



**MODELO DE CLÚSTER TURÍSTICO PARA EL MUNICIPIO DE SAN GIL  
SANTANDER**

**Jenny Paola Rangel Chaves**

**Director: Ricardo Varela Villalba**

**Codirectora: Diana Virginia Oliveros Contreras**

**Universidad Autónoma de Bucaramanga**

**Facultad Administración de Empresas**

**Bucaramanga - Colombia**

**2018**

	<b>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>	
	<b>ACTA DE CALIFICACIÓN FINAL TRABAJO DE GRADO</b>	
HOJA:	1 de 1	

<b>LUGAR DE LA SUSTENTACIÓN</b>	<b>FECHA (dd-mm-aaaa)</b>			<b>HORA (hh:mm)</b>		
Sala de Juntas N°2 Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables	26	02	2018	8	30	<input checked="" type="checkbox"/> AM <input type="checkbox"/> PM

<b>TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO</b>		
"MODELO DE CLÚSTER TURÍSTICO PARA EL MUNICIPIO DE SAN GIL SANTANDER"		
<b>AUTORES</b>	<b>Número de Identificación</b>	<b>Código UNAB</b>
Jenny Paola Rangel Chaves	1.098.700.840	U00048071
<b>DIRECTOR</b>		
Ricardo Varela Villalba Mag.	91.492.594	
<b>CODIRECTOR</b>		
Diana Oliveros Contreras Ph.D.	60.265.568	60.265.568
<b>ASESOR</b>		
N/A		

OBSERVACIONES AL TRABAJO DE GRADO

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

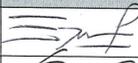
AUTORES	EVALUADOR		EVALUADOR		DIRECTOR		CALIFICACIÓN FINAL
	Nota		Nota		Nota		
	Trabajo	Sustentación	Trabajo	Sustentación	Trabajo	Sustentación	
JENNY PAOLA RANGEL CHAVES	4.67	4.2	4.17	3.9	4.35	4.0	4.2

Otorgar la Calificación de: 4.2

(ACEPTADA) (A)  NO ACEPTADA (NA)  INCOMPLETA (I)

Recomendar para Meritorio	
Recomendar para Laureado	

**DATOS COMISIÓN EVALUADORA TRABAJO DE GRADO**

	NOMBRE	FIRMA	CEDULA
Evaluador	Edwing Darío Gómez Parra		91.292.625
Evaluador	Edgar Mauricio Mendoza García Ph.D		88.223.688
Director del Trabajo de Grado	Ricardo Varela Villalba Mag.		91492594
Coordinador de Posgrados	Jorge Enrique Mantilla Medina		13.247.900

Candidato a Magíster:

  
Fdo. JENNY PAOLA RANGEL CHAVES



26 FEB 2018

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

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I. GENERALIDADES.....</b>	<b>11</b>
<b>1. Antecedentes del Problema .....</b>	<b>11</b>
Problema de Investigación .....	13
Preguntas de investigación .....	17
<b>2. Objetivos .....</b>	<b>18</b>
Objetivo General.....	18
Objetivo Específicos .....	18
<b>3. Justificación.....</b>	<b>19</b>
Limitación y delimitación.....	23
<b>CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>24</b>
<b>1. Marco Contextual .....</b>	<b>24</b>
A Nivel Nacional .....	24
Consideraciones sobre el desarrollo turístico en Colombia .....	29
A Nivel Departamental.....	31
A nivel local .....	33
<b>2. Marco Conceptual .....</b>	<b>36</b>
<b>3. Marco Teórico .....</b>	<b>38</b>
Teoría del Desarrollo Local y Regional .....	42
Teoría de Clúster .....	48
<b>4. Marco investigativo .....</b>	<b>68</b>

Nivel internacional .....	69
Nivel nacional .....	71
Nivel regional.....	72
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>74</b>
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....</b>	<b>78</b>
<b>4.1. Diagnóstico de las condiciones actuales en la asociatividad del sector turismo en San Gil.....</b>	<b>78</b>
Entrevistas y reuniones con los actores turísticos.....	78
<b>4.2. Análisis de los principales rasgos del mercado turístico de la provincia de Guanentá en Santander. ....</b>	<b>94</b>
<b>4.3. Identificación de los elementos constitutivos del modelo del clúster para el fortalecimiento del sector turístico en el municipio de San Gil.....</b>	<b>105</b>
<b>CONCLUSIÓN: MODELO DE CLÚSTER TURÍSTICO PARA SAN GIL, SANTANDER .....</b>	<b>111</b>
<b>CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO .....</b>	<b>132</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>135</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>144</b>

## TABLA DE CONTENIDO DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Comparativo de destino principal de viaje 2014 -2016 .....	14
Gráfica 2 Visitas en Santander con o sin paquete turístico.....	15
Gráfica 3 Vinculación a una asociación / agremiación .....	76
Gráfica 4 Tiempo en la asociación / agremiación .....	77
Gráfica 5 Satisfacción a la asociación / agremiación .....	78
Gráfica 6 Frecuencias de asistencia a la asociación / agremiación .....	81
Gráfica 7 Asistencia a reuniones en la asociación / agremiación .....	83
Gráfica 8 Actividades en la Asociación / agremiación.....	84
Gráfica 10 Análisis en la soluciones por medio de la asociación .....	85
Gráfica 9 Diferencias o conflictos en las asociación / agremiación.....	87
Gráfica 11 Comunicación en la asociación / agremiación.....	91
Gráfica 12 Convenios con otras organizaciones .....	91
Gráfica 13 Precio pagado al pertenecer la asociación / agremiación .....	92

Gráfica 14 Herramienta de comunicación .....	94
Gráfica 16 Tamaño de grupo de viajes .....	96
Gráfica 15 Edad de los visitantes .....	107
Gráfica 17 Llegadas por departamentos .....	109
Gráfica 18 Tasa de ocupación plazas – camas Santander .....	121
Gráfica 19 Tarifa habitación doble Santander .....	124

### **TABLA DE CONTENIDO DE TABLAS**

Tabla 1 Actores del sector turismo .....	31
Tabla 2 Diferencias entre los enfoques de clúster y sector .....	39
Tabla 3 Ficha técnica de encuesta .....	71
Tabla 4 Beneficios al pertenecer a la asociación/agremiación .....	73
Tabla 5 Aspectos negativos en la asociación / agremiación .....	79
Tabla 6 Análisis al articularse a una empresa asociada .....	80
Tabla 7 Tarifa habitación doble Santander .....	86
Tabla 8 Matriz de involucrados .....	97

Tabla 9 Prestadores de servicios turísticos San Gil.....	111
Tabla 10 Servicios de apoyo .....	112
Tabla 11 Superestructura.....	112

### **TABLA DE CONTENIDO DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1 Ubicación estratégica de San Gil para el fomento del turismo .....	19
Ilustración 2 Estructura institucional de turismo en Colombia.....	23
Ilustración 3 Diamante de los determinantes de la ventaja competitiva de Porter .	57

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el turismo es considerado uno de los sectores con más relevancia sobre las economías de los países, a tal punto que en las últimas décadas se ha visto como un fenómeno socio-económico con la capacidad de medir el nivel de vida de la sociedad (Valls, 2014).

El turismo hace parte fundamental del desarrollo competitivo de los países, en su proceso de crecimiento económico y de consolidación social; fortaleciendo las estructuras económicas al contribuir a la generación de empleo, de ingresos y de divisas; mejorando la calidad de vida, induciendo una revolución educativa que conduce a ver el mundo de una manera diferente a través del respeto por los valores, la cultura y la naturaleza; creando una conciencia acerca de la construcción de mejores oportunidades y es constructor de armonía social (Gobierno de España, 2015).

El turismo es un sector que favorece el desarrollo local, ya que genera empleos, incrementa los ingresos de los trabajadores y estimula las inversiones de capital a través de nuevas oportunidades de negocio, lo cual se traduce en la creación de nuevas organizaciones, incluidas nuevas PYMES, entre otras ventajas.

El clúster de turismo se entiende como el grupo de actividades, personas o cosas similares ubicados o que ocurren muy cerca entre sí y que su ambición principal es reforzar, en términos de desarrollo sostenible, la identidad de un destino en particular, lo que lo hace diferente de otros destinos donde todos los actores son responsables del mismo (Liu & Yang, 2013). Dentro de las actividades más importantes del clúster turístico se destacan las relacionadas con las explotaciones hoteleras y gastronómicas, inmobiliarias y de transporte. El turismo sacude diferentes ramas de la economía de manera indirecta como por ejemplo el comercio, la actividad financiera y los servicios personales y empresariales, creando redes de cooperación en torno a las actividades turísticas.

Las ventajas de las redes de cooperación en las actividades turísticas permiten la explotación práctica de la eficiencia colectiva y/o el desarrollo de empresas externas como aquellas de cooperación empresarial, de trabajo productivo especializado, de infraestructura colectiva, y de servicio etc. y también hace que sea posible beneficiarse de la mayor capacidad para negociar colectivamente con los proveedores de insumos y componentes. Además de estas ventajas, las redes de cooperación facilitan el desarrollo de nuevos modelos y procesos de producción y organización, además del intercambio de información técnica y de mercado, consorcios de compra y venta de bienes servicios, así como campañas de marketing conjuntas. La interacción y la sinergia resultante de las

acciones conjuntas generan ventajas competitivas sobre las acciones aisladas de las empresas (Nordin, 2013).

El propósito de este trabajo de investigación, consiste en aportar los elementos necesarios para crear una propuesta que permita ubicar la región como potencial turístico por medio de la creación de un clúster de turismo, de tal manera que se incremente la competitividad de la región. En primer lugar, se analizarán las características de la región por medio de diferentes métodos que evalúen la región turística de San Gil como clúster turístico. Posteriormente, se identificarán los elementos que intervienen en la formación de un clúster turístico. Por último, se propondrá un modelo de clúster turístico para el municipio de San Gil, Santander.

## **CAPÍTULO I. GENERALIDADES**

### **1. Antecedentes del Problema**

El turismo es actualmente una de las actividades económicas y culturales más importantes con la que puede contar una región, por esta razón esta actividad ha logrado tener una aguda competencia internacional por capturar un gran número de turistas, esto se debe principalmente a los efectos positivos como el de apalancamiento de otros sectores que tiene sobre el desarrollo económico (Núñez, Martínez & Arzuza, 2016).

Por esta razón, un sinnúmero de países ha acogido estrategias de desarrollo turísticas de tal manera que se potencialicen sus ventajas competitivas, como también la generación de las condiciones de infraestructura física e institucional necesarias para su desarrollo.

En la actualidad el sub sector más competitivo es el del turismo receptivo, por su capacidad para generar ingreso de divisas y creación de puestos de trabajo a corto plazo, siendo, uno de los motores de la incipiente recuperación económica, ya sea a nivel local como a nivel provincial o nacional (Swann, 2013).

Esta actividad ha sido reconocida como un motor de crecimiento regional cuando se consolida y desencadena la necesidad de modificar las actividades económicas; la aglomeración de las actividades en torno al turismo cambia la perspectiva frente al manejo de los recursos naturales, se transforma la visión de las actuaciones culturales y se modifican las actitudes frente a otras culturas, en general cambia la mecánica económica y social de la región.

Colombia ha venido trabajando sobre el sector turismo desde mediados del siglo pasado contando con poca suerte en esta labor debido a que no ha logrado posicionarse en el mercado internacional. Sin embargo, el departamento Santander ha venido trabajando en el impulso de la región y en ese sentido pretende posicionarse como uno de los tres departamentos más competitivos de Colombia para el año 2032 (Cerviño, 2014). Así mismo, Las instituciones gubernamentales que tienen mayor influencia sobre la aglomeración también hacen parte del grupo. Por último, muchos aglomerados incluyen asociaciones privadas comerciales y otros que apoyan a sus miembros.

Para alcanzar la visión propuesta, Santander ha identificado tres columnas que le permitirán alcanzar su desarrollo regional: La internacionalización, la formalización y Desarrollo empresarial y finalmente, el Desarrollo del Clúster. La consolidación de éste último como modelo de desarrollo altamente competitivo con

el objeto de aumentar la rentabilidad, facilitar la internacionalización y el acceso a nuevos mercados.

Estudios sobre turismo, realizados años atrás por la Comisión Regional de Competitividad Santander Competitivo en el año 2008, demostraron serias deficiencias en torno a la calidad en la prestación del servicio, información incompleta, desconocimiento de los mercados emisores, poca coordinación entre todas las instancias involucradas en el turismo, factores del entorno nada favorables, desaprovechamiento de las tradicionales ventajas comparativas que hacen que el producto turístico colombiano, en general, no sea competitivo.

De la misma forma, el municipio de San Gil se ha venido desarrollando económicamente en torno al sector del turismo, y en este proceso están inmiscuidos el gobierno local y departamental quienes tienen la labor de modificar, trabajar y transformar, por medio de leyes y propuestas que ayuden a impulsar y fortalecer el escenario del municipio y crear estrategias de promoción del turismo y el posicionamiento de San Gil.

### **Problema de Investigación**

El turismo en Santander se ha centrado principalmente en la región de la Provincia Guanentá, fundamentado en atractivos naturales y los deportes de

aventura en el municipio de San Gil y sus alrededores. El Parque Nacional del Chicamocha consiste en un atractivo turístico de gran envergadura dentro la región consolidada como turística de la provincia. Actualmente el parque tiene más de dos millones de visitas desde el inicio de actividades, un hecho que permitió a la región considerarse un destino más atractivo para los colombianos y empezar a trabajar sobre la llegada de turistas internacionales (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013).

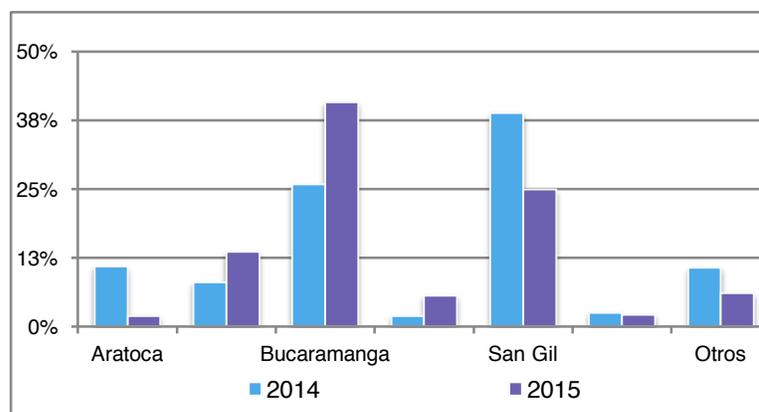
En el año 2014 se consolidaron múltiples atractivos novedosos para la región, dándole un matiz más enfocado hacia el turismo receptivo y sus ventajas económicas, sociales y culturales. Todas estas nuevas atracciones maximizan la vocación tradicional de turismo de aventura y el patrimonio histórico y cultural. Lo anterior permite el desarrollo de atractivos naturales de alta riqueza con potencial para convertirse en productos turísticos en áreas aledañas al municipio de San Gil.

Según datos proporcionados por el gremio y las agencias gubernamentales encargadas de hacer del turismo un sector competitivo en Santander, se ha señalado entre otras deficiencias, la falta de información oportuna con respecto a la caracterización de la industria, la falta de conocimiento de los impactos generados por el turismo en el medio natural, social y cultural, y no conocer la contribución de los ingresos realizados a la economía de la región de la venta de productos y servicios a los visitantes (Gobernación de Santander, 2015)

En estas condiciones, se reconoce que la falta de conocimiento por parte del gobierno local sobre su actividad turística, no permite anticipar tendencias de la industria, lo cual impide la formulación de políticas públicas destinadas a mejorar la infraestructura y calificación de las capacidades humanas necesarias para satisfacer los volúmenes de visitantes. Retrasa la innovación y no fomenta la llegada de nuevos inversores.

De acuerdo a cifras de SITUR Santander (2015), existe una merma significativa en el volumen de visitantes a la región tomando como destino principal a la ciudad de San Gil, desde el 2014 hasta lo que va corrido del 2016 (ver gráfica 1). Tales cifras demuestran que no se está ejerciendo ninguna acción sobre la consecución de más visitantes ni promoción de los lugares atractivos, lo que estanca las posibilidades de crecimiento y empobrece los esfuerzos hasta ahora alcanzados.

Gráfica 1 Comparativo de destino principal de viaje 2014 - 2016

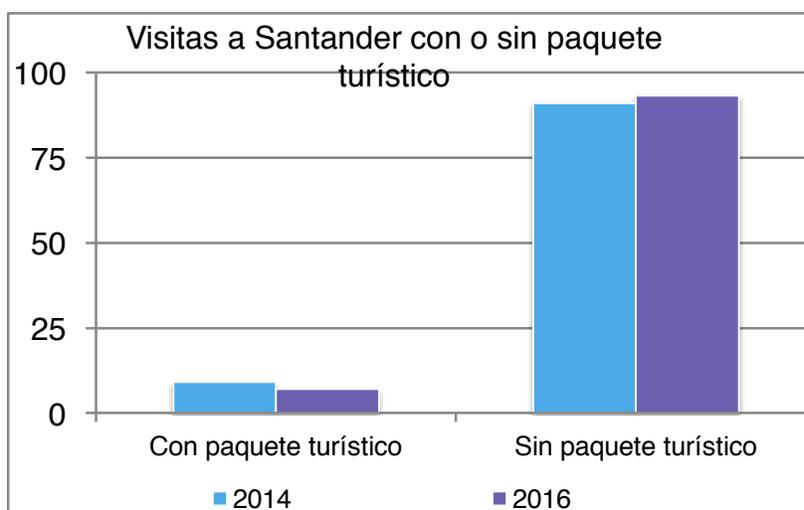


Fuente: Situr Santander

Lo anterior presenta un escenario negativo con respecto al destino principal de viaje dado que se redujo en un 14.0% la visita de turistas a la ciudad de San Gil en un periodo de 2 años. La tendencia negativa permite considerar el hecho de plantear un modelo de clúster para el área que permita mejorar los índices del turismo receptivo (ver gráfica 1).

Otra manera de conocer la falta de gestión en materia de turismo, corresponde a la falta de organización de las empresas turísticas y la falta de tomar en serio los destinos de la zona. Lo anterior se demuestra dadas las cifras de visitantes que llegan por medio de sus propios medios y por medio de una empresa de turismo con un paquete o excursión así:

Gráfica 2 Visitas en Santander con o sin paquete turístico



Fuente: Situr Santander

La gráfica 2 demuestra el incremento en la situación de visitas de foráneos sin intermedio de empresas gestoras del turismo, sea por paquetes o excursiones guiadas. Se mantiene la tendencia sobre las visitas por cuenta propia de los visitantes, índice que permite aseverar la necesidad de un planteamiento diferente que integre todos los actores del turismo en un solo proceso o cadena de valor.

Siendo Santander polo turístico del país, y San Gil la capital turística del departamento, se hace imperativo que existan diferentes estudios sobre la dinámica turística de la zona, que establezcan un norte específico en torno al mejoramiento de la prestación de los múltiples servicios complementarios del turismo, así mismo como la organización y gestión de los actores de la dinámica turística de San Gil mediante un claro y oportuno plan estratégico del turismo que contenga y articule toda las actividades económicas, culturales y sociales fundamentado en la teoría de clúster turístico, orientado al municipio de San Gil y el cual pueda replicarse en la región como guía efectiva en la actividad turística.

### **Preguntas de investigación**

La presente investigación, se realiza desde la premisa de que un aumento de asociatividad e integración del sector, genera aumento en la competitividad y

dinamiza el mercado. Dicha coerción entre los actores, podrá lograrse si se establece una estrategia estructurada como lo es el clúster. Es por esto, que se pretenden responder las siguientes preguntas:

¿Cuál es el estado actual de asociatividad del sector turístico en San Gil?

¿Cómo está el mercado turístico en el municipio de San Gil?

¿Cuál sería el modelo de clúster para implementar en San Gil?

## **2. Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un modelo de clúster turístico para el municipio de San Gil/ Santander, como estrategia de desarrollo local

### **Objetivo Específicos**

1. Diagnosticar las condiciones actuales de asociatividad del sector turismo en San Gil, Santander.
2. Analizar los principales rasgos del mercado turístico de la provincia de Guantánamo en Santander.
3. Identificar los elementos constitutivos del modelo del clúster para el fortalecimiento del sector turístico en el municipio de San Gil.

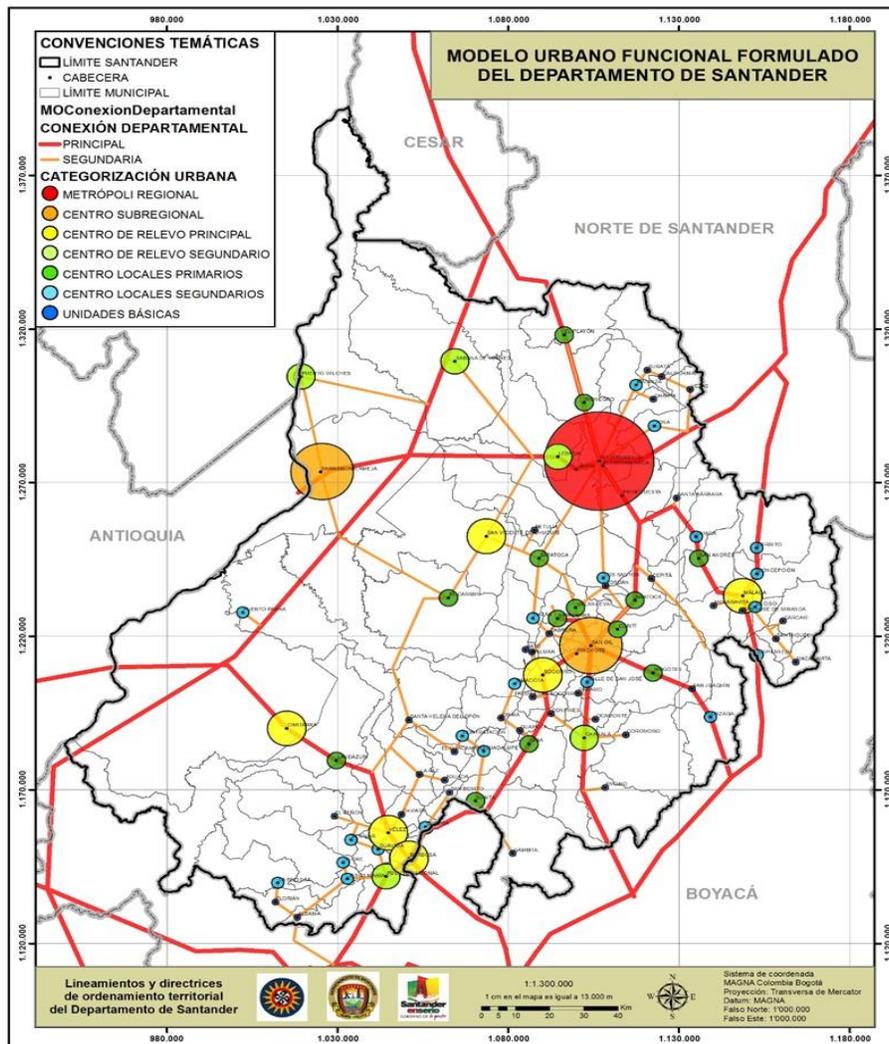
### **3. Justificación**

Visualizando al turismo desde un punto de vista meramente productivo, esta actividad se halla incrustada dentro del sistema de capitales como fenómeno social y cultural, y su desenvolvimiento comprende tres elementos básicos, a saber: origen, desplazamiento y destino. Es el destino, visto en toda su dimensión, el catalizador de la actividad turística que nace en la interacción del visitante con el entorno físico, sociocultural y demográfico, además de los sistemas políticos y económicos que en él intervienen.

El concepto económico del turismo presenta la aparición del término industria del turismo, un término que Edward Araujo y Vicente Torres autores del libro Antropología del Turismo, llaman “la industria sin chimeneas” (Guachi 2016), define como "el conjunto de industrias y actividades comerciales que producen bienes y servicios total o principalmente para el consumo turístico como: alojamiento, transporte, alimentos y bebidas, agencias de viaje, operadores de turismo, atracciones comerciales, mercadeo y artesanías, que suceden en el origen y en el destino, convirtiéndose estos elementos en integrantes esenciales de los clúster y las cadenas productivas, los que dado su gran potencial, adquieren significativa importancia para su diversificación y expansión” (Guachi, 2016).

Lo anterior presenta un escenario de suma importancia para el estudio económico de la región, estudio que deberá ser abordado desde la perspectiva de la industria del turismo como palanca de crecimiento regional. Este estudio sobre la industria del turismo busca explorar el verdadero potencial que tiene el turismo en el municipio de San Gil con el objetivo de favorecer la formación de un conglomerado de empresas, teniendo como puntos clave la localización y la proximidad. Las relaciones entre empresas cobran una gran importancia, estas se denominan "clúster" y es allí donde se ve el potencial de la región en términos de turismo.

## Ilustración 1. Ubicación estratégica de San Gil para el fomento del turismo



Fuente: Gobernación de Santander (2015).

Este estudio servirá de guía para el conglomerado de empresas que actualmente trabajan por su cuenta como prestadores de servicios idénticos y complementarios en una misma región o área, capaces de generar polos locales o dinámicos como los son el económico, social, ambiental y territorialmente integrados, en el propósito de consolidarse como una región turística por

naturaleza que tenga la organización necesaria con las herramientas idóneas para recibir la demanda con las mejores prestaciones posibles. Dada la ubicación estratégica del municipio en términos de actividades y zonas turísticas (Ver imagen 1), el municipio es el ideal para convertirse en el Clúster turístico de la región, catapultado por la inmediatez, su capacidad y accesibilidad de rutas. San Gil se encuentra ubicado en el centro de las zonas de atractivo turístico más renombradas de Santander así:

Uno de los principales propósitos de la estrategia clúster para el sector turismo, consiste en permear sobre los indicadores de pobreza y las tasas de desempleo, ayudando a disminuir sus tasas lo cual se traduce en equidad social, e impulsará la modernización de la ciudad. Dado lo anterior, permite suponer el enfoque de la gestión pública hacia la mejora de la calidad de vida de las comunidades involucradas en los lugares de interés turístico.

Lo anterior define en general el estudio investigativo propuesto aquí, que tendrá como utilidad el establecimiento de parámetros sobre desarrollo local basado en la estructura de clúster y el efecto positivo que produce la aglomeración de empresas en el desarrollo socioeconómico y cultural de la región y el departamento. La ejecución se llevará a cabo en el lugar específico conociendo las estrategias que están siendo utilizadas en San Gil para el posicionamiento

internacional, por medio de una caracterización completa del municipio que permita establecer un diagnóstico de su industria turística.

### **Limitación y delimitación**

*Limitaciones:* El desplazamiento al municipio de San Gil para obtener información de fuentes primarias. Dificultad en la obtención de información secundaria.

*Delimitaciones:* Se delimita el diseño del clúster para el municipio de San Gil en el departamento de Santander, sin embargo, ciertas partes de la investigación se realizan a nivel por el efecto que genera el turismo en los municipios aledaños a San Gil.

## **CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL**

### **1. Marco Contextual**

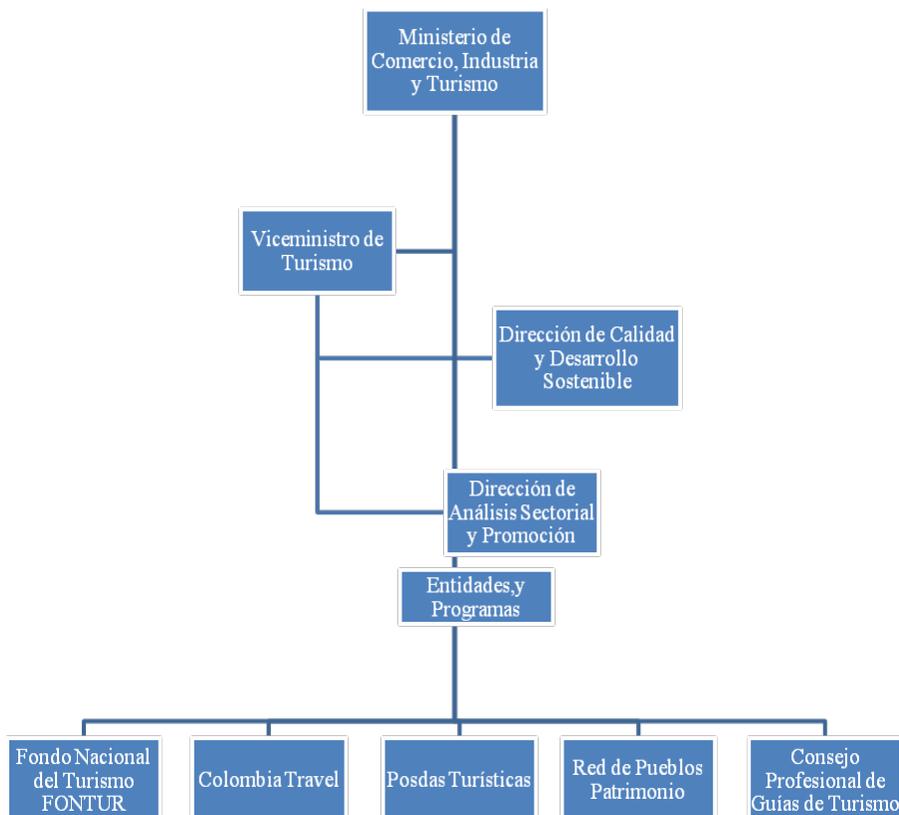
#### **A Nivel Nacional**

En Colombia la institución encargada de la regulación y demás temas relacionados con el turismo corresponde al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (en adelante MinCIT), que desde el año 2003 trabaja mancomunadamente como ente superior que ordena la estructura legal e institucional del turismo en el país. Así mismo de acuerdo al modelo de Gestión Público-Privada propuesto por el Ministerio, los entes territoriales de turismo, a saber, departamentos y municipios, mantienen su autonomía y aún se rigen bajo los elementos normativos del documento “Descentralización Turística en Colombia del año 2001” A continuación, se presenta en la figura 1 un esquema de la estructura institucional a nivel Nacional y posteriormente se destacan aquellas entidades privadas que apoyan la dirección del ministerio.

El entramado institucional nacional de turismo cuenta con el apoyo de entidades privadas tales como: Asociación colombiana de viajes y turismo (ANATO), la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO), Asociación colombiana del transporte terrestre automotor y especial (ACOLTES), Asociación

nacional de transportadores (ASOTRANS) y la Asociación de líneas aéreas internacionales de Colombia (ALAICO).

Ilustración 2 Estructura institucional de turismo en Colombia



Fuente: MinCIT (2013)

El MINCIT tiene como propósito fundamental hacer de Colombia un Destino Turístico de Clase Mundial mediante el desarrollo sostenible y el mejoramiento de la competitividad regional. En lo relacionado a la gestión administrativa, ser modelo en gestión administrativa para apoyar con eficiencia el trabajo de las áreas misionales, contribuyendo al desarrollo sostenible del sector y al progreso de los colombianos.

Para el año 2020 Colombia habrá posicionado la actividad turística como una de las de mayor importancia para el desarrollo económico del país, generadora de empleo y eficiente redistribuidora de ingreso. Además, Colombia habrá definido unos productos básicos en los que recogerá toda su oferta turística nacional. Las regiones se habrán especializado en ofertas con altos niveles de diferenciación y los municipios se habrán comprometido en programas de mejoramiento en diferentes frentes teniendo como objetivo la competitividad de sus productos turísticos.

En vista de que se busca promover en las regiones la planificación del desarrollo turístico e incentivar la articulación regional de los planes municipales de turismo además del Plan Sectorial de Turismo (en adelante PST) se crearon las Comisiones Regionales de Competitividad (CRC), las cuales pretenden focalizar los esfuerzos de la región en los sectores de mayor potencial de acuerdo con la vocación productiva y los ejes de desarrollo en los que la región debe hacer mayores esfuerzos para alcanzar los niveles de competitividad propuestos, mediante la ejecución de proyectos concretos relacionados con la atracción de inversión, la internacionalización, la promoción de proyectos enfocados en ciencia, tecnología e innovación y el desarrollo de plan estratégico e integración regional.

Colombia ha hecho grandes progresos para transformarse en un centro cultural y de turismo, reconociendo los avances obtenidos en materia de gestión de turismo en el Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010, en el cual se enfatizó en dar un mayor énfasis al mejoramiento del producto y a la promoción nacional e internacional y posteriormente con el Plan Sectorial de Turismo 2008-2010 el cual agrupó las iniciativas formuladas en el Plan Nacional de Desarrollo del período “Estado comunitario: desarrollo para todos” y propuso como objetivo: “mejorar la competitividad de los destinos y de los productos turísticos de tal manera que las diferentes regiones y el país en general percibieran un aumento sustancial de sus ingresos, se incrementará la participación de las comunidades en la prestación de los servicios turísticos, se contribuirá a la generación de riqueza cuya distribución equitativa se hiciera palpable en la mejora de la calidad de vida de los residentes.

Para poder desarrollar este proceso de mejora de la competitividad, los destinos turísticos de Colombia debían trabajar en crear las verdaderas ventajas en el esquema de lo que se conoce como la tríada regional: conectividad, compromiso cívico y calidad de vida”.

Su planteamiento comprendía siete grandes estrategias, para el alcance del objetivo:

- a. Mejoramiento y consolidación de la competitividad, incluyendo la calidad de los prestadores, de los destinos y de los productos turísticos.

- b. Mejoramiento de la infraestructura turística, incluyendo una mejor conexión de los destinos turísticos por vía aérea.
- c. Fortalecimiento del mercadeo, la promoción y la comercialización de destinos y productos turísticos.
- d. Creación de un sistema de información turística.
- e. Implementación de estímulos a la demanda y a la oferta turística.
- f. Apropiación de recursos para apoyar iniciativas productivas.
- g. Educación para cimentar una cultura turística lo que puede favoreció una mayor inversión y progreso económico.

Sin embargo, dados los avances en general sobre el turismo, el tema de la seguridad seguía siendo un punto que frustraba la consecución de objetivos; este último tema, se convierte en el más crítico, pues se tienen posiciones de gran rezago frente al promedio mundial (puesto 126 en el ranking mundial), en aspectos como costos del terrorismo en los negocios, costos de la criminalidad y violencia. A pesar de los factores mencionados, según el informe de enero de 2015 del MINCIT, el sector turístico de Colombia en 2014 contribuyó en un 5,8% sobre el PIB del país; y proporcionó oportunidades de empleo a más de 1.6 millones de personas.

## **Consideraciones sobre el desarrollo turístico en Colombia**

Colombia ha hecho grandes progresos para transformarse en un centro cultural y de turismo, lo que puede favorecer una mayor inversión y progreso económico. La mejora de la seguridad interna ha significado una mayor estabilidad. Esto se alió con un mayor número de vuelos que permiten un aumento del número de viajeros internacionales. Los municipios más pobres han sido beneficiarios de aproximadamente \$1.8 mil millones en fondos del gobierno nacional (MinCIT, 2013), que se utilizaron para desarrollar la infraestructura y el transporte público y así crear un ambiente más acogedor para atraer a los visitantes.

Teniendo en cuenta algunos factores como la violencia y los grupos armados al margen de la ley, el sector turístico de Colombia en 2013, según los informes del Ministerio de Comercio y turismo, contribuyó 5,4% en el PIB del país; y proporcionó oportunidades de empleo a más de 1.1 millones de personas.

Según el ministro de Comercio Santiago Rojas (para ese entonces), los acontecimientos económicos y sociales de nuestro país sumado al diseño de estrategias para atraer potencialmente otros 4 millones de turistas a finales de 2014, han colocado a Colombia como destino turístico atractivo.

Mientras que las previsiones de crecimiento son en general positivas, y Colombia preserve y promocióne su oferta turística, las listas, los avances del país en la industria turística aún palidecen en comparación con el resto de América del Sur.

La región experimentó un aumento del turismo en un 4,2% en 2012, mientras que las cifras de crecimiento individual de Colombia fueron reveladas en un 1,8%. ¿Podría ser debido a la violenta historia reciente del país, así como su actual reputación negativa?

De hecho, la delincuencia menor y los robos son todavía situaciones aún vivas; particularmente en el sector de transporte, donde los turistas extranjeros son, quizás, más propensos de ser objetivo de atracos. El temor de ser víctimas de estos delitos puede disuadir a los visitantes, al igual que la amenaza de ataques de los grupos armados al margen de la ley, que podría persistir hasta que el acuerdo de paz logre su máximo alcance; la paz total.

El crecimiento de Colombia en términos de turismo se ve afectado por una mezcla compleja de su reputación de antaño combinado con la amenaza violenta que emana de sus asuntos políticos actuales. Sin embargo, se han hecho intentos para restaurar la fe nacional e internacional en Colombia. Su industria del turismo está en expansión y podría ser fundamental en la diversificación económica del país y el desarrollo futuro.

## **A Nivel Departamental**

La Gobernación de Santander encabeza la lista de instituciones que lideran los prospectos de turismo en la región. Por medio del consejo departamental de turismo, el cual busca avanzar en temas de competitividad de la actividad turística de Santander, éste logra incluir en la agenda de turismo a los siguientes actores: La Secretaría de Cultura y Turismo de la Gobernación, el gremio Hotelero, la Corporación Autónoma Regional de la Meseta de Bucaramanga (CDMB), la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la Corporación de Turismo de Santander, la Dirección de Pro Colombia y las Facultades de Administración Turísticas, entre otras.

El Sistema de Información Turística de Santander (en adelante SITUR Santander), hace parte de los entes de análisis del sector y corresponde a un proyecto que tiene como objetivo dotar a la región con una herramienta considerada fundamental para convertir el turismo en una apuesta regional competitiva y es una contribución a los esfuerzos realizados por el Gobierno Nacional para hacer de Colombia un destino de clase mundial.

Santander ha venido trabajando en el impulso de la región y en ese sentido pretende posicionarse como uno de los tres departamentos más competitivos de

Colombia para el año 2032. Para alcanzar la visión propuesta, Santander ha identificado tres ejes principales que le permitirán alcanzar su desarrollo regional: La internacionalización, la formalización y el Desarrollo empresarial. Estudios sobre turismo, realizados años atrás por la Comisión Regional de Competitividad, Santander Competitivo en el año 2014, demostraron serias deficiencias en torno a la calidad en la prestación del servicio, información incompleta, desconocimiento de los mercados emisores, poca coordinación entre todas las instancias involucradas en el turismo, factores del entorno desfavorables como la informalidad y salubridad y el desaprovechamiento de las tradicionales ventajas comparativas que hacen que el producto turístico colombiano, en general, no sea competitivo.

Por lo anterior la Gobernación de Santander, de acuerdo al Plan de Desarrollo de Santander 2016-2019, en temas de desarrollo del turismo, por medio de los programas: “En Santander nos une la oferta e infraestructura para el turismo”, “Nos une el turismo de paz”, “Conectividad y Competitividad del Turismo”, y la ejecución del Plan Estratégico de Turismo de Santander 2015-2016, espera que el turismo sea foco principal para lograr el desarrollo económico, la innovación y evolución social hacia la paz, así como lograr la creación de la marca región Santander.

## A nivel local

Con respecto a la identificación de los actores involucrados en el sector turístico del Municipio de San Gil, se han reconocido diferentes implicados en el proceso de planificación turística y que pueden ser claves para la ejecución de plan estratégico de turismo para el municipio de San Gil.

Tabla 1 Actores del sector turismo

Prestadores	Descripción
Alcaldía Municipal	Liderada por él en su periodo 2016 – 2019 y su consigna en el Plan de Desarrollo “”. La alcaldía presenta un nuevo enfoque hacia el turismo dándole prioridad con la creación de la cartera municipal propia del tema en cuestión.
Concejo Municipal	Será clave en proceso de planificación turística por su carácter de líderes representantes de la comunidad en el municipio y porque se requiere de la aprobación del Plan de Desarrollo Turístico de San Gil para garantizar su aplicación continúa en el tiempo.
Juntas de Acción Comunal	Son los mensajeros directos de la comunidad en las diferentes veredas del municipio. Serán los interlocutores de iniciativas desde la perspectiva comunitaria.
Prestadores de servicios turísticos municipales (hoteles, restaurantes, comerciantes, entre otros).	Son los llamados “stakeholders” del turismo y son los verdaderos dolientes del proceso. Estos tendrán un elevado grado de responsabilidad en el proceso de desarrollo turístico por lo que asumirán unos grandes compromisos en la prestación del servicio y unos derechos a lo largo del proceso.
Sector de Academia	Están involucrados directamente los colegios públicos del municipio de San Gil y el SENA además de cualquier otra institución que llegase a hacer presencia en el municipio.
Viceministerio de Turismo	Al ser encargados de la normatividad turística, son la autoridad a seguir para la adecuada formulación y posterior aplicación del Plan de Desarrollo Turístico.
Cámara de Comercio de San Gil	Apoyo en legalización de empresas, capacitación empresarial y consecución de recursos en programas y campañas que involucren a prestadores turísticos del municipio de San Gil.

Fuente: elaboración propia

## **Oferta turística municipal**

Dentro de la oferta de turística del municipio se encuentran diferentes eventos culturales y turísticos que promueven la atracción de visitantes extranjeros y locales. Entre los eventos que se resaltan están:

- Campeonato nacional de canotaje
- Tercer encuentro de ecoturismo aventura y segundo de Eco desafío. (junio)
- Festival del dulce (semana santa)
- Festival de teatro regional, departamental y nacional
- Festival de música latinoamericana
- Encuentro cultural campesino y reinado del campo
- Festival de verano
- Encuentro de bandas papayeras
- Festival de la serenata
- Muestra de copla, trova y verso
- Café concierto – al parque-
- Rock al parque
- Cine al parque
- Encuentro de periodismo turístico
- Primer campeonato departamental de bolo criollo
- Encuentro de antropólogos – reconstrucción de la vida Guane
- Festival Gastronómico Santandereano

- Ferias y fiestas de San Gil

Así mismo, se identifican los principales atractivos turísticos y con mayor potencial de San Gil: El Parque Natural El Gallineral, el balneario Pozo azul y el Parque Ragonessi. Los caminos de herradura en la zona veredal y algunos trayectos del río Fonce, La Catedral de San Gil, el Parque de La Libertad, La Casa de la Cultura, el Museo de Arte Religioso, la Iglesia de San Francisco, el Cementerio, la Casa de Nacimiento de Don Carlos Martínez S, Cerro de la Cruz, la Casa Carlos Parra y el paseo de El Caracol de las calles 12 y 15. Entre otros. (Alcaldía Municipal de San Gil, 2015)

### **Turismo responsable y sostenible**

El crecimiento sostenible del turismo en el municipio de San Gil genera riqueza, productividad, oportunidades y crecimiento municipal; las grandes inversiones del mercado, las creaciones de empresa Pymes mueven el desarrollo sostenible y contribuyen con los recursos naturales y culturales orientadas con la estrategia.

El Viceministro del turismo ha venido desarrollando diversas estrategias cuyo objetivo es lograr posicionar a Colombia y punto principal San Gil como destino turístico con la naturaleza para el desarrollo de productos y servicios altamente

competitivo y sostenible que permita preservar los recursos naturales y mejorar en la calidad de vida por lo que el turismo sostenible debe:

- Dar un uso óptimo de los recursos naturales como elemento fundamental en el desarrollo turístico con los cuidados de los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar la diversidad biológica.
- El respeto a la autenticidad sociocultural que conserve los activos culturales y sus valores tradicionales.
- Actividades turísticas a largo plazo que logren beneficios socioeconómicos con las oportunidades de empleo estable y servicios sociales para la comunidad.

## **2. Marco Conceptual**

**Clúster:** Concentración sectorial y/o geográfica de empresas en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización de productores, proveedores y mano de obra especializada, de servicios anexos específicos al sector, con la posibilidad de acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva (Ramos, 2014).

**Turismo Cultural:** Es el subconjunto de actividades de indagación de la cultura de un país o la cultura de la región, específicamente en el estilo de vida de las personas en esas áreas geográficas, la historia de esas personas, su arte, la arquitectura, la religión, y otros elementos que ayudan a dar forma a su estilo de vida (Plan de Desarrollo Turístico de Santander, 2013).

**Turismo de Aventura:** Es un tipo de actividades de recreación y esparcimiento que implica la exploración o el viaje a áreas remotas, donde el viajero debe esperar lo inesperado. El turismo de aventura está creciendo rápidamente en popularidad a medida que los turistas buscan vacaciones inusuales, diferentes de las vacaciones de la típica playa (MinCIT, 2013).

**Turismo Rural:** El Agroturismo, tal como se define más ampliamente, implica cualquier operación basada en la agricultura o de la actividad que lleva a los visitantes a una granja o a un rancho.

**Turismo Deportivo:** El turismo deportivo se define como un viaje específico fuera del entorno habitual, ya sea para la participación pasiva o activa en el deporte competitivo donde el deporte es la razón por la motivación principal para los viajes y el elemento turístico o de ocio que puede actuar para reforzar la experiencia en general.

**Turismo Histórico:** El turismo patrimonial o histórico consiste en viajar a experimentar otros lugares, objetos y actividades que auténticamente representan las historias y las personas del pasado y del presente de pueblos y culturas diferentes. Incluye los recursos culturales, históricos y naturales.

**Turismo Religioso:** Es un tipo de turismo, donde la gente viaja de forma individual o en grupos de peregrinación, misionero, o con fines de ocio (comuni3n).

### **3. Marco Te3rico**

Colombia cuenta con una diversidad geogr3fica que f3cilmente lo ha convertido en atractivo turístico de orden mundial. A pesar de algunos imprevistos en materia de violencia y falta de orden p3blico, existen numerosos destinos turísticos dentro del territorio nacional que son de renombre a nivel global, lo cual proporciona un “buen nombre” en temas de turismo (Brida, 2014).

Empero la situaci3n organizacional del turismo en nuestro pa3s a3n se encuentra en etapas de consolidaci3n y es materia de transformaciones, por ello se presentan deficiencias a la hora de compararse con otros destinos turísticos mundiales, no por la geografía, sino por la organizaci3n del turismo en las áreas con mayor afluencia (Baquedano, 2015).

La interacción en consumo que se desprende del turismo se valora como producto regional o local y es una de las principales características de la actividad del clúster (Rodríguez, 2013), que es a lo que se le apunta en este enfoque investigativo, el cual corresponde al papel fundamental que desempeñan las estrategias para el desarrollo local. En la mayoría de las actividades económicas, es el producto aquel que llega al consumidor, pero cuando se habla del turismo, es lo contrario puesto que es el consumidor quien busca los servicios turísticos. Debido a esta característica, el turismo tiene un fuerte impacto en el desarrollo local. Desde esta perspectiva, el turismo y desarrollo local están interconectados y tienen lugar si las disposiciones regionales, socioculturales y de gobierno lo contemplan de igual manera.

Lo anterior demuestra que para que se den las condiciones precisas de un clúster de turismo en cierta región, es necesario que todos los esfuerzos estén orientados a dicho propósito, desde las entidades gubernamentales, hasta el comercio particular. Son todas estas entidades e instituciones las que deben procurar un mismo fin; lograr que San Gil se posicione como destino turístico internacional y que logre el estatus de clúster turístico fundamentado en los esfuerzos mancomunados como una sinergia regional enfocada en el turismo.

La idea central del desarrollo en torno al clúster turístico, incluye una red formada por concepto de la evolución, la inclusión, la participación, la solidaridad,

la producción y la competitividad, que están mutuamente reforzados o directamente en contraposición a los movimientos de concentración, la competencia, la exclusión, la pobreza y el desequilibrio, entre otras cosas.

La evolución y la interacción son los puntos focales del concepto de desarrollo económico a partir del clúster turístico, corresponden a un conjunto de procesos de participación coordinados para la mejora continua y una mayor capacidad de planificación, con la capacidad de reunir los recursos económicos, sociales y ambientales en el corto y largo plazo (Kachniewska, 2013). Elementos fundamentales a la hora de hablar de sinergia del turismo en nuestra región, algo de lo cual carece el municipio de San Gil en torno a la agrupación de esfuerzos en pro de un desarrollo económico sostenible fundamentado en el turismo.

El enfoque inicial consiste en definir, identificar y delimitar el clúster turístico en la región de San Gil, Santander, Colombia. Los productos generados por este nivel de información son de extrema importancia para el análisis de las aglomeraciones y evaluar el grado de la actividad turística de agrupamiento, así como el papel y la importancia de cada actor y agente del clúster, las relaciones e intensidad entre los actores, el grado de complementación entre las actividades internas y externas, además de las deficiencias y la falta de agrupación.

Se hace imperativo reconocer el porqué de la selección del clúster como solución al problema evidenciado y presentado en este apartado; ello se explica por las características de los elementos que comprenden este específico caso del turismo y los antecedentes en materia de aglomeraciones económicas en torno al turismo. Así el siguiente cuadro demuestra las diferencias de enfoques a la hora de trabajar con aglomeraciones económicas:

Tabla 2 Diferencias entre los enfoques de clúster y sector

ENFOQUE DE CLÚSTER	ENFOQUE DE SECTOR
Grupos estratégicos en su mayoría con complementariedades y posiciones disímiles en la industria	Grupos con posiciones similares dentro de la misma industria.
Incluye clientes, proveedores e instituciones especializadas.	Foco en industrias de productos finales.
Incorpora un arreglo de industrias interrelacionadas que comparten tecnología común, destrezas, información, insumos, clientes y canales.	Foco en competidores directos e indirectos.
La mayoría de los participantes no son competidores directos, más bien comparten intereses y restricciones comunes.	Resistencia a cooperación con rivales.
Permite buscar sinergia y nuevas combinaciones.	Búsqueda de diversidad en trayectorias existentes.

Fuente: Summary Report of the Focus Group on Clusters (Roelandt & Hertog, 2014)

Los antecedentes generales describen el concepto de clúster, pasando por la historia, los aportes de Michael Porter (1998), la estructuración moderna del concepto y las experiencias de su aplicación en el mundo y en la región

## **Teoría del Desarrollo Local y Regional**

El desarrollo económico local ha sido interpretado desde la posibilidad que tiene una estructura productiva en un lugar geográfico, en ser eficiente, exteriorizando un patrón que ha sido estudiado y referenciado por algunos autores como la teoría de la localización, la cual contempla la distribución de las actividades económicas en un espacio geográfico determinado, teniendo como objetivo identificar los factores que influyen en la localización de las actividades individuales, la asignación de diferentes porciones de territorio entre los distintos tipos de producción, la división de un mercado espacial entre los productores y la distribución funcional de las actividades en el espacio (Hotelling, 2014).

Estos diversos fenómenos son analizados luego de la eliminación de cualquier función geográfica (física) que podría explicar la concentración territorial de actividades, por lo que las opciones de ubicación se interpretan considerando sólo aquellas de gran impacto económico que impulsan los procesos de localización, a saber: los costos de transporte, los cuales esparcen las actividades en el espacio y las economías de aglomeración, que en cambio hacen que las actividades estén concentradas en un solo lugar. Al equilibrar estas dos fuerzas opuestas, estos modelos son capaces de explicar la existencia de las actividades por aglomeraciones económicas, incluso en la hipótesis de un espacio perfectamente uniforme (Hotelling, 2014).

Los modelos de ubicación difieren según la hipótesis sobre la estructura espacial de demanda y oferta que reflejan los objetivos que persiguen. Hay modelos cuyo objetivo es interpretar las decisiones de localización de las empresas, en el supuesto de un mercado uniforme de materias primas finales y con localizaciones dadas. La elección de la ubicación se determina en este caso por un intento de minimizar los costos de transporte entre ubicaciones alternativas y bajo la influencia de las economías de aglomeración (teorías de la ubicación de costo mínimo).

Existen modelos que tratan de identificar las áreas de mercado de las empresas, es decir, la división de un territorio en mercados de oferta y demanda. En este caso, los modelos de localización están sujetos a una demanda móvil, pues es la demanda la que se desplaza hacia los sitios de aglomeración turística, y un territorio como oferta inmóvil, que determina las decisiones de localización de las empresas.

El equilibrio de localización está determinado por una lógica de la maximización del beneficio por el cual cada productor controla su propia área de mercado de lo que se encargan las teorías de la ubicación de maximización de beneficios.

En los años 1950 y 1960, cuando la economía regional todavía estaba en su infancia, algunas teorías fueron conceptualizadas con el objetivo de investigar los determinantes económicos de desarrollo y los mecanismos que permiten a un sistema crecer y lograr mayores tasas de crecimiento, mayores niveles de ingreso per cápita, menor desempleo y mayores niveles de riqueza.

Estos modelos interpretan el desarrollo mediante el uso de un indicador, a saber, el crecimiento de la producción de una región el ingreso per cápita. Aunque este enfoque tiene la ventaja de ser un modelo analítico basado en la trayectoria del crecimiento, es necesario contemplarlo bajo supuestos como los es un espacio uniforme-abstracto en el que las condiciones de oferta (la dotación de factores, la estructura sectorial y productiva) y la demanda (condiciones gustos de los consumidores y preferencias) se dan en partes iguales y de la misma manera (North, 2013) y pueden expresarse con un vector de características socioeconómicas-demográficas.

En consecuencia, se pueden llamar las teorías examinadas en esta sección teorías de crecimiento regional. Hay numerosos factores que pueden desencadenar un proceso de crecimiento: entre ellos aumentar la demanda de bienes producidos localmente; una mayor capacidad de producción local; una dotación más abundante (cuantitativa y cualitativa) de los recursos locales y los factores de producción; y una mayor cantidad de ahorro disponible para las

inversiones en infraestructuras y tecnologías destinadas a aumentar la eficiencia de los procesos de producción (North, 2013).

La primera y más antigua de las teorías y modelos de desarrollo regional conciben el crecimiento como el resultado de una mayor demanda de bienes producidos localmente y que adoptan la típica noción keynesiana de que el desarrollo consiste en el crecimiento de la producción, los ingresos y el empleo.

De acuerdo con este enfoque, una mayor demanda de producción local presenta efectos positivos en los ingresos de los ocupados en el sector de la producción de ese bien. Debido a las interdependencias en la producción y el consumo, una mayor demanda también genera aumentos en el empleo e ingresos en las actividades que se derivan del sector en expansión, y en actividades de servicios suministrados a la población local en su conjunto.

Al final, por lo tanto, el aumento de la demanda local o regional de un bien, da lugar a mayores ingresos y mejoras en el empleo en toda la zona, según lo sugerido por el modelo impulsado por las exportaciones (North, 2013).

Por tanto, estos modelos prevén la demanda como motor de crecimiento; una hipótesis bastante aceptable para las economías regionales. Las regiones son en realidad pequeñas entidades geográficas en donde la mayoría de bienes necesarios son producidos localmente; y, por el contrario, cuando dichos bienes

que se producen con frecuencia exceden la demanda local para ellos, se venden en los mercados nacionales o incluso internacionales.

La demanda es a menudo externa en estos modelos, de hecho, se deriva del interés del mercado mundial por los bienes regionales. Por lo tanto, el crecimiento de una región depende en la medida en que su estructura productiva se especialice en productos demandados por los consumidores en todo el mundo.

Existen numerosos sistemas económicos locales en el mundo cuyos productos se venden a nivel internacional: para nuestro caso particular el turismo es un producto mundial que es aceptado y depende de la promoción y características asociadas a la afluencia, que, en términos de calificación, depende de la aceptación o rechazo de turistas satisfechos o insatisfechos. La expansión de la demanda de los bienes producidos en áreas donde el turismo es el Core Business, determina si el territorio crecerá o no.

Esto se puede explicar por medio del modelo de base de exportación (el más conocido de esta familia de teorías), donde los aumentos de las exportaciones de un bien generan mayor producción local, con efectos positivos sobre la renta y el empleo local, a través de interdependencias en la producción y el consumo, también sobre el empleo y los ingresos en las actividades derivadas de la producción de ese mismo bien.

Teniendo en cuenta que el consumo tiende a crecer, generalmente los ingresos también y los gastos adicionales se transformarán en más ingresos, el crecimiento regional es un proceso circular caracterizado en incrementos de los ingresos cada vez menores (North, 2013).

Un razonamiento del desarrollo regional impulsado por la demanda tiene una serie de consecuencias que restringen el desarrollo económico local o regional. En primer lugar, un enfoque de este tipo sólo puede interpretar un proceso a corto plazo del crecimiento, ya que asume implícitamente la competitividad de la producción actual y el sistema económico; una suposición que sólo puede ser sostenida en el corto plazo.

Este último aspecto es quizás el más problemático, ya que el análisis se ha centrado en los componentes de la demanda que asume la existencia de la capacidad no utilizada (capital social) y las grandes reservas de mano de obra que el sistema puede llegar a satisfacer sobre una demanda creciente: en otras palabras, se toma por dada la competitividad del sistema local. Sin embargo, esta es una suposición que sólo puede mantenerse durante el corto plazo.

Para volver a lo que nos atañe aquí, el turismo local depende del sector turismo, y sus ingresos locales y el empleo dependen de la demanda de turismo.

En el corto plazo es posible plantear la hipótesis de que la capacidad para ofrecer turismo en cierta región será capaz de satisfacer la creciente demanda. Pero 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.

Las teorías de desarrollo local emergen de las esferas poderosas de países industrializados por la necesidad imperante de aumentar las tasas de empleo, pero sobre todo por la importancia de prepararse para recibir un mundo en vía de globalización, fenómeno que determinó cambios drásticos en la conformación de las empresas y direccionó los mercados hacia horizontes nuevos. Es por ello que el desarrollo local, desde una visión integral, donde el territorio es un factor activo, considerado como una construcción social del espacio, en donde los principales actores son sus propios constructores, debe verse como la resultante de un proceso de construcción común, con voluntad e intervención activa.

### **Teoría de Clúster**

Los clúster pueden definirse como aglomeraciones geográficas no aleatorias de empresas con capacidades similares o estrechamente complementarias (Richardson, 2014). A pesar de que se estudian bajo muchos contrastes diferentes

la diversidad terminológica no puede ocultar el hecho de que el fenómeno de agrupación como tal ha atraído cada vez más atención durante los últimos años.

Existe un interés creciente sobre la construcción y definición del concepto de clúster y lo que se desprende de este, a tal punto que la literatura ha presentado múltiples definiciones, todas precisas sobre su importancia con especificaciones excesivas de la naturaleza exacta de los procesos involucrados (Maskell, 2014).

La gran variedad de contribuciones existentes en su mayoría se ha preocupado por dar sentido a los resultados empíricos en lugar de contribuir al descubrimiento de la expansión conceptual donde todos puedan aportar y analizar de manera conjunta como un todo. Por un contrario a menudo se encuentra un desafortunado hábito de introducir novedades al concepto y hacer ligeros cambios en la definición implícita de los conceptos básicos, o mediante la importación de construcciones de variables de las escuelas de pensamiento semejante sin ningún tipo de sensibilidad lo cual corrompe la vertiente teórica y metodológica en esencia, pero que, al ser líneas completamente paralelas de investigación, pueden aportar al término.

En 1990, Michael Porter publicó “La ventaja competitiva de las naciones”, un análisis de cómo se crea prosperidad y sostenida de la economía mundial moderna. El libro, que ha dado forma a la política nacional en los países de todo el

mundo y se transformó en el pensamiento de los estados, ciudades y regiones, define la competitividad basada en la medida de la productividad, y se centra en los fundamentos microeconómicos de la ventaja competitiva.

Hoy en día el mapa económico mundial se caracteriza por poseer "conglomerados económicos" o modelos clúster, los cuales asumen la concentración geográfica de empresas relacionadas, con sus organizaciones e instituciones en un campo en particular que pueden estar presentes en una región, estado o nación. Las agrupaciones surgen porque las empresas aumentan su productividad, y están influenciadas por los activos locales y la presencia de empresas tales como las instituciones y las infraestructuras que la rodean (Porter, 1999)

Michael Porter (1990) muestra que los grupos de la industria con proveedores especializados tienden a ser más competitivos, tal y como es el ejemplo de un clúster el cual permite una mayor especialización y más transferencias de conocimiento. Este es un argumento que está pensando cuando la industria tiene un tamaño importante, sin embargo, la escala pasa a segundo plano siempre y cuando se cumplan las condiciones expuestas anteriormente.

Así la interconexión de actores geográficamente localizados en proximidad, absorbe una amplia gama de actores externos que incluyen proveedores de

insumos, maquinaria, servicios, infraestructura que a su vez contratan más servidores, creando una cadena de crecimiento que se extiende en el territorio.

Existen variedad de clúster en todo proceso productivo de las económicas regionales, en donde se presente aglomeración se puede dar un clúster, sin embargo, no cualquier aglomeración económica puede convertirse en clúster, debido a que las actividades deben complementarse y servir para mejorar la productividad, piedra angular de su conformación. La mayoría de clúster a nivel mundial están apalancados por organismos gubernamentales, instituciones semejantes, universidades, agencias de control, centros de investigación, etc. que proveen lazos que interconectan circuitos creando sinergias en los procesos productivos.

Porter (1990) expone que los actores de la cadena productiva en un clúster necesariamente presentaran una competencia para mantener sus propios clientes, lo cual crea competitividad, efecto positivo para los fines del clúster ya que se estimula a los actores o integrantes del clúster a mantener, mejorar e innovar en sus procesos, productos y/o servicios; continuando con la cooperación entre sí, logran niveles superiores en rendimientos promedio, facilita la consecución de nuevos contratos de producción o de servicios, y este proceso de mejoramiento continuo, permite el desarrollo económico regional y local basado en el valor agregado de la cooperación.

**Estrategia, Estructura y Rivalidad:** Las metas de las organizaciones pueden estar determinadas por la estructura de propiedad. Las empresas no cotizadas pueden tener horizontes de tiempo un poco más largo para operar debido a que su desempeño financiero está sujeto a mucho menos escrutinio que las empresas cotizadas.

También pueden tener diferentes requerimientos de retornos de capital. Porter (1999) encontró que la competencia interna era vital como un estímulo para la innovación y una mayor ventaja competitiva global. Por el contrario, donde los gobiernos han fomentado las fusiones para conseguir la masa crítica necesaria para ser un actor global, estos monopolios nacionales no han tenido, en general, éxito en el establecimiento de una posición global.

### **Evolución de los modelos Clúster**

Como se ha establecido en este texto por medio de muchos observadores, las agrupaciones no son un fenómeno estático. Una vez que un clúster se comienza a formar, un ciclo de auto-refuerzo promueve el crecimiento, sobre todo cuando las instituciones locales son de apoyo y la competencia local es vigorosa (Porter, 1999). La vibrante cantidad de racimos están constantemente innovando, cambiando de forma y alterando su dinámica interna (Baptista, 2014).

De hecho, la reconfiguración de cualquier industria o grupo determinado es a menudo una marca del nivel de innovación dentro de sus partes o componentes.

De hecho, las agrupaciones que permanecen bastante estables y no se transforman puede terminar en un estancamiento, sobre todo si no se actualizan y mantienen al tanto de las nuevas tecnologías. Hay numerosos ejemplos de regiones que se han visto gravemente afectadas debido a que un dominante clúster industrial no logró diversificar, actualizar o ascender en la cadena de valor. Aunque diferentes modelos clúster han logrado trayectorias variables y exitosas, algunos parecen desarrollar en el tiempo un modelo como si fuera un ciclo de vida (Swann, 2013).

A menudo, el ciclo de vida de cualquier grupo determinado se debe a nuevos desarrollos en la tecnología y cuando una nueva tecnología o proceso de innovación ocurre, nuevos grupos primarios surgen. Estos a menudo surgen de la investigación dentro de universidades y organismos de investigación. Según Porter (1999), numerosos estudios de casos sugieren que los modelos clúster requieren una década o más para desarrollar la profundidad y real ventaja competitiva.

Las agrupaciones que siguen el tipo anterior de la trayectoria de desarrollo a menudo se forman por la comercialización de la base científica existente. Utilizando un ejemplo para un hipotético clúster, el ciclo de vida podría clasificarse de la siguiente manera:

✓ **Etapa 1:** La base de investigación crea la tecnología que forma la base para el desarrollo futuro de la agrupación.

✓ **Etapa 2:** La base de investigación comercializa la tecnología ya sea internamente a través de un tercero es decir contratistas.

✓ **Etapa 3:** Las empresas comienzan a crecer y desarrollarse en torno a la tecnología creándose un pequeño clúster de empresas relacionadas. Los niveles de empleo siguen siendo bastante bajos.

✓ **Etapa 4:** Emergen servicios de apoyo especializados y proveedores para dar servicio a la agrupación, añadiendo profundidad y capacidad innovadora de la agrupación en su conjunto.

✓ **Etapa 5:** Las empresas comienzan a crecer y expandir sus capacidades. A menudo el comercio de organismos o redes informales crecen durante esta etapa.

✓ **Etapa 6:** Las empresas comienzan a llegar a un grado de madurez y pueden necesitar diversificarse para poder continuar en el negocio. Se hacen necesarios los vínculos con universidades u otros proveedores de tecnología para actualizarse.

No todos los grupos de la actividad industrial siguen este camino de desarrollo lineal simple. A menudo ciertas agrupaciones surgen como consecuencia de la convergencia entre las tecnologías tradicionales y nuevas. Uno de los ejemplos

más ampliamente citados es la convergencia de las telecomunicaciones y la tecnología de la información. Algunas compañías de computación y electrónica empiezan a especializarse en las ramas de la tecnología necesarias para hacer que esta interacción ocurra (módems, tarjetas de comunicación, centrales digitales, etc.).

Después de esto, las empresas de una industria comienzan a diversificarse en otras. Por ejemplo, el gigante de las telecomunicaciones Nokia ha utilizado su amplia experiencia en telecomunicaciones para pasar a otras formas de TIC que tradicionalmente se consideraban por fuera su negocio principal. De hecho, la convergencia entre las tecnologías tradicionales y otras nuevas a veces puede producir dividendos sustanciales (Swann, 2013).

### **Clúster Turístico**

Las características de la actividad turística, además de estar fuertemente ligada al espacio físico (territorio) y el espacio abstracto (interacciones entre los actores locales y sociales) están estrechamente vinculadas a la cultura y la preservación de la naturaleza, ya que se debe utilizar sin ser destruidos. Si bien la industria destruye para producir, el turismo debe preservar para producir. Armonizar el turismo con el medio ambiente es un cambio en la manera de pensar, una innovación como concepto para superar y oponerse al turismo

destrutivo y la protección de un medio ambiente que debe ser preservado (Ruschmann, 2014).

El concepto de clúster se adapta a las características específicas de las actividades turísticas. El producto turístico interactúa con base local (espacio físico y actores sociales), lo que lleva a las acciones conjuntas de las empresas relacionadas entre sí con gran poder de crear conglomerados. Además, otras características definen el potencial conjunto de actividades turísticas: la complementariedad e interdependencia entre las partes de un conglomerado turístico ocurren a través de la interacción y organización de los actores locales; la necesaria integración de la cultura, la economía y la naturaleza se traduce en acciones e intervenciones que se hacen realidad de una manera sistémica, y el poder de la atracción depende de la diferencia del producto del turismo y los servicios de apoyo.

El impacto del turismo en el desarrollo local como fuente principal de desarrollo regional sostenible, se debe visualizar por los efectos positivos en la creación de empleos, la generación de ingresos y mejoras en la calidad de vida local. Mientras tanto, el desarrollo sostenible requiere acciones como un medio para reducir las presiones destructivas sobre el medio ambiente, la integridad cultural y la calidad de vida de la población local. Las acciones integradas de creación de un desarrollo sostenible del turismo deben basarse en estudios que

evalúen el impacto positivo y negativo de la actividad, con las variables económicas, socioculturales y ambientales dimensionadas de manera sistémica.

Las relaciones entre las empresas y las instituciones en un clúster de turismo se pueden entender de dos maneras (Rodríguez, 2013): Horizontales: por la creación de alianzas estratégicas, en los acuerdos pueden ser de dos tipos: por un lado, los acuerdos entre empresas que tienen la misma actividad principal, es decir, entre las empresas que se ocupan de alojamiento, entretenimiento, transporte y hostelería.

Por otro lado, los acuerdos entre empresas que trabajan con el mismo grupo de la satisfacción del cliente, pero ofreciendo diferentes componentes del producto a los clientes (servicios turísticos). Verticales: por la creación de redes estratégicas, donde se encuentra el establecimiento de un cliente proveedor unilateral en relación con los socios de tal manera que las actividades objeto del acuerdo se cumplen por una de las partes, que da salida a la otra, a cambio de un pago.

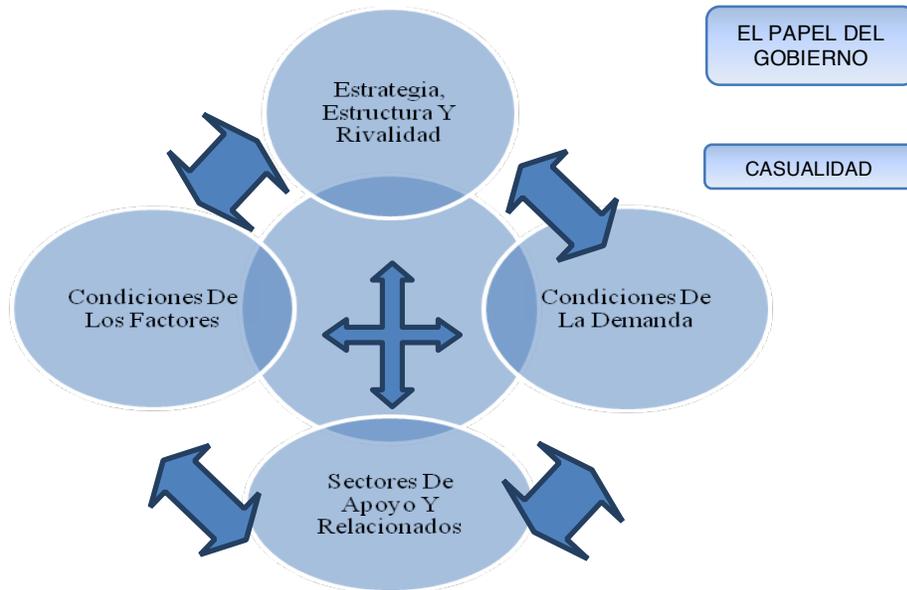
### **Diamante de competitividad de Michael Porter: Clúster**

Aunque las obras originales de Porter, la ventaja competitiva (Porter, 1980) se centraron principalmente sobre la manufactura, está ampliamente reconocido que

estas obras podrían aplicarse también a las industrias de servicios como el turismo. La investigación sobre el clúster industrial del turismo comenzó relativamente tarde, pero los eruditos han hecho ciertos logros después de años de investigación usando el diagrama de clúster y el modelo del diamante de Porter (Liu & Yang, 2013).

La investigación de la teoría de grupos industriales se ha extendido gradualmente desde la investigación inicial de fabricación hasta la industria del turismo. El diamante de competitividad de Porter es un modelo utilizado como parte de la etapa de estrategia de análisis del proceso de planificación estratégica. Propuso cuatro factores principales que determinan la ventaja competitiva nacional y las expresa en la forma de un diamante (Porter, 1999).

Ilustración 3 Diamante de los determinantes de la ventaja competitiva



Fuente: Michael E. Porter (1990): “La Ventaja Competitiva de las Naciones”.

✓ **Condiciones de los Factores:** El autor hace referencia en el contexto económico clásico a los factores de producción, mano de obra, capital, trabajo, tierra, recursos naturales, infraestructuras, enfocado sobre su dimensión y no sobre los conceptos.

Para el caso San Gil. ¿?

✓ **Condiciones de la Demanda:** El autor remarca que debe haber una fuerte demanda del mercado en casa para el producto o servicio. Esto determina cómo las industrias perciben y responden a las necesidades del comprador y crea la presión para innovar.

✓ **Sectores de Apoyo y Relacionados:** El éxito de una industria puede ser debido a sus proveedores y las industrias relacionadas. La superioridad mundial de Suecia en sus industrias de pulpa y papel se apoya en una red de industrias relacionadas, incluyendo el embalaje, productos químicos, procesamiento de madera, sistemas de transporte y la producción de camiones. Muchas de estas industrias de apoyo también han logrado posiciones globales líderes.

### **Impacto ambiental del turismo**

Siempre que el medio ambiente y un proceso de producción interactúan, existe la posibilidad de dañar el medio ambiente circundante. Los daños potenciales incluyen la destrucción del hábitat natural, la contaminación que influye en el hábitat y la vida silvestre alrededor del sitio. La calidad del medio ambiente, tanto natural como artificial, es esencial para el turismo. Sin embargo, la relación del turismo con el medio ambiente es compleja.

Implica muchas actividades que pueden tener efectos ambientales adversos. Muchos de estos impactos están relacionados con la construcción de infraestructura general, como carreteras y aeropuertos y de instalaciones turísticas, incluidos complejos turísticos, hoteles, restaurantes, tiendas, campos de golf y puertos deportivos. Los impactos negativos del desarrollo del turismo pueden destruir gradualmente los recursos ambientales de los que depende.

Por otra parte, el turismo tiene el potencial de crear efectos beneficiosos sobre el medio ambiente, contribuyendo a la protección y conservación del medio ambiente. Es una manera de dar a conocer los valores ambientales y que puede servir como una herramienta para financiar la protección de los espacios naturales y aumentar su importancia económica. A continuación, se resumen los más importantes impactos sobre el medio ambiente dado un turismo intensivo.

## **Contaminación**

El turismo puede causar las mismas formas de contaminación como cualquier otra industria: emisiones atmosféricas, ruido, desechos sólidos y basura, las emisiones de aguas residuales, petróleo y productos químicos, incluso la contaminación arquitectónica / visual.

El transporte por vía aérea, por carretera, ferrocarril está aumentando continuamente en respuesta al creciente número de turistas y su mayor movilidad. Para dar una idea, la OACI informó que el número de pasajeros aéreos internacionales en todo el mundo aumentó de 88 millones en 1972 hasta 344 millones en 1994. Una de las consecuencias de este aumento en el transporte aéreo es que el turismo representa en la actualidad más del 60.0% de los viajes en avión y por lo tanto es responsable de una parte importante de las emisiones al aire. Un estudio estima que un solo vuelo de regreso transatlántico emite casi la mitad de las emisiones de CO<sub>2</sub> producidas por todas las demás fuentes (iluminación, calefacción, uso del coche, etc.) consumidos por una persona promedio anual.

Las emisiones de CO<sub>2</sub> del transporte y las emisiones de la producción y uso de energía están vinculados a la lluvia ácida, el calentamiento global y la contaminación fotoquímica. La contaminación del aire por medio del transporte turístico tiene impactos en el nivel mundial, sobre todo de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) relacionadas con el consumo de energía y del transporte. Algunos de estos impactos son muy específicos a las actividades turísticas. Por ejemplo, especialmente en países muy fríos o calientes, los buses turísticos a menudo dejan sus motores funcionando durante horas mientras los turistas salen de excursión porque quieren volver a un autobús con comodidad con aire acondicionado y/o calefacción.

La contaminación acústica de los aviones, carros y buses, así como vehículos de recreo tales como motos de nieve y motos de agua, es un problema cada vez mayor de la vida moderna. Además de causar molestia, estrés, e incluso la pérdida de audición para que los seres humanos, causa angustia a la fauna silvestre, especialmente en las zonas sensibles.

### **Los recursos locales**

El turismo puede crear una gran presión sobre los recursos locales, como la energía, los alimentos y otras materias primas que ya pueden ser escasas. La mayor extracción y transporte de estos recursos exacerba los impactos físicos asociados con su explotación. Debido al carácter estacional de la industria, muchos destinos tienen diez veces más habitantes en temporada alta como en temporada baja. Una alta demanda se coloca sobre estos recursos para satisfacer las altas expectativas de los turistas quienes suelen desear (calefacción adecuada, agua caliente, etc.).

### **Los residuos sólidos y basura**

En las zonas con alta concentración de actividades turísticas y atractivos naturales, la eliminación de residuos es un problema grave y la eliminación

inadecuada puede ser un gran problema para el medio ambiente natural, entre los que se encuentran los ríos, áreas escénicas, y bordes de carreteras (Kachniewska, 2013). Por ejemplo, se estima que los cruceros en el Caribe producen más de 70.000 toneladas de residuos cada año. Hoy en día algunas líneas de cruceros están trabajando activamente para reducir los impactos relacionados con los residuos. Los residuos sólidos y basura pueden degradar la apariencia física del agua y la costa y causar la muerte de los animales marinos.

En las zonas de montaña, los turistas que practican senderismo generan una gran cantidad de residuos. Los turistas en la expedición dejan su basura, botellas de oxígeno e incluso el equipo de camping. Tales prácticas degradan el medio ambiente en cualquier zona del mundo que sirve de destino por sus cualidades, en áreas remotas que tienen pocas instalaciones de recogida o de eliminación de basura. Algunos senderos en los Andes peruanos y en Nepal que son frecuentemente visitados por los turistas han sido apodados "rastros de Coca-Cola" y "rastros de papel sanitario".

### **La degradación del suelo**

Existen recursos importantes de tierras que incluyen minerales, combustibles fósiles, suelo fértil, los bosques, los humedales y la vida silvestre. El aumento de la construcción de las instalaciones turísticas y recreativas ha incrementado la

presión sobre estos recursos y en los paisajes escénicos. El gran impacto directo sobre los recursos naturales, tanto renovables como no renovables, en la prestación de servicios turísticos puede ser causado por el uso de la tierra para el alojamiento y otra provisión de infraestructura, y el uso de materiales de construcción.

Los bosques a menudo sufren los impactos negativos del turismo en la forma de deforestación causada por la recolección de leña y limpieza del terreno. Por ejemplo, un turista de trekking en Nepal, área que ya sufre los efectos de la deforestación, puede usar cuatro o cinco kilos de leña al día para mantenerse en temperatura estable.

### **Aguas residuales**

La construcción de hoteles, recreación y otras instalaciones a menudo conduce a un aumento de la contaminación de aguas residuales. Las aguas residuales han contaminado los mares y los lagos de los alrededores lugares de interés turístico, y dañan la flora y la fauna.

El vertimiento de aguas residuales provoca graves daños a los arrecifes de coral, ya que estimula el crecimiento de las algas, que cubren los corales los cuales se alimentan por filtración, lo que dificulta su capacidad para sobrevivir. Los

cambios en la salinidad y la sedimentación pueden tener impactos de amplio alcance sobre el medio ambiente costero. Y la contaminación de aguas residuales puede amenazar la salud de los seres humanos y los animales (Mantero, 2005).

### **Contaminación Estética**

A menudo, el turismo no logra integrar sus estructuras con las características naturales e arquitectónicas (indígenas) del destino. Los grandes hoteles dominan el diseño dispar y algunas veces parecen fuera de lugar en cualquier entorno natural y pueden entrar en conflicto con el diseño estructural indígena.

La falta de regulaciones sobre el uso de la tierra su planificación y construcción en muchos destinos, ha facilitado desarrollos extensos a lo largo de las costas, valles y rutas escénicas. La expansión incluye espacios propios y nuevos con el apoyo de nueva infraestructura, como carreteras, viviendas para empleados, estacionamiento, áreas de servicio.

### **Impactos Físicos**

Los sitios de paisajes atractivos, como playas, lagos, riberas y cimas de las montañas y laderas, a menudo son zonas de transición, que se caracterizan por

tener ecosistemas ricos en especies. Los impactos físicos típicos incluyen la degradación de estos ecosistemas.

Un ecosistema es un área geográfica que incluye a todos los organismos vivos (personas, plantas, animales y microorganismos), su entorno físico (tales como suelo, agua y aire) y los ciclos naturales que los sustentan. Los ecosistemas más amenazados de degradación son ecológicamente zonas frágiles como las regiones alpinas, bosques tropicales, humedales, manglares, arrecifes de coral y las praderas de pastos marinos. Las amenazas y presiones sobre estos ecosistemas suelen ser graves porque esos lugares son muy atractivos para los turistas y los desarrolladores.

Como con todas las nuevas tecnologías y procesos, puede haber efectos secundarios inesperados en un lapso de tiempo corto cuando surgen nuevas formas de aprovechar el medio ambiente, como lo es el turismo.

En primer lugar, las causas y los impactos deben ser identificados correctamente. En segundo lugar, la solución a los problemas requerirá modificaciones de la tecnología existente o tal vez completamente nueva tecnología. En ambos casos, la reducción de la contaminación implica algún tipo de innovación inducida. En esta relación, (Tveteras, 2014) argumenta que el crecimiento de la industria tiene un efecto positivo sobre la contaminación, en línea con la Curva de Kuznets Ambiental (EKC). La hipótesis EKC se refiere a una

observación empírica de que la contaminación tiende a aumentar con el crecimiento económico hasta un cierto punto, después de lo cual el crecimiento se reduce y la contaminación también disminuye. Esto da el perfil de la contaminación con el tiempo una forma de U invertida.

### **Variedades de Turismo**

El turismo varía según las motivaciones, necesidades y deseos de cada individuo que desea visitar un lugar por diversión, cultura y conocimiento o por aventura. De tal manera se establecen prácticas definidas para cada tipo de turismo, y se extienden como productos con características definidas, que no son más que las preferencias y exigencias de los diferentes segmentos de la demanda. El turismo es un servicio que se ofrece para suplir la necesidad de conocer, gozar y disfrutar de lugares con características específicas que garantizan la plena satisfacción de los demandantes.

### **4. Marco investigativo**

A Continuación, se exponen proyectos cuyos objetivos de investigación tienen un grado de similitud con el proyecto propuesto actualmente.

## **Nivel internacional**

En el año 2000 en Escocia, mediante el Centro Europeo de Investigación de la Universidad de Strathclyde, se realizó una investigación sobre la “dinámica del clúster de turismo, teoría y caso práctico aplicación a Escocia”. La investigación es una aplicación de la teoría de clúster propuesta por Michael Porter mediante el Diamante de Porter en el desarrollo de estrategias para las actividades turísticas escocesas y la articulación con los planes de turismo del país.

Como primera medida la investigación determinó el norte teórico sobre clúster en la literatura con el propósito de tener diferentes definiciones que se adaptaran mejor a las políticas locales y características espaciales y culturales de la zona; seguido a lo anterior la propuesta de estrategias basadas en la teoría clúster se examinaron con la evolución de los clúster en otros escenarios, destacando los aspectos importantes y negativos con el propósito de determinar la mejor vía de implementación en el caso Escocia; por último se estableció el tipo de gobernanza sobre clúster en el turismo y se diferenció la estructura de los programas que serán modificados o diseñados para aportar lo mejor de cada enfoque.

El Centro de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, de la Universidad de Vigo, España, realizó una investigación sobre la

“Creación de Clúster Turísticos como instrumento para la mejora competitiva de los destinos:

Una aplicación a las Rías Bajas Gallegas” bajo el mando de Rodríguez Domínguez (2001), investigación que presenta un enfoque desde la competitividad de las empresas vista como un colectivo y no desde la individualidad, empresas que son actores del conglomerado turístico estudiado.

La idea principal de esta investigación fue la de conocer la situación general para establecer modelos clúster institucionales como entes con personalidad jurídica que aglutinan los esfuerzos de las empresas, instituciones y demás actores del sector turismo, como instrumento de política industrial que permita un equilibrio para la cooperación y la sana competencia.

El estudio presenta argumentos teóricos como el diamante de Porter en donde la competitividad colectiva es el centro de conjugación de fuerzas aplicado a la dinámica turística del destino más consolidado de Galicia, las Rías Bajas.

Desde la Universidad Francisco Gavidia en San Salvador, El Salvador, Orellana et al, (2000) presentan una investigación sobre, un “diseño de un modelo para la creación de modelos clúster económicos entre las medianas empresas hoteleras, para contribuir al desarrollo del turismo en la zona costera de el salvador” en el año 2000.

Dicha investigación consiste en la creación de un modelo de clúster económico que vincule a las medianas empresas hoteleras de playa y que dichas dinámicas de aglomeración, contribuyan al desarrollo del turismo en El Salvador. Los supuestos de esta investigación se basan en la activación y competitividad de las hoteleras, incremento de ventas, posicionamiento en el mercado, rentabilidad y maximización de recursos.

Para la consecución del objetivo principal los autores propusieron una investigación de campo que determinara la situación presente de la mediana empresa hotelera de Playa. Por último, el autor presenta las propuestas que incluyen objetivos, metas, políticas, estrategias y tácticas.

### **Nivel nacional**

Desde el Centro de Estudios Empresariales de la Universidad del Rosario, Bogotá, desarrollaron una investigación sobre una “propuesta para el desarrollo de un clúster frutícola en el departamento de Cundinamarca” en el año 2011. Para esta investigación, los autores, analizaron específicamente la situación económica y social que rodea al cultivo del mango en las provincias del Tequendama y Alto Magdalena partiendo de la caracterización de este producto agrícola y de la región

e implementando la guía del “manual de mini cadenas productivas” de la ONUDI.  
(Cardozo, et all 2011)

El objetivo principal de la investigación versó en realizar una propuesta para el desarrollo de un clúster frutícola en el Departamento de Cundinamarca, sin embargo, en la elaboración del documento principal del proyecto fue posible determinar que, la zona, aún no cuenta con los elementos necesarios para desarrollar un modelo asociativo tipo clúster, los problemas sociales y de comercialización representan grandes obstáculos para su creación. Sin embargo, la investigación concluyó un modelo asociativo, basado en la estructura ejemplar de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, derivado de la teoría de los modelos clúster.

### **Nivel regional**

Camargo (2006) realizó un estudio llamado: “propuesta para la creación de un clúster turístico en la provincia Guanentá como estrategia de desarrollo local” como requisito para lograr el título de economista de la Universidad Industrial de Santander en el 2006. Este documento investigativo consiste en la exposición de lineamientos teóricos del desarrollo local y la conformación de clúster en el sector turístico como eje de desarrollo socioeconómico de las economías. La autora presenta como primera medida una breve caracterización de la provincia

Guanentá, por medio de su infraestructura, productos y servicios turísticos y presenta el diseño del clúster turístico para la provincia con sus respectivos actores y relaciones. Finalmente propone un plan de acción para mejorar los aspectos negativos que frenan el desarrollo del clúster en la provincia

### **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

Para el desarrollo de la presente investigación, se utiliza una metodología mixta. Cualitativamente, se sigue la teoría de Briones (Briones, 1996) en el cuál el análisis cuantitativo está directamente basado en el paradigma explicativo. Dicho paradigma, utiliza información cuantificable con el objetivo de describir o tratar de explicar los fenómenos que estudia. Así mismo, el método deductivo será necesario a la hora de analizar la información secundaria y los datos provenientes de entrevistas personales, tomando así un carácter cualitativo.

#### **Actividades y técnicas de investigación**

Para lograr los objetivos propuestos, se plantean las siguientes actividades con sus respectivas técnicas de investigación.

Tabla 3 Actividades y técnicas de investigación

<b>Actividad</b>	<b>Técnica de investigación</b>	<b>Objetivo</b>
Identificación de las fuentes de información secundarias, que caractericen el sector turístico de la provincia de Guanentá. (RNT, Situr, bases de datos del sector, entre otros).	Recolección de información y análisis documental y bibliográfico.	Todos

Determinación del estado actual de la asociatividad del sector turismo en el municipio de San Gil.	Entrevistas y encuestas.	1
Reconocimiento de los actores involucrados en el desarrollo turístico del municipio y su nivel de asociatividad.	Análisis de información primaria.	1
Identificación y análisis del estado actual del mercado turístico en el municipio de San Gil.	Análisis estadístico, documental y bibliográfico.	2
Análisis de la teoría del clúster y de modelos de clústeres turísticos internacionales y nacionales.	Análisis documental y bibliográfico.	3
Identificación de los elementos del clúster turístico para el fortalecimiento del sector en el municipio de San Gil.	Análisis bibliográfico y documental.	3
Formulación de un modelo de clúster turístico ideal para San Gil.	Análisis de información primaria. Análisis documental y bibliográfico.	Objetivo general

Fuente: elaboración propia

La recolección de la información primaria, se realizará con una población compuesta por autoridades de turismo y empresas registradas por el Registro Nacional de Turismo (RNT), la Cámara de Comercio de Bucaramanga y la

Alcaldía de San Gil. Se realizan 278 encuestas a diferentes actores del sector turístico de la provincia de Guantán.

Así mismo, se realizan entrevistas a expertos en el sector turístico, cultural y patrimonial, en las cuales se les pide su opinión respecto a la asociatividad del sector turístico y con otros sectores como el cultural y la academia. También se contrasta su experiencia con las cifras obtenidas por Situr Santander, sobre el estado actual del mercado turístico local, y principalmente se busca que expongan sus ideas para el correcto funcionamiento de un modelo de asociatividad en San Gil.

Buscando tener una visión real y general del panorama turístico de San Gil, los entrevistados son actores que contribuyen al desarrollo local del municipio desde diferentes áreas. Así pues, se cuenta con la opinión del sector público local y regional, de la academia, del sector cultural y del sector privado, como se relaciona en la siguiente tabla:

Tabla 4. Entrevistados involucrados en el desarrollo local

NOMBRE	CARGO	SECTOR
Lina Pieruccini	Ex coordinadora de cultura y turismo del Instituto Municipal de Cultura y Turismo de San Gi.	Público – Local

Mabel Castellanos	Coordinadora Escuelas de formación artísticas del Instituto de Cultura y Turismo de San Gil. Docente de música.	Academia – Público
Sandra Candela	Coordinadora equipo técnico de Turismo – Secretaría de cultura y turismo de Santander	Público - Regional
Juan Castellanos	Propietario Bacaregua Hostel	Privado - Alojamiento
Noel Acosta	Propietario Hostal Casa Bakú	Privado - Alojamiento
Dominic Wolf	Propietario Wolf Tours Colombia – Operador de Turismo	Privado - Turismo

Fuente: elaboración propia

A partir de la información recolectada y la organización de los datos obtenidos, se procede a realizar el análisis de los resultados y la redacción de las conclusiones.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

### **4.1. Diagnóstico de las condiciones actuales de asociatividad del sector turismo de San Gil.**

Los datos aquí analizados, se obtuvieron aplicando 278 encuestas en el municipio de San Gil (nivel de confiabilidad del 95%), en las que se pretendía reconocer a los actores involucrados en el desarrollo turístico de San Gil y medir su nivel de asociatividad actual.

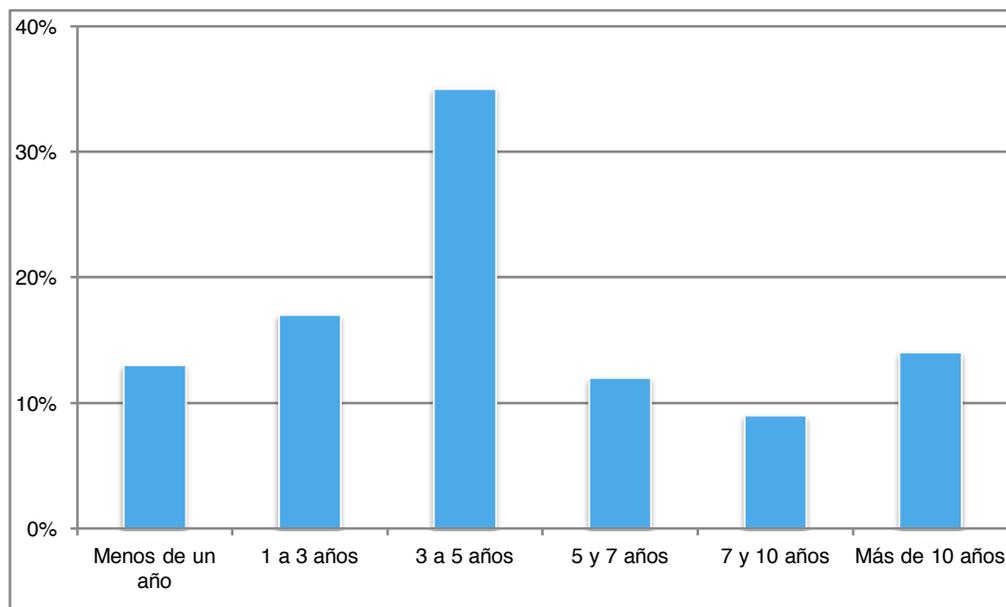
Dentro de los involucrados se encuentra el personal de 16 establecimientos de alojamiento que cuentan con Registro Nacional de Turismo vigente y de 30 establecimientos informales (hoteles, hostales, posadas, casas de familia que prestan servicio de hospedaje), 25 establecimientos de alimentos y bebidas, 3 agencias de viaje y 2 tour operadores con RNT activo. También participaron consumidores de la oferta turística municipal, actores del sector público y estudiantes de nivel técnico profesional del municipio.

#### **Entrevistas y reuniones con los actores turísticos**

Se inicia midiendo el tiempo comprendido entre la formalización del servicio turístico y la vinculación de los prestadores a una asociación y/o agremiación. La mayoría de los asociados (35%), llevan un promedio de 4 años perteneciendo a estos grupos y otro 30% lo hace antes de los 3 años. Lo que indica que el interés

por la asociatividad inicia al avanzar el desarrollo de las actividades turísticas comerciales.

Gráfica 3 Vinculación a una asociación /

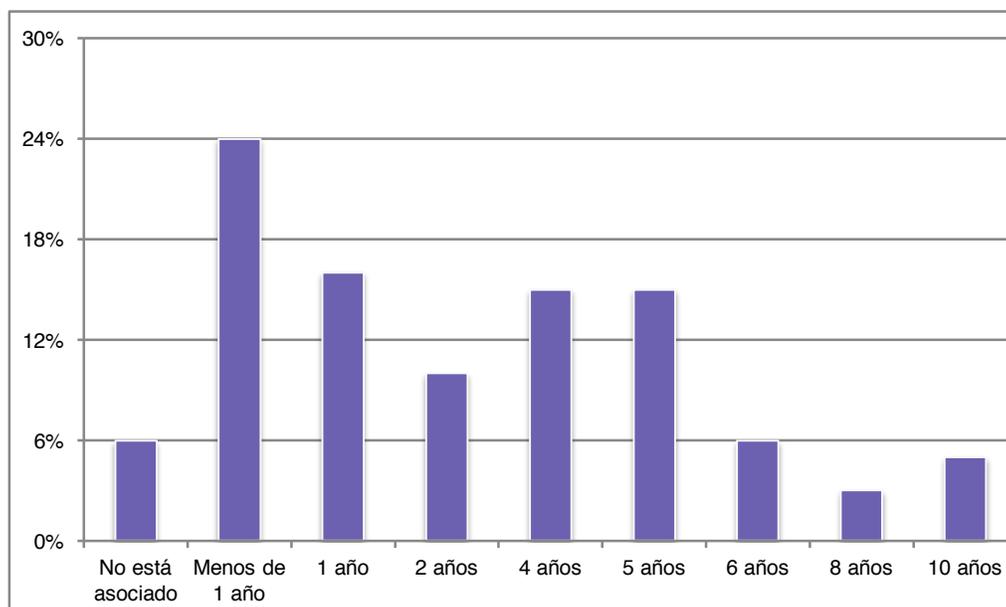


Fuente: Elaboración propia

Así mismo, se identificó el tiempo que los prestadores de servicios turísticos llevaban vinculados a las asociaciones (a 2017). La mayoría (24%) llevan menos de un año asociado, seguido por los que llevan un año de vinculación (16.0%). Esto nos indica que el interés por parte del gremio turístico de San Gil, por agremiarse y asociarse entre ellos, no es algo nuevo, ya que existen actores que llevan asociados más de 10 años. Sin embargo, los últimos años se ha presentado un mayor interés por asociarse.

Sobre esto, Noel Acosta, propietario del hostel Casa Bakú, comenta que el proceso de asociatividad hasta ahora está tomando fuerza nuevamente debido a su complejidad e impermeabilidad, ya que, según él, dentro del municipio ha existido siempre un monopolio en el sector privado (hostales, empresas de deportes extremos, restaurantes), y entrar a ser parte de ese selecto grupo no es fácil. No obstante, en los últimos años se ha presentado una mayor competencia gracias al desarrollo turístico que han tenido diferentes municipios, y la opción de asociarse se presenta como una oportunidad para generar un valor agregado al destino. (Acosta, 2017)

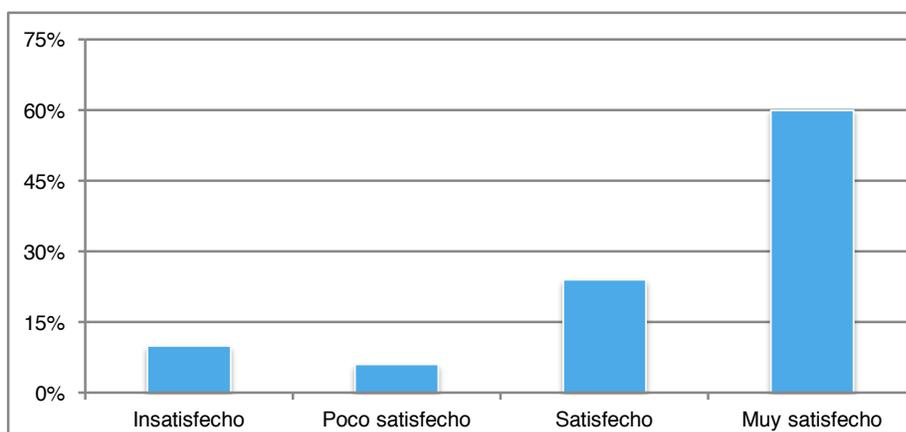
Gráfica 4 Tiempo en la asociación / agremiación



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los agentes involucrados en asociaciones (60%), aseguran estar totalmente satisfechos con dicho grupo. Esto puede indicar que las labores que se están adelantando dentro del gremio, van por buen camino. También se debe considerar lo expuesto anteriormente, y analizar si estos actores asociados son realmente un monopolio. Lo que podría estar sesgando la investigación.

Gráfica 5 Satisfacción a la asociación /agremiación



Fuente: Elaboración propia

Sobre los beneficios que han obtenido al pertenecer a la asociación, resalta el aumento de la competitividad (60%), la capacitación (58%), y el aumento de la productividad (55%). Estos resultados demuestran que el concepto de clúster es acertado y asociarse está directamente relacionado con un aumento en la competitividad y la productividad.

Tabla 5 Beneficios al pertenecer a la asociación/agremiación

Valore de 1 a 4 (1=nada, ..., 4=mucho) los beneficios le ha traído pertenecer a una asociación / agremiación				
	1	2	3	4
Económicos	14%	1%	45%	40%
Interlocución ante organismos estatales	7%	3%	50%	40%
Capacitación / Formación	10%	3%	29%	58%
Asesoramiento jurídico	15%	1%	56%	27%
Información estadística del mercado	8%	5%	54%	33%
Aumento de la productividad	8%	3%	35%	55%
Aumento de la competitividad	7%	2%	31%	60%
Apoyo entre asociados/agremiados	12%	2%	49%	37%
Control de los precios del mercado	12%	2%	50%	36%
Personales	8%	3%	52%	37%
Ninguno	11%	3%	29%	57%

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, también hay quienes consideran que pertenecer a una asociación no han sido de gran importancia para la competitividad o crecimiento en las ventas. Sobre la base de estas consideraciones se han identificado las siguientes

falencias: falta de innovación, la competencia desleal y la falta de inclusión empresarial.

Sobre este punto, Juan Castellanos, propietario de Bacaregua Hostel, asegura que los empresarios ven poco beneficio de una asociatividad ya que las experiencias anteriores de asociatividad, han dejado desconfianza y desinterés por parte del sector privado. (Castellanos, 2018)

Sobre estas asociaciones anteriores, Sandra Candela, miembro del equipo técnico de turismo de la Gobernación de Santander, expone que las experiencias anteriores no han tenido éxito por falta de compromiso de las partes y de más presencia estatal a nivel local. Ya que en el momento en que el sector privado decidió agremiarse formalmente, hubo un vacío en la participación del sector público, cuando pudo haber existido más apoyo en la parte de control, organización y veeduría. (Candela, 2017)

Tabla 6 Aspectos negativos en la asociación / agremiación

**¿En qué aspectos le ha afectado negativamente pertenecer a la asociación/agremiación?  
(Explique)**

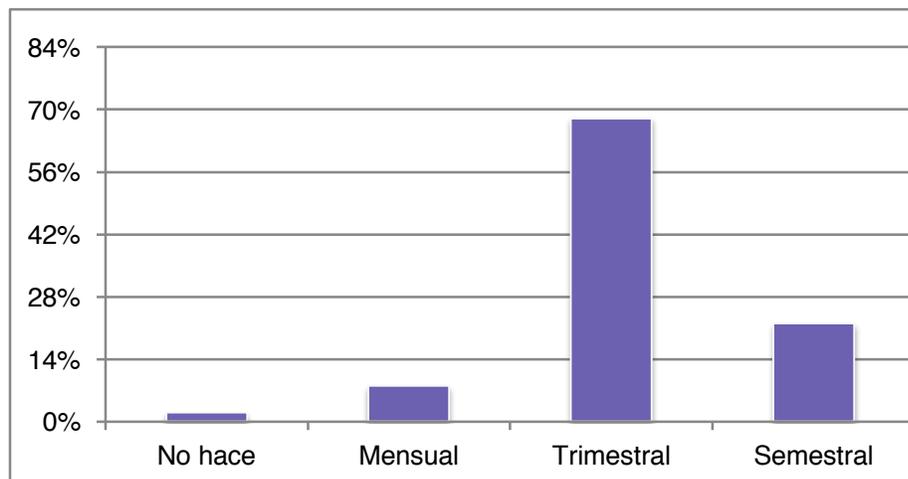
<b>Respuestas</b>	La mayoría de las respuestas que se logró obtener de parte de los prestadores de servicios dieron a conocer que no han tenido preferencias de empresas grandes y discriminan a las pymes. De otro lado, consideran que al momento de dar ideas en las reuniones, solo unos prestadores toman la idea y la ejecutan solos, generando una competencia desleal.
-------------------	--

Fuente: Elaboración propia

El efecto negativo más grave que se puede identificar en este punto es el de la competencia desleal. Esta competencia se genera cuando el modelo de asociatividad no funciona correctamente, cuando hay una carencia de liderazgo y de veeduría de los proyectos. Así pues, se hace más pertinente un análisis profundo del funcionamiento del sector turístico de San Gil, que compruebe la hipótesis de un monopolio dentro del sector, que puede haber venido oprimiendo los pequeños emprendimientos.

Un punto que presenta inconsistencia, es en el cual los prestadores de servicios turísticos manifiestan que las reuniones realizadas por las asociaciones / agremiaciones se realizan cada trimestre, mientras que otros aseguran que su periodicidad es semestral. Esta variación en las respuestas, nos puede llevar a considerar que hay una falla enorme en la comunicación sobre las reuniones o que cada asociación realiza sus reuniones con una periodicidad diferente.

Gráfica 6: Frecuencia de asistencia a la asociación



Fuente: Elaboración propia

Para corroborar el nivel de asistencia, se preguntó a los encuestados si consideraba que participaba en todas, pocas o ninguna reunión de la agremiación. A lo que el 75% respondió que son pocas a las reuniones que asisten ya que no están en conocimiento cuando hay dichos encuentros. Esto confirma la carencia de comunicación que existe entre el gremio turístico del municipio de San Gil.

Lina Pieruccini, ex coordinadora de turismo del Instituto Municipal de Cultura y Turismo de San Gil, asegura que la falta de comunicación es un problema que va

más allá de la transmisión de la información. Identifica que existen roces entre los actores turísticos del sector privado; “en el momento en que el estado disminuye su apoyo al sector turístico, los empresarios deben salir adelante solos, y esto genera cierto recelo porque su negocio sea el único que prospere, generando así una competencia desleal”. (Pieruccini, 2017)

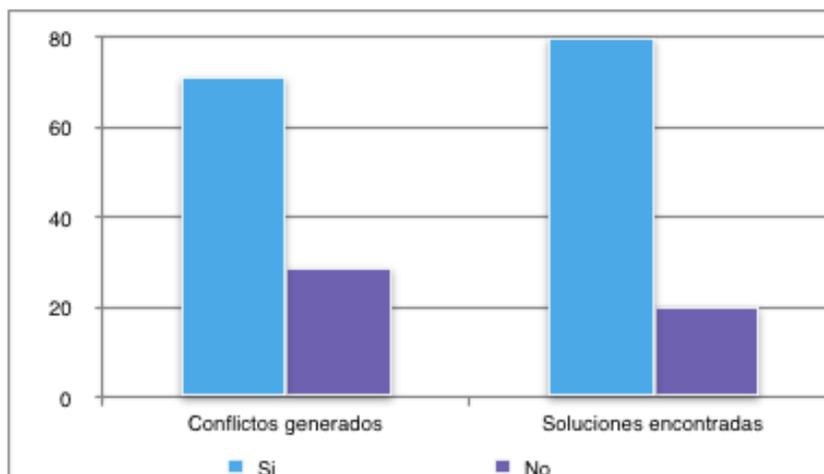
Más allá de las fallas en las comunicaciones, será necesario entender las relaciones que se han gestado entre los actores del desarrollo turístico local e identificar la situación interpersonal real que existe entre ellos, para a partir de esto, desarrollar estrategias que prioricen las falencias encontradas.

Este hecho podría estar muy relacionado a que el 71% de los involucrados en el desarrollo turístico de San Gil, haya presentado diferencias o conflictos con algún asociado y/o agremiación. Lo positivo, es que la mayoría de los actores, aseguran haber resuelto estas diferencias entre ellos mismos. Sin embargo, dicen tener poco apoyo de las asociaciones y del estado en la resolución de los conflictos.

Mabel Castellanos, coordinadora de las escuelas de formación artística de San Gil, identifica esta baja participación estatal, como una de las causas para que los modelos de asociatividad no funcionen, ya que si el Estado no está presente

en los procesos y si la inversión en cultura y turismo es baja, el interés de los prestadores de servicios turísticos, por agremiarse y generar valor agregado será igualmente bajo. (Castellanos M. , 2018)

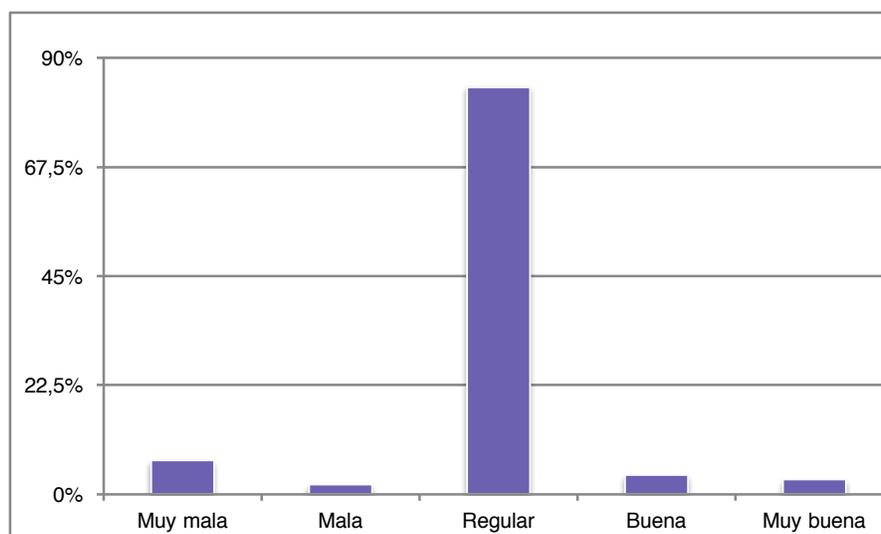
Gráfica 7: conflictos y soluciones en la agremiación



Fuente: elaboración propia

Sobre la eficiencia de la comunicación entre asociados, el 84% asegura que es regular, lo que se ajusta a los resultados anteriores y a los comentarios de los expertos sobre la falta de empatía sectorial. Además de las falencias que se encuentran en la comunicación interna, los expertos identifican también, problemas de comunicación externa. La falta de información clara y consistente sobre la oferta turística del municipio es un gran impedimento para ofrecer a San Gil como destino turístico. A pesar de la gran variedad de plataformas que existen actualmente sobre información turística del municipio, hay poca veracidad en los datos presentados. (Wolf, 2018)

Gráfica 8 Comunicación en la asociación / agremiación



Fuente: Elaboración propia

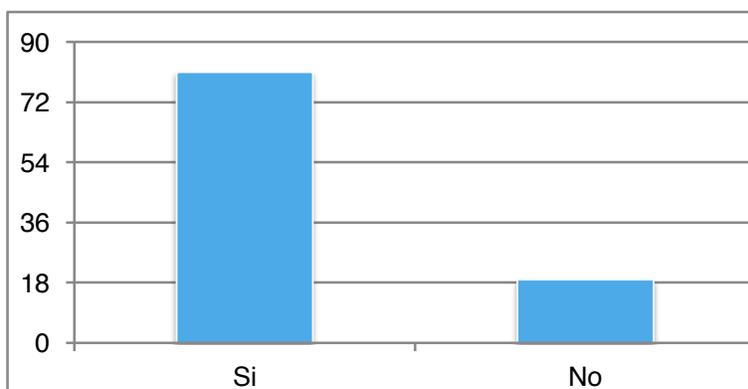
Los convenios o estrategias dentro del sector turísticos son otro punto de gran importancia para el crecimiento empresarial, la asociación con otras organizaciones ha significado un aumento en los beneficios para los involucrados. En el gremio turístico, el 81% ha realizado dichos convenios. No obstante, estos son convenios que se realizan entre agentes puntuales y no como sector, dando paso a que se permita la posibilidad de un monopolio como se expone anteriormente.

Así mismo, se encuentra que existen una la falta de coerción con otros sectores como la academia y la cultura, que debilitan la oferta complementaria y

aíslan los procesos turísticos de los demás sectores. (Castellanos M. , 2018) Esta independencia sectorial conlleva a una ruptura en el sistema turístico, impidiendo que se de un desarrollo local fuerte y sostenible. Estos procesos de gestión de alianzas son responsabilidad tanto del modelo de asociatividad turístico como de los diferentes sectores involucrados en el crecimiento económico y social local.

Cabe resaltar también, que así como se deben realizar alianzas intersectoriales, en un departamento como Santander, las alianzas entre prestadores de servicios turísticos de diferentes municipios debe verse como un valor agregado y no generar competencia desleal, como existe actualmente. (Acosta, 2017) Aunque este punto le compete más a un modelo de asociatividad regional, las alianzas intermunicipales hacen parte del desarrollo local.

Gráfica 9 Convenios con otras organizaciones



Fuente: Elaboración propia

A pesar de los inconvenientes que se puedan encontrar en la asociatividad sectorial, es un proceso que sí se ha realizado y que actualmente existe de una manera informal y a pequeña escala. Sobre los motivos que llevaron a las empresas a asociarse, resaltan la competitividad, la innovación y el crecimiento empresarial.

Además de estos elementos, se reconoce que las estrategias puntuales y a corto plazo son las que más funcionan a nivel de desarrollo local, sobre todo en el sector turístico. Esto se debe a que ya se han adelantado varios estudios sobre el tema turístico en San Gil y las bases teóricas existen, sin embargo las estrategias que funcionan son las que pueden ejecutarse en un periodo no superior a 4 años, que coincide con el periodo de gobierno local. (Pieruccini, 2017)

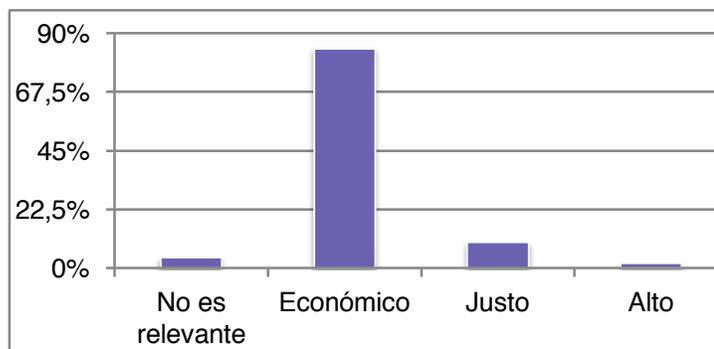
Tabla 7 Análisis al articularse a una empresa asociada

Explique por qué sí o no decidió articularse con una empresa asociada.	
<b>Respuestas</b>	<p><b>Si:</b> porque fue un requisito, por competitividad, mayor conocimiento, crecimiento empresarial, innovación, convenios estratégicos, beneficios para crecimiento, entre otros.</p> <p><b>No:</b> son empresas familiares, no les interesa, no lo necesita, hay envidia, diferencias, entre otros</p>

Fuente: Elaboración propia

Para corroborar que el factor económico no fuera un obstáculo de asociarse, se consultó a los encuestados sobre este elemento. A lo que la mayoría de los prestadores de servicios turísticos de San Gil (84%), considera que es económico pertenecer a una asociación. Lo que indica que las condiciones financieras actuales, permiten la asociatividad como se viene realizando.

Gráfica 10 Precio pagado al pertenecer la asociación / agremiación



Fuente: Elaboración propia

A través de estos resultados, se pueden identificar factores que contribuyen al correcto desarrollo del clúster turístico, así como las falencias y retos que se encontrarán durante el proceso de agremiación. Así mismo, surgen nuevas preguntas para analizar y complementar el desarrollo del clúster.

## CONCLUSIONES

El interés por asociarse dentro del sector turístico del municipio de San Gil, surge en los primeros años de funcionamiento de las empresas turísticas, pues la mayoría de los actores involucrados dicen llevar de uno a tres años de funcionamiento cuando inician gestiones de integración gremial. Actualmente existe una actitud positiva por parte de los asociados, quienes reconocen un aumento en el interés de mejoramiento a nivel competitivo y de capacitación.

Algunos de los asociados del sector turístico, han adelantado alianzas con otros gremios. Aunque el objetivo es hacerlo a nivel sectorial, esto es un primer paso que deberá reforzarse y ampliarse para garantizar una articulación sectorial que contribuya al desarrollo de un turismo integral, que sea sostenible y que fortalezca el mercado, mediante el aumento de la competitividad del destino y a la generación de valor para el municipio y la región.

Se identifican inconvenientes consistentes dentro del sector, como son la falta de innovación, la competencia desleal, el poco apoyo estatal al sector y un sesgo en la inclusión empresarial. Dentro de las falencias, resalta la falta de comunicación entre los actores turísticos y nivel intersectorial. Por lo que será necesario realizar un diagnóstico más profundo enfocado a identificar la situación interpersonal actual de los actores del sector turístico de San Gil.

Priorizando estos puntos, se deberán plantear estrategias de acción que apunten a la innovación permanente y a la respetuosa interacción entre los diferentes actores del desarrollo local, siempre acompañadas de un asesoramiento, control y veeduría por parte de organismos que se encuentren dentro del clúster.

## **4.2. Análisis de los principales rasgos del mercado turístico de la provincia de Guanentá en Santander.**

La finalidad de este análisis, es identificar las características de la relación oferta y demanda turística en la provincia de Guanentá, en especial del municipio de San Gil, con el fin de proponer un modelo de clúster turístico que integre a todos los actores que puedan fortalecer la oferta y garantizar un desarrollo turístico sostenible.

Se tienen en cuenta cifras obtenidas del Sistema de Información Turística de Santander – Situr, así como de los diferentes actores involucrados en el desarrollo local.

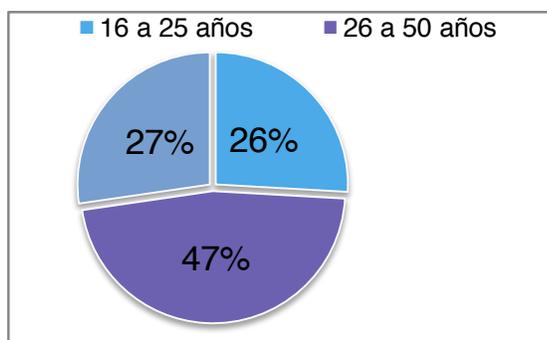
### **Análisis del sector turístico de la provincia de Guanentá**

Según la Gran Central de Información Empresarial de Colombia RUES, en el municipio de San Gil existen actualmente 39 establecimientos de servicios turísticos que cuentan con el Registro Nacional de Turismo. En su mayoría se encuentran empresas de alojamiento, así como agencias de viajes y tour operadores. (RUES, 2017) Este número es bastante bajo si se contrasta con el hecho de que San Gil es la capital turística de Santander, y por ende la oferta turística formal debería ser mucho más amplia.

Dominic Wolf, propietario de Wolf Tours Colombia, hace un análisis de este punto y asegura que existe una gran oferta turística informal en el municipio. Esto debido a que el turista al que se ha estado enfocando la oferta de San Gil es un turista mochilero, que busca economía antes que seguridad, valor agregado o calidad. (Wolf, 2018) Wolf realiza una comparación con la oferta y la demanda turística de Barichara, municipio que a pesar de estar a pocos minutos de San Gil, presenta una organización y una vocación más clara y formal de su turismo, atrayendo de esta manera a turistas con mayor capacidad adquisitiva y que permiten un desarrollo turístico sostenible.

Ante estas declaraciones, se procede a analizar y reconocer las principales características de la oferta y demanda turística del departamento de Santander y del municipio de San Gil, así como de su transformación en los últimos años. Basados en los datos recolectados y presentados por el Sistema de Información Turística de Santander; Situr, se obtienen las siguientes estadísticas:

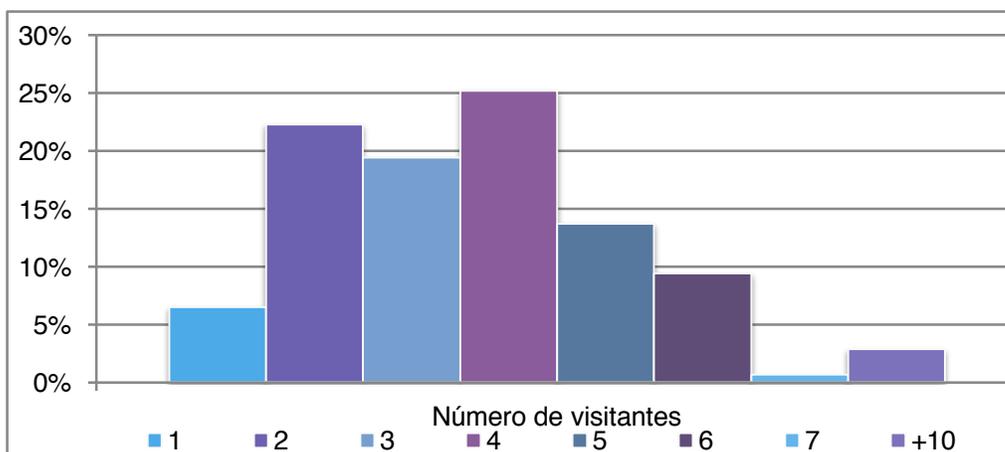
Gráfica 11 Edad de los visitantes



Fuente: Situr Santander

Aunque es un rango bastante amplio, podemos ver que la mayoría de turistas (46.8%), se encuentran entre los 25 y 50 años. Siendo estas, edades productivas, por lo que su poder adquisitivo les permite realizar viajes de disfrute y generar ingresos en las regiones que visitan. Sin embargo se desconoce el nivel social al que pertenecen estos viajeros, así como su estado civil y laboral, lo que sesga un poco la creación de un perfil del viajero.

Gráfica 12 Tamaño de grupo de viajes



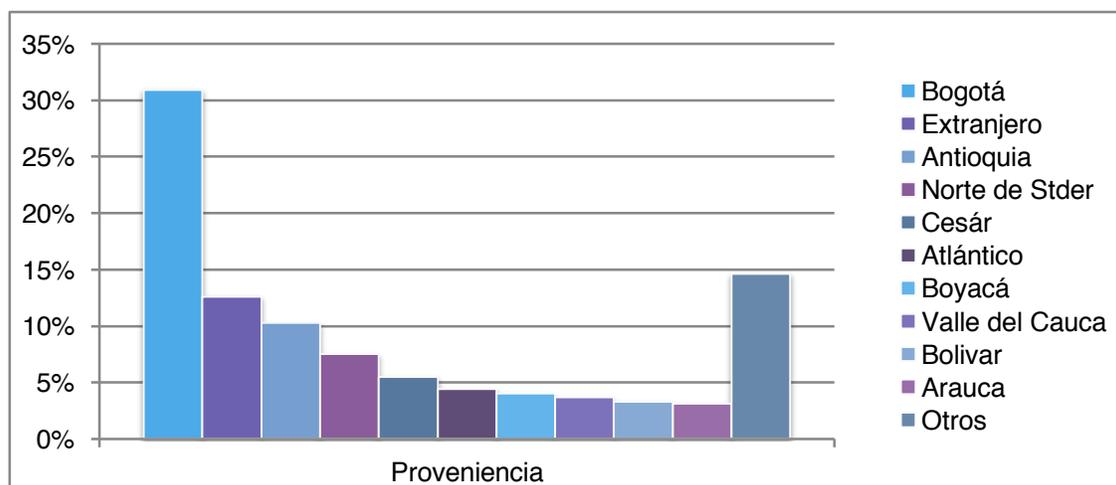
Fuente: Situr Santander

Situr Santander, señala que la mayoría de los grupos que llegan a San Gil (25.2%) son grupos de 4 personas, seguido por grupos de 2 personas (23.3%). Esto podría indicar que las familias y las parejas son probablemente, los visitantes regulares del municipio. Sin embargo, los expertos del sector privado, exponen que la gran mayoría de los turistas que pernoctan en sus hostales, son jóvenes

que llegan solos o en grupos de amigos, y cuyo consumo se limita al alojamiento.

(Castellanos J. , 2018)

Gráfica 13 Llegadas por departamentos



Fuente: Situr Santander

A pesar de la distancia y de que el único medio de acceso al municipio sea por vía terrestre, el 30.9% de los visitantes, proviene de Bogotá (30.9%). Por lo que se hace entonces necesario analizar los rasgos del consumidor Bogotano, con el fin de fortalecer la oferta específicamente para esta gran mayoría de turistas. Cabe resaltar que los visitantes extranjeros son el 12.6% del total de visitantes de San Gil, porcentaje que sobrepasa los demás departamentos del país.

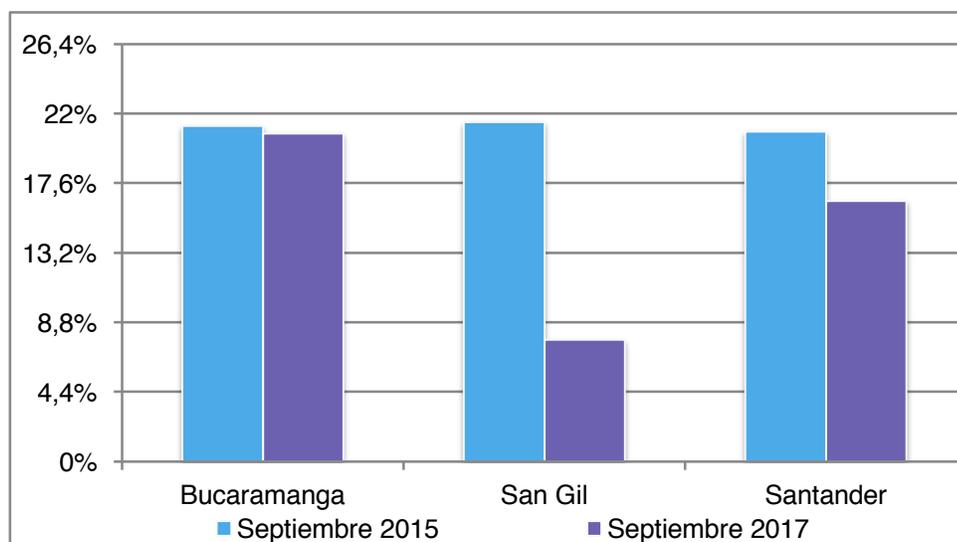
Sin embargo la oferta turística de San Gil no cuenta con la capacidad técnica para ofrecer servicios de calidad a turistas extranjeros, ya que se percibe un nivel de formación en idiomas y servicio al cliente bajo. (Wolf, 2018)

Según el boletín N° 5 de Situr Santander (2016) las ciudades de Santander preferidas por los visitantes son Bucaramanga (40,3%) y San Gil (24,1%). Así mismo, identifica que las actividades preferidas por los visitantes están relacionadas con ir a parques temáticos (72,5%), recorrer el casco urbano de los municipios (67,5%), compras en centros comerciales (57,9%) y visita al patrimonio histórico, cultural (50,8%) y natural (41,7%). Se resalta que solo el 19% practicó deportes de aventura.

Este es un punto muy interesante, ya que San Gil ha propuesto el turismo de aventura como su vocación turística, y sin embargo la mayoría de turistas prefieren consumir otro tipo de oferta. Es por esta razón, que se debe replantear la vocación turística del municipio y comenzar a valorar elementos a los cuales se les ha prestado muy poca atención como es la parte histórica y patrimonial de San Gil; el centro histórico de San Gil, es un elemento menospreciado de la oferta municipal, ya que se ha venido deteriorando y ha existido una gran irresponsabilidad con el cuidado de este patrimonio. La poca normatividad y control sobre la arquitectura del centro histórico, ha hecho que quede muy poco de la historia de San Gil, contribuyendo a una pérdida de identidad local y destrucción

del patrimonio. Elementos que podrían enriquecer enormemente la oferta turística del municipio. (Pieruccini, 2017)

Gráfica 14 Tasa de ocupación plazas – camas Santander



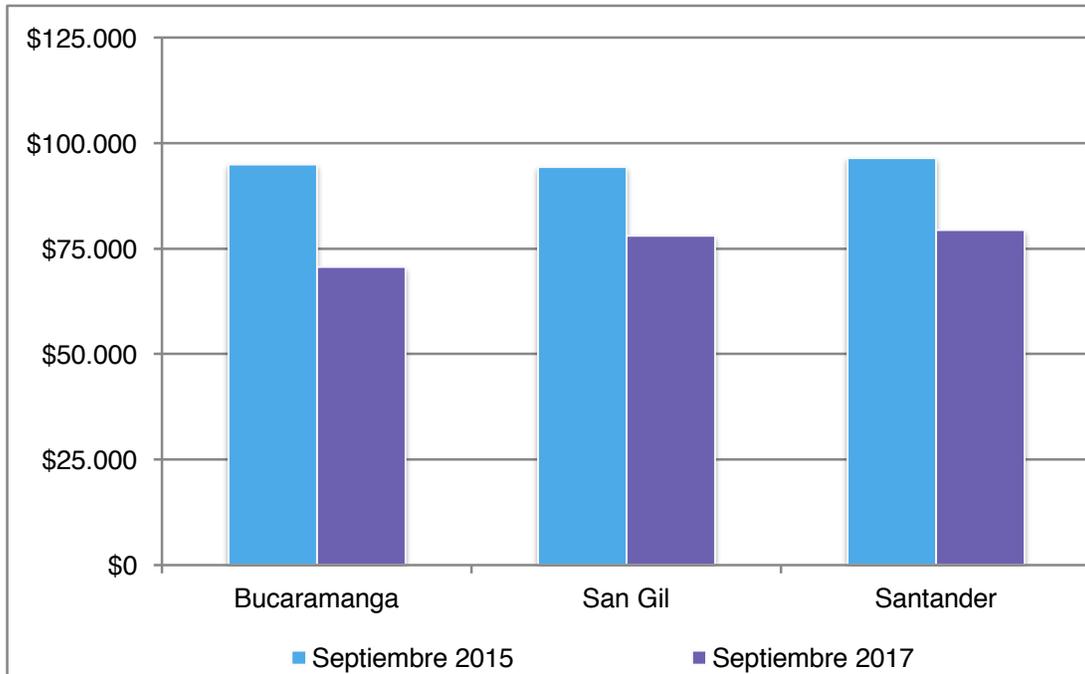
Fuente: Situr Santander

Sobre el consumo de la oferta, se realiza una comparación de la ocupación por plazas (el número total de visitantes que pernoctaron) de Septiembre de 2015 y 2017, se puede ver una notoria disminución en el número de plazas ocupadas en San Gil con respecto a hace dos años. Así mismo vemos que en 2015 San Gil estaba por encima del promedio departamental, cayendo muy por debajo para 2017. Esto muestra que actualmente el turismo en San Gil a disminuido.

Esta disminución puede deberse a que muchos turistas que están llegando a San Gil, consumen la oferta turística de municipios aledaños durante el día, y encuentran en municipios como Barichara, una oferta turística más organizada y rica, y que actualmente cuenta con precios muy similares a los que ofrece San Gil. Y ante esto, el turista prefiere pernoctar en pueblos con una estética más clara. (Acosta, 2017)

Así mismo, cabe resaltar que el proceso de paz que actualmente vive el país ha cambiado la dinámica turística nacional. Al despejar pueblos que estaban en medio del conflicto, se crea la oportunidad de ofrecer el patrimonio que ha sido conservado en dichos lugares, como producto turístico. Creando una competencia nacional mucho más alta de lo que existía en años anteriores. Ante esto, y teniendo en cuenta que San Gil no ha innovado en su oferta turística, es claro que los turistas nacionales consumirán la nueva oferta disponible, haciendo que disminuya en municipios como San Gil. (Pieruccini, 2017)

Gráfica 15 Tarifa habitación doble Santander



Fuente: Situr Santander

Otro comportamiento que está ligado a la explicación expuesta por Pieruccini, es que del 2015 al 2017 ha disminuido en \$15.000 el precio promedio de una habitación en San Gil. Lo que también se debe a un aumento en la competitividad de los otros municipios y de diferentes regiones del país en general.

Sin embargo, este fenómeno no es propio de una economía en crecimiento, lo que indica que el mercado turístico en San Gil ha venido presentando unos cambios (o un estancamiento) que pueden no ser muy beneficiosos para los prestadores de servicios turísticos, haciendo necesario identificar las causas de

este comportamiento económico para posteriormente tomar las medidas necesarias.

### Matriz de involucrados

Mediante encuestas realizadas a los prestadores de servicios turísticos, se recolectaron datos sobre la problemática, el interés y los recursos necesarios para realizar su actividad. Así se obtiene la siguiente información:

Tabla 8 Matriz de involucrados

Involucrados	Problemática	Interés	Recursos necesarios
16 alojamientos con RNT y 30 sin registro	Competencia desleal, poco esfuerzo por generar valor agregado. Monopolio de lugares estratégicos para el desarrollo de la actividad.	Ofrecer un producto con alto valor agregado que garanticen comodidad y tranquilidad para los clientes.	Capacitación, coerción sectorial, mejoramiento de la infraestructura, bienes muebles y equipos.
25 restaurantes	Gran cantidad de oferta informal de comidas típicas. Oferta gastronómica poco variada.	Ampliar la oferta gastronómica para suplir la demanda internacional.	Capacitación, proveedores alternativos.
3 agencias de turismo y 2 tour operadores con RNT	Ausencia de paquetes que incluyan todos los productos y/o servicios.	Ofrecer los paquetes completos con horarios flexibles en menos costo y para lograr la satisfacción de la demanda.	Capacitación, alianzas sectoriales e intersectoriales.
Transporte local y regional	Monopolio empresarial de prestadores de servicios.	Ampliar la oferta y garantizar valores de seguridad y confianza.	Apoyo al emprendimiento, formalización y auditoría a los prestadores.

Fuente: Elaboración propia

Al contrastar estas opiniones con los datos encontrados en la plataforma de Situr, se puede identificar un desacelere en el mercado turístico de San Gil, disminuyendo también su participación en la economía regional y nacional.

Se analiza también el Plan de Desarrollo Municipal de San Gil, una gerencia social 2016-2019, y el diagnóstico y la formulación del Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2015, en los que se expone la situación actual del sector turístico, sus problemáticas y el potencial del municipio. En este diagnóstico, se identifican problemáticas que afectan directamente los sitios turísticos como es el mantenimiento de la infraestructura turística, la conservación de los parques naturales y la veeduría turística (Alcaldía Municipal de San Gil, 2015).

Se identifica entonces, que a nivel estatal, el municipio de San Gil busca superar sus problemáticas de infraestructura y conservación de sus atractivos naturales y culturales, ofreciendo un turismo sostenible basado en el reconocimiento del patrimonio natural y cultural, que genere desarrollo social y crecimiento económico. (Alcaldía Municipal de San Gil, 2016) Para esto será necesario articular el turismo, el comercio, la cultura y el estado, teniendo como prioridad la innovación, la competitividad y la veeduría turística.

## CONCLUSIONES

Actualmente, en el municipio de San Gil, tan solo 26 establecimientos de servicios turísticos cuentan con el Registro Nacional de Turismo (RNT), de estos, 16 son de alojamiento. Este número equivale al 13.2% del total de alojamientos inscritos en booking.com (121 alojamientos registrados). (booking.com, 2017). Así mismo, los tour operadores enfocados en turismo receptivo extranjero, manifestaron tener grandes dificultades a la hora de encontrar operadores de deportes de aventura certificados, ya que la mayoría de estos emprendedores no cuentan con registros formales. (Wolf, 2018) Esto, además de ser un riesgo para la demanda turística, indica una necesidad de implementar prontamente, estrategias para la formalización del sector.

El 12.6% de la oferta turística del municipio, es consumida por turistas provenientes del extranjero, resaltando la internacionalización del turismo local. Es preciso entonces evaluar el nivel de la oferta en temas de bilingüismo, calidad, competitividad, y otros aspectos necesarios para recibir una demanda internacional.

Contrario a lo que se supone comúnmente, tan sólo el 19% de los turistas que visitaron Santander, practicó deportes de aventura, mientras que más de la mitad de los visitantes, realizaron turismo natural y cultural (Situr Santander,

2016). Haciendo pertinente revisar la vocación turística del municipio, y a la actual demanda.

En los últimos dos años, ha disminuido notoriamente el número de plazas ocupadas en San Gil, así como el precio promedio de la habitación. Este comportamiento decreciente en la economía, hace preciso formular y desarrollar políticas y estrategias que contribuyan al fortalecimiento del sector y generen un crecimiento integral del municipio.

#### **4.3. Identificación de los elementos constitutivos del modelo del clúster para el fortalecimiento del sector turístico en el municipio de San Gil.**

Un clúster turístico trae muchos beneficios para sus asociados, como son: la participación en una red de compañerismo, el conocimiento de nuevos mercados, el intercambio de conocimientos y el apoyo del sector en general. Sin embargo, el clúster puede traer consecuencias no tan agradables para sus miembros si no se estructura adecuadamente desde un principio y si sus estrategias no se desarrollan paralelamente a la de sus miembros.

Basados en la teoría de Porter sobre los modelos clúster turísticos y en el análisis del municipio, se identificaron ciertos elementos a tener en cuenta para garantizar el éxito de un clúster turístico en el municipio de San Gil.

## **Elementos constitutivos del clúster turístico para el municipio de San Gil.**

### ✓ Formalización.

El elemento principal del clúster es la formalización y la legalidad de todos los involucrados. (Cámara de Comercio de Medellín, 2008) Para la correcta organización y funcionamiento del clúster, se hace preciso que todos sus asociados cumplan con los requisitos turísticos nacionales y locales, de esta manera no sólo se garantiza la calidad de la oferta, sino que también se puede regular esta misma.

### ✓ Recursos y vocación turística.

Económicos, sociales y ambientales.

Antes de iniciar cualquier propuesta de desarrollo, es necesario identificar los recursos con los que se cuentan y su estado actual. A partir de esto, se deberán jerarquizar los recursos según su nivel de importancia y de cuidado, y así elaborar un plan para proceder con su utilización y conservación. De este mismo modo, se podrá revisar la vocación turística

del municipio, su atemporalidad y sus fortalezas aún inexploradas que pueden renovar la oferta turística de San Gil, haciéndolo un municipio más competitivo a nivel regional y nacional.

✓ Coordinación.

El modelo de asociatividad funciona como un proceso permanente y cambiante. Uno de las principales características del éxito de un clúster es la adaptabilidad al cambio, lograr transformar su estructura para encajar con el tiempo y la demanda, ofreciendo productos y servicios innovadores y competitivos. Para lograrlo, es necesario un acompañamiento a manera de veeduría y asesoramiento en la gestión turística. Este acompañamiento suele ser apoyado por los organismos públicos y la academia vinculada al modelo.

✓ Especialización.

Bajo la premisa de que la asociatividad turística converge en tres ámbitos claves; el cultural, el natural y el recreacional, será necesario establecer roles para desarrollar el objetivo común del clúster, desde cada componente social. (Dumazedier , 1988) Al apostarle a diferentes tipos de turismo, el clúster deberá desarrollar una metodología de

trabajo especial para cada uno, haciendo pertinente la especialización dentro del modelo de asociatividad.

✓ Innovación.

La innovación es un elemento de suma importancia, ya que al asociarse actores con larga trayectoria en el tema, pueden caer en una repetición de comportamientos que no los llevarán a conseguir resultados diferentes, opacando las ideas nuevas. Es por esto que el elemento innovación debe tenerse siempre presente a la hora de elaborar una estrategia, evitando repetir aquellas acciones que ya hayan tenido cabida en el sector.

La innovación deberá ser vista como un elemento aplicable a los productos y servicios, pero sobretodo a los procesos. Cambiar la manera en que se realizan las operaciones para obtener resultados diferentes.

✓ Promoción.

Se resalta este elemento ya que es una responsabilidad que suele dejarse a cargo de los organismos estatales, lo cual va en contra del concepto de clúster, siendo todos los asociados igual de necesarios en la consecución de una meta común. La promoción será la puerta de entrada al mercado, por lo que es un elemento que no puede menos preciarse ni polarizarse.

Antes de iniciar con este elemento, será necesario que los anteriores estén claros, sobretodo la vocación turística del municipio y los elementos innovadores con los que se quiere entrar a competir a nivel regional y nacional.

✓ Sinergia.

La razón principal de un clúster es el crecimiento de un mismo sector, es por esto que la integración de los asociados es clave para el correcto desarrollo de las estrategias. Se deben encontrar los puntos de interés común de los involucrados y comenzar por estos, así se garantiza una sinergia real, en la que todos trabajan y se apoyan para lograr un objetivo común.

Será necesario también trabajar por una sinergia a nivel intersectorial, en la que todos los involucrados en el desarrollo local, participen para fortalecer el sistema turístico y garantizar que el turismo no sea una mera actividad social, sino un motor para el crecimiento económico local.

✓ Competencia interna.

Aunque todos los miembros del clúster deben apoyarse y trabajar en común por el desarrollo del sector, se hace necesario que exista una competencia interna entre los mismos actores, ya que es esto lo que produce un aumento de la competitividad y garantiza el crecimiento del destino turístico.

Lo primordial de este punto, según Juan Castellanos, es generar un servicio de alta calidad que permitan establecer tarifas competitivas, incluso cuando este signifique una intervención del municipio. (Castellanos, 2018)

Así mismo, esta competencia interna y esta generación de valor, será el punto diferencial con los otros municipios a nivel nacional que están trabajando en fortalecer su oferta turística.

Adicional a estos elementos, se plantea la identidad como eje central del modelo de asociatividad, ya que un punto clave en la oferta turística local, es la apropiación y valoración del municipio. De la manera en que los ciudadanos conciban sus recursos y su municipio, dependerá el éxito del turismo como mecanismo de desarrollo local. Mabel Castellanos, resalta la importancia de la educación y la cultura, como base para el crecimiento de la sociedad en todos los aspectos, incluido el turismo. Misión que es responsabilidad del estado, así como también de las

familias que inculcan la valoración de lo propio desde casa. (Castellanos M. , 2018)

## **CONCLUSIÓN: MODELO DE CLÚSTER TURÍSTICO PARA SAN GIL, SANTANDER**

A partir de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, y basados en las teorías expuestas por Porter y en modelos de asociatividad mundialmente exitosos, se propone un modelo de clúster turístico para el desarrollo integral del municipio de San Gil, Santander. Este esquema de asociatividad busca poseer un alcance mayor que el de las cadenas productivas, ya que involucra a todos los actores que generan competitividad a un producto o servicios en un misma región. (Cámara de Comercio de Medellín, 2008)

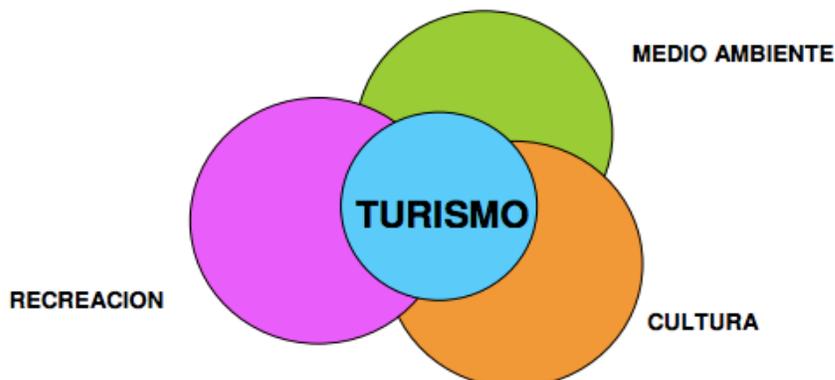
La intención de este modelo, lograr la especialización productiva del municipio, generando una mayor competitividad entre los actores involucrados en el desarrollo turístico local, sean o no, prestadores de servicios turísticos. Esto gracias a el impulso de la competencia interna, la capacitación permanente y la formalización sectorial. Así mismo, busca aumentar incrementar el valor agregado local, por medio de la asociatividad y la sinergia entre el sector turístico y todos los demás sectores productivos locales y regionales, como son el sector comercio, salud, construcción, inmobiliario, entre otros.

Así mismo, el modelo busca incrementar la innovación y el desarrollo tecnológico en función de la demanda, enfocado en la preparación para la internacionalización del destino.

### **Estructura general del modelo de asociatividad**

De acuerdo con el concepto de desarrollo turístico propuesto por Dumazeider, el turismo se compone de tres elementos que deben funcionar a manera de engranaje; el medio ambiente, la cultura y la recreación. Para garantizar su articulación, será necesario establecer una segmentación dentro del clúster, que permita la especialización de cada equipo de trabajo. Esta división interna, asegura que cada tipo de turismo se desarrolle bajo una metodología pensada especialmente para su naturaleza. La segmentación que se propone dentro del modelo clúster, tiene tres componentes, tal y como se refleja en la siguiente gráfica.

Gráfica 16 Componentes del desarrollo turístico



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín

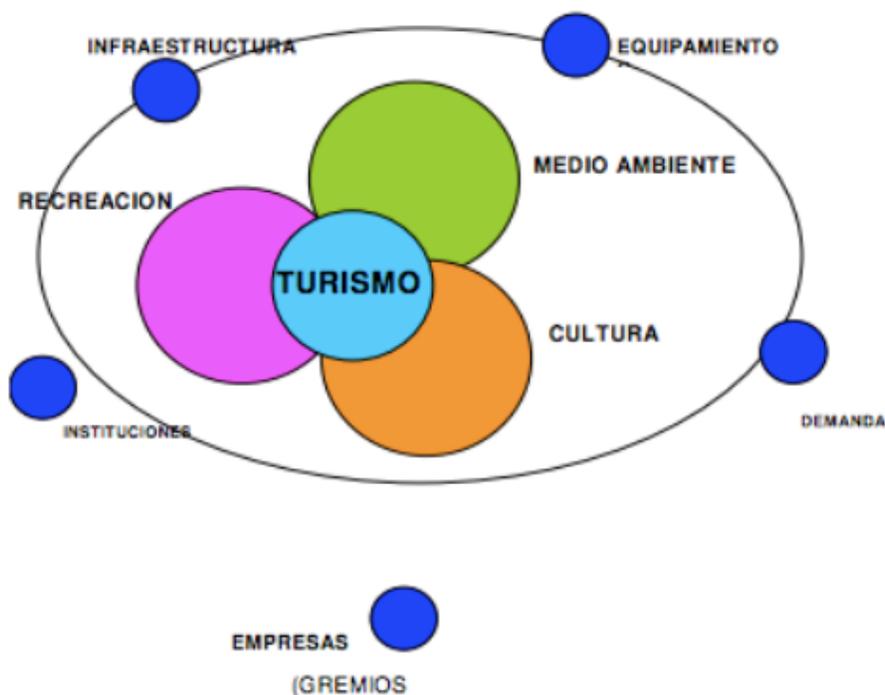
Esta segmentación interna, obedece al comportamiento de la demanda turística del departamento de Santander, ya que según Situr Santander, 50,8% de los turistas que llegan a la región, consume el patrimonio histórico y cultural, y 41,7% consume el patrimonio natural. (Situr Santander, 2016) Esta división asegura la especialización de las partes, garantizando así el funcionamiento del clúster a manera de engranaje, donde el correcto funcionamiento de cada segmento, permite el movimiento de todo el modelo asociativo.

La segmentación que se propone consta de un comité de turismo de naturaleza y un comité de turismo cultural, que deberán estar articulados con la academia, el sector público y el Sistema de Información Turística para Santander SITUR. Dichos comités serán los encargados de velar por la planeación, desarrollo y control de las estrategias que se ejecutan para cada tipología turística. Es por esto que se hace indispensable un trabajo conjunto con todos los actores involucrados, especialmente con las entidades que aportan conocimiento teórico y estadísticas (Academia, SITUR), así como los organismos que contribuyen al control y la vigilancia de la infraestructura turística (Policía de turismo, Superintendencia de Industria y Comercio, CAS).

Sin embargo el turismo no sucede como un hecho aislado al resto del desarrollo local, al contrario, el turismo es un hecho económico que involucra a

más de un gremio y un sector económico. La siguiente gráfica explica la composición del turismo en una comunidad con los agentes que intervienen de forma articulada en el desarrollo local (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2001).

Gráfica 17 El turismo un hecho económico



Fuente: Cámara de Medellín

Vemos entonces que además de una estructuración interna, es necesario articular de forma planificada la interacción con agentes externos. Esto con el fin de proponer unas bases para el desarrollo y una generación de empleo directo e indirecto, la creación de un tejido empresarial y el fortalecimiento de la economía

conjunta. Dicho trabajo conjunto traerá consecuencias positivas para el desarrollo local como lo son el mejoramiento de la calidad de vida, la calificación de la mano de obra y la competitividad del destino a nivel regional y nacional.

Así pues, la participación de diferentes organizaciones será clave para el éxito del modelo de asociatividad. Las empresas privadas, las instituciones públicas, la academia, y las instituciones publico-privadas, serán los agentes que compongan el clúster. Estos actores necesitarán regirse por un plan de acción y una estructura organizacional, sin olvidar la infraestructura física necesaria para la dirección y gestión de las iniciativas. Del mismo modo, serán necesario unos recursos para financiar la operación. Estos recursos pueden ser de orden nacional, regional o local, así como de cooperación, aportes de cámaras, entre otros. (Comunidad Clúster Medellín y Antioquia , 2016)

## **Actores**

Así mismo, se realiza la identificación de los actores que deberán involucrarse en el clúster. Durante la investigación, se encuentra que existe una gran informalidad en el sector turístico, ya que de los 121 establecimientos de alojamientos registrados en booking.com , tan sólo 16 cuentan con el Registro Nacional de Turismo activo. Para esto, se propone la formalización como uno de los principales aspectos a trabajar dentro del modelo de asociatividad.

Además de los actores mencionados en las siguientes tablas, será necesario incluir los Medios de comunicación y la Prensa, quienes serán los facilitadores del intercambio de información entre consumidores y prestadores de servicios. Este es un gremio de gran importancia, ya que contribuyen al fortalecimiento de la opinión positiva y a un diálogo común entorno al desarrollo local.

Tabla 9 Prestadores de servicios turísticos San Gil

<b>PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS</b>	
Establecimientos de alojamiento	16 alojamientos con RNT
Agencias de viaje	3 agencias con RNT
Establecimientos de alimentos y bebidas	
Concesionarios encargados de parques naturales	Parque El Gallineral, Río Fonce
Empresas de transporte terrestre	La hormiga, Astransportes, Cotrasangil, Los Guanes, Motocarros y Turismo, Copetrán, Expreso Brasilia
Empresas financieras de viajes	
Operadores de turismo	San Gil extremo, Aventura total, Aventureros Colombia, Wolf tours Colombia, Santander al extremo
Guías de turismo	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 Servicios de apoyo

<b>SERVICIOS DE APOYO TURÍSTICOS</b>
Aeropuerto de San Gil y de Bucaramanga
Terminal de transportes de San Gil
Empresas de transporte convencional
Empresas de telecomunicaciones
Empresas de servicios públicos domiciliarios
Entidades financieras presentes en el municipio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 Superestructura

<b>SÚPER ESTRUCTURA TURÍSTICA</b>	
Sector público	Gobernación de Santander
	Alcaldía de San Gil
	Corporación Autónoma Regional de Santander
Sector educativo	SENA
	Unisangil
	UNAB
	Comfenalco
	Demás que quieran involucrarse
Sector privado y mixto	Cámara de comercio de Bucaramanga
	Sistema de Información Turística de Santander SITUR
Gremios	Cotelco
	Acodres
	Anato
	Asdeguías

Fuente: Elaboración propia

## **Fases para la creación del clúster**

Para iniciar la construcción del modelo de asociatividad, se proponen unas fases que facilitarán la organización y el desarrollo del clúster (Comunidad Clúster Medellín y Antioquia , 2016):

- **Movilización de actores**

La primera fase busca identificar y sensibilizar a los actores claves del clúster. Durante este proceso, se realizarán convocatorias y jornadas de socialización de las ventajas y los beneficios de participar en el modelo de asociatividad. Para esto será necesario tener toda la información de interés para los involucrados (cifras económicas, modelos de éxito, beneficios tangibles, entre otros), así como la realización de un benchmarking que motive a los empresarios, a la academia y al sector público a ser parte del modelo.

- **Desarrollo estratégico**

Basados en los intereses de los empresarios de la región, se propone una visión conjunta y unos resultados esperados del modelo. A partir de esto se realiza una investigación exhaustiva sobre las potencialidades del municipio, un análisis económico del proyecto y una

serie de estudios que validen los objetivos y establezcan una metodología de trabajo que garantice la consecución de dichos objetivos.

En esta fase se identifican los productos, los mercados, las tendencias, las oportunidades y los retos para realizar un desarrollo turístico competitivo. Se proponen también alianzas estratégicas con otros gremios y con entidades regionales y nacionales que apoyen y soporten el proceso de asociatividad.

- Estructuración y formalización

Una vez se determina la potencialidad externa para el desarrollo turístico, se pasará a evaluar la capacidad institucional con la que cuenta el clúster; los recursos, la estructura organizacional, la gobernabilidad, las condiciones de la operación, los canales de interacción entre actores y la competitividad actual. En esta fase, se definen los objetivos comunes y se establece una línea de acción común basada en los intereses de todos los actores del clúster.

El producto de esta etapa es un plan de acción con los lineamientos a seguir en el desarrollo de las estrategias, que apuntará a un objetivo común así la metodología varíe entre los comités (turismo de naturaleza y turismo cultural).

- **Implementación**

En este momento se comenzará a trabajar en el desarrollo del modelo y sus estrategias. Será la etapa de la promoción y el inicio de las actividades según lo establecido en el plan de acción. Para garantizar el correcto funcionamiento del clúster se deberá seguir un cronograma, se presentarán informes de gestión y se evaluarán los resultados mediante indicadores de medición. La comunicación entre los actores será clave en este punto, ya que la integración con todas las partes del modelo y los gremios externos, harán posible el funcionamiento del modelo.

### **Financiación del modelo**

La iniciativa deberá contar con recursos públicos y privados, que serán destinados al desarrollo de los proyectos o al pago de terceros por la realización de los servicios que dicte el plan de acción. Los ingresos serán obtenidos por las siguientes fuentes:

- **Membresía al clúster:** los empresarios involucrados en el clúster deberán realizar un aporte en efectivo o en especie para asegurar su ingreso al modelo de asociatividad. Este aporte se realizará sólo una vez y será otorgado al clúster a cambio de la membresía para ser parte del clúster.

Para el caso de instituciones público – privadas como las cámaras de comercio, la membresía será otorgada a la región específica.

- Cuota anual de asociado: todos los miembros del clúster, deberán pagar una cuota anual para el sostenimiento del modelo. El monto de la cuota se establecerá basado en los estudios realizados por el sector academia y en el plan de acción anual, y podrá ser modificado año tras año según su pertinencia.
- Aporte del sector público: provendrán de organismos estatales, tales como alcaldías, ministerios, gobernación, entre otros. Estos ingresos, serán destinados específicamente a la implementación de los proyectos y programas con mayor alcance. Para garantizar que estos recursos no interrumpen los procesos productivos desarrollados por los asociados, será necesario que el modelo clúster esté incluido dentro de las políticas de la administración pública local, regional y nacional. De esta manera se asegura una gestión sostenible a largo plazo.
- Utilidad de la operación: el ideal del modelo de asociatividad es poder generar sus propios recursos, para así asegurar una sostenibilidad en el tiempo. Para lograrlo, será clave un conjunto de estrategias de promoción y comercialización de los servicios y productos turísticos logrados dentro del modelo, así como los ya establecidos con éxito por parte de sus asociados.

## **Aspectos estratégicos a priorizar**

- **Comunicación**

Basados en los resultados obtenidos en el punto anterior, la comunicación es la falencia más grande que presentan los actores del sector turístico de San Gil. Antes de proponer cualquier estrategia que apunte a generar una comunicación eficiente entre los asociados, será necesario realizar un diagnóstico del estado actual de la situación interpersonal de los actores involucrados en el sector turístico y en el desarrollo local en general, e identificar las razones por las cuales la comunicación no se da de manera correcta.

Los resultados obtenidos en dicho diagnóstico, serán también clave para identificar la manera en que se llegará a los actores que se espera se involucren en el modelo de asociatividad.

- **Innovación**

La innovación es quizás el aspecto más importante a trabajar dentro del clúster, ya que lo que se busca con este modelo de asociatividad es desarrollar estrategias nuevas para lograr resultados diferentes. Sin embargo, este elemento requiere especial atención, ya que los integrantes del clúster pueden caer en comportamientos repetitivos a la hora de proponer acciones o de trabajar por ciertos objetivos. Es por esto que la innovación

deberá ser un pilar sobre el que se apoye el plan de acción, teniendo en cuenta que por más exitosa que hay sido una estrategia, no podrá proponerse como innovadora.

La innovación puede verse reflejada tanto en los productos como en los procesos, es decir, una idea que ya se haya realizado también puede ser innovadora si se propone una manera diferente de ejecutarla.

- Cooperación y competitividad

Desde una perspectiva externa al clúster, el desarrollo de alianzas interinstitucionales y la gestión de redes de apoyo, contribuirán a la ejecución integral de proyectos con un alcance local y regional, generando competitividad a nivel empresarial y gremial.

Internamente, el trabajo conjunto y la sinergia entre los asociados y en especial entre los prestadores de servicios turísticos, dará paso a una competencia basada en la innovación y en generación de valor, logrando un aumento de la competitividad del sector turístico, un desarrollo empresarial y un fortalecimiento de la oferta turística.

- Coordinación

El modelo deberá contar con una dirección que se encargue de construir y consolidar una confianza por parte de todos los actores involucrados y los entes externos al clúster. La presencia de un líder garantizará el movimiento coordinado de las iniciativas y el correcto desarrollo de los proyectos. Así mismo será el encargado de establecer lineamientos para la resolución de conflictos, para la vigilancia y control tanto de la implementación de los programas como de la infraestructura turística. La dirección del modelo deberá estar encabezada por un director que contará con organismos de apoyo como son, la policía de turismo, la academia, los sindicatos, entre otros.

Así mismo, el modelo clúster deberá ser adaptable al cambio, transformado su estructura, su plan de acción y sus metodologías para encajar con el comportamiento de la demanda. Esto sólo es posible con un acompañamiento permanente y una dirección que estructure el proceso de cambio.

Una de las labores más relevantes de la dirección del modelo de asociatividad, es la de garantizar la correcta comunicación entre los actores involucrados. Así como con los medios y la prensa. Con el fin de evitar malos entendidos, conflictos o retrasos en los procesos. Para esto puede

contar con un equipo de comunicaciones que velen por adecuada interacción entre los miembros del modelo y los entes participantes.

- Internacionalización

Según SITUR SANTANDER, el 12.6% de la oferta turística del municipio, es consumida por turistas provenientes del extranjero. Lo que indica que es pertinente la creación de espacios para generar capacitación en temas de servicio, bilingüismo, mercados globales, buenas prácticas, entre otros. Se hace necesario entonces promover las iniciativas que apoyen los procesos de transferencia de conocimiento, en especial todo aquello relacionado con los negocios internacionales y la atención al mercado extranjero.

- Formalización

Durante la investigación, se encuentra que de los 121 establecimientos de alojamientos registrados en booking.com , tan sólo 16 cuentan con el Registro Nacional de Turismo activo. Una de las características principales del modelo de asociatividad es contar con asociados legalmente identificados como prestadores de servicios turísticos. Por esto, se deberá iniciar con una campaña de formalización dentro del sector, apoyados por los organismos públicos, que faciliten estos

procesos y controlen la participación formal de todos los prestadores de servicios.

### **Estructura Organizacional**

El modelo de asociatividad estará constituido como un modelo de trabajo asociativo y voluntario, operando con recursos tanto públicos como privados. Se conformará sin personalidad jurídica, independiente, sin fines de lucro y estará organizado estructuralmente y capacitada para tomar sus propias decisiones. Las diferentes empresas y organizaciones, se vincularán, ejercerán derechos y contraerán obligaciones que de manera voluntaria.

La propuesta para la estructura organizacional es la siguiente:

Gráfica 18 Estructura organizacional del Clúster



Fuente: elaboración propia

Los entes involucrados se describen de la siguiente manera:

- La junta directiva: estará conformada por los asociados que quieran hacer parte de ella (un representante por empresa). Y será la encargada de analizar, formular y evaluar el plan de acción, los estatutos, las actas, y demás guías para el funcionamiento del modelo.

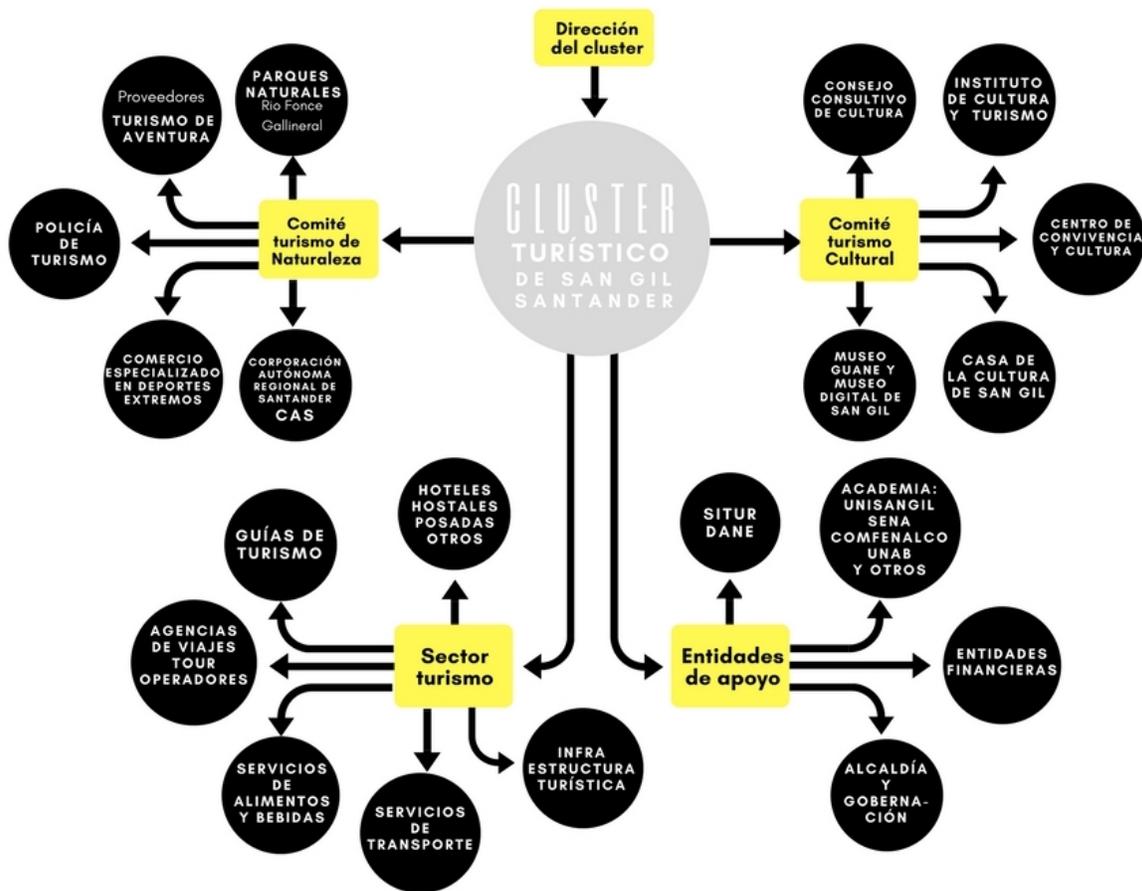
- Director: será elegido por la junta directiva, y será el encargado de garantizar el cumplimiento del plan de acción, coordinar los procesos llevados a cabo dentro del modelo, propender por el buen desarrollo de las iniciativas y en general por el éxito y crecimiento del clúster. A su vez, tendrá el apoyo de asesores externos como pueden ser directores de otros modelos de asociatividad (como el de Medellín), empresarios, académicos, investigadores, entre otros, que contribuyan a la innovación estratégica del modelo. Así mismo, el director tendrá el apoyo de órganos de control como la policía de turismo, la súper intendencia de industria comercio, los guarda parques voluntarios, y demás entidades que velen por el desarrollo sustentable de la región y el municipio, por la formalización del sector y por el cumplimiento de las metas del clúster.
- Coordinador de proyectos: será el encargado de la formulación de los proyectos, apoyado siempre en la academia. Su objetivo principal serán los programas de mayor orden que involucren participación del estado, para los cuales se requieran recursos de orden local, regional y/o nacional.
- Comité de turismo de naturaleza y comité de turismo cultural: como ya se había mencionado anteriormente, será necesaria la especialización del sector en las tipologías de turismo en las cuales se enfocará el municipio.

Estos comités estarán conformados por los actores que participen directamente en cada tipo de turismo; tour operadores, parques naturales, museos, operadores de deportes extremos, entre otros. Cada comité deberá contar con un coordinador que será el encargado de proponer la metodología idónea para cada iniciativa a desarrollar dentro del modelo. Estos coordinadores trabajarán por los mismos objetivos desde diferentes perspectivas, razón por la cual se hace precisa una relación de apoyo entre los comités.

## Propuesta de Modelo Clúster para San Gil

A partir de todo lo anterior, se propone el siguiente modelo de asociatividad a manera de clúster, para el sector turístico del municipio de San Gil:

Gráfica 19 Modelo Clúster Turístico San Gil



Fuente: elaboración propia

El clúster turístico está encabezado por una dirección encargada de coordinar todos los procesos, iniciativas y actores del modelo de asociatividad. La dirección deberá actuar como un ente integrador de esfuerzos y generador de

redes y alianzas, garantizando el correcto desarrollo de las iniciativas y una sinergia entre todos los miembros del modelo.

El modelo de asociatividad contará con dos comités especializados en turismo de naturaleza y turismo cultural. El objetivo de esta división, es especializar los procesos y actuar bajo la metodología idónea para cada tipo de turismo. Así mismo, cada comité será responsable por el logro de las metas y las iniciativas comunes.

En la base del clúster se encuentran los prestadores de servicios turísticos y los servicios de apoyo. Estos actores son pieza clave del modelo, ya que su integración asegura un desarrollo integral del municipio y contribuye a una innovación estratégica intersectorial. De igual manera, será necesario la vinculación de la academia, ya que además de contribuir con la capacitación y formación de los actores involucrados, propondrán desde la teoría y la investigación práctica, los lineamientos a seguir para la formulación y ejecución de estrategias e iniciativas dentro del clúster.

Por último, la articulación público – privada será indispensable para el éxito del modelo. La participación de los organismos estatales y su voluntad política, llevarán al logro de los objetivos del clúster, generando confianza en los asociados y valor en los procesos y resultados de las iniciativas.

## **CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO**

A partir de los resultados obtenidos, se concluye que la asociatividad dentro del sector turístico del municipio de San Gil, es un proceso que deberá trabajarse desde los cimientos, ya que actualmente no existe un modelo asociativo concreto, y por el contrario, si se presentan dificultades dentro del sector como son la falta de comunicación y la competencia desleal. Sin embargo, los actores del sector, están interesados en participar de estrategias puntuales y cortas que contribuyan al desarrollo de un turismo integral, que fortalezca el mercado, y aumente la competitividad del destino y a la generación de valor para el municipio y la región.

Sobre los principales rasgos del mercado turístico de la provincia de Guantánamo, se encontró que existe una gran informalidad por parte de los prestadores de servicios turísticos. Esta sería la principal característica a trabajar, ya que el modelo de asociatividad planteado en el presente proyecto, requiere la formalización de todos los involucrados. Así mismo, se identificó una demanda extranjera considerable, que exige una oferta turística especializada en bilingüismo, calidad y competitividad.

La tipología de turismo del municipio es otro de los puntos clave de la investigación, ya que contrario a lo que se supone, la mayoría de los visitantes, realizaron turismo natural y cultural (Situr Santander, 2016), por lo que la vocación

turística de San Gil deberá analizarse con mayor detenimiento para que su oferta se ajuste al consumo de la demanda.

Según las características del sistema turístico del municipio de San Gil, el presente modelo de asociatividad, deberá estar constituido por los siguientes elementos, que serán la base para un desarrollo local integral y exitoso: Recursos económicos, sociales y ambientales; estos deberán identificarse y jerarquizarse según su nivel de importancia y de cuidado y darán paso a replantear la vocación turística de San Gil. Coordinación; de todos los procesos, para garantizar una adaptabilidad al cambio que encaje con el tiempo y la demanda. Especialización; cada actor tendrá un rol definido dentro clúster, con el fin de desarrollar una metodología de trabajo especial para cada área. Innovación; en las estrategias, en los procesos y en las acciones, para así propender por resultados diferentes. Promoción; es la puerta de entrada al mercado y responsabilidad de todos los involucrados. Sinergia; la integración de los asociados es clave para el correcto desarrollo de las estrategias. Competencia interna; basados en la generación de valor agregado y generando competitividad sectorial. Formalización; para la organización del clúster, se hace preciso que todos sus asociados cumplan con los requisitos turísticos nacionales y locales.

En base a todo lo anterior, se propone un modelo de clúster turístico para el municipio de San Gil/ Santander, como estrategia de desarrollo local, cuya

realización deberá estar guiada por las pautas expuestas anteriormente. Así pues, será necesario socializar con el sector turístico de San Gil, todas las características del modelo de asociatividad como son los roles de los asociados, la estructura organizacional, las etapas de desarrollo, el modelo financiero y las estrategias a priorizar.

## BIBLIOGRAFÍA

Agüera, FO. (2013) El club de producto turístico como herramienta para el desarrollo socioeconómico en países subdesarrollados. Universidad Tecnológica de Santiago UTESA. Contribuciones a la Economía. Tomado de: [www.academia.edu](http://www.academia.edu)

Alcaldía Municipal de San Gil. (21 de 05 de 2016). Plan de Desarrollo San Gil, Una Gerencia Social 2016-2019. San Gil, Santander, Colombia.

Alcaldía Municipal de San Gil. (1 de Mayo de 2015). Diagnóstico Plan Básico de Ordenamiento Territorial. San Gil, Santander, Colombia.

Bacca, A. P., Rodriguez, A. (2014). Mejoramiento de lead time en la entrega de mercancías urbanas, competitividad y sostenibilidad. Universidad Militar Nueva Granada

Baptista, R. (2014) Clusters, Innovation and Growth, in Swann, P., Prevezer, M. And Stout, D. (Eds) *The Dynamics of Industrial Clustering: International Comparisons*.

Baquedaño, B. (2015). Inversión extranjera directa en la zona metropolitana del Valle de Sula y propuesta de creación de la dirección de promoción externa.

Benítez, E., Pérez J. (2000). “Diseño de un modelo para la creación de clústeres económicos entre las medianas empresas hoteleras, para contribuir al desarrollo del turismo en la zona costera de El Salvador”. Universidad Francisco Gavidia,

Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Mercadeo y Publicidad.  
<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/handle/11592/8220>

booking.com. (18 de 12 de 2017). *booking.com*. Recuperado el 18 de 12 de 2017, de Alojamientos San Gil, Santander, Colombia: <https://www.booking.com/>

Breschi, S., y Malerba, F. (Eds.). (2006). *Clusters, Networks, and Innovation*. Oxford, GBR: Oxford University Press, UK. Retrieved from <http://www.ebrary.com>.

Brida, J. G., Monterubianesi, P., y Zapata, S. (2014). Impactos del turismo sobre el crecimiento económico y el desarrollo. El caso de los principales destinos turísticos de Colombia. *Revista de Turismo y patrimonio Cultural*, 9(2), 291-303.

Briones, G. (1996). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. Bogotá: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior

Brown, Ross. (2000). "Cluster Dynamics in Theory and Practice with Application to Scotland". European Policies Research Centre University of Strathclyde. Glasgow, United Kingdom.

Cámara de Comercio de Medellín. (01 de 01 de 2008). *Documentos comunidad clúster*. Recuperado el 12 de 12 de 2017, de Camara de Medellín: [http://www.camaramedellin.com.co/site/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core\\_Download&EntryId=64&PortalId=0&TabId=515](http://www.camaramedellin.com.co/site/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core_Download&EntryId=64&PortalId=0&TabId=515)

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (01 de 01 de 2001). *Cámara de Medellín*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2017, de ANTIOQUIA AVANZA HACIA NUEVOS ESQUEMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL:

<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/competitividad/antioquia-nuevos-esquemas-desarrollo-empresarial-2001.pdf>

Camargo, Leidy. (2006). "Propuesta para la creación de un clúster turístico para la provincia Guantán como estrategia de desarrollo local". Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Economía y Administración.

Cardozo, J.; Isaza L., López A. y Rodríguez S. (2011). "Propuesta para el desarrollo de un clúster Frutícola en el departamento de Cundinamarca". Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Administración de Negocios Internacionales, Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad.

Cala, A. (2009) Los micro-clusters turísticos ¿una herramienta para el desarrollo turístico en zonas rurales deprimidas? Universidad de Medellín. Semestre Económico. <http://hdl.handle.net/10486/664287>

Cerviño, J. (2014). La globalización de las marcas españolas: estrategia internacional e imagen de marca del Santander. *Universia Business Review*, 1(1).

De Bucaramanga, C. D. C. (2006). Santander: entorno de negocios competitivos frente al mundo. Centro de Estrategia de Competitividad, UniAndes, 225.

Comunidad Clúster Medellín y Antioquia . (01 de 01 de 2016). *Institucionalización y dinamización de iniciativas clúster* . Recuperado el 01 de Diciembre de 2017, de Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia : <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2016/Documento%20preguntas%20frecuentes%20Comunidad%20Cluster.pdf>

Dumazedier, J. (1967). *Toward a society of leisure*. New York: The Free Press.

Eldring, J. (2009). Porter's (1980) Generic Strategies, Performance and Risk: An Empirical Investigation with German Data. Hamburg, DEU: Diplomica Verlag. Tomado de <http://www.ebrary.com>.

Ellison, G. and Glaeser, E.L. (1994): Geographical Concentration in the US Manufacturing Industries. A Dartboard Approach. Working Paper no.:4840, Cambridge, Mass.: National Bureau of Economic Research (NBER).

Ferreira J. (2009) Regional competitiveness of a tourism cluster: a conceptual model proposal. Instituto Politécnico de Castelo Branco. <https://repositorio.ipcb.pt/handle/10400.11/1454>

Ganne, B. (2009). Asian Industrial Clusters, Global Competitiveness and New Policy Initiatives. Singapore, SGP: World Scientific.

Gobernación de Santander (2015) Plan Estratégico de Turismo del Departamento de Santander 2015-2016.

Gobierno de España. (2015). Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Guía del nuevo Plan Contable para Pyme.

Harvard Business School. Institute for Strategy & Competitiveness. (<http://www.isc.hbs.edu/competitiveness-economic-development/frameworks-and-key-concepts/Pages/clusters.aspx>).

Hira, A. (Ed.). (2013). What Makes Clusters Competitive? : Cases from the Global Wine Industry. Montreal, QC, CAN: MQUP.

Hotelling, Harold (2014), «Stability in Competition», *Economic Journal* 39 (153): 41–57.

Jackson, J., Murphy, P. (2002). Tourism destinations as clusters: Analytical Experiences from the new world. *Tourism and Hospitality Research*. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/146735840200400104?journalCode=thrb>

Kachniewska, M. (2013). Towards the definition of a tourism cluster. *Journal of ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT and INNOVATION*. <http://www.jemi.edu.pl/25-vol-9-issue-1-2013/255-towards-the-definition-of-a-tourism-cluster-full>

Levitt, T. 1983. 'Globalization of markets', *Harvard Business Review*, May/June, 61(3): 92–102.

Liu, Q., Yang, Q. (2013). Research on tourism industrial cluster from the perspective of network platform. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(11), 25-29.

Mantero, J. C. (2005). Desarrollo local y actividad turística. Argentina: Red Aportes y Transferencias: <http://www.redalyc.org/pdf/276/27600802.pdf>

Martin, R. and Sunley, P (2003) 'deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography* 3:5-35.

Maskell, P. (2014): 'Knowledge creation and diffusion in geographic clusters: Regional development implications'. In: Felsenstein, D., McQuaid, R., McCann, D.

and Shefer, D., (Eds.) Public Investment and Regional Economic Development pp. 59-76.

Maskell, P. (2013): Towards a Knowledge-based Theory of the Geographical Cluster. Industrial and Corporate Change.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2013) Plan de Desarrollo Turístico de Santander. Fondo de Promoción Turística de Colombia. Unión Temporal Turismo CUNDISAN.

Nordin S. (2013). Tourism clustering and innovation: path to economic growth and development. European tourism research institute. MID – Sweden University. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:352389/FULLTEXT01.pdf>

North D. (1955), “Location Theory and Regional Economic Growth”, Journal of Political Economy, vol. 63, pp. 243-258.

Núñez, L. M. G., Martínez, J., y Arzuza, M. (2016). Política pública y creación de empresas en Colombia. Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte. [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/21/politica\\_publica\\_creacion\\_empresas.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/21/politica_publica_creacion_empresas.pdf)

Porter, M. (1996) the Competitive Advantage, Agglomeration Economies, and Regional Policy. Harvard Business School. Boston, USA.

Porter, M. (1998) Clusters and the New Economics of Competition, Harvard Business Review, November-December, pp.77-90.

Porter, M. E., Schwab, K., y Sala-i-Martin, X. (Eds.). (2015). *the global competitiveness report 2007-2008* (pp. 51-81). Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.

Ramos, J. (2014) "Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos en torno a los recursos naturales". *Revista de la CEPAL* N° 66. p. 105-125.

Richardson, G.B. (1972): *The organization of industry*. *Economic Journal* 82: 883-896.

Rodríguez, A., Díaz, É. y Carreño, J. (2015). Turismo como agente educativo: un análisis desde las salidas de campo, *Turismo y Sociedad*, XVI, pp. 117-130  
DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01207555.n16.08>

Rodríguez, M. (2001). "La Creación De Clúster Turísticos Como Instrumento Para La Mejora Competitiva De Los Destinos: Una Aplicación A Las Rías Bajas Gallegas". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7, N° 3, 2001, pp. 119-138.

Roelandt, T., Hetog, P. (1999) *Summary Report of the Focus Group on Clusters*.  
<https://www.oecd.org/sti/inno/2369025.pdf>

RUES. (15 de 12 de 2017). *Registro Nacional de Turismo*. Recuperado el 15 de 12 de 2017, de RUES: <https://www.rues.org.co/RNT>

Ruschmann, D. V. M. (20014). *Turismo e planeamiento sustentable: a protejo do medio ambiente*. (7thEd.). Campinas: Papyrus.

Siggel, E. 2006. 'International competitiveness and comparative advantage: a survey and a proposal for measurement', *Journal of Industrial Trade and Competition*, 6: 63–66.

Situr Santander. (17 de 03 de 2016). *Boletín Técnico No.5 Situr Santander*. Recuperado el 18 de 12 de 2017, de Situr Santander: [http://sitursantander.co/cdn/\\_ts\\_1480969656000/shareppy/sitursantander/pdfs/recipient/BoletinNo2.pdf](http://sitursantander.co/cdn/_ts_1480969656000/shareppy/sitursantander/pdfs/recipient/BoletinNo2.pdf)

Swann, P., Prevezer, M. And Stout, D. (Eds) (1998) *The Dynamics of Industrial Clustering: International Comparisons*. In *Computing and Biotechnology*, Oxford University Press, Oxford.

Tveteras, R., and G.M. Battese. 2014. *Agglomeration Externalities, Productivity and ZENKER, S. y BRAUN, E. (2010) the place centre- a conceptual approach for the brand Management of places. 39th European Marketing Academy Conference, Copenhagen, Denmark, 1-4 june 2010.*

VALLS, J-F. (2007) *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles*. Barcelona Ediciones Gestión 2000.

Varisco, C (2008). *Turismo y desarrollo económico local. Aportes y Transferencias*, 12(1), 126-148. ISSN 0329-2045. <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/366>



## ANEXOS

### Anexo 1. Ficha técnica de la Encuesta

<b>Objetivo</b>	Identificar preferencias de los turistas que visitan el municipio de San Gil, al igual que su percepción sobre las características turísticas actuales.
<b>Técnicas de recolección</b>	Entrevista personal con aplicación de cuestionario estructurado
<b>Instrumento Recolección información</b>	Encuesta estructurada
<b>Modo de aplicación</b>	Directa, por parte del investigador.
<b>Definición de población (unidad de muestreo)</b>	El elemento de la investigación las empresas de turismo y la autoridad de turismo del municipio de San Gil, con un con un total de 1.242 agentes.
<b>Proceso de muestreo</b>	<p>La muestra se determina a través del Muestreo aleatorio simple</p> $n = \frac{N(p * q)Z^2}{Z^2(p * q) + e^2(N - 1)}$ <p>El cálculo del tamaño de la muestra para el estudio se efectúa de la siguiente manera:  n = Tamaño de la muestra.  Z = Nivel de confianza 1.96 (variable estandarizada para una significancia del 95%)  p = 0,5 (probabilidad de éxito) se desconoce el comportamiento de la ocurrencia.  q = 0,5 (probabilidad de no éxito) se desconoce el comportamiento de no ocurrencia.  e = 0,05 margen de error.  N – 1 = Factor de corrección por finitud.  N = Tamaño de la Población: 1.242</p> $n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$ <p>n= 1.242 (1.96)2 *(0,5)(0,5) :  (1,96)2 *(0,5)*(0,5)+(0,05)2*(1.242-1)  n= 278</p>
<b>Alcance</b>	Municipio de San Gil.

<b>Tiempo de aplicación</b>	Abril – Mayo del 2017
-----------------------------	-----------------------

## Anexo 2. Modelo de encuesta

### MODELO DE CLÚSTER TURÍSTICO PARA EL MUNICIPIO DE SAN GIL – SANTANDER

Cordial Saludo.

Lo invitamos a responder las siguientes preguntas relacionadas para un modelo de clúster turístico para el municipio de San Gil - Santander.

La información se utilizará solo con los fines de la investigación y respetando la confidencialidad de los datos.

Agradecemos su aporte.

**\*Obligatorio**

**1. ¿Cuánto tiempo tenía de constituida su empresa al momento de vincularse a una asociación/agremiación? \***

Menos de 1 año

Entre 1 y 3 años

Entre 3 y 5 años

Entre 5 y 7 años

Entre 7 y 10 años

Más de 10 años

**2. ¿Hace cuánto tiempo pertenece a la asociación/agremiación? \***

---

---

---

---

**3. ¿Qué tan satisfecho se siente perteneciendo a la asociación/agremiación? \***

**Ninguno                    1                    2                    3                    4                    Mucho**

**4. Valore de 1 a 4 (1=nada, ..., 4=mucho) los beneficios le ha traído pertenecer a la asociación/agremiación \***

	1	2	3	4
Económicos				
Interlocución ante organismos estatales				
Capacitación / Formación				
Asesoramiento jurídico				
Información estadística del mercado				
Aumento de la productividad				
Aumento de la competitividad				
Apoyo entre asociados/agremiados				
Control de los precios del mercado				
Personales				
Ninguno				
Económicos				
Interlocución ante organismos estatales				
Capacitación / Formación				
Asesoramiento jurídico				
Información estadística del mercado				
Aumento de la productividad				
Aumento de la competitividad				
Apoyo entre asociados/agremiados				
Control de los precios del mercado				
Personales				
Ninguno				

**5. ¿En qué aspectos le ha afectado negativamente pertenecer a la asociación/agremiación? (Explique) \***

---



---

---

---

**6. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones en la asociación/agremiación a la que pertenece? \***

No hacen

Cada mes

Cada trimestre

Cada semestre

Cada año

Otro: \_\_\_\_\_

**7. ¿A cuántas de esas reuniones asiste? \***

Todas

Casi todas

Pocas

Ninguna

**8. ¿Realizan algún tipo de actividad de integración, fuera de las reuniones formales, para que se conozcan entre los asociados/agremiados? \***

Si

No

**9. ¿Ha tenido o tiene algún tipo de diferencia/conflicto con algún asociado/agremiado? \***

Si

No

**10. Si su respuesta fue sí, ¿la asociación/agremiación ha ayudado de alguna manera a solucionarlo? (Si la respuesta anterior fue No salte a la siguiente pregunta) \***

Si

No

**11. ¿Existe una buena comunicación con los demás asociados/agremiados? \***

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Muy mala

Nula

**11. ¿Ha necesitado o utilizado alguno de los convenios que tiene la asociación/agremiación con otras organizaciones? \***

Si

No

**12. ¿Ha articulado su empresa con la de otro asociado para ser más competitivo en el mercado? \***

Si

No

**13. Explique por qué sí o no decidió articularse con una empresa asociada. \***

---

---

---

---

**14. Explique en qué consistió ésta articulación (Alianza con un hotel/restaurante/agencia para complementar servicios ofrecidos. Alianza con una empresa par. Alianza con empresas de otras ciudades y/o países, reducir costos de insumos, promoción conjunta de productos/servicios, etc.) \***

---

---

---

---

**15. ¿Le ha servido pertenecer a la asociación/agremiación al hacer trámites con el Estado? (DIAN, RNT, Vice ministerio, FONTUR, Secretarías departamentales y municipales, juzgados, ayudas públicas, etc.) \***

Sí

No

**16. Valore de 1 a 4 (1=nada,..., 4=mucho) ¿Qué tan importante es para usted que la asociación/agremiación a la que pertenece, tenga sede física en la ciudad donde opera su empresa? \***

**Nada            1                    2                    3                    4                    Mucho**

**17. Con relación al precio pagado por pertenecer a la asociación/agremiación, considera que éste es: \***

Alto

Justo

Barato

Sin importancia

**18. ¿Con qué herramientas le gustaría contar para mejorar la comunicación entre los asociados/agremiados? \***

Herramientas Web: página, redes sociales, email, video conferencias, chat, etc.

Encuentros personales

Teléfono

Otro: \_\_\_\_\_

Observaciones o Sugerencias adicionales.

---

---

---

---

---

¡Gracias!

## **Anexo 4. Guion de entrevista**

### **Guion entrevista Clúster Turístico San Gil**

Las siguientes preguntas hacen parte del diagnóstico de asociatividad sectorial, necesario para la formulación del proyecto “Modelo de Clúster Turístico para el municipio de San Gil”, trabajo de maestría de la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Agradecemos de antemano su colaboración.

---

¿Cómo ve la asociatividad en San Gil del sector turístico con otros sectores como la cultura, el comercio y la academia?

Según una encuesta realizada en San Gil, el nivel de asociatividad sectorial es bajo. ¿A qué cree que se deba?

De acuerdo con SITUR Santander, la demanda turística en San Gil ha disminuido en los últimos años. ¿Cree que un clúster podría ayudar a aumentar la demanda?  
¿Qué otra estrategia recomendaría?

Desde su enfoque y su área, ¿Qué elementos debería trabajar el clúster turístico de San Gil para que usted (su organización y/o su sector) se beneficie?

Si alguna vez a tenido la experiencia de pertenecer a un clúster, por favor descríbala.