

GENERACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA A TRAVÉS DEL DISEÑO DE ESTRATÉGIAS PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS ACTORES DEL SECTOR TURÍSTICO EN LA PROVINCIA DE SUGAMUXI

Fecha de Recepción: 21 de julio de 2014

Fecha de Aprobación: 10 de noviembre de 2014

Para citar este artículo: Tiuzó, S.C. (2014). "Generación de Ventaja Competitiva a través del Diseño de Estrategias para la Integración de los Actores del Sector Turístico en la Provincia de Sugamuxi". In *Vestigium Ire*. Vol. 8, PP. 158-179.

Sandra Constanza-Tiuzó¹

RESUMEN

El presente artículo centró sus objetivos en estudiar las estrategias conducentes al logro de ventajas competitivas a partir de la integración entre los diversos actores con el fin de aprovechar al máximo los activos territoriales y culturales de la provincia de Sugamuxi. Se pretende a través de una revisión bibliográfica exhaustiva, establecer los factores determinantes para generar desarrollo turístico en las regiones, a partir de los cuales se evaluarán las condiciones actuales del sector en la Provincia de Sugamuxi, todo ello desde el marco de referencia del modelo "Diamante de Competitividad" de Porter, quien establece a través de sus estudios Monitor que la integración ha de ser un factor determinante en el auge y desarrollo del sector y teniendo claro que para lograr legitimar el Consejo Provincial de Turismo que a la fecha no ha podido desarrollar acciones concretas en búsqueda de ventajas competitivas, debido a la falta de integración de los actores del sector en la provincia, es propicio establecer el modelo de clúster como una estrategia que generara ventaja competitiva y por ende marcará el futuro del sector.

ABSTRACT

This article aims to study center their strategies leading to the achievement of competitive advantages from the integration between the various stakeholders in order to maximize the territorial and cultural assets Sugamuxi province. It aims through an extensive literature review, establish the determinants to generate tourism development in the regions from which the present conditions of the sector in the Province of Sugamuxi be evaluated, all from the framework of the model "Competitiveness Diamond" Porter, who established through their Monitor integration studies must be a determining factor in the rise and development of the sector and taking clear that in order to legitimize the Provincial Tourism Council to date has failed develop concrete actions seeking competitive advantages due to the lack of integration of actors in the sector in the province, it is conducive to establish the cluster model as a strategy to generate competitive advantage and therefore mark the future of the sector.

158



.....

¹ Sandra Constanza Tiuzó Martínez, Ingeniera Industrial Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Sede Seccional Sogamoso, Candidata a Magíster en Administración. Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá. Presidenta Ejecutiva (e) Cámara de Comercio de Sogamoso. sctiuzom@unal.edu.co. A.E.

RESUMÉ

L'article présent est centré ses objectifs dans étudier les stratégies conduisantes à la réussite d'avantages compétitifs à partir de l'intégration entre les divers acteurs afin de mettre à profit au maximum les actifs territoriaux et culturels de la province de Sugamuxi. Il est essayé à travers d'une révision bibliographique exhaustive, d'établir les facteurs déterminants pour générer un développement touristique dans les régions, à partir desquels les actuelles conditions du secteur seront évaluées dans la Province de Sugamuxi, tout cela depuis le cadre de référence du modèle "Diamant de Compétitivité" de Porter, qui établit à travers de ses études Moniteur que l'intégration doit être un facteur déterminant dans l'essor et le développement du secteur et en bien sayant que, pour réussir à légitimer le Conseil Provincial du Tourisme qui à la date n'a pas pu développer des actions concrètes dans une recherche d'avantages compétitifs, grâce au manque d'intégration des acteurs du secteur dans la province, il est propice d'établir le modèle de clúster comme une stratégie qui générerait un avantage compétitif et par ende marquait l'avenir du secteur.

PALABRAS CLAVE: Estrategia, Clúster, Turismo, Ventaja competitiva, Provincia.

KEYWORDS: Strategy, Cluster, Tourism, Competitive Advantage, Province.

MOST-CLÉS: Une stratégie, Clúster, Tourisme, Avantage compétitif, Province.



INTRODUCCIÓN

El sector turístico se ha convertido en pocos años en uno de los sectores de actividad fundamental del desarrollo social y económico de muchos países y ha influido de forma determinante en los cambios sociales, económicos y culturales que se están produciendo en la sociedad en general. Por otra parte, el turismo se ha ido revelando en multitud de áreas geográficas como un motor importante de desarrollo económico debido a lo que se ha dado en denominar el efecto multiplicador del gasto turístico, que ha sido ampliamente estudiado desde un punto de vista macroeconómico. De hecho, se puede constatar que aquellas zonas que han optado por una especialización y desarrollo de esta actividad presentan un elevado nivel de renta por habitante (Domínguez y Guisado, 2003).

