41 Frecuencia realización de las reuniones en las asociaciones o gremios  
Nota: Fuente (elaboración propia)

#### 4.2.9.7 Asistencia a reuniones por parte de empresas de turismo afiliadas

Con el 83%, las empresas afirman participar en las reuniones que realizan la asociación o gremio. Se destacan las reuniones trimestrales y semestrales con el 100% de asistencia y le sigue las mensuales con el 87%.

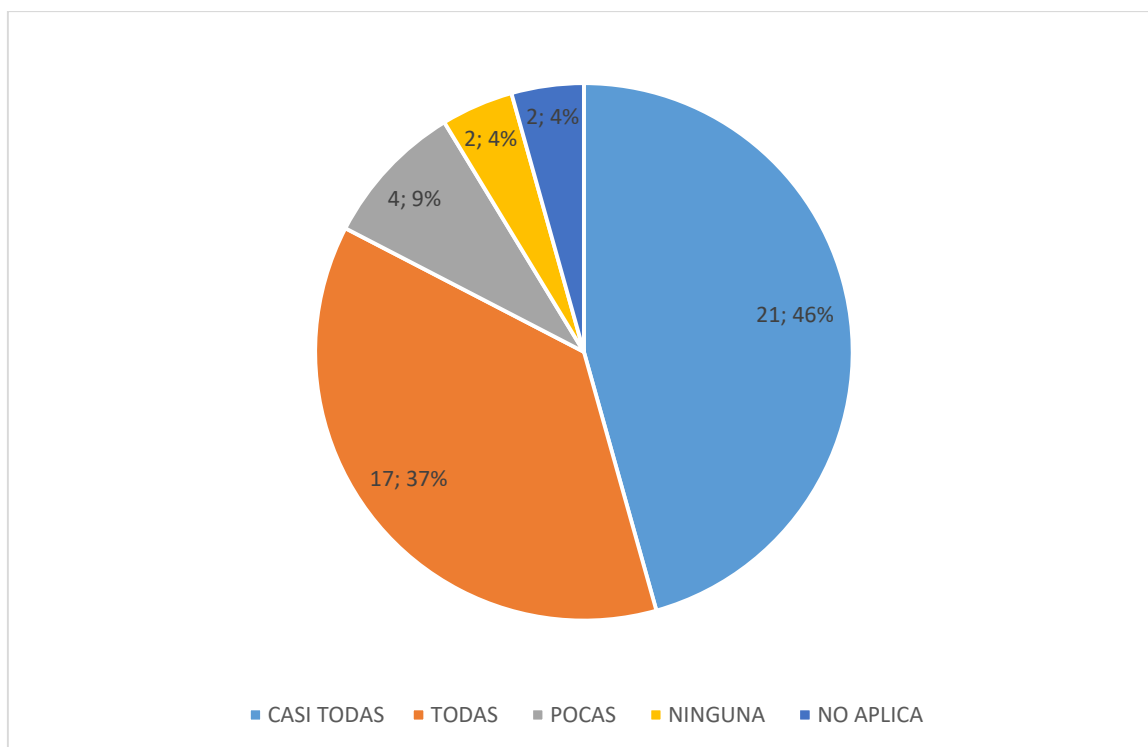


Figura 42 Asistencia a reuniones por parte de empresas de turismo afiliadas.

Nota: Fuente (elaboración propia)

#### 4.2.9.8 Uso de convenios que tiene la asociación / agremiación

En la Figura 43 se evidencia que solo el 65% de las empresas han necesitado o utilizado los convenios de la asociación o gremios. Por lo tanto, es necesario fortalecer e incrementar los convenios, de manera que se generen mayores beneficios a los afiliados y se difundan los acuerdos que se tienen actualmente.



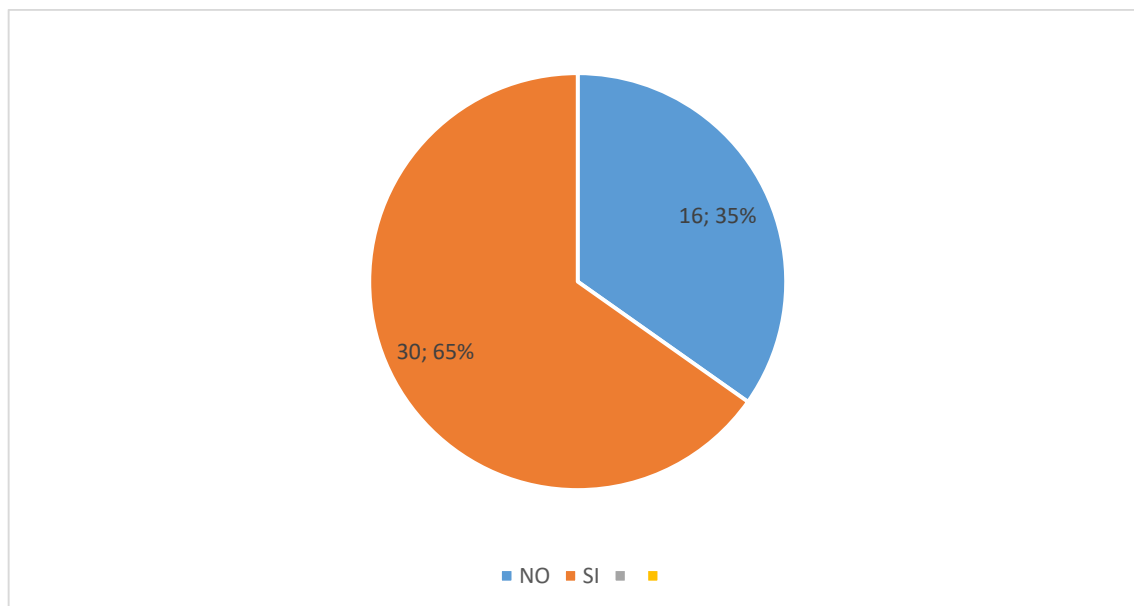


Figura 43 Uso de convenios que tiene la asociación / agremiación.  
Nota: Fuente (elaboración propia)

#### 4.2.9.9 Percepción de obtención de beneficios y servicios

El 89% de las empresas que están vinculadas a una asociación o gremio reconoce que estas organizaciones les han traído algún beneficio o les ha prestado algún servicio.

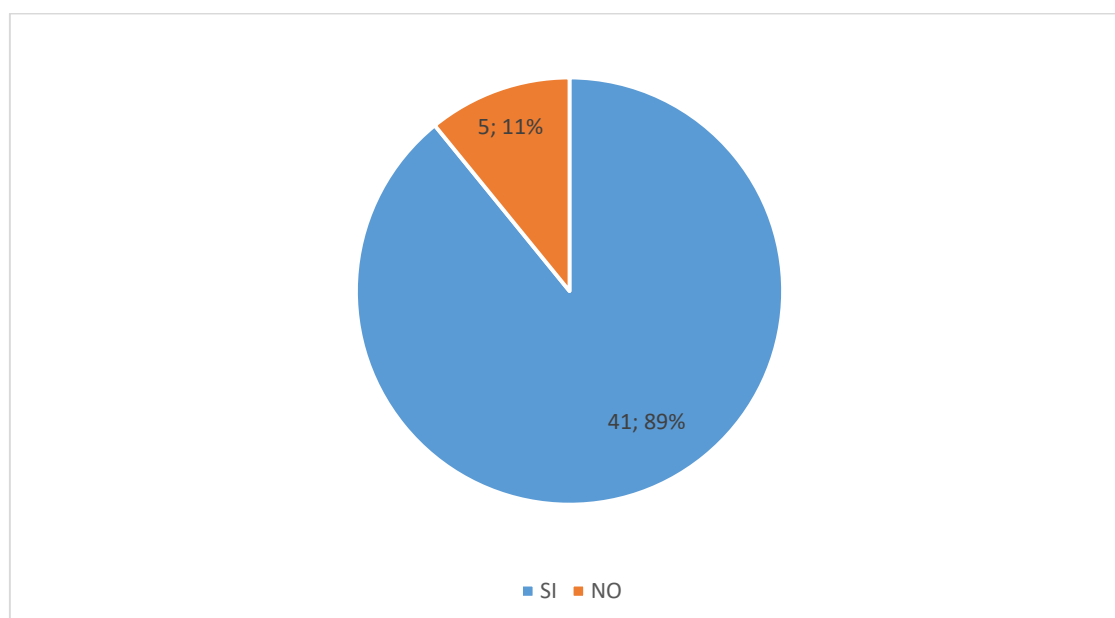


Figura 44 Uso de convenios que tiene la asociación / agremiación.  
Nota: Fuente (elaboración propia)

#### 4.2.9.10 Satisfacción de las empresas turísticas con respecto a las asociaciones y gremios

El nivel de satisfacción de las empresas con respecto a la asociación o gremio al que pertenecen es buena con un 76%. Aun así, es necesario trabajar en una mejora continua en todas aquellas debilidades percibidas por los afiliados, con el fin de mantener una relación a largo plazo y lograr un nivel de satisfacción mayor.

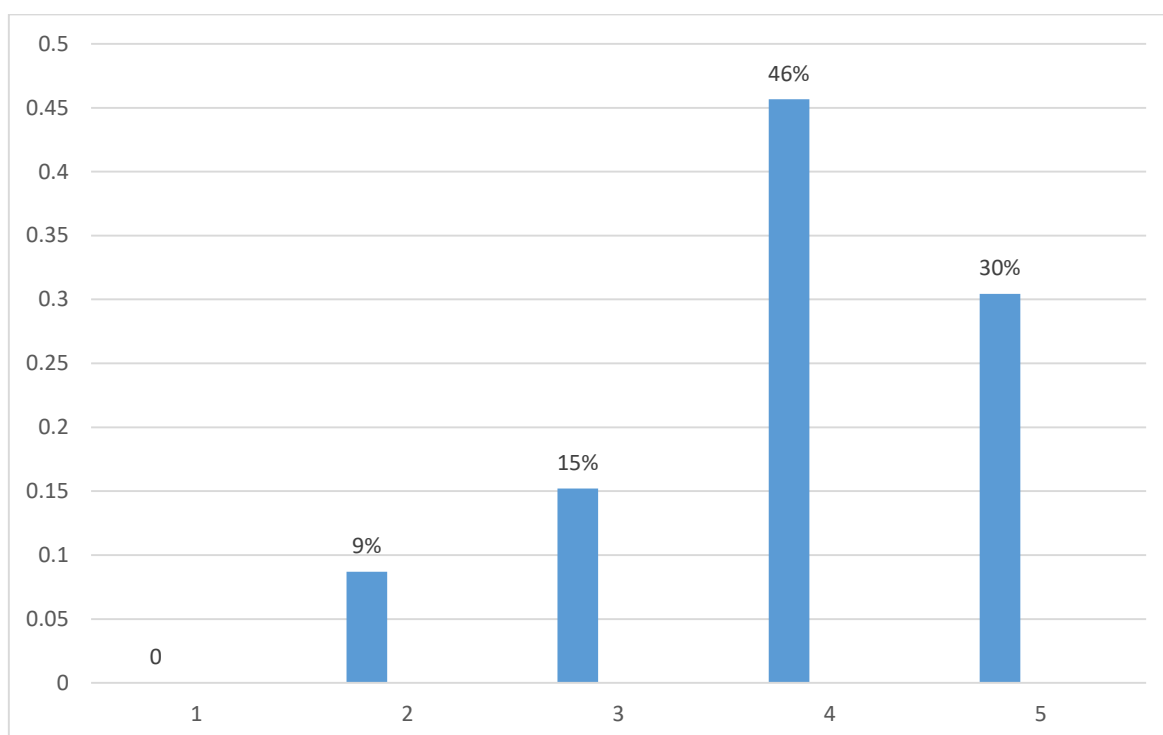


Figura 45 Nivel de satisfacción de las empresas turísticas con respecto a las asociaciones y gremios.  
Nota: Fuente (elaboración propia)

#### 4.2.9.11 Satisfacción con respecto a beneficios administrativos (tramites con el estado: DIAN, Registro Nacional de Turismo, FONTUR, secretarias departamentales, etc.)

Como se relaciona en la Figura 46, el 67% de las empresas asociadas a gremios o asociaciones percibe que el estar afiliado a una asociación o gremio ha facilitado trámites ante el estado y entes de turismo, reconociendo esto como beneficio administrativo.

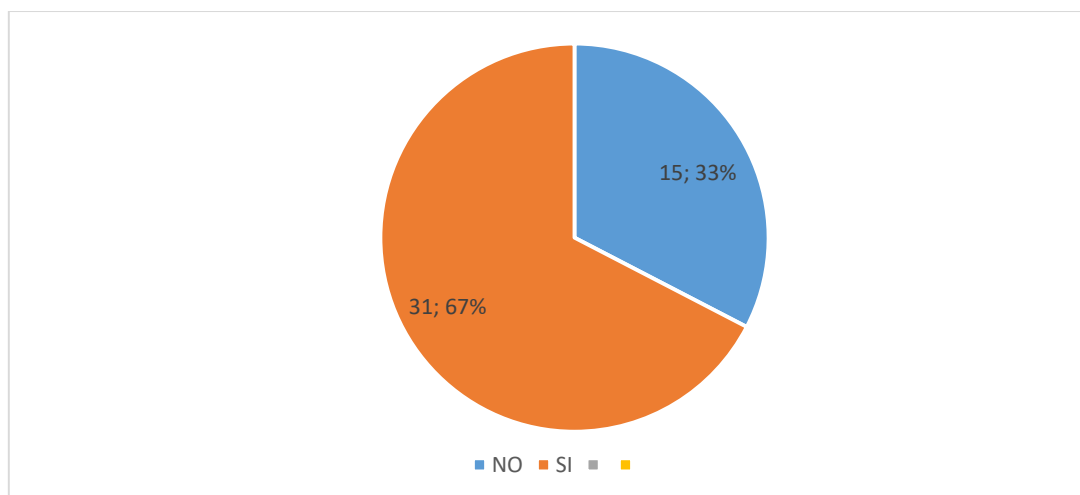


Figura 46 Satisfacción con respecto a beneficios administrativos  
 Nota: Fuente (elaboración propia)

#### 4.2.9.12 Satisfacción con respecto a la comunicación dentro de las asociaciones y gremios

Con el 72% de participación, las empresas afirman que existe una buena comunicación entre asociados o agremiados. Sin embargo, existe un porcentaje considerable que no percibe una buena comunicación entre las empresas y agentes de las organizaciones que promueven la asociatividad

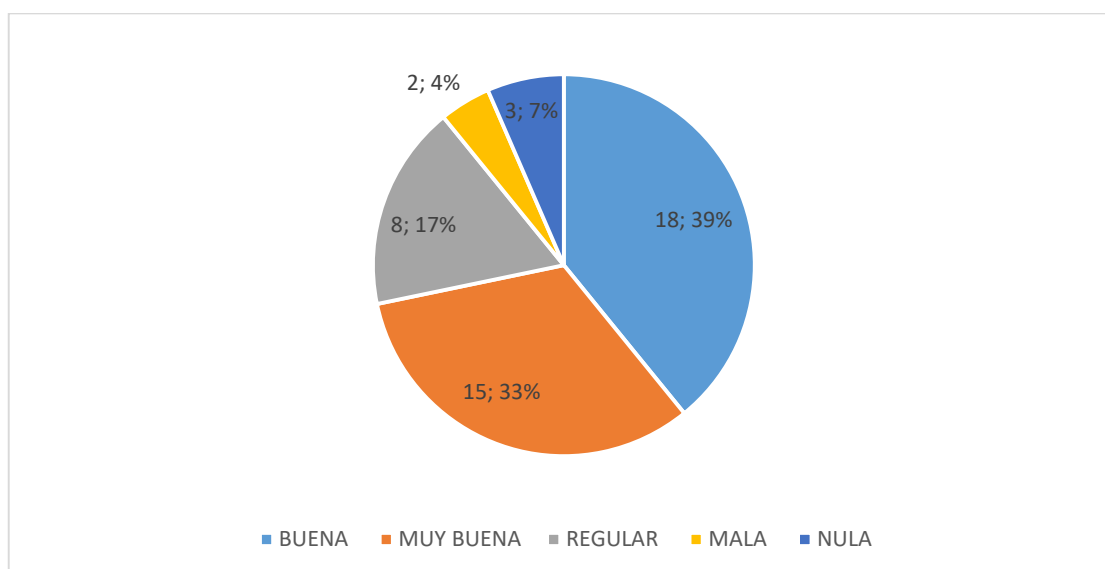


Figura 47 Satisfacción con respecto a la comunicación dentro de las asociaciones y gremios.

Nota: Fuente (elaboración propia)

#### 4.2.9.13 Satisfacción con respecto a los beneficios económicos (incrementar las ventas o el acceso a créditos y financiamiento) con respecto a la asociación o gremio

El 61% de las empresas asociadas reconocen haber obtenido beneficios económicos, permitiendo incrementar las ventas y acceder a créditos.

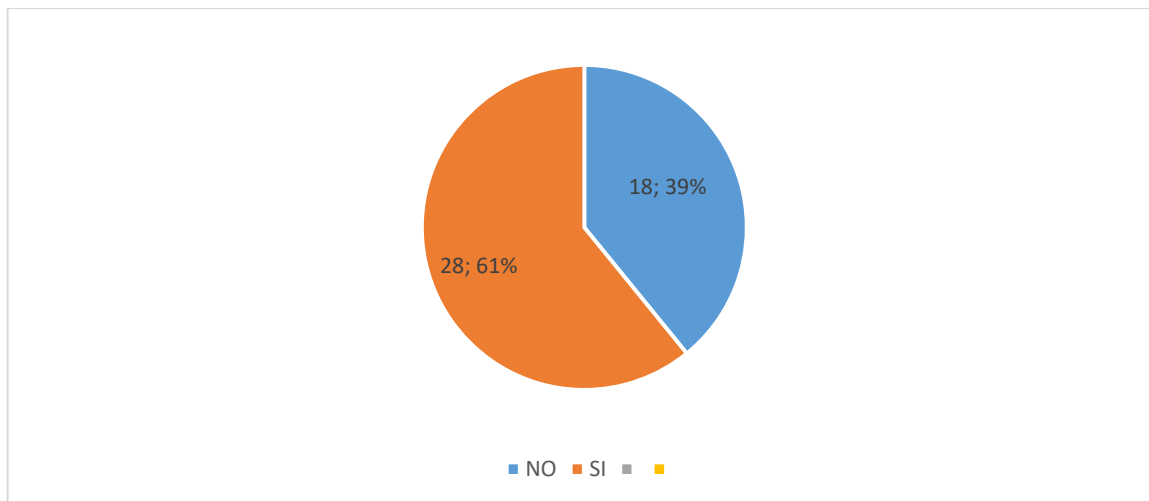


Figura 48 Satisfacción con respecto a los beneficios económicos.  
Nota: Fuente (elaboración propia)

#### 4.2.9.14 Satisfacción con respecto a mejora en la prestación de servicios

Tan solo el 50% de las empresas tienen una percepción favorable en cuanto a la mejora en la prestación del servicio, como beneficios y resultados, al estar afiliados a asociaciones o gremios.

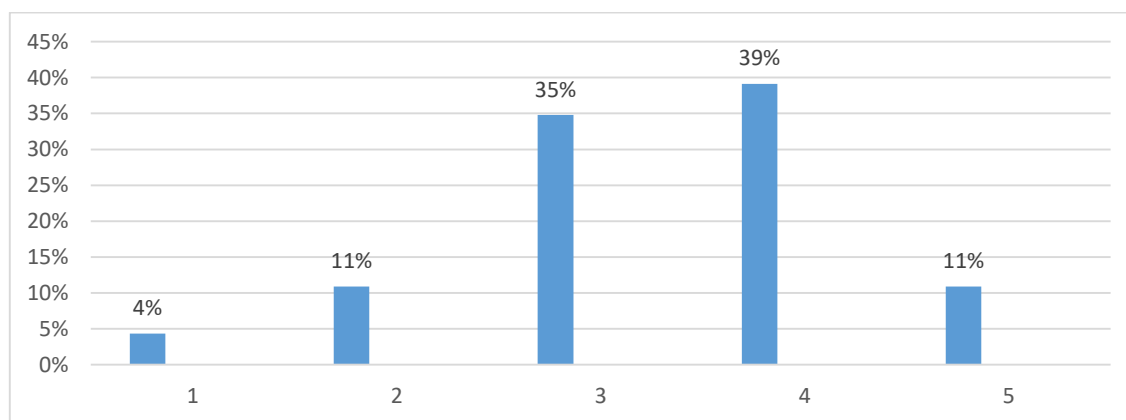


Figura 49 Satisfacción con respecto a beneficios y resultados de gremios y/o asociaciones.  
Nota: Fuente (elaboración propia)

#### 4.2.9.15 Satisfacción con respecto a mejora en el posicionamiento de la empresa y/o prestigio

El 55% de las empresas tienen una percepción favorable con respecto a los beneficios obtenidos en la asociación o gremio en cuanto a la mejora del posicionamiento y prestigio de sus organizaciones.

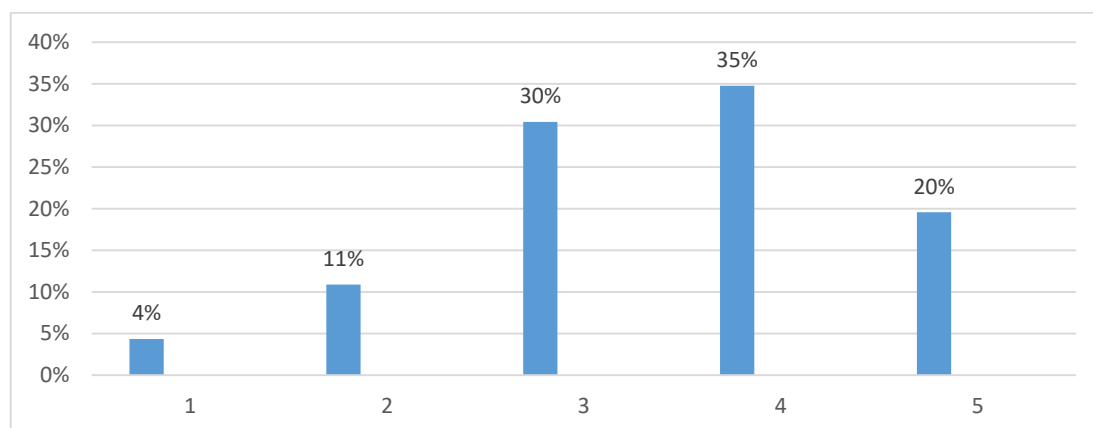


Figura 50 Satisfacción con respecto a mejora en el posicionamiento de la empresa y/o prestigio  
Nota: Fuente (elaboración propia)

#### 4.2.9.16 Satisfacción incremento de las ventas

Tan solo el 35% de las empresas tienen una percepción favorable de la asociación o gremio en cuanto a los beneficios relacionados con el incremento de las ventas.

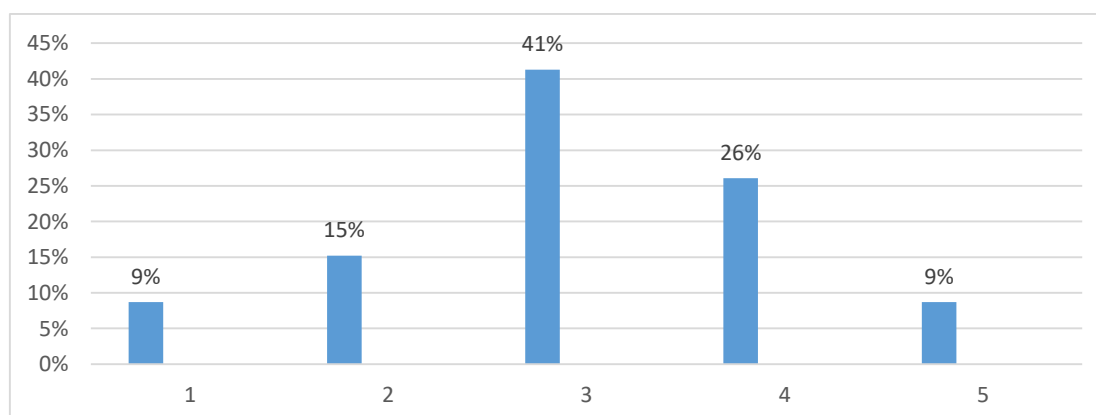


Figura 51 Satisfacción incremento de las ventas.  
Nota: Fuente (elaboración propia)

#### 4.2.9.17 Satisfacción de beneficios en cuanto a relaciones comerciales, aumento de clientes, contactos útiles

El 47% de las empresas tienen una percepción favorable con respecto a los beneficios obtenidos en la asociación o gremio con relación a la creación de las relaciones comerciales, aumento de contactos y clientes en beneficio de la organización.

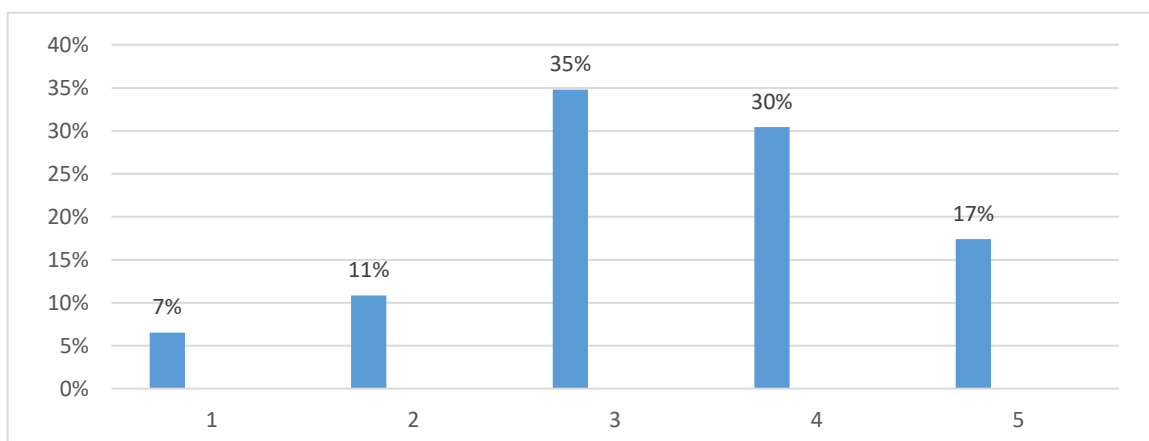


Figura 52 Satisfacción de beneficios en cuanto a relaciones comerciales, aumento de clientes, contactos útiles.

Nota: Fuente (elaboración propia)

#### 4.2.9.18 Satisfacción beneficios para reducción de costos

El 24% de las empresas tienen una percepción favorable con respecto a los beneficios obtenidos en cuanto a reducción de costos.

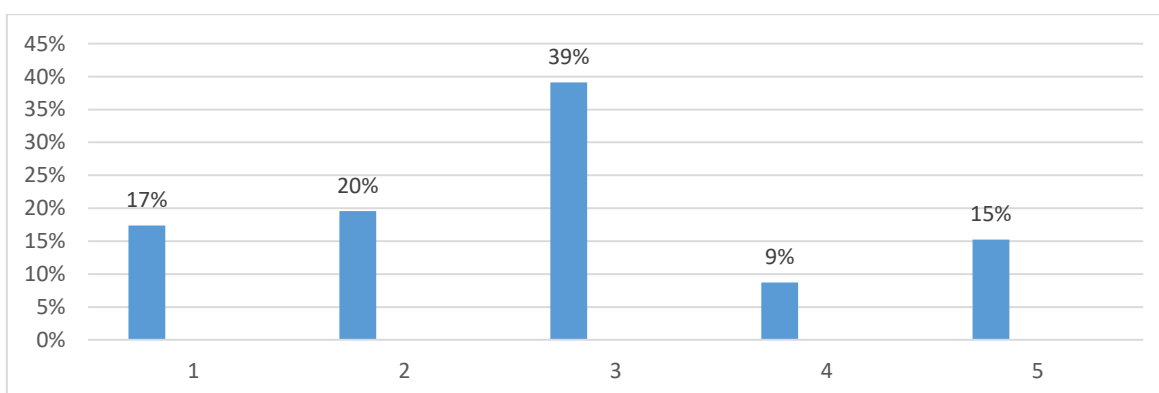


Figura 53 Satisfacción beneficios para Reducción de costos

Nota: Fuente (elaboración propia)

#### 4.2.9.19 Satisfacción con la mejora de la productividad y conocimientos de sus empleados

El 35% de las empresas tienen una percepción favorable con respecto a los beneficios obtenidos en la asociación o gremio con respecto a la productividad y conocimientos de los empleados.

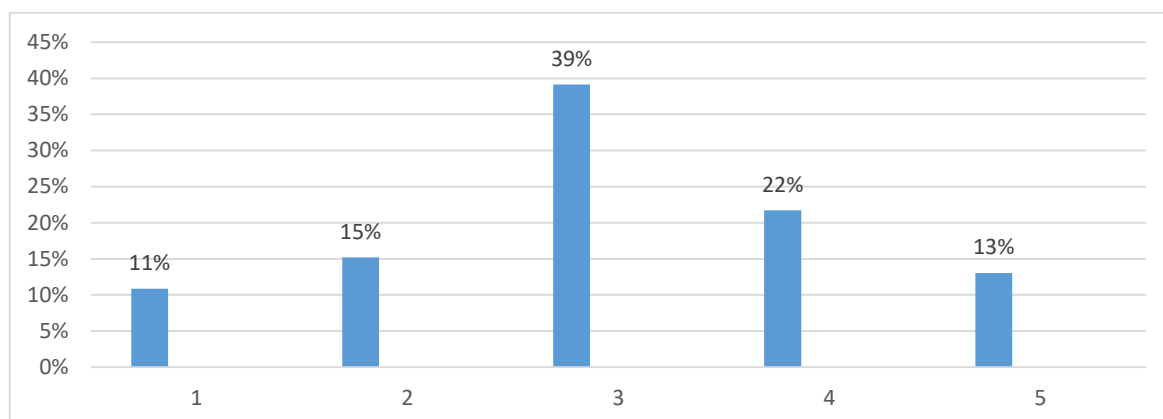


Figura 54 Satisfacción en cuanto a Mejora la productividad y conocimientos de sus empleados  
Nota: Fuente (elaboración propia)

#### 4.2.9.20 Satisfacción personal

El 54% de las empresas tienen una percepción favorable con respecto a la satisfacción personal que estar asociado a asociación o gremio le proyecta.

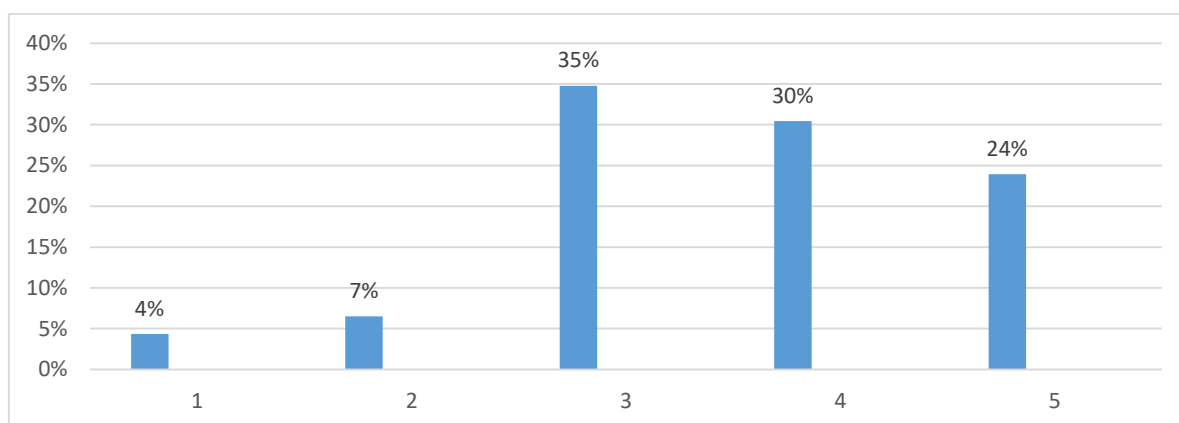


Figura 55 Satisfacción personal  
Nota: Fuente (elaboración propia)

#### 4.2.9.21 Top Two Box

En la siguiente grafica se presentan todas las variables de satisfacción evaluadas con anterioridad a las empresas, con respecto a los gremios y asociaciones en los que se encuentran afiliados. Al calificar cada una de las variables se determina que: para las empresas ninguna de las variables evaluadas tienen una satisfacción excelente (90-100%); con una posición buena (70-89%) está la variable satisfacción con respecto a la asociación y gremio y comunicación; dentro de la calificación regular (50-69%) están las variables beneficios administrativos, beneficios económicos, posicionamiento y prestigio, satisfacción personal, mejora en la prestación de servicios; y por último en la calificación mala (0-49%) están las relaciones comerciales , clientes y contactos, incremento de ventas, mejora de la productividad y conocimiento de empleados y disminución de costos. De esta manera solo el 18% de las variables tienen calificación buena.

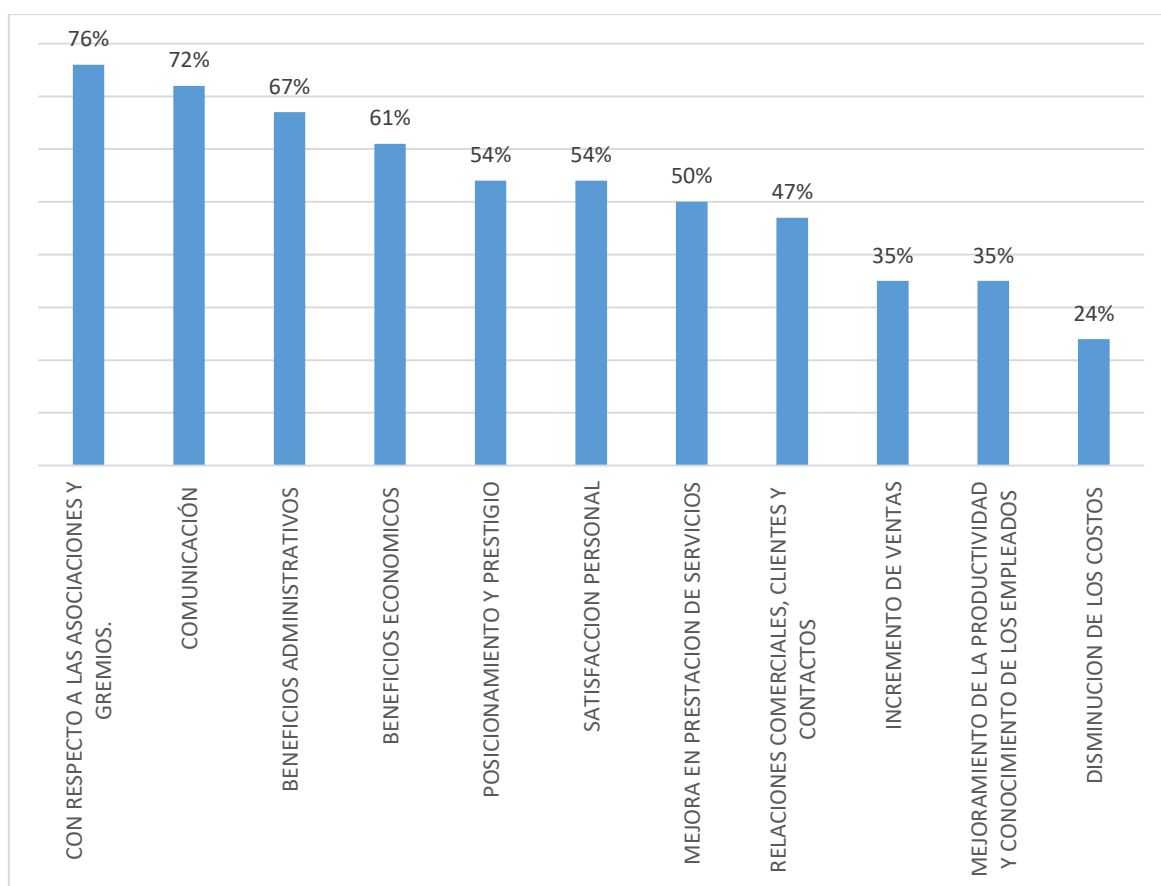


Figura 56 Top Two Box

Nota: Fuente (elaboración propia)



#### 4.2.9.22 Percepción con respecto al precio

El 52% de las empresas afiliadas a una asociación o gremio consideran justo el valor a cancelar por la vinculación, pero un 26% de las empresas lo consideran alto.

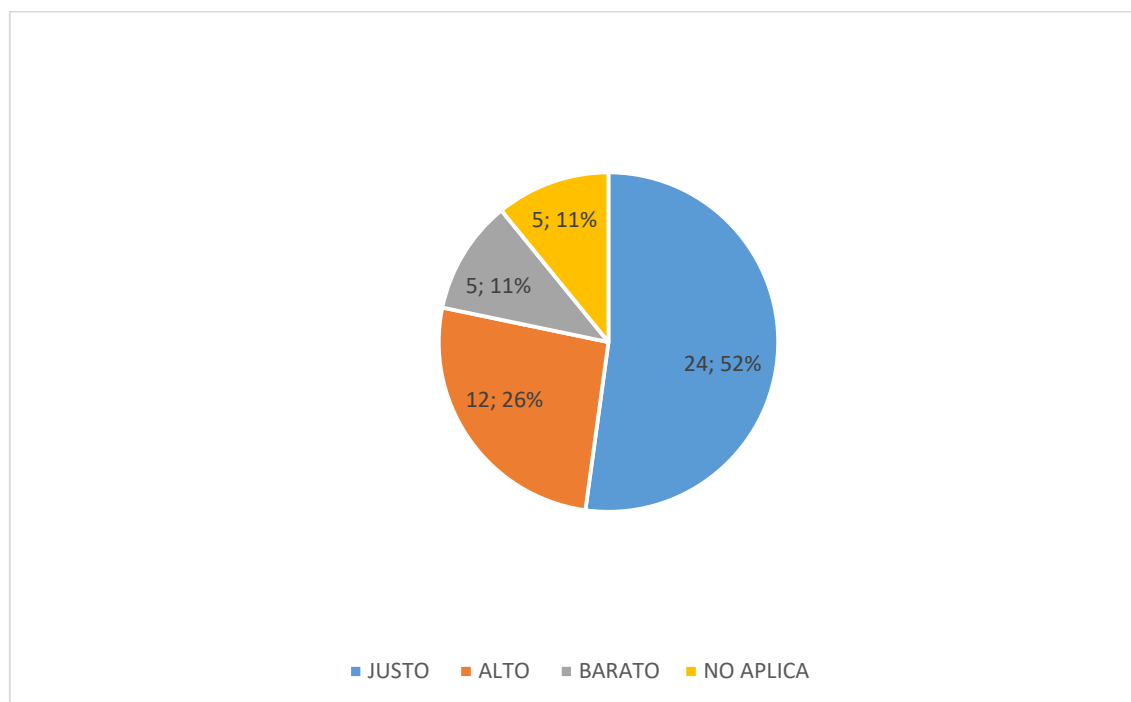


Figura 57 Percepción con respecto al precio.

Nota: Fuente (elaboración propia)

#### 4.2.9.23 Barreras que impiden la asociatividad, percibidas por empresas vinculadas a asociaciones y/o gremios

Como se puede apreciar en la Figura 58, las 3 principales barreras percibidas por las empresas que están afiliadas a asociaciones o gremios son: falta de capacidad para gestionar proyectos que favorezcan el sector y sus empresas, la falta de comunicación y la falta de confianza.

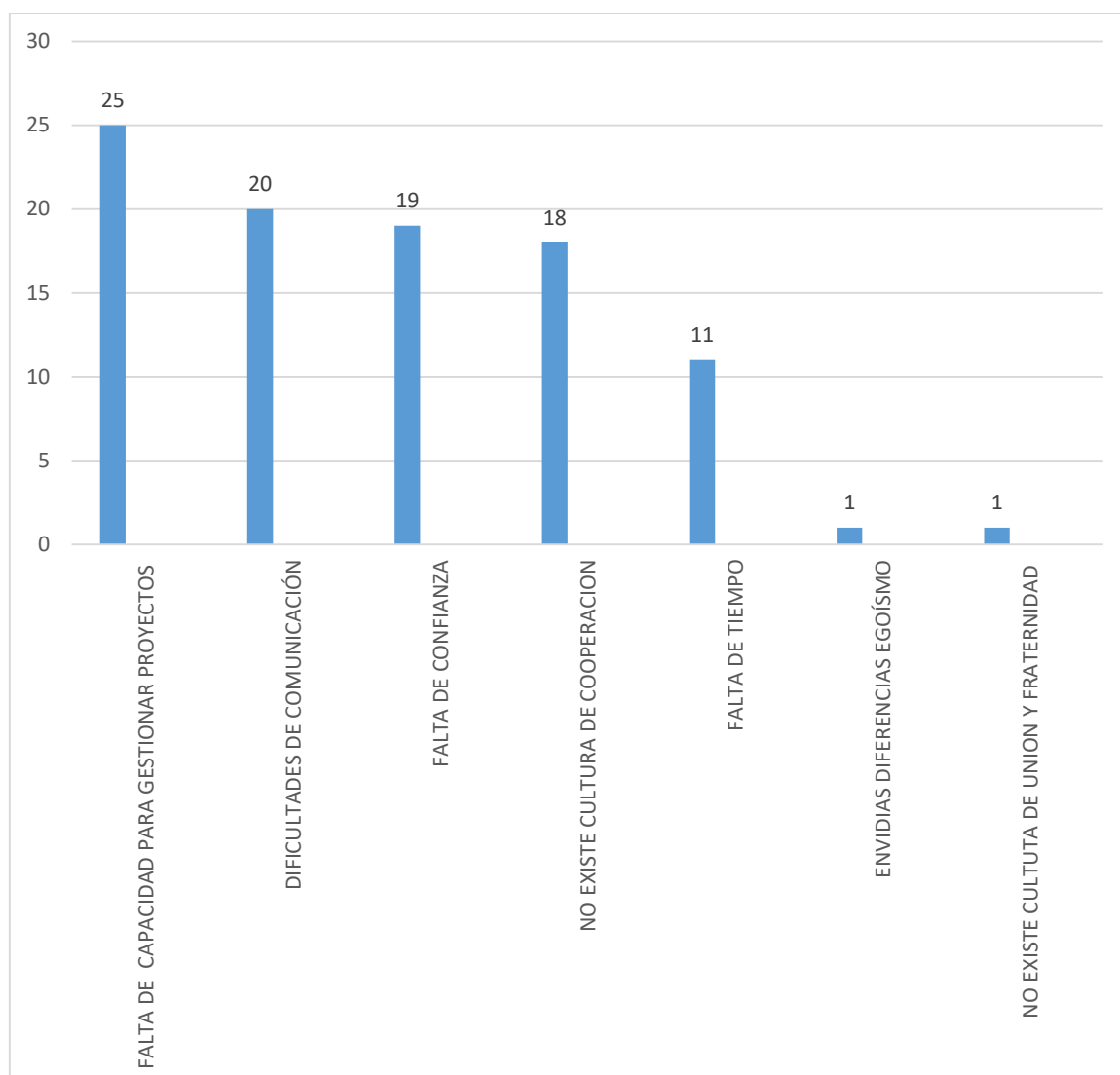


Figura 58 Barreras que impiden la asociatividad, percibidas por empresas vinculadas a asociaciones y/o gremios.

Nota: Fuente (elaboración propia)

#### 4.2.9.24 Aspectos que debe mejorar la asociatividad del sector, según empresas que están vinculadas a asociación o gremio

Los 3 aspectos principales que consideran las empresas vinculadas a asociación o gremio de la asociatividad son: primero los beneficios económicos y ejecución de proyectos que favorezcan el desarrollo (aumentar la oferta turística, promoción y calidad de los servicios), en segundo lugar, la cultura de asociatividad y por último, la comunicación.

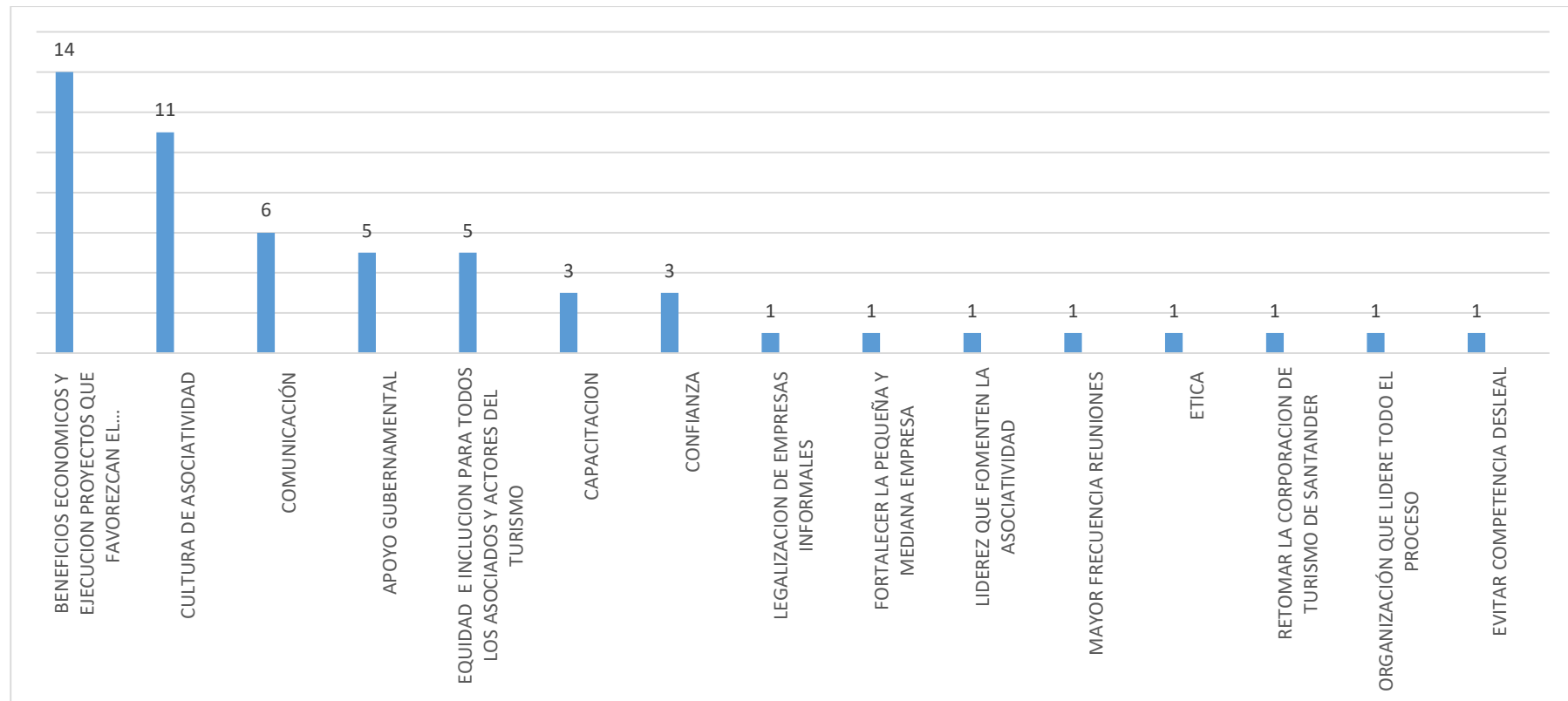


Figura 59 Aspectos que debe mejorar la asociatividad del sector, según empresas que no están vinculadas a asociación o gremio

Nota: Fuente (elaboración propia)

### 4.3 Identificación de la percepción por parte gremios y asociaciones respecto a la asociatividad en el sector turístico de Bucaramanga y el área metropolitana.

#### 4.3.1 Entrevista gremios

**Tabla 9 Asociatividad según los gremios**

<b>Gremio →</b>	<b>ACODRES</b>	<b>COTELCO</b>	<b>ANATO</b>
<b>Función</b>	Reunir a empresarios de restaurantes, chefs y empleados	Agrupar a personas en actividades relacionadas con la industria del alojamiento y la hospitalidad	Unir a las agencias de viaje y turismo
<b>Objetivos</b>	Capacitación/educación a empresarios Representación política/gremial Sostenibilidad (también respecto al medio ambiente) Visibilidad del gremio	Impulsar y trabajar en pro de los hoteleros y el turismo en general	Lobby ante el Ministerio de Turismo y el gobierno por variables que puedan afectar al sector
<b>Asociatividad: fortalecimiento</b>	La unión ante amenazas y dificultades Las oportunidades del mercado A través de los resultados en sostenibilidad	A través de beneficios tributarios Alianzas con entidades gubernamentales Capacitación para fortalecer destrezas y habilidades Suministro de indicadores hoteleros y estadísticas	Realización feria anual del sector con participación del gobierno Realización congreso nacional de turismo
<b>Asociatividad: limitaciones</b>	El pago de la afiliación no es vista como inversión por parte del empresario Falta de mentalidad de cooperación, principalmente con la información Ausencia de liderazgo en el gremio	Factor económico al afiliarse La falta de mayor coordinación con entes públicos y privados	Factor económico Falta de experiencia y capital de trabajo

<b>Confianza y colaboración miembros</b>	Hay unión entre los miembros Es un gremio apolítico y trabajan con todos	Hay colaboración entre afiliados	Trabajo en conjunto para crear nuevos servicios
<b>Motivación vinculación</b>	Mejorar la representación en defensa contra medidas gubernamentales La capacitación ofrecida en mercadeo, productividad, innovación Resultados gestión del gremio	Realización de capacitaciones y congresos Publicación revista Promoción ventajas de trabajar en conjunto	La capacitación Constante actualización y cumplimiento de la normatividad exigida por ley Representatividad Inclusión de otros sectores no relacionados con agencias como guías turísticos y universidades
<b>¿Alianzas?</b>	Hay coordinación y reuniones con COTELCO y ANATO Apoyo de propuestas en agroindustria, turismo y con guías turísticos y ACOPI <sup>1</sup>	Sí: ANATO ACODRES PANACHI <sup>2</sup> UNAB Universal de negocios y turismo Fundación Universitaria Comfenalco Comité de gremios FENALCO <sup>3</sup>	Sí: WTAAA <sup>4</sup> Folatur <sup>5</sup>
<b>Actividades: contra informalidad</b>	Promoción de la formalidad Promoción simplificación de trámites Propuesta de una retención de industria y comercio	Exigencia del registro nacional de turismo (RNT) por todas las autoridades de control No permitir alquiler de espacios hoteleros y relacionados bajo falso “arrendamiento”	Alianza con el gobierno en campañas Denuncia de agencias de viaje que no cumplan con la ley y las regulaciones requeridas
<b>Actividades: para el fortalecimiento</b>	Evento Sabores de Bucaramanga que da visibilidad al gremio y ofrece capacitación	Formación y capacitación Promoción formalidad y legalidad	Ferias nacionales y regionales de turismo
<b>Costo afiliación</b>	\$60-80.000 mensuales Si es pago anual, el costo equivale a 10 meses	Varía de acuerdo con la tarifa promedio del hotel	\$2.000.000 anual

<b>¿Reunión de afiliados?</b>	Sí, pero muy pocas Junta directiva una vez por mes Se prefiere la comunicación a través de redes sociales	Una vez al mes	4 veces al año a nivel nacional 2 veces al año a nivel regional
<b>Brechas</b>	La informalidad Los impuestos La falta de importancia dada a la asociatividad La mayoría de las empresas son Mipymes	La ilegalidad	La deslealtad entre miembros ante logros del gremio Falta de parámetros vigilantes del gobierno

<sup>1</sup>ACOPI: Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

<sup>2</sup>PANACHI: Parque Nacional del Chicamocha

<sup>3</sup>FENALCO: Federación Nacional de Comerciantes

<sup>4</sup>WTAA: Alianza de Asociaciones Mundiales de Agentes de Viajes

<sup>5</sup>Folatur: Fondo Latinoamericano de Turismo

Nota: Fuente (elaboración propia)

Como lo muestra la tabla anterior, los principales objetivos y motivaciones para unirse a estos gremios es la oferta en capacitación y unión en la lucha contra medidas que puedan afectar al sector. Aunque los tres gremios hablan de unión y confianza en sus organizaciones, solo ANATO aporta un ejemplo específico de esto, como lo es la promoción de salidas puntuales con las aerolíneas.

Respecto al aumento o disminución de afiliados, tanto ACODRES como ANATO manifiestan tener un gran número de afiliados, sin embargo, no aportan un dato cuantitativo. Por otro lado, COTELCO reconoce una disminución en la cantidad de asociados con el paso de los años, por lo cual están buscando mejorar su servicio y así motivar nuevas afiliaciones. Asimismo, los tres gremios manifiestan que el factor económico, es decir el pago de la afiliación, limita la asociatividad, ya que es visto como un gasto y no como inversión. A pesar de cierta renuencia cultural a la asociatividad, entre estos gremios hay comunicación y algunas alianzas.

## 4.3.2 Entrevista asociaciones

Tabla 10 Asociatividad según las asociaciones

Asociación →	Asociación de guías del Oriente	Asociación de Profesionales de Turismo de Colombia y Asociación de Profesionales de Turismo Latinoamericano
<b>Asociatividad: fortalecimiento</b>	Lugar de presentación de propuestas comerciales Realización de actividades productivas con otras entidades o sitios de interés	Capacitación enfocada a cultivar habilidades que le falten al profesional
<b>Asociatividad: limitaciones</b>	La falta de conocimiento sobre qué es una asociación y cuáles son sus objetivos Individualismo Falta de interés del sector público (gubernamental) del área metropolitana	N/A
<b>Motivación vinculación</b>	Capacitación gratuita Realización de actividades sociales	Presencia en redes sociales Proveedor de apoyo logístico a empresas del sector
<b>¿Alianzas?</b>	Trabajo en conjunto con otras asociaciones del sector Alianzas con entidades como la gobernación y Cenfer <sup>1</sup> para eventos que requieran guías turísticos	Sí, con: Organización mundial de profesionales de turismo de Argentina Unión mundial de los guías de turismo Asociación española de profesionales de turismo
<b>Actividades: contra la informalidad</b>	Denuncia de empresas que estén en la informalidad o que no actúen de manera correcta	N/A
<b>Actividades: para el fortalecimiento</b>	Capacitación sobre el código de policía Celebración del día de los guías de turismo Participación en el tema “Santandereanidad” en conjunto con la gobernación Mayor participación en eventos relacionados con el turismo	Socialización de los afiliados en el sector para darlos a conocer

	Gestión de capacitación o participación en eventos para que sean gratuitos	
<b>Costo afiliación</b>	\$50.000 por afiliación más pago anual de \$140.000	\$10.000 por afiliación más pago anual de \$100.0000
<b>¿Reunión de afiliados?</b>	2 reuniones al año, 2 asambleas ordinarias y demás reuniones que se requieran Se hace uso de WhatsApp para mantener comunicación institucional con los afiliados	-

<sup>1</sup>Cenfer: Centro de Eventos y Exposiciones de Bucaramanga.

Nota: Fuente (elaboración propia)

Ambas asociaciones enfatizan la falta de cooperación y disposición a trabajar en conjunto en el sector. Respecto a la vinculación, se manifiesta una falta de conocimiento de los actuales y posibles asociados sobre lo que hace una asociación, pero ambas trabajan por mejorar el perfil laboral de sus integrantes a través de capacitaciones y defensa de sus derechos. A pesar de las limitaciones, la asociación de guías del oriente, por ejemplo, ha logrado realizar alianzas y convenios con diversas entidades tanto públicas como privadas, para que los guías tengan mejores oportunidades, y para que las entidades contraten personas que sean profesionales. Igualmente, la asociación de profesionales de turismo de Colombia y asociación de profesionales de turismo latinoamericano se ha concentrado en fortalecer el talento humano que requieren las empresas dedicadas al turismo. Además, han buscado fortalecer el vínculo con la asociación de egresados de la UNAB, a través del semillero de egresados para fomentar la asociatividad y que las personas permanezcan en el sector del turismo.



Finalmente, la asociación de guías del oriente opina que es necesario formar el clúster de turismo, aunque sea con pocas empresas, ya que se ha hablado del tema por más de 20 años y aún no se ha concretado, lo que atrasa a la ciudad en comparación con otras.

### 4.3.3 Entrevista entidades activas

**Tabla 11 Asociatividad según las entidades activas**

<b>Entidades →</b>	<b>Convention Bureau</b>	<b>Fundación Ola Colombia</b>
<b>Función</b>	Promoción de la ciudad de Bucaramanga para realización de congresos y eventos Participación conjunta de gremios, alcaldía de Bucaramanga, Cámara de Comercio y asociados Actualización de proveedores Cumplimiento de altos estándares de calidad Aumento en el número de captación de eventos	Desarrollo de Santander a través del turismo y la gastronomía La creación de la red de turismo gastronómico La defensa de la articulación entre el sector público y privado, la academia y las ONGs Apoyo a las comunidades
<b>Asociatividad: fortalecimiento</b>	Sistema de referir otras empresas por parte de los afiliados	N/A
<b>Vinculación</b>	Uso de base de datos registrada para atraer empresas Promoción de la ciudad y la región Conectar la oferta con la demanda en la realización de eventos	
<b>Confianza y colaboración</b>	Se promueve el relacionamiento entre empresas y el trabajo colaborativo Se da respaldo a los afiliados	Promoción de la asociatividad
<b>Actividades contra informalidad</b>	Promoción de la formalidad y legalización	N/A

	La formalización es requisito para vincularse a esta entidad	
<b>Actividades por el fortalecimiento</b>	Asociatividad en el sector con estructura a nivel departamental Actuar con base al plan de desarrollo turístico departamental Promover una política pública de turismo Realización de capacitaciones y seminarios	N/A
<b>Costo afiliación</b>	Valor mensual que depende de la categoría del afiliado	N/A
<b>Reunión afiliados</b>	No de manera oficial, pero hay comunicación constante con los asociados para la programación de eventos	N/A
<b>Brechas</b>	La falta de bilingüismo Mayor desarrollo de empresas locales en proveer servicios	El individualismo regional Falta de articulación entre entidades en lo referente al turismo Falta de unidad en los planes de desarrollo de los diferentes municipios Falta de participación articulada de la academia y ONGs Falta de fortalecimiento de los gremios

Nota: Fuente (elaboración propia)

Dentro de las entidades consultadas están el Convention Bureau y la Fundación Ola Colombia. La primera es una iniciativa público-privada que busca promover a Bucaramanga como lugar para la realización de eventos como congresos y conferencias, mientras que Ola Colombia quiere promover el turismo, uno de sus proyectos es el turismo gastronómico a nivel de Santander. Es de resaltar que ambas ven a la asociatividad como un factor importante para que haya mayor colaboración en el sector. No obstante, el individualismo, la falta de bilingüismo y la falta de unidad entre entidades son ejemplos de brechas por superar. Aun así, el Convention Bureau está buscando organizar su actuación con base al plan de desarrollo turístico departamental, lo cual es positivo.

## 4.3.4 Entrevista entidades inactivas

Tabla 12 Asociatividad según las entidades inactivas

Entidades →	Alianza por el turismo	Corporación del turismo
<b>Inactividad</b>	Actualmente inactiva	Inactiva
<b>Asociatividad: fortalecimiento</b>	Elaboración de agenda estratégica con áreas clave por fortalecer Propuesta de creación de la Secretaría de Turismo, así como revivir la Corporación del turismo Conformación de una red que permitió al sector mayor comunicación y colaboración entre sí Se dio reconocimiento e importancia a los guías turísticos	Uso de la información y diagnóstico del sector para hacer un desarrollo planificado Mecanismos de promoción y diseño de marca Promoción a nivel internacional Unificación de la imagen de varios municipios del departamento en la feria de ANATO Consolidación y creación de nuevas rutas aéreas directas Participación en ruedas de negocio en turismo de salud
<b>Limitantes asociatividad</b>	Falta de institucionalidad Falta de interés del sector público en vincularse a las instituciones	La tendencia de empresas grandes de absorber a las pequeñas La falta de superestructura turística a largo plazo Planeación de los municipios a mediano y largo plazo sobre turismo
<b>Actividades contra Informalidad</b>	-	Reconocer los diferentes actores de la cadena en el sector y promover el registro nacional de turismo
<b>Actividades propuestas para el fortalecimiento</b>	Fortalecimiento del clúster Continuar promoviendo la formalidad Vincular a la academia en los procesos del sector turístico	Generar una ruta de trabajo para Santander como región Consolidar las instituciones Solicitar inversión público-privada

Nota: Fuente (elaboración propia)

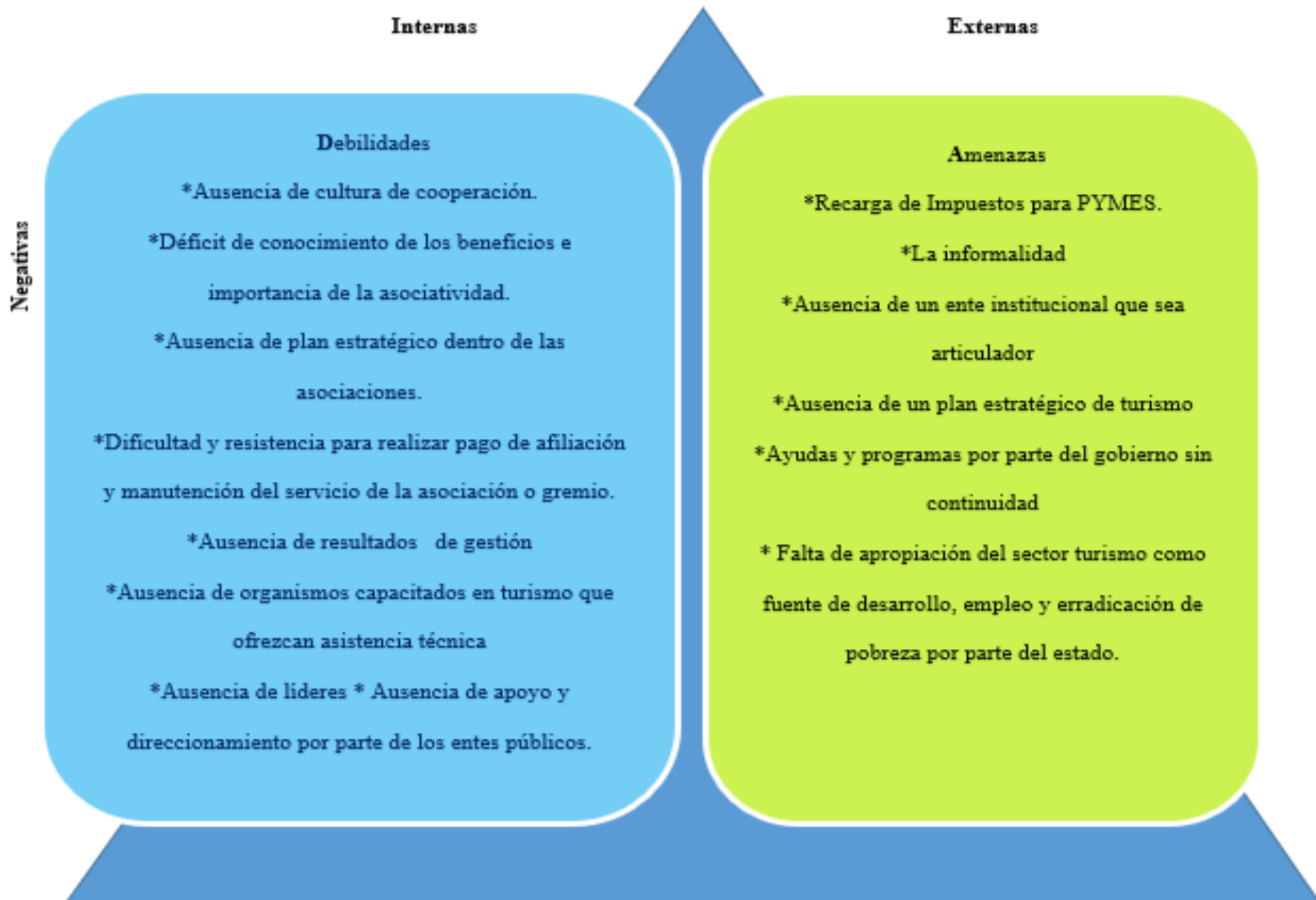
Tanto la Alianza por el turismo como la Corporación del turismo se encuentran actualmente inactivas. Sin embargo, se buscó la opinión de ambas respecto a su experiencia y logros, así como propuestas para el sector en la situación actual. Durante su funcionamiento, la Alianza por el Turismo produjo documentos con recomendaciones para el sector a nivel organizativo, mientras que la Corporación del Turismo se enfocó en hacer un diagnóstico del sector para promover un desarrollo planificado y en participar en diferentes eventos para visibilizar a la región y obtener información. Ambas entidades tuvieron un enfoque departamental y buscaron mayor coordinación entre las propuestas para el sector y los planes de desarrollo de los municipios. Por ahora, la Corporación del turismo permanece inactiva mientras se desarrolla el Convention Bureau y se definen y consolidan los objetivos de esta nueva entidad. Por su parte, la Alianza por el turismo, antes de finalizar su actividad, se enfocó en la importancia de fortalecer la idea del clúster y de promover la continua organización y cohesión de los gremios.

Finalmente, ambas entidades, junto con la revista Ecos de Chicamocha opinan que hace falta mayor trabajo en equipo e institucionalidad para una mejor promoción y un óptimo desarrollo de propuestas en el departamento respecto al turismo. Además, se requiere coordinar esfuerzos integrando a otros sectores como la academia y la industria. Adicionalmente, la Cámara de Comercio ha estado vinculada en la promoción y mejoramiento del sector turismo en Bucaramanga, principalmente a través de la formación del clúster que busca involucrar a todos los actores y promoviendo las mesas de trabajo para establecer el diálogo.

#### **4.4 Brechas que impiden la asociatividad en el sector turístico de Bucaramanga y el área metropolitana**

Las brechas son identificadas en el trabajo de campo realizado: encuestas, entrevistas, asistencias a reuniones del sector turismo y la exploración de información secundaria (caracterización e investigación del sector). A partir de los resultados se obtiene un DOFA,

que permite identificar las debilidades de la asociatividad en el sector provocadas por factores internos (estructurales, ideológicos, relación empresa-gremio/asociación), así como las amenazas externas (políticas y gubernamentales), de igual forma se presentan las oportunidades y fortalezas.



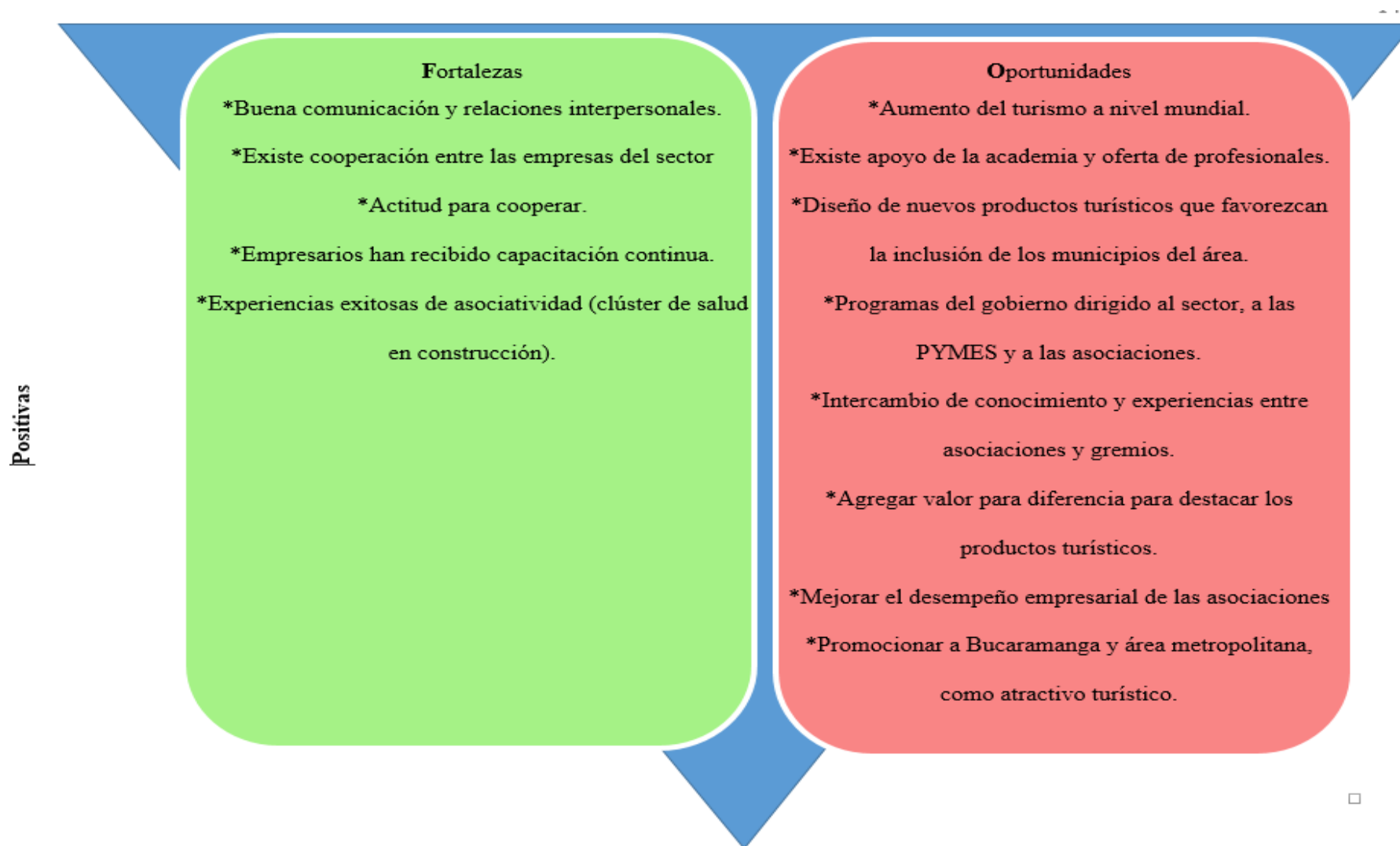


Figura 60 DOFA asociatividad del sector turismo en Bucaramanga y área metropolitana.  
Fuente (elaboración propia).

Para determinar las barreras o brechas se tienen en cuenta las debilidades del DOFA, ya que son las variables internas del sector que actualmente impiden la asociatividad:

- Ausencia de cultura de cooperación: se da principalmente por el pensamiento individualista y los paradigmas inculcados a través de los años que han hecho que la percepción de los logros de los competidores sea considerada como una pérdida propia. Debido a esto, cada vez se agudiza más la incapacidad para ceder poder en la toma de decisiones y el protagonismo en los logros. Ésta es la mayor dificultad para los líderes, convirtiendo al ego en el principal enemigo de la asociatividad. Por otro lado, está el liderazgo autocrático que es común en la dirección de las empresas PYMES (Torres, 2003), además de la desconfianza que se genera con la limitación en la toma de decisiones por parte de los afiliados en las asociaciones o gremios, lo que trae una percepción negativa y la imposibilidad para la cooperación con la competencia. Además, se siente que de manera individual se tiene la capacidad de obtener mejores resultados, a comparación de la unión y el trabajo en conjunto; los factores culturales que influyen en la cooperación, como lo señalan Elizabeth y Luis es la mentalidad cortoplacista y la poca credibilidad de los empresarios frente a los planes de mediano y largo plazo es debido a que existen en nuestro país muchos cambios permanentes de las legislaciones, instituciones y funcionarios en la contraparte gubernamental (Ochoa Baños & Ordosgoitia Ahumada, 2006) vencer estas concepciones se logra con casos de éxito y resultados, revelar los avances que se pueden alcanzar en temas de desarrollo y desempeño del sector, así como la inclusión de la transparencia, comunicación y participación para generar confianza y seguridad. Este trabajo debe hacerse por parte de las asociaciones, el estado y la academia.



- Déficit de conocimiento de los beneficios e importancia de la asociatividad: la gran mayoría de entidades desconocen la importancia y los beneficios de los procesos asociativos. Una de las causas es la mala concepción de lo que es una asociación, pues muchas empresas consideran que- una asociación tiene como fin enfrentar problemas comunes y que la motivación para asociarse es ejercer presión ante otra empresa o instancia gubernamental- (Ochoa Baños & Ordosgoitia Ahumada, 2006) , desconociendo los verdaderos resultados de la cooperación como lo es: la disminución de los costos, aumento de la productividad, mejora de la posición en el mercado, facilidades para obtener financiamiento y optimización del poder de negociación. No conocer los beneficios hace que el pago por el servicio de afiliación sea considerado como un gasto o cumplimiento a un requisito, más no como una inversión que facilita el éxito de las empresas. En el caso de Bucaramanga y su área metropolitana, una de las principales razones de este fenómeno, es la tipología de las empresas y el nivel educativo de los empresarios, que en alto porcentaje son emprendedores innatos, más no, que tengan una formación en las actividades turísticas; por lo tanto, se debe hacer el debido acompañamiento, tanto en formación como en persuasión, para vincularlos y de esta manera fortalecer el sector.

- Ausencia de plan estratégico dentro de las asociaciones y gremios: Se entiende como plan estratégico: la movilización de diversos temas y actores para escoger y construir el futuro. Para ello se requiere de la articulación de intereses en procura de un consenso mutuo sobre el futuro deseado y posible, para construir un espacio de acción donde se anticipen cambios, se aprovechen las oportunidades y ventajas competitivas y se fortalezca el uso eficiente de los recursos (Departamento Nacional de Planeación, 2019). Toda organización requiere de una visión que le permita tener metas claras a

corto, mediano y largo plazo, ya que es una forma de crecer y permanecer en el mercado competitivo de una manera sostenible. Las asociaciones y gremios no son la excepción; por esta razón se ven estancados los ideales de los afiliados, al no ver resultados contundentes de la gestión, pues no hay planes de acción específicos ni engranaje de responsabilidades de los que están vinculados para un mejor trabajo en equipo, que facilite la obtención de beneficios.

- Dificultad y resistencia para realizar pago de afiliación y manutención del servicio de la asociación o gremio: uno de los inconvenientes en primera instancia es la dificultad que tienen las empresas para realizar el pago como resultado de los bajos ingresos, ya que la mayoría son empresas familiares o muy pequeñas, lo que incide en que su productividad sea extremadamente baja en relación con la de las grandes empresas. Para ello, es necesario el desarrollo de cadenas productivas que incorporen empresas de diferente tamaño, para que estimulen la economía de las más vulnerables (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2018), Por otro lado, está la resistencia a realizar el pago, pues no se perciben los beneficios de las asociaciones. En el primer caso se diría que es necesario crear una asociación subsidiada por el estado en sus inicios, para facilitar la vinculación de las entidades que no tienen la posibilidad económica para acceder pero que estarían dispuestas a trabajar en sinergia, teniendo en cuenta que las principales bondades de la asociatividad, es la inclusión.
- Ausencia de resultados: Las empresas desean gestión que les garantice obtener beneficios económicos, productivos y de competitividad, para mejorar sus ingresos; actualmente el trabajo por parte de los gremios es muy reducida, pues no existe planeación y una articulación con los entes gubernamentales sólida, que permita el desarrollo de proyectos para un mejor desempeño del sector, lo que hace que estas entidades se extralimiten a cumplir funciones relacionadas con representatividad de sus

afiliados ante los organismos públicos y la gestión en el fortalecimiento del capital humano con la capacitación.

- Ausencia de organismos capacitados en turismo que ofrezcan asesoría técnica y acompañamiento empresarial: es necesario tener instituciones que tengan el conocimiento y la experiencia en el sector turismo y en actividades asociativas con el fin de:

\*Promover e impulsar la asociatividad en las empresas.

\*Determinar las falencias que impiden la asociatividad y las barreras que no permiten la cooperación y complementariedad entre las empresas.

\*Realizar promoción y consultoría de emprendimiento asociativo.

- Ausencia de líderes: se requiere de personas que estén vinculadas en el sector, que fomenten la asociatividad y asuman el liderazgo, capaces de motivar y cohesionar a las demás empresas a trabajar en conjunto. También es importante transmitir la responsabilidad a todos los agentes, porque es un compromiso de todos los miembros de la asociación o gremio, ser participe en la gestión y desarrollo del sector.
- Ausencia de apoyo y direccionamiento por parte de los entes públicos: una de las barreras que impiden la asociatividad y la competitividad turística, es la falta de soporte por parte de los entes gubernamentales, ya que la disposición de los recursos y los medios para el sector son limitados, esto se evidencia en los indicadores de competitividad como lo es : Financiamiento de Proyectos, Plan de desarrollo turístico y Producción de información estadística de viajes y turismo (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia, 2018), estas variables requieren de un plan de acción prioritario que permita en primer lugar el fortalecimiento de las pequeñas empresas y, en segundo

lugar, que el sector pueda incursionar en proyectos que impulsen el desarrollo. Por parte del estado no hay directrices, consolidados que establezcan un horizonte a largo plazo, que garanticen un turismo sostenible y competitivo. En cuanto a la asociatividad del área geográfica se evidencia incumplimiento en la sinergia y el objetivo como área metropolitana, que es promover el desarrollo de su territorio. En este caso, puntual cada municipio establece de manera individual sus objetivos turísticos, desviando desde esta instancia la asociatividad desde lo público. Se sabe que esa es la forma de garantizar la realización de proyectos y programas de interés común que generen impacto económico y social para este territorio como resultado del trabajo en conjunto. Por lo tanto, el aporte debe ser por parte de los gobernantes y entes del estado.

#### **4.5 Estrategias para la superación de las brechas de asociatividad en el sector turístico de Bucaramanga y el área metropolitana**

Para establecer las estrategias se tienen en cuenta las debilidades que son todas las variables internas y externas que impiden la asociatividad:

**Tabla 13 Estrategias para contrarrestar brechas asociadas a las debilidades de la asociatividad del sector turismo.**

<b>Brecha</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Responsables</b>
<b>Ausencia de cultura de cooperación</b>	*Campañas de trabajo en equipo y sensibilización de las empresas	Estado,
	*Compartir experiencias exitosas que motiven la vinculación	academia, asociaciones
	*Realizar seminarios, congresos relacionados con asociatividad	y gremios

---

	*Aprovechar las oportunidades de mercado y amenazas para incentivar la asociatividad	
	*Fomentar la relación e integración de las empresas del sector	
	*Campañas de promoción de las asociaciones	
<b>Déficit de conocimiento de los beneficios e importancia de la asociatividad</b>	*Desarrollar programas de capacitación en temas asociativos y empresariales para las empresas del sector	Estado, academia, asociaciones y gremios
	*Reuniones para dar a conocer los resultados y la gestión anual	
	*Compartir casos de éxito y conferencias con expertos en el tema.	
	*Articulación de todas las asociaciones y gremios del sector, estado y entres que promueven la asociatividad para establecer planes estratégicos que favorezca el desarrollo del sector y la asociatividad	Estado, Cámara de comercio, gremios, asociaciones y empresas del sector
<b>Ausencia de plan estratégico dentro de las asociaciones</b>	*Desarrollar un plan de desarrollo organizacional para la identificación de roles y la generación de un trabajo articulado que fomente el compromiso y responsabilidad de las empresas por la cooperación	
<b>Dificultad y resistencia para realizar pago de afiliación y manutención en</b>	*Fortalecer la propuesta de valor para las empresas pequeñas y familiares	Estado y ONG
	*Desarrollar proyectos de desarrollo económico para las empresas más vulnerables del sector	

---

---

<b>asociación o gremio</b>	*Impulsar una inclusión a la asociatividad sin pagos, que sea subsidiada por el estado, hasta obtener beneficios de la cooperación	
<b>Ausencia de resultados</b>	*Promover los beneficios y resultados positivos de la asociatividad  *Trabajar con un modelo de asociatividad como los clústeres y distritos industriales que faciliten el desarrollo económico y la potencialización de la competitividad y productividad para que las empresas perciban resultados económicos y la percepción mejore considerablemente.	Estado y ONGs
<b>Ausencia de organismos</b>	*Promover los beneficios y resultados positivos de la asociatividad	
<b>capacitados en turismo que ofrezcan asistencia técnica</b>	*Impulsar una secretaria de turismo, con programas que fomenten asistencia técnica, académica y que sea promotora de la asociatividad	Estado
<b>Ausencia de líderes</b>	*Fomentar el liderazgo a través de talleres para las empresas  *Crear un semillero de lideres	Academia, Cámara de comercio,

---

	*Formación y realización de seminarios y foros en temas de liderazgo	asociaciones y gremios
Ausencia de apoyo y direccionamiento por parte de los entes públicos	*Articular cada una de las alcaldías del área metropolitana y fomentar la creación de planes de desarrollo y de turismo en conjunto *Impulsar la corporación de turismo para que articule el sector privado y público, así como también lidere la creación de los planes de desarrollo del turismo *Aumentar el presupuesto para el turismo de manera que se garantice la ejecución de proyecto en pro del sector	Estado, Cámara de comercio, gremios, asociaciones y empresas del sector

Nota: Fuente (elaboración propia).

Para establecer las estrategias también se tienen en cuenta las amenazas que son aquellas variables externas que repercuten negativamente en la asociatividad:

Tabla 14  
Estrategias para contrarrestar brechas asociadas a las amenazas de la asociatividad del sector turismo.

Brecha	Estrategia	Responsables
Sobrecarga de impuestos para Pymes y MiPymes	*Fomentar incentivos tributarios *Aumentar la inversión por parte del estado con los dineros adquiridos por los impuestos pagados por el sector al desarrollo de éste	Estado
La informalidad	*Campañas para promover la formalidad *Disminución de trámites y gastos económicos para formalizar empresas	Estado, Cámara de comercio, gremios

	*Otorgar beneficios económicos a las Pymes al legalizarse y hacer parte de procesos asociativos.	asociaciones, empresas del sector
Ausencia de un ente institucional que sea articulador	*Generar un ente u organización de turismo que: -Articule y comprometa al estado, los gremios, asociaciones y todos los agentes del sector -Organizar y promover proyectos de emprendimiento y desarrollo para las empresas del sector -Sea moderador y creador de los planes de turismo del área	Estado, Cámara de comercio, gremios, asociaciones y empresas del sector
Ausencia de un plan de desarrollo y de turismo	*Promover una mesa de trabajo para el Área Metropolitana de Bucaramanga para llevar a cabo el plan de desarrollo de turismo, enfocado en acciones encaminadas a mejorar la competitividad y posicionamiento del sector en todos los municipios pertenecientes con la participación de asociaciones gremios y empresas	*Estado *Gremios *Asociaciones *Empresas del sector
Ayudas y programas por parte del gobierno sin continuidad, falta de	*Direccionar los programas y ayudas como políticas públicas, para que el cambio de gobernanza no interrumpa con los trabajos adelantados	Estado



---

<p>apoyo por parte del gobierno.</p>	<p>*Promover el direccionamiento de estos programas y ayudas por un ente capaz de darle continuidad para que se obtengan mejores beneficios</p> <p>*Gestionar la vinculación de las Pymes con la academia</p> <p>*Facilitar la asesoría y capacitación en temas como: finanzas, mercadeo</p> <p>*Financiar proyectos de investigación y desarrollo tecnológico y adquisición de equipos</p> <p>*Gestionar antes los bancos y entes de financiación préstamos para las Pymes turísticas</p>	
--------------------------------------	--	--

---

<p>Falta de apropiación del sector turismo como fuente de desarrollo, empleo y erradicación de pobreza por parte del estado.</p>	<p>*Aplicación de las políticas nacionales de desarrollo, donde el turismo debe ser uno de los pilares económicos y de desarrollo de los territorios</p> <p>*Inclusión del sector turismo como prioridad en los planes de gobierno de los municipios del área metropolitana</p> <p>*Sensibilizar a los gobernantes sobre la importancia del sector en la economía</p>	<p>*Estado</p>
--	---	----------------

---

Nota: Fuente (elaboración propia).

#### 4.5 Resultados generales de la investigación



##### **Objetivo 1. Caracterizar el sector turismo de Bucaramanga y el área metropolitana.**

Dentro de la caracterización del sector se corrobora la necesidad de la asociatividad, ya que el sector está conformado en 89% por microempresas y 9% por empresas pequeñas. Debido a su tamaño y naturaleza las empresas presentan debilidades y problemas como: management con visión de corto plazo, escasa atención a la calidad para prestar los servicios, deficiencia tecnológica, bajo nivel de información para la toma de decisiones, baja productividad, recursos humanos poco calificados y escasa atención al mercado externo (Pymes Globales, 2011). Esto limita la capacidad de competencia y desarrollo de manera individual, haciendo necesaria la unión para colocarse en posiciones más competitivas y sólidas. Este último es de gran importancia, pues la globalización exige valor agregado y una cadena de valor que satisfaga los exigentes deseos y necesidades del cliente.

Las 3 actividades turísticas que mayor oferta de servicios tienen a disposición de los turistas en Bucaramanga y su área metropolitana son: en primer lugar alojamiento y hospedaje, luego las agencias de viaje y por último los guías de turismo. Estas actividades son de vital importancia para garantizar una experiencia óptima al visitante, al igual que los servicios gastronómicos, pero este último evidencian muy baja representatividad en el sector (1%), lo

que limita la competitividad en el mercado. Esto se refleja en los indicadores de oferta, evaluados en el índice de competitividad turística de Bucaramanga <sup>3</sup> para el 2018 donde los establecimientos gastronómicos obtienen una calificación de 3,19/10, siendo la más baja; la mejor calificación es otorgada a los guías de turismo con RNT, con un puntaje de 6,21/10 (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia, 2018). De esta manera se puede apreciar que hay grandes necesidades de fortalecer el sector con el apoyo al emprendimiento –para la generación de nuevas empresas– y el acompañamiento a las organizaciones. Como se mencionaba anteriormente, la mayoría son Pymes, lo que las hace vulnerables a las amenazas económicas, políticas y del mercado, generando un mayor riesgo de desaparecer del sector.

Se identifica una falta de cohesión en el sector por parte de los establecimientos de gastronomía, bares y negocios, porque a pesar de las consideraciones contempladas en el Decreto 229 de 2017, en cuanto a ingresos y ubicación, para catalogarse como establecimiento de turismo hay muchas empresas que aplican y que no están debidamente registradas en el RNT<sup>4</sup>. En los resultados de investigación solo 8 empresas hacen parte del sector; actualmente en el área metropolitana de Bucaramanga a mayo de 2019 hay 5.789 (Información Empresarial de Colombia, 2019) empresas registradas en la actividad alojamiento y servicios de comida. Adicionalmente, teniendo como referencia que a septiembre de 2018 había 208 establecimientos de alojamiento, aproximadamente 5.507 serían establecimientos gastronómicos. Las empresas que aplican al sector turismo no perciben la importancia y hay desinterés o desconocen del tema, lo que justifica la baja calificación del indicador de esta actividad económica evaluada en el índice de competitividad turística.

---

<sup>3</sup> Se tiene como referencia el indicador de competitividad turística de Bucaramanga 2018 y los respectivos indicadores para el análisis de los resultados, por ser el municipio con mayor número de establecimientos y mayor participación en la actividad económica.

<sup>4</sup> RNT, Registro Nacional de Turismo.

Por otro lado, es de gran importancia crear espacios asociativos para fortalecer las empresas del sector turismo, porque a pesar de su aporte de 4.775 empleos a la economía, el indicador “participación del turismo en el empleo” es solo de 2,36 (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia, 2018), según el informe de competitividad del sector para Bucaramanga. Aunque no se está teniendo en cuenta los empleos generados en los demás municipios contemplados en el estudio, si se hace necesario hacer de las empresas organizaciones competitivas y productivas, que ofrezcan servicios de calidad para aumentar las ventas y así poder generar mayor vinculación laboral.

La baja productividad del sector se evidencia en la tasa de ocupación habitaciones, para Bucaramanga y área metropolitana fue de 28.6% para el mes de abril 2019 (Situr Santander, 2019) ; el desempeño está directamente relacionado con el tipo de hotel, la ubicación, la experiencia de los huéspedes, esta última importante para agregar valor y posicionar el destino. La forma para reducir las brechas de productividad e igualar las oportunidades entre agentes de diferente tamaño, de acuerdo con el informe “Como mejorar la competitividad de las PYMES en la unión Europea y América latina y el Caribe” es con la búsqueda de alianzas entre las instituciones públicas y privadas con el fin de avanzar en estrategias políticas de apoyo: a) innovación para el fortalecimiento de capacidades productivas y gerenciales; b) acceso a mercados; c) articulación productiva y cooperación empresarial, y d) acceso al financiamiento (Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2013), la desigualdad de oportunidades entre agentes de diferente tamaño, impactan negativamente en el sector, pues la competitividad depende de impulso del sector como unidad geográfica, basados en el principio de inclusión en los procesos asociativos.

**Objetivo 2. Identificar la percepción por parte de las empresas, gremios y asociaciones respecto a la asociatividad en el sector**

Los datos aquí analizados, se obtuvieron aplicando 101 encuestas en Bucaramanga y el área metropolitana, empleando un nivel de confiabilidad del 95%, el objetivo principal es conocer la percepción sobre la asociatividad y la gestión de los gremios, asociaciones y la aplicación de 10 entrevistas a gremios, asociaciones y otras organizaciones del sector, que de cierta manera influyen en los procesos asociativos.

Las relaciones asociativas por parte de las empresas se da en primer lugar con la cámara de comercio, segundo proveedores y tercer lugar otras empresas de la economía. El liderazgo de la cámara de comercio se debe principalmente a la gestión en proyectos y programas en pro de las empresas, gracias al respaldo económico con el que cuenta esta organización; las principales actividades que realiza para fortalecer las empresas son: capacitación, promoción y uso de la creatividad y la cultura innovadora; el direccionamiento a la internacionalización, el apoyo en la mejora de la productividad. La disposición de información para análisis y lo más importante, relacionado con el proceso asociativo que es implementación de estrategias clúster (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2019). En el sector turismo ha sido el principal propulsor de estrategias como la alianza por el turismo, el Convention bureau, entre otros.

De las 57 empresas que no se encuentran vinculadas a asociación o gremio, el 49% son agencias de viaje, lo que indica que se debe insistir en temas de asociatividad a estas organizaciones, pues es la segunda actividad económica con mayor número de establecimientos registrados, lo que hace valiosa la participación en los procesos asociativos. Por otro lado, el 65% de dichas empresas pertenecen a Bucaramanga; y el 56,4% de las empresas no asociadas llevan entre 1 y 10 años en el mercado. Esto último sugiere que, a

diferencia de las empresas con mayor trayectoria a causa de la experiencia en el mercado, desconocen la importancia de la asociatividad y del trabajo en conjunto para obtener beneficios.

A pesar de que el 54% de la muestra no hace parte de procesos asociativos, el 91% reconoce la importancia de la asociatividad, lo que hace indispensable educar, persuadir e informar sobre la existencia de organizaciones que promueven la asociatividad. Asimismo, promocionar los beneficios que éstas tienen para con sus afiliados, pues a pesar de que las empresas no estén vinculadas, existe la posibilidad de trabajar con otras organizaciones.

Las empresas del sector expresan que las principales razones por las que estarían dispuestas a trabajar con otras empresas y entidades públicas es por el deseo de mejorar su productividad, disminuir costos y obtener mejor rentabilidad en sus negocios. Estas razones coinciden con el estudio de “Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad en las pymes del sector turístico”, en el que indican que las empresas están dispuestas a asociarse por razones financieras, organizacionales y de mercadeo (Fernández, G., & Narváez, M., 2011). En consecuencia, la necesidad de ser más competitivas surge en las empresas por las amenazas y dificultades, así como por las oportunidades de negocios.

Las empresas que están afiliadas a gremios o asociaciones expresan que la vinculación está orientada a recibir protección y representatividad en los entes gubernamentales. Sin embargo, no perciben la gestión de un proceso asociativo orientado al “Mejoramiento de los procesos productivos, creación de ventajas competitivas y mejora en el posicionamiento en el mercado” (Ramírez, Helio Fabio, and Bernardo Vanegas., 2008). Esta situación conlleva a la deserción, falta de interés y baja participación en las actividades de las asociaciones y gremios.

De acuerdo con el análisis de la información suministrada por las empresas encuestadas, se puede afirmar que en Bucaramanga no existe un verdadero ente que este promoviendo la asociatividad. Por ejemplo, se evidencia la falta de articulación del sector privado con el público al observar los resultados del indicador financiamiento y el retorno de la contribución fiscal cuya calificación es de 0 (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia, 2018). Evaluados en el índice de competitividad turística de Bucaramanga. Esto demuestra la baja disposición de recursos en el sector para llevar a cabo proyectos en pro del turismo y de la región. Adicionalmente, esto se corrobora en la evaluación de variables que determinan la gestión económica (disminución de costos, incrementos de ventas, etc.) por parte de las empresas y la identificación de barreras que impiden la asociatividad, en las que se destacan la falta de conocimiento y gestión para ejecutar proyectos.

Los principales beneficios percibidos por parte de las empresas con respecto a las asociaciones y gremios son: la capacitación, representación y respaldo, como también el reconocimiento y generación de confianza ante sus clientes. A excepción de la capacitación se puede afirmar que los beneficios señalados no corresponden a la gestión de un proceso asociativo, pues estos se caracterizan por: disminuir de costos, mejora de los procesos productivos, desarrollo de economías de escala, acceso e incorporación a nuevas tecnologías, potencialización del poder de negociación, mejora de posicionamiento en el mercado, entre otros (Ramírez & Vanegas, 2008).

La principal actividad realizada para el fortalecimiento del sector como gestión de la asociatividad por parte de los gremios, asociaciones y demás organizaciones es la capacitación y tiene como fin robustecer el capital humano, para mejorar la prestación de los servicios; gestión considerada vital, pues el nivel de escolaridad es muy bajo en la industria turística,

esta afirmación se soporta con la estadística de Santander, llamado “título educativo más alto alcanzado”, de abril de 2019, la cual es utilizada como referencia para el análisis, pues el comportamiento es muy similar en el área de estudio; este refleja que el 56,08% (Situr Santander, 2019) de recurso humano no tiene ningún tipo de estudios técnico y/o superior, lo que irradia un claro impedimento en la competitividad del sector, pues la prestación del servicio en algunos casos realizados por este personal no es el más óptimo que el de una persona capacitada en las actividades del turismo.

Se evidencian factores de tipo comportamental como: la falta de cultura de cooperación, confianza y el individualismo, que impiden la asociatividad. De acuerdo con la cámara de comercio (Cámara de comercio de Bogotá, 2010) el individualismo obstaculiza el proceso asociativo, pues “La empresa se preocupa por ella misma, actúa por su lado, toma decisiones que deberían ser conjuntas, no hay trabajo en equipo”, esto hace que haya dispersión de fuerzas y la ejecución de proyectos no lleguen a buen término.

### **Objetivo 3. Determinar las brechas que impiden la asociatividad en el sector turístico de Bucaramanga y el área metropolitana.**

Los gremios y asociaciones indican que el factor económico por parte de las empresas, limita la vinculación a sus organizaciones pues debido a su tamaño (pymes y Mipymes), los recursos son más escasos también sugiere hay factores comportamentales como lo es la mala percepción que se tiene ante el pago, pues es considerado como gasto mas no como una inversión y de las expectativas con respecto a su gestión pues conciben obtener de ellas beneficios económicos, mientras que la razón de ser, de los gremios es la representatividad y gestión ante los entes gubernamentales y la defensa de las empresas ante las amenazas de tipo político (normatividad,



impuestos), “ lo que genera una débil representatividad del sector por el relativo bajo número de afiliados inscritos” patrón de comportamiento característico de las PYMES (Comisión Económica para América Latina(CEPAL), 2003). Esta situación afecta el poder de negociación y representatividad de estas empresas ante los entes gubernamentales para solicitar inversión y beneficios para el sector.

La competitividad del sector y de la asociatividad está ligado a los planes de desarrollo turístico pues son considerados como: “una herramienta que brinda los lineamientos generales para la gestión turística de un determinado territorio, y que orienta las acciones que se deben realizar para lograr un desarrollo turístico sostenible e inclusivo” (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2014) pues de ahí se genera la dirección para el alcance de objetivos y el fortalecimiento de las pequeñas empresas con base a la cooperación; En Bucaramanga y el área metropolitana existe la inclusión del sector en los planes de desarrollo, como se describe en la tabla 2, de este documento titulada “Planes de desarrollo y turismo Bucaramanga y área metropolitana” , no obstante hay ausencia en un plan de desarrollo enfocado netamente al sector como se evidencia en el indicador turístico, cuyo puntaje es de 0, para Bucaramanga en el ICTRC<sup>5</sup>Capitales 2018, lo que genera una gran desventaja con respecto a otras regiones del país, imposibilitando un mejor desempeño del destino.

La ausencia de una institucionalidad afecta de manera directa la competitividad de las empresas, pues como lo señala la definición de competitividad turística, la articulación de los actores públicos y las empresas son el medio para crear productos diferenciados de alta

---

• <sup>5</sup>ICTRC Índice de competitividad Turística Regional de Colombia

calidad, innovadores y atractivos (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia, 2018). En este momento no existe la sinergia para trabajar en un mismo fin, sino que las fuerzas son dispersas. Esto dificulta la obtención de resultados económicos y de productividad. se debe impulsar un organismo que reúna a todos los agentes del turismo incluye organismos públicos y privados; que coordine y dirija la promoción y ejecución de proyectos, como estrategias para obtener un mejor desarrollo del sector que se vea reflejado en cifras económicas e ingresos. Es así como se obtiene una mejor persuasión, credibilidad y motivación por parte de las empresas para cooperar. Este trabajo debe ir direccionado por el estado, academia, gremios, asociaciones, Cámara de Comercio y todos los que hacen parte del sector turismo.

- **Objetivo 4. Proponer estrategias para la superación de brechas de la asociatividad en el sector turístico de Bucaramanga y el área metropolitana.**

La baja participación y la mala percepción por parte de las empresas con respecto a la asociatividad, parte en primera instancia, por la desconfianza de los empresarios, para ello se debe fortalecer esta variable, a través de la ejecución de actividades que generen beneficios económicos a los asociados por parte de la organización(asociación/gremio), en segundo lugar, fomentar la integración por parte de las empresas, esto requiere de espacios recreacionales que contribuya a la generación de principios y valores(cultura organizacional) y por último evaluar permanentemente todas las actividades, en función de las metas trazadas (Amezaga, Rodríguez, Nuñez, & Herrera, 2013). Por otra parte, la difusión de malas experiencias de la asociatividad con información errada de las causas de dicho suceso, disuade la cooperación haciendo que la confianza sea más baja.

La mayoría de los entrevistados sugieren activar la Corporación de Turismo como ente articulador, pues es el organismo que representa la institucionalidad que requiere el sector para direccionar a largo plazo la competitividad y desarrollo del turismo.

## Capítulo 5. Conclusiones

- El nivel de asociatividad de Bucaramanga y el área metropolitana es bajo. Se cuenta con gremios y asociaciones, pero el número de vinculados es pequeño, comparado con las empresas existentes en el sector. También se evidencia apatía ante los procesos de asociatividad por malas experiencias o falsas expectativas por parte de los asociados.
- La información obtenida de las variables como: frecuencia de las reuniones, percepción de valor de la afiliación, uso de convenios y razones por las que las empresas se afilian, sirve como soporte a formulación de nuevos modelos asociativos, como parte del esquema organizativo y propuesta de valor.
- En cuanto a las variables usadas en la encuesta- evaluación percepción de los afiliados a gremios o asociación- que miden la satisfacción hacia la gestión económica, administrativa de gremios, asociaciones, tienen como fin proporcionar información relevante, para realizar procesos de mejora, en cuanto a su propuesta de valor y gestión con respecto a sus afiliados y de esta manera garantizar nuevas vinculaciones.
- La asociatividad en Bucaramanga y el área metropolitana ha avanzado en los últimos años, pero presenta una gran debilidad y es que hay dispersión de fuerzas. A pesar de que existen asociaciones y gremios, cada uno trabaja de manera individual. Esto hace necesario un ente articulador que una a todas las organizaciones para que exista un trabajo en conjunto. Se requiere el liderazgo y diseño de un plan de trabajo a mediano y largo plazo, de manera que garantice la sostenibilidad del sector y el desarrollo de este.
- La mayoría de las empresas reconocen la importancia de la asociatividad, independientemente de si se encuentran afiliadas o no a asociaciones y gremios. Se promueven iniciativas de cooperación de tipo vertical que se da entre las empresas y los proveedores, con el fin de mejorar los costos y como apoyo tecnológico. Hay

cooperación horizontal entre las empresas del mismo sector para realizar tareas comunes o actividades para la prestación de los servicios en conjunto, aunque no por tiempo prolongado. Las principales motivaciones para unirse están dadas por factores económicos, la necesidad de obtener mejores resultados en sus operaciones y ser más productivos.

- Las empresas que se encuentran activas en asociaciones y gremios están influenciadas por motivaciones externas como las amenazas externas – impuestos y nueva normatividad– y las oportunidades que representa el mercado o los entes gubernamentales. Esto debido a que para acceder a los beneficios y programas que permiten el desarrollo se debe estar vinculado a gremios o asociaciones. Además, hay una necesidad de representación y de dar respaldo a sus empresas, y los gremios y asociaciones aportan credibilidad para con sus clientes.
- En la investigación se evidencia que los gremios se enfocan en la representación y gestión ante los entes gubernamentales. En cuanto al asociado, la generación de valor está dada solo por la capacitación y en algunos casos la participación de algunos eventos del sector. Debido a esto, las empresas sienten que no se satisfacen las necesidades desde el ámbito de desarrollo y fortalecimiento del sector. Por ello, se considera necesario apoyar la iniciativa de clúster impulsada por la Cámara de Comercio o estimular un modelo de red empresarial, como los distritos industriales independientes. La idea es que las decisiones estén a cargo del mismo sector, pero con el apoyo del estado y la academia, ya que la asociatividad actual no está impulsando objetivos económicos, ya sea para promocionar o disminuir costos. Por tal razón, las empresas perciben la asociatividad como innecesaria o de pocos beneficios.
- El impulso de las MiPymes es de vital importancia pues existe un volumen representativo pero la productividad es muy baja. Un claro reflejo es el caso de

Piedecuesta que en participación de empresas tiene el 10%, ocupando el tercer lugar con respecto a los demás municipios del área metropolitana. No obstante, ocupa el 16% de empleabilidad, es decir el segundo puesto, gracias a que las empresas que están ubicadas en esta área geográfica agregan valor a sus servicios. Por ejemplo, empresas como Transportes Piedecuesta (la cual es líder) y los hoteles Ruitoque Golf Country Club y Punta Diamante Business & Premium Resort Limitada. Esto refleja claramente la necesidad de fortalecer la cadena de valor y apoyar las pequeñas empresas, ya que son el principal motor del sector, de manera que se potencialice su productividad y competitividad.

- El sector turismo tienen un gran potencial y claramente se ve reflejado en las cifras de los últimos años en cuanto a empleabilidad, visitantes y aporte al PIB por parte de subsectores como hoteles y restaurantes. Sin embargo, por parte de los entes gubernamentales aún no son considerado como uno de sectores atractivos para la economía. Esta situación se refleja en los frágiles planes de desarrollo económico y del sector, además de la baja inversión. Adicionalmente, hay poca articulación entre los municipios del área metropolitana para establecer en conjunto planes a largo plazo y estrategias en conjunto que garantice el desarrollo y la sostenibilidad económica a largo plazo. Es así como actualmente existe un grave atraso en comparación con ciudades como Cartagena, Medellín, Cali y Bogotá, que le están apostando a la integración y han conseguido excelentes resultados.
- Cada uno de los agentes del turismo desempeñan un papel muy importante en la cadena de valor, pero es necesario que todas las empresas tengan la voluntad y compromiso para cooperar e impulsar el área metropolitana de Bucaramanga como referente en turismo. Es importante destacar las fortalezas de cada municipio: Bucaramanga con su historia y el Convention Bureau; Floridablanca con las obleas y el Cerro del Santísimo;

Piedecuesta con la Mesa de los Santos y sus hoteles; y Girón con su historia y pueblo patrimonio de Colombia. Para hacer esto se requiere del acompañamiento y apoyo de un direccionador y un plan de turismo robusto con estrategias a largo plazo. También debe existir la responsabilidad de cada empresario, y la promoción del cumplimiento de requisitos para generar resultados que motiven a los demás a apostarle al turismo como fuente de desarrollo.

- Es necesaria una asociación universal que incluya las pequeñas empresas que no cumplen con requisitos o no tienen la capacidad económica. Adicionalmente, las que no cuentan con asociación o gremio dentro del sector, como el transporte y algunas agencias operadoras que realizan actividades relacionadas con los deportes extremos requieren inclusión. Esto debido a que quienes no califican perciben exclusión por parte de las asociaciones y gremios, lo cual aleja a las empresas de los procesos asociativos y éstas podrían ser de gran aporte para el desarrollo del sector.
- Es necesario crear un organismo que fusione el sector público y privado, que disponga y gestione recursos para desarrollar estrategias en pro del desarrollo asociativo y que promueva la articulación con universidades y ONGs. Es decir, un ente que fortalezca la competitividad y productividad en las pequeñas empresas. Este ente debe ser el que dirija la sostenibilidad de estas organizaciones, primordialmente facilitando las condiciones para que se generen más y mejores negocios. De la misma manera, debe brindar las herramientas para generar el impulso de nuevos servicios turísticos que contribuyan a la construcción de una identidad y una diferenciación del Área Metropolitana de Bucaramanga en aspectos turísticos.
- La Corporación de turismo es la organización que la mayoría de los agentes del sector consideran adecuado para que sea el ente organizacional y la figura institucional que represente los deseos de las empresas y gremios y que consolida a todo el sector.

Además, ella genera un gran sentido de pertenencia y contiene las ideas y necesidades, dándole protagonismo al sector privado como motor de esta.

- El estado es un importante protagonista y debe ser el mayor propulsor de la asociatividad. Primero, debe ser quien sostenga y fortalezca las Pymes mitigando las amenazas y limitaciones como el acceso al crédito, impacto tributario y la tramitología para ser legal. Segundo, debe ser el promotor del desarrollo tecnológico y la capacitación. Igualmente, debe establecer recursos e inversión para fortalecer el sector y permita a las empresas evolucionar a través de proyectos productivos. Finalmente, debe generar una política pública que garantice la ejecución de planes de turismo a un largo plazo.
- Se debe iniciar por promover la asociatividad desde los municipios que conforman el área metropolitana porque se ha olvidado la razón de ser de una asociación territorial. El propósito de ésta es promover el desarrollo endógeno de sus territorios, generando un mayor bienestar a sus comunidades. Por tal razón, los municipios deben trabajar en conjunto para proponer y alcanzar objetivos turísticos, ya que lo han hecho de manera individual y con metas poco ambiciosas. Es decir, se ha ignorado por completo la importancia del desarrollo turístico como fuente de desarrollo y de la economía. Por lo tanto, desde la asociatividad se debe destacar cada uno de los atractivos para complementarse y ofrecer un buen producto al turista, de manera que impacte positivamente en las pequeñas empresas y de la economía en general.
- La principal limitante de la asociatividad es el factor económico. En primer lugar, imposibilita acceder a los gremios y asociaciones, así como también limita las oportunidades de integración por parte de las MiPymes. Por otro lado, se encuentra el desconocimiento de los beneficios de la asociatividad y los entes que lo promueven. Por último, las barreras culturales, como el miedo a perder la independencia, dificultad

para delegar el liderazgo, creer y confiar en las capacidades de los demás y el juego de egos dificultan reconocer los logros de los demás cuando no se es el protagonista.

- Las barreras de la asociatividad son, desde el punto de vista de las empresas afiliadas y no afiliadas a asociaciones y gremios, la falta de capacitación y capacidad para gestionar proyectos, la falta de confianza, la inexistencia de una cultura de cooperación y dificultades de comunicación. En cuanto a las estrategias para fomentar la asociatividad, se requiere promover los beneficios económicos y proyectos que favorezcan el desarrollo (aumentar la oferta turística, promoción y calidad de los servicios) y fortalecer la cultura de cooperación y la comunicación, además del apoyo gubernamental. Todos estos aspectos se deben considerar para la sensibilización y la ejecución de proyectos encaminados a fortalecer y desarrollar la asociatividad.
- Para lograr la competitividad del sector es indispensable la asociatividad como puente para que el Estado y las empresas trabajen en conjunto. Se busca lograr la gestión integral del destino, mejorar la calidad y sostenibilidad de los servicios turísticos, capacitar al recurso humano y ofrecer facilidad turística para los visitantes. Estos lineamientos hacen parte de la política de competitividad turística para Colombia.
- Los aspectos que deben mejorar las asociaciones y gremios, de acuerdo con el nivel de satisfacción obtenido en la encuesta, son: beneficios administrativos, económicos, posicionamiento y prestigio, satisfacción personal, mejora en la prestación de servicios, relaciones comerciales, clientes y contactos, incremento de ventas, mejora de la productividad y conocimiento de empleados y disminución de costos. Por lo tanto, se deben establecer planes de acción para mejorar o crear un organismo que satisfaga estas falencias en temas de asociatividad del sector.
- La asistencia a reuniones, la participación y la disposición de trabajar en los procesos asociativos son aspectos importantes para el alcance de los objetivos. Las empresas



asociadas a gremios del sector del área metropolitana se destacan en este aspecto, con una asistencia del 100% en las reuniones trimestrales y semestrales y del 87% en las mensuales.

- Los resultados de la investigación coincide con otros estudios realizados a empresas pymes del sector, como se evidencia en el estado del arte, en cuanto a las motivaciones por las que se asocian que son: económicas, mejora de productividad, capacitación y las barreras que son la falta de cultura de cooperación y la desconfianza.
- Existe una barrera de tipo cultural y comportamental que limita la capacidad de unirse por parte de las empresas. Se indica que es por la mentalidad santandereana heredada y la incapacidad para reconocer que con el trabajo colaborativo se obtienen mejores resultados.

Gran influencia tiene el estado en los procesos asociativos y la competitividad del sector, pues existen variables asociados a las limitaciones de recursos, falta de planificación y ausencia de proyectos productivos

### **5.1 Limitaciones**

La principal limitación en este estudio fue la disposición por parte de las empresas a participar, pues se mostraron apáticas a la participación en la tesis. Éstas argumentaban estar demasiado ocupadas en sus negocios y no tener tiempo para participar en proyectos externos que les pudiera quitar tiempo de su trabajo y que además no eran compartidos. Sin embargo, hay que resaltar la colaboración por parte de personas del sector que fueron muy amables brindando información y permitiendo la vinculación a sus grupos de trabajo del sector. Por lo tanto, se considera que la información obtenida es enriquecedora pues la mayoría de las

personas que respondieron la encuesta son simultáneamente guías y administradores y/o dueños de agencias de viajes o propietarios de más de un establecimiento, por lo que el aporte al estudio es muy valioso.

En segundo lugar, la baja disponibilidad de información actualizada de proyectos alusivos a la asociatividad en el sector turismo y estadísticas referentes a esta actividad económica para los municipios del área metropolitana de Bucaramanga.

## **5.2 Recomendaciones**

Teniendo en cuenta los resultados y las conclusiones a las que se llegaron con este estudio, se hacen las siguientes recomendaciones:

- Se sugiere activar nuevamente la Corporación de turismo. Esta entidad sería la direccionadora y articuladora de los entes públicos y privados del sector turismo, dando un impulso importante a la asociatividad. Hay sentido de pertenencia por el organismo entre las empresas del sector y por ello podría ser el facilitador del desarrollo competitivo que se requiere. La Corporación se puede encargar de contrarrestar las falencias de planeación; gestionar proyectos y recursos; promocionar, crear, ejecutar y difundir productos y destinos turísticos; y promover la cultura Santandereana. Además, puede colaborar en la generación de valor en la cadena y fortalecimiento del talento humano para las actividades turísticas.
- Se deben unir esfuerzos entre la academia, los gremios y los entes nacionales y gubernamentales para promover y ejecutar iniciativas de beneficio para las Mipymes. Esto con el fin de potencializar el desarrollo del turismo en Bucaramanga y el área metropolitana, a partir del fortalecimiento empresarial y el desarrollo de un producto turístico diferenciador con una cadena de valor competitiva.

- La academia debe ser el principal actor en el cambio de esquemas mentales a través de la influencia en los futuros emprendedores y profesionales del sector turismo. Se debe encargar de transmitir la necesidad e importancia de los procesos asociativos para la creación de ventajas competitivas y el posicionamiento de la región.
- Se recomienda realizar una investigación donde se analice el impacto de la asociatividad en el desempeño económico, por ejemplo: ventas, esto con el fin de comprobar y analizar la eficiencia de los procesos asociativos en la productividad y competitividad en las empresas.

## Bibliografía

- Acevedo, M. Y. (2009). Asociatividad empresarial , crecimiento productivo e innovacion . *El caso de las PYMES del sector textiles y confecciones en Bogota*. Bogota: Universidad de la Salle .
- Agencia Presidencial de Cooperación. (18 de Enero de 2017). *Asociatividad Balance de las experiencias de cooperación internacional en Colombia 2010-2016*. Obtenido de Aprendizajes de asociatividad experiencias de la cooperación: [https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/archivos\\_usuario/publicaciones/asociatividad-baja.pdf](https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/archivos_usuario/publicaciones/asociatividad-baja.pdf)
- Alcaldia de Bogota. (26 de Julio de 1996). *Ley 300 DE 1996*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8634>
- Alcaldia de Bogota. (07 de 12 de 2007). *Decreto 4747 de 2007*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=27905>
- Alcaldia de Bucaramanga. (17 de 05 de 2018). *Ciudad, Datos generales*. Obtenido de <http://versionantigua.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?Param=9>
- Amezaga, C., Rodriguez , D., Nuñez , M., & Herrera, D. (2013). *Orientaciones Estratégicas para el Fortalecimiento de la Gestión Asociativa*. El salvador: Instituto Interamericano de Coperación para la agricultura .
- ANATO . (2018). *Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo*. Obtenido de ¿Quienes somos?: <https://www.anato.org/es/content/quienes-somos>
- Asociación Hotelera y Turística de Colombia /Santander. (08 de 05 de 2018). Obtenido de <https://cotelcosantander.org/2017/01/18/convention-and-visitors-bureau-de-bucaramanga/>
- Becattini, G. (1989). Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio economico. *Stato E Mercato*, 112.
- Bogota, A. d. (26 de 7 de 1996). *Alcaldia de Bogota* . Obtenido de Alcaldia de Bogota. (26 de Julio de 1996). Ley 300 DE 1996. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8634>
- Bucaramanga Convention and Visitors Bureau*. (2018). Obtenido de ¿Quienes somos? Misión y Visión : <https://www.visitbucaramanga.co/es/quienes-somos/>
- Cámara de comercio de Bogotá. (2010). *Asociatividad: Estrategia para la internacionalizacion de su negocio*.
- Camara de Comercio de Bucaramanga. (1 de Febrero de 2018). *Clasificación Por actividad económica y tamaño de las empresas inscritas en Santander a Febrero 2018*. Obtenido de <https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/indicadores/insactytam2018.htm>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (15 de Mayo de 2019). *Fortalecer mi empresa*. Obtenido de <https://www.camaradirecta.com/fortalecer-mi-empresa/>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (13 de Mayo de 2019). *Indicadores económicos de Santander*. Obtenido de Indicadores de referencia : <https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/>

- Centro de Informacion Turistica de Colombia . (01 de 05 de 2019). "Nuestras cifras". Obtenido de <http://www.citur.gov.co/>
- Centro de Informacion Turistica de Colombia. (2019). *Estadísticas Nacionales - Flujo de Turistas - Turismo Receptor*. Bogota.
- Centro de Pensamiento Turistico de Colombia. (2018). *Indice de competitividad turistica de Colombia 2018*. Bogota.
- CITUR. (2018). *Estadísticas departamentales*. Obtenido de Ocupación hotelera: <http://www.citur.gov.co/estadisticas/departamental>
- Clavijo, S. (2016). Costos de la salud en colombia. *Centro de estudios economicos ANIF*.
- Clúster Salud Santander. (2018). Obtenido de <http://clustersantander.com/cluster-salud/>
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe. (10 de 05 de 2018). *CEPAL*. Obtenido de Acerca de microempresas y PYMES: <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
- Comision Económica para America Latina y el Caribe. (Noviembre de 2005). *Aglomeraciones en torno a los recursos naturales en America Latina y el Caribe: Políticas de articulación y articulación de políticas*. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2447/1/S2005681\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2447/1/S2005681_es.pdf)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (01 de Agosto de 2018). *Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME)*. Obtenido de [org/es/temas/micro-pequenas-medianas-empresas-mipyme](https://www.cepal.org/es/temas/micro-pequenas-medianas-empresas-mipyme)
- Comisión Económica para América Latina(CEPAL). (2003). *Competitividad de las Mipyles en centroamérica, políticas de fomento y "mejores prácticas"*. Mexico.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (28 de Noviembre de 2005). *Documento CONPES 3397*. Obtenido de Política sectorial del turismo: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3397.pdf>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (1 de Febrero de 2010). *Documento CONPES 3640*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3640.pdf>
- Coronado Medina, A., & Echeverri, A., & Arias Pérez, J. . (2014). (2014). Aproximación a la cooperación en innovación en empresas del programa de asociatividad y desarrollo empresarial sectorial –PADES– en Antioquia (Colombia). *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas; investigación y reflexión, XXI(2)*, 185-205.
- Coronado Medina, A., Echeverri, A., & Arias Pérez, J. E. (2014). Aproximación a la cooperación en innovación en empresas del programa de asociatividad y desarrollo empresarial sectorial – PADES– en Antioquia (Colombia). *Revista Facultad De Ciencias Económicas, 228(2)*, 85-205.
- COTELCO Colombia . (2018). *Quienes Somos?* Obtenido de [www.cotelco.org](http://www.cotelco.org)
- COTELCO Santander. (2018). Obtenido de <http://cotelcosantander.org/quienes-somos/>
- Del Prado, L. (1987). Alianzas estrategicas . *Boletin de lecturas sociales y Economicas FCSE*, 68-87.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (abril de 2019). *Empleo informal y seguridad social*. Bogota.

- Departamento Nacional de Planeación. (15 de Mayo de 2019). *Glorario*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/atencion-al-ciudadano/glosario/Paginas/P.aspx>
- Fernández, G., & Narváez, M. (2011). Asociatividad empresarial: Estrategia para la competitividad en las pymes del sector turístico. *Revista Visión Gerencial*, 10(2), 295.
- Fondo Nacional de Turismo (FONTUR). (15 de Diciembre de 2018). *Glosario de terminología de turismo*. Obtenido de <https://fontur.com.co/interactue/glosario/63>
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. *Journal of Travel Research*, 239-245.
- Información Empresarial de Colombia. (10 de 05 de 2019). *Compite 360*. Obtenido de Total empresas Activas /ADN: [http://www.compitem360.com/compitemhtml5/sitio/adn\\_g/](http://www.compitem360.com/compitemhtml5/sitio/adn_g/)
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2014). *Guía para la formulación de planes de desarrollo turístico en territorios rurales*. San Jose, Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Ley 80 de 1993. (s.f.). *Regimen legal de Bogota*. Bogota, Colombia.
- Liendo y Martinez. (1 de Noviembre de 2001). Asociatividad una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES. *Instituto de Investigaciones Economicas, Escuela de economia*. Bogota, Colombia: Universidad Nacional del Rosario.
- Lopez, C. (2003). *Redes empresariales, experiencias en la region Andina*. Lima: Minka.
- Lozano, M. A. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 175-178.
- Ministerio Comercio Industria y Turismo. (2 de Agosto de 2004). Ley 905 de Agosto 2 de 2004. *Modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones*. Bogota, Colombia .
- Ministerio Comercio Industria y Turismo. (2018). *Boletín mensual Turismo Marzo -2018*. Bogota: Oficina de estudios economicos.
- Ministerio de Comercio , Industria y Turismo . (13 de 01 de 2017). *12 corredores turísticos serán el motor de las regiones*. Obtenido de [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/37730/12\\_corredores\\_turisticos\\_seran\\_el\\_motor\\_de\\_las\\_regiones](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/37730/12_corredores_turisticos_seran_el_motor_de_las_regiones)
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (s.f.). *¿Que es asociatividad?* Obtenido de [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/11407/que\\_es\\_asociatividad](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/11407/que_es_asociatividad)
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2008). *Sistema de Indicadores de competitividad para el turismo colombiano*. Bogota .
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (01 de Julio de 2012). *Fondo de Promocion turistica de Colombia*. Obtenido de Plan de Desarrollo Turistico de Santander: [http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=66535&name=Plan\\_de\\_desarrollo\\_turistico\\_de\\_Santander\\_1.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=66535&name=Plan_de_desarrollo_turistico_de_Santander_1.pdf&prefijo=file)
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (Agosto-Septiembre de 2014). *Documento de politica sectorial* . Obtenido de Plan sectorial de turismo 2014-2018:

[http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=71713&name=PLAN\\_SECTORIAL\\_DE\\_TURISMO\\_2014-2018\\_16\\_DE\\_SEPTIEMBRE\\_DE\\_2014.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=71713&name=PLAN_SECTORIAL_DE_TURISMO_2014-2018_16_DE_SEPTIEMBRE_DE_2014.pdf&prefijo=file)

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (Octubre de 2018). Documento en construcción Plan Sectorial de Turismo 2018-2022. Bogotá, Colombia.

Ministerio de Comercio, I. y. (13 de 01 de 2017). *12 corredores turísticos serán el motor de las regiones*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/>:  
[http://www.mincit.gov.co/publicaciones/37730/12\\_corredores\\_turisticos\\_seran\\_el\\_](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/37730/12_corredores_turisticos_seran_el_)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (Diciembre de 2008). *Plan regional de competitividad departamento de santander*. Obtenido de  
[http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=61236&name=Santander\\_Informe\\_Final\\_PRC.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=61236&name=Santander_Informe_Final_PRC.pdf&prefijo=file)

Ministerio de Interior . (29 de Abril de 2013). *Ley de Áreas Metropolitanas* . Obtenido de Ley 1625:  
[https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/ley\\_area\\_metropolitana\\_2013.pdf](https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/ley_area_metropolitana_2013.pdf)

Ministerio de Interior. (29 de Abril de 2013). *Ley de Áreas Metropolitanas*. Obtenido de  
<https://www.mininterior.gov.co/la-institucion/normatividad/ley-1625-de-2013>

Montoya, C. (2018). Conformación de redes empresariales /Modelo universidad de Medellín. Medellín.

Morillo, M. (2011). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. Visión Gerencial,. *Visión Gerencial*, 10, 65.

Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2013). *Como mejorar la competitividad de las PYMES en la unión Europea y América latina y el Caribe*. Chile. Obtenido de Propuestas de política del sector privado. :  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3094/S2013021\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3094/S2013021_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Narvaez, F. R. (2009). Asociatividad empresarial un modelo para el fortalecimiento de la PYME en Paraguaná. *Multiciencias* , 162.

Observatorio Metropolitano . (19 de Octubre de 2018). *Estructura Empresarial Area Metropolitana de Bucaramanga* . Obtenido de Perfil Productivo:  
<http://www.observatoriometropolitano.com.co/documentos/Infogramas/SectorEconomico/TipologiaEmpresarial/ESTRUCTURA%20EMPRESARIAL.pdf>

Ochoa Baños, L. F., & Ordosgoitia Ahumada, E. C. (2006). *Caracterización de la asociatividad en las pymes del sector turístico de Cartagena*. Cartagena.

Ojeda, D. M. (1 de marzo de 2012). Plata hay, la falla del sistema salud en Colombia es estructural. *La entrevista* .

Organización Mundial de Turismo. (21 de Julio de 2018). *Entender el turismo : Glosario Básico*. Obtenido de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico#Turista>

- Organización Mundial de Turismo*. (21 de Enero de 2019). Obtenido de Resultados del Turismo Internacional 2018 y Perspectivas 2019:  
[http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto\\_barometer\\_jan19\\_presentation\\_sp.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barometer_jan19_presentation_sp.pdf)
- Organización Mundial del Turismo. (2017). *Panorama OMT del Turismo Internacional, Edición 2017*. Obtenido de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>
- Organización Mundial del Turismo. (2017). *Panorama OMT del Turismo Internacional*. Obtenido de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>
- Organización Mundial del Turismo. (Enero de 2019). *Resultados del turismo internacional 2018 y perspectivas 2019*. Obtenido de  
[http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto\\_barometer\\_jan19\\_presentation\\_sp.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barometer_jan19_presentation_sp.pdf)
- Padilla, R. (Septiembre de 2006). *Instrumentos de medición de la competitividad México: Cepal*. Obtenido de <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2009/01/2.1Indicadoresdecompetitividad.pdf>
- Perego, L. H. (2003). *Competitividad a partir de los agrupamientos industriales: un modelo integrado y replicable de clusters productivo*. Argentina: B - EUMED. Obtenido de ProQuest Ebook Central: <https://ebookcentral-proquest-com.aure.unab.edu.co/lib/unabsp/detail.action?>
- Porter, M. E. (1998). Cluster and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 78.
- Potier, C. &. (1996). Le tourisme urbain Paris. *ERUDIT*.
- Pymes Globales. (2011). En G. C. J, *Estrategias practicas para la internacionalizacion de empresas Pymes 2a ed* (págs. 27-29). Ugerman Editor.
- Pymes Globales. (2011). En C. J. Gelmetti, *Estrategias practicas para la internacionalizacion de empresas Pymes 2a ed* (págs. 27-29). Ugerman Editor.
- Quintar, A. & Gatto, F. (Julio de 1992). Distritos Industriales Italiano: Experiencias y aportes para el desarrollo de políticas industriales locales. *PRIDRE N°29*. Buenos Aires: CEPAL, LC/BUE/R.173.
- Ramirez, H. F., & Vanegas, F. (2008). *Gestión de costos en las PYMES: problemática y alternativas de solución*. Obtenido de ProQuest Ebook Central: <https://ebookcentral-proquest-com.aure.unab.edu.co/lib/unabsp/detail.action?docID=3179080>.
- Ramírez, Helio Fabio, and Bernardo Vanegas. (2008). *Gestión de costos en las PYMES: problemática y alternativas de solución*. Obtenido de ProQuest Ebook Central: <https://ebookcentral-proquest-com.aure.unab.edu.co/lib/unabsp/detail.action?docID=3179080>.
- Red Cluster Colombia . (09 de Mayo de 2018). *Cluster en Colombia* . Obtenido de <http://www.redclustercolombia.com/clusters-en-colombia/mapa-de-clusters>
- Red Cluster de Colombia. (2014). Glosario-Conceptos clave /video ¿Que es la red Cluster de Colombia? Bogota.
- Red cluster de colombia. (13 de Agosto de 2018). *Iniciativas cluster en Colombia: elemento central dentro de la agenda de la politica industrial moderna del pais*. Obtenido de <https://compite.com.co/proyecto/red-cluster-colombia/>
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMES. SELA.



- Saba, A. (1997). *El modelo italiano: la especialización flexible y los distritos industriales*. La Plata : UNLP.
- Situr Santander. (2019). *Sistema de Información Turística de Santander*. Obtenido de Estadísticas/2019/Oferta/alojamiento : <http://www.sitursantander.co/estadisticas/2019/enero.html>
- SUAREZ, J. (2004). La estrategia asociativa como una forma para acceder al financiamiento: Pequeñas y medianas del sector textil.
- Szmulewicz E, Pablo, Gutiérrez V, Cecilia, & Winkler Ch, Karen. (2012). Asociatividad y agroturismo: Evaluación de las habilidades asociativas en redes de Agroturismo del sur de Chile. . *Estudios y perspectivas en turismo*, 21(4)., 1013-1034. .
- Torres, S. (2003). Asociatividad en PYMES del sector turístico. *Facultad de ciencias Economicas y Sociales*. Univerdidad del Mar del Plata.
- Uniting Travel. (Abril de 2018). *Travel & Tourism a force for food in the world*. Obtenido de <https://www.icao.int/Meetings/iwaf2018/Documents/Travel%20and%20Tourism.pdf>
- Varela, R. (2016-2017). Formulación de un modelo estratégico de asociatividad que mejore la competitividad, la generación de valor y la cooperación entre los actores del sector turístico del Área Metropolitana de Bucaramanga (Colombia). *Universidad Autonoma de Bucaramanga UNAB*. Bucaramanga : Centro de investigacion en Economía, Administración y contaduría.
- Vasquez, A. (2000). *Desarrollo económico local y descentralización fiscal*. Madrid: Ediciones Piramide S.A.
- Velásquez, V. F. (2004). La estrategia, la estructura y la forma de asociación: fuente de ventaja competitiva para las PYMES Colombianas. *Estudios Gerenciales Universidad ICESI*, 73-97.
- Victorio, G. (Enero de 2014). *Distritos industriales e innovacion*. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/133275/vg1de1.pdf?sequence=1>
- World Tourism Organization. (Octubre de 2018). *Panorama OMT del Turismo Internacional , Edicion 2018*. Obtenido de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419890>
- Yoshino y Srinivasa. (1995). *Strategic Alliances: an Entrepreneurial Approach to Globalization*. Boston: Harvard Business School Press.

## Anexos

### Anexo 1 Ficha técnica encuesta

<b>Técnicas de investigación</b>	Encuesta
<b>Instrumento para la recolección de información.</b>	Cuestionario estructurado
<b>Modo de aplicación</b>	Cuestionario enviado a través de internet por medio de la herramienta Google docs., a cada una de las empresas del sector.
<b>Definición de población</b>	<p><u>Población objetivo:</u> gerentes, administradores o propietarios de las empresas</p> <p><u>Elemento muestral:</u> Administrador, gerente, propietarios.</p> <p><u>Unidad muestral:</u> empresas del sector turismo.</p>
<b>Proceso de muestreo</b>	<p>El proceso de muestreo se hará teniendo en cuenta la fórmula para una población finita, ya que conocemos el total de la población que es de (655).</p> <p>Población finita</p> $n = \frac{N * p * q * Z^2}{Z^2 * p * q + e^2 (N - 1)}$ <p>Dónde:</p> <p style="text-align: center;">N: Tamaño de la población</p> <p style="text-align: center;">Z: Valor en unidades estándar para el nivel de confiabilidad.</p> <p style="text-align: center;">p: probabilidad de éxito</p> <p style="text-align: center;">q: probabilidad de fracaso</p>

---

e: error estimado.

<b>Z</b>	<b>1,96</b>
<b>p</b>	<b>0.5</b>
<b>q</b>	<b>0.5</b>
<b>N</b>	<b>655</b>
<b>e</b>	<b>0,09</b>
<b>n</b>	<b>101</b>

Se toma un error del 9%, teniendo en cuenta la dificultad para que sea diligenciada la encuesta. Además, la mayoría de los empresarios están inscritos en el RNT con dos o 3 registros, pues realizan varias actividades de turismo o tienen más de 1 establecimiento, lo que genera inconvenientes para obtener un volumen alto de encuestas.

<b>Alcance</b>	La cobertura geográfica de la investigación es la ciudad de Bucaramanga y el área Metropolitana.
<b>Tiempo de aplicación.</b>	El tiempo de aplicación del instrumento será de aproximadamente 20 días, a partir del 20 de enero de 2019

---

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 2 Encuesta empresas sector turismo



### ENCUESTA PARA MEDIR LA ASOCIATIVIDAD DEL SECTOR TURISMO DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

El presente formulario tiene como fin obtener información y medir la percepción de las empresas del sector turismo y hotelero, con respecto a la asociatividad y las entidades que la

promueven. Tú opinión y participación es muy valiosa; Con tu ayuda podré llevar a cabo la investigación, para obtener el título de Magíster en Administración de Empresas mi nombre es Mónica Arias Gamboa, cualquier duda e inquietud me puedes contactar al correo [marias804@unab.edu.co](mailto:marias804@unab.edu.co) o al celular 3187204005.

**\*Obligatorio**

**1. Nombre de la empresa \***

---

**2. Año de creación de la empresa \***

---

**3. Nombre del encuestado y cargo \***

---

**4. Seleccione el municipio en el que se encuentra ubicada su empresa \***

- Bucaramanga
- Piedecuesta
- Floridablanca
- Girón

**5 por favor seleccione la actividad turística que realiza su empresa:**

*\* Marca solo un óvalo.*

- Establecimientos de alojamiento y hospedaje
- Empresas de tiempo compartido y multipropiedad
- Agencias de Viajes
- Establecimientos de gastronomía y similares
- Empresa de transporte terrestre automotor
- Arrendadores de vehículos para turismo nacional e internacional
- Oficina de representación turística
- Operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones
- Empresas captadoras de ahorro para viajes y de servicios turísticos

- Usuarios operadores, desarrolladores e industriales en zonas francas turísticas
- Guías de turismo
- Parques temáticos
- Otro: \_\_\_\_\_

**5. ¿Cree usted necesario e importante asociarse con otras empresas o estar vinculado a gremio o asociación? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No

**6. Indique cuales de las siguientes actividades ha realizado cooperando con otras empresas y/o agentes en los últimos 3 años *Selecciona todos los que correspondan.***

- Capacitación
- Intercambio de conocimiento y tecnología
- Acceso a recursos
- Desarrollo de nuevos negocios
- Disminución de costos
- Otro:

\_\_\_\_\_

**8 indique con cuáles agentes ha cooperado en la realización de actividades para el beneficio en conjunto**

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Proveedores
- Otras empresas
- Universidades
- SENA
- Gremios
- Asociaciones empresariales
- Empresas del estado
- Cámara de comercio
- Otro: \_\_\_\_\_
- 

**9. ¿Actualmente su empresa se encuentra vinculada a algún gremio o asociación? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Si Pasa a la pregunta 15.
- No Pasa a la pregunta 10.

**Percepción de los no afiliados con respecto a la asociatividad y entidades propulsoras.**

10. **¿Seleccione la razón o razones por la cual no está vinculado a un gremio o asociación? \* *Selecciona todos los que correspondan.***

- Valor de la afiliación.
- Considera no le trae beneficios
- Desconoce la existencia de estas entidades que promueven la asociatividad
- No le interesa
- Otro: \_\_\_\_\_

11. **¿En algún momento ha estado asociado o ha trabajado en conjunto con empresas, gremios del sector? \* *Marca solo un óvalo.***

- Si
- No

12. **Si ha estado vinculado ¿Por qué decidió retirarse de la asociación o gremio? y ¿cuánto tiempo estuvo afiliado? \***

\_\_\_\_\_

13. **seleccione cuales cree usted, son las barreras para realizar actividades que permiten la cooperación entre las empresas \* *Selecciona todos los que correspondan.***

- No existe cultura de cooperación
- Falta de confianza
- Falta de capacidad para gestionar proyectos que favorezcan el sector y sus empresas
- Dificultades de comunicación
- Falta de tiempo
- No se tiene en cuenta la opinión en la toma de decisiones
- Otro: \_\_\_\_\_

14. **¿Qué aspectos considera debe mejorar el sector turismo con respecto a la asociatividad? \***

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Evaluación percepción de los afiliados a gremios o asociación.**

15. **¿Cuánto tiempo tenía de constituida su empresa en el momento de la vincularse a una asociación/agremiación?** \* *Marca solo un óvalo.*

- Menos de 1 año
- Entre 1 a 3 años
- Entre 3 a 5 años
- Entre 5 a 7 años
- Entre 7 a 10 años
- Más de 10 años
- 

16. **En cual o cuales de las siguientes asociaciones y gremios se encuentra vinculado o tiene relación:** \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Clúster de turismo (Destino competitivo)
- Corporación de turismo de Santander
- Alianza por el turismo
- Convention Bureau
- Asociación Hotelera y Turística Colombia (COTELCO)
- Asociación colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (ANATO).
- Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES).
- Otro: \_\_\_\_\_

17. **¿Que tan satisfecho se siente perteneciendo a la asociación o agremiación? Valore de 1 a 5 (donde 1 es poco y 5 mucho)** *Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. **¿Hace cuánto tiempo lleva vinculado?** \* *Marca solo un óvalo.*

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- 4 a mas

19. **¿Considera que la entidad con la que está vinculada le brinda algún servicio y/o beneficio?** \* *Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

20. **¿Con que frecuencia se realizan reuniones en la asociación/agremiación a la que pertenece? \* Marca solo un óvalo.**

- No hacen
- Cada mes
- Cada trimestre
- Cada semestre
- Cada año
- Cada dos
- No todos se enteran
- N/A
- Otro: \_\_\_\_\_

21. **A cuantas de las reuniones asiste \* Marca solo un óvalo.**

- Todas
- Casi todas
- Pocas
- Ninguna
- No aplica

22. **¿Existe una buena comunicación con los demás asociados/agremiados? \* Marca solo un óvalo.**

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala
- Nula

23. **¿Ha trabajado en conjunto su empresa con la de algún asociado para ser más competitivo en el mercado? \* Marca solo un óvalo.**

- Si  
 No

24. **¿Ha necesitado o utilizado algunos de los convenios que tiene la asociación / agremiación con otras organizaciones? \* Marca solo un óvalo.**



- Sí
- No

25. **¿Le ha servido pertenecer a la asociación/agremiación al hacer trámites con el estado? (DIAN, Registro Nacional de Turismo, FONTUR, secretarías departamentales, etc.)** \* *Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

26. **¿Cree usted que el gremio o asociación a la que pertenece le ha permitido obtener un beneficio económico como incrementar las ventas o el acceso a créditos y financiamiento?** \* *Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

27 **seleccione los motivos que tuvo para vincularse con la asociación o gremio en la que se encuentra actualmente** \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Acceder a nuevos mercados
- Mejorar el proceso productivo
- Mejorar la posición competitiva
- Disminuir costos
- Oportunidades de Capacitación y formación
- Beneficios económicos
- Otro: \_\_\_\_\_

28. **Seleccione cuales son las barreras para realizar actividades que permiten la cooperación entre las empresas** \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- No existe cultura de cooperación
- Falta de confianza
- Falta de capacitación para gestionar proyectos que favorezcan el sector y sus empresas
- Dificultades de comunicación
- Falta de tiempo
- Otro:

\_\_\_\_\_

29. **Valore de 1 a 5 (donde 1 es nada y 5 mucho) los beneficios y resultados considera ha obtenido de los gremios o asociaciones en los últimos 3 años** \* *Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4      5

Mejora en la prestación del servicio

30. **Mejoro el posicionamiento de la empresa y/o prestigio** \* *Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4      5

31. **Incremento las ventas** \* *Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4      5

32. **creo nuevas relaciones comerciales, aumento de clientes, contactos útiles** \* *Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4      5

33. **Redujo costos** *Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4      5

34. **Mejoro la productividad y conocimientos de sus empleados** \* *Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. **Satisfacción personal** \* *Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. **¿Qué aspectos considera debe mejorar el sector turismo con respecto a la asociatividad?** \*

---

37. **Con relación al precio pagado por pertenecer a la asociación o agremiación considera que este es:** \*

*Marca solo un óvalo.*

- Alto
- Justo
- Barato
- No aplica

**¡Has culminado el cuestionario, Muchas gracias por tu colaboración! Esta será tratada con absoluta discreción.**

"El conocimiento es poder, la información es libertadora. La educación es la premisa del progreso en toda sociedad, en toda familia" Kofi Annan

Con la tecnología de



**Anexo 3 Guion entrevistas.**

- ¿Cómo funciona la organización o asociación x?
- ¿Cómo fortalecen la asociatividad y que resultados y logros han obtenido en temas de competitividad y productividad?
- ¿Cómo se ha comportado la asociatividad en los últimos años, en cuanto a vinculaciones inclusión o han desertado? # de asociados
- ¿Cuáles son las limitantes percibidas para la asociatividad?
- ¿Cómo se comportan las empresas en la asociación, hay confianza, colaboración, entre los asociados?
- ¿Cuáles creen que son las principales motivaciones para que las empresas se vinculen?
- ¿Cuáles son las brechas para superar?
- ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para promover nuevos integrantes en la asociación?
- ¿Cuál es la propuesta de valor ofrecida a los asociados?
- ¿Existen alianzas entre los afiliados u otros agentes del turismo, para mejorar la competitividad?
- ¿Qué actividades promueve la organización para combatir la informalidad?
- ¿Actualmente afiliarse tiene algún costo? ¿Cuanto?
- ¿Cada cuánto se realizan reuniones con los afiliados?
- ¿Qué actividad se realizan para fortalecer las empresas que están afiliadas?

**Anexo 4 Collage fotografías trabajo de campo**