Nooteboom (2003), al respecto considera que la dinámica de la economía actual, requiere que las regiones no solo se preparen para fortalecer la industria en torno a la cual gira su economía, sino buscar nuevas alternativas de desarrollo para sus comunidades, el turismo, es visto como una industria en crecimiento, en este contexto las regiones con vocación turística han de generar estrategias competitivas que les permitan hacer presencia en los mercados cada vez más exigentes, dado que se requiere articular los esfuerzos de todos los actores en respuesta a los nuevos desafíos de la globalización.

En la medida en que se logren articular los esfuerzos, será posible constituir ventajas competitivas. Porter (2008), considera que toda estrategia competitiva, lleva a cabo operaciones tanto ofensivas como defensivas, para así crear más valor a sus clientes que sus competidores y gozar de una posición que le permita responder a las fuerzas competitivas, lo cual se puede llevar a cabo desde diferentes tipos de ventajas como lo son, liderazgo por costos; diferenciación y la última que es una mezcla de las dos primeras, el enfoque.

El presente artículo busca realizar una revisión exhaustiva en torno del tema de integración empresarial de los actores del sector turístico, estructurándose en tres capítulos, en el primero de ellos se plasma el tema de estrategia y competitividad en la empresa turística, donde se recoge la teoría relacionada con el concepto de estrategia y competitividad y se desglosa en forma relevante el diamante de competitividad de Porter enfocado al sector turismo. En el segundo apartado se plasma la situación actual del sector visto desde el contexto mundial haciendo un breve recorrido hasta llegar al contexto local, específicamente la caracterización del sector en la Provincia de Sugamuxi y finalmente, el tercer apartado consolida las principales estrategias propuestas por Toledo (2001) a través de su modelo SIIC.

ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA TURÍSTICA

El concepto estrategia tiene antecedentes en la estrategia militar plasmada en el tratado clásico de Sun Tzu "El Arte de la Guerra", escrito alrededor del 360 a.C (Grant, 1996). Su etimología deriva de la palabra griega strategos, formada por stratos, que significa ejército, y ag, que significa dirigir. Aparece en el ámbito académico con la Teoría de Juegos (Newman y Morgenstern, 1944), donde destaca la competencia frente al adversario para el logro de objetivos preestablecidos. (Citado por Parra, 2013).

La palabra estrategia ha estado dando vueltas desde hace mucho. Ahora los managers lo usan con libertad y con afecto. También es considerada la cúspide de la actividad gerencial. Por su parte, ya hace un par de décadas que los académicos la estudian en profundidad, mientras que las escuelas de negocios suelen tenerla como coronamiento final requerido en sus cursos de management estratégico. La palabra estrategia ejerce gran influencia. ¿Qué significa en realidad? "...Estrategia es una de esas palabras que,



inevitablemente, se definen de una manera pero se usan de otra. La estrategia, es un patrón, es decir coherencia de conducta en el tiempo (Mintzberg, et al., 2003).

Para entender más ampliamente el concepto de estrategia y comprender la forma más clara de su evolución (Bracker, 1980), desarrolló una cronología de las definiciones más recientes de la Estrategia hasta 1979:

Tabla 1.
Cronología de las definiciones de estrategia de Bracker.

Fecha	Colaborador y Fuente	Definición
1947	Von Neumann & Morgenstern, Theory of Games and Economic Behavior [pp. 79-84]	La estrategia es un conjunto de acciones de una empresa que se deciden en función de la situación particular.
1954	Drucker, The Practice of Management [p. 17]	Estrategia consiste en analizar la situación actual y cambiarla de ser necesario. Incorporadas a esta, se busca averiguar los recursos con los que contamos o con los que deberíamos contar.
1962	Chandler, Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise [p. 13]	La estrategia es el determinador de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo estos objetivos.
1965	Ansoff, Corporate Strategy: An Analytic Approach to Growth and Expansion [pp. 118-121]	La estrategia es una regla para la toma de decisiones determinadas por la definición del producto / mercado, vector de crecimiento, ventaja competitiva, y la sinergia.
1968	Cannon, Business Strategy and Policy [p. 9]	Las estrategias son las decisiones de dirección de acción que se requieren para lograr el propósito competitivo de la empresa.
1969	Learned, Chrisfenson, Andrews, & Guth, Business Policy: Text and Cases [p. 15]	La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y principales políticas y planes que serán alcanzados, establecidos de tal manera que se definan los negocios actuales de la compañía y así mismo o en los que va a estar.
1971	Newman & Logan, Strategy, Policy, and Central Management [p. 70]	Las estrategias son los planes de futuro que se anticipan a los cambios y adoptan medidas para aprovechar las oportunidades que se integran en el concepto o la misión de la empresa.
1972	Schendel & Hatten, Business policy or strategic management. Academy of Management Proceedings [p. 4]	La estrategia se define como las metas y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estas metas y objetivos y el patrón mayor de la asignación de recursos para relacionar a la organización con su entorno.

1973	Uyterhoeven, Ackerman, & Rosenblum, Strategy and Organization: Text and cases in General Management [pp. 9-10]	Estrategia proporciona la dirección y cohesión a la empresa y se compone de varios pasos: perfil estratégico, la previsión estratégica, auditoría de recursos, explorar alternativas estratégicas, las pruebas para la coherencia y finalmente, la elección estratégica.
1974	Ackoff, Redesigning the Future [p. 29]	Estrategia se refiere a objetivos a largo plazo y formas de recurrir a ellos que afectan al sistema como un todo.
1975	Paine & Naumes, Strategy and Policy Formation: An Integrative Approach [p. 7]	Las estrategias son acciones específicas de grandes o patrones de acciones para el logro de los objetivos de la empresa.
1975	McCarthy, Minichiello, & Curran, Business Policy and Strategy: Concepts and Readings [p. 19]	La estrategia es el análisis del entorno y la selección de alternativas económicas que coinciden con los recursos y los objetivos corporativos en un riesgo más acorde con el beneficio y la viabilidad de las alternativas que ofrecer.
1976	Glueck. Business Policy: Strategy Formation and Management Action, 2nd ed. [p. 3]	La estrategia es un plan unificado, integral e integrado, diseñado para garantizar que los objetivos básicos de la empresa se han logrado.
1977	McNichols. Policy Making and Executive Action, 5th ed. [p. 9]	Estrategia está integrada en la formulación de políticas: comprende una serie de decisiones que reflejan la determinación de los objetivos básicos de negocios y el uso de habilidades y recursos para alcanzar estos objetivos.
1977	Steiner & Miner, Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases [p. 19]	La estrategia es la forja de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos de la organización a la luz de las fuerzas externas e internas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta aplicación a fin de que los propósitos y objetivos de la organización sean alcanzados.
1979	Mintzberg, The Structuring of Organizations [p. 25]	La estrategia es una fuerza mediadora entre la organización y su entorno: patrones consistentes en corrientes de decisiones de la organización para hacer frente al medio ambiente.
1979	Schendel & Hofer, Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning [p. 516]	Estrategia proporciona señales de dirección para la organización que le permitan alcanzar sus objetivos, al tiempo que responde a las oportunidades y amenazas de su entorno.

Fuente: (Bracker, 1980)

Para Maynez (2011), el objetivo, el alcance y la ventaja competitiva son los componentes críticos de la estrategia de las entidades productivas donde esta última constituye la esencia propia del constructo al definir los medios a través de los cuales la empresa alcanzará el objetivo planteado, que la diferenciará de sus competidores (Collis y Rusktd, 2008 citado por Parra, 2013)

Desde el contexto de la competitividad, diversos enfoques han intentado explicitar las variables independientes que influirían en el logro o mejora de la competitividad. El modelo del Instituto Económico Mundial- IEM (World Economic Forum) identifica la competitividad con la habilidad de un país para crear y sostener a largo plazo un valor económico añadido en relación con sus competidores. El enfoque del IEM permite distinguir entre ventaja comparativa, dependiente de factores tales como recursos naturales (clima, paisaje...) o recursos energéticos, y ventaja competitiva, relacionada con su infraestructura, la habilidad de gestión, la cualificación de su fuerza laboral, las políticas gubernamentales, etc., factores todos ellos capaces de producir valor añadido a los recursos disponibles (Fayos-Solá, 1994).

Para Lane, B. (2011), el desarrollo de la estrategia debería ser utilizado para fomentar un diálogo permanente entre el gobierno, las empresas turísticas, comunidades y otros interesados sobre el futuro de una zona y el rol del turismo en ese futuro.

Para Rodríguez y Guisado (2003), en el sector turístico, la competitividad se define como la capacidad de las empresas turísticas de atraer visitantes –extranjeros o nacionales–, de tal forma que en el destino realicen un gasto que sirva para compensar los costes de desarrollo de esa actividad, así como para remunerar los capitales invertidos por encima de su coste de oportunidad.

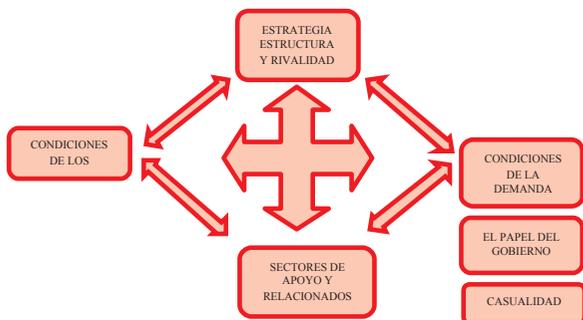
En este sentido se destaca la aportación del modelo de Porter que ha sido extremadamente

útil en la distinción cualitativa de la política turística, permitiendo de esta manera lograr un elevado grado de consenso entre Administraciones y empresas turísticas sobre las grandes líneas de dicha política.

En diferentes países, Porter en sus estudios Monitor y en invitaciones particulares, promueve la utilización de esquemas productivos y de trabajo integrado en los sectores económicos, como herramientas indispensables para alcanzar ventajas competitivas. Éste estudio fue la base para adelantar posteriores investigaciones que originaron políticas que incluían prácticas empresariales fundamentadas en las cadenas productivas. En la cadena de valor genérica, el autor hace referencia a este término como una forma de análisis de la actividad empresarial, mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en las actividades que generan valor. Lo anterior permite concluir que en cada empresa, que integra una cadena productiva, están inmersas las cadenas de valor (Montoya, et al., 2008).

Porter (1997), establece que la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor. En su modelo del diamante de la competitividad, relaciona el éxito de una empresa con una adecuada dotación de recursos (básicos y avanzados); una demanda sofisticada con la presencia de sectores afines y relacionados y con la estrategia, la estructura y la rivalidad de la empresa (figura 1). En su estudio introduce la idea de clúster como “...un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí” (Porter, 1999, p. 205), convirtiéndose en el segmento estratégico al nivel del cual tiene lugar la competencia.

Figura 1.
El diamante de la competitividad de M. Porter



Fuente: Porter (1990).

Porter, aunque en el primer estudio que realiza sobre la ventaja competitiva de las naciones no analiza el sector turístico como tal, ha trabajado ampliamente este sector a través de su equipo Monitor, adaptando su modelo a territorios más específicos y delimitados como es el caso de los destinos turísticos (clúster turísticos).

Esto no significa que haya modificado su teoría, sino que lo que Porter pretende estudiar son las naciones, y estas presentan en el ámbito internacional un cierto carácter local en el sentido de su homogeneidad. No obstante, dada la relación que existe en el sector entre los recursos naturales y los factores de atracción de un destino, así como su heterogeneidad en una nación y su intransferibilidad, tiene más sentido hablar de núcleos turísticos más homogéneos y restringidos geográficamente.

Este modelo metodológico de análisis de la competitividad de los territorios, en general y de los destinos turísticos, en particular, al igual que los restantes, parte del enfoque estratégico y estructural de la competencia, considerando que no existen países competitivos, sino países con determinados productos y destinos turísticos competitivos que dependen de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar permanentemente (Bordás, 1999:605). Dicha innovación va a venir determinada, a su vez, por la presión

e intensidad de la competencia existente entre las empresas turísticas y los destinos turísticos, pues, a medida que esta sea más intensa, las empresas se verán más obligadas a innovar. No obstante, en este modelo también juegan un papel importante otros factores presentes en el destino, tales como su política turística, las características de los factores productivos, de la demanda turística, de los factores causales y de las relaciones de sinergias que se puedan establecer entre los mismos.

Este modelo, por tanto, no solo supone que la competitividad de los destinos turísticos es determinada por factores macroeconómicos, sino que también considera factores microeconómicos, partiendo, por tanto, de que la competitividad de los clusters es algo de origen muy local y es aquí donde se deben centrar los esfuerzos para el refuerzo competitivo. En este sentido, debe decirse que la actividad turística de un país se despliega, mayoritariamente, en espacios receptores, más o menos, delimitados y organizados, denominados clusters, los cuales cumplen las siguientes características (Bordás, 1999: 609):

- Se componen de un entramado diverso y complejo de recursos, atractivos, infraestructuras, servicios, equipos, y numerosas empresas de apoyo.
- Se componen, a su vez, de micro-clusters que se ocupan de ofertar actividades turísticas específicas sol y playa, turismo rural, turismo de aventura, etc., dirigidas a determinados segmentos del mercado.
- Tienen un “diamante” competitivo propio que condiciona fuertemente la competitividad del destino, por lo que, como comentábamos anteriormente, la competitividad de los destinos turísticos es un fenómeno de origen muy local. En tal sentido, Porter considera que las condiciones que determinan la competitividad de un servicio turístico se encuentran en un ámbito geográfico determinado o destino turístico, el cual viene conformado por un cluster o grupo de empresas y servicios tu-



rísticos y las relaciones que estos mantienen entre sí (Rodríguez Domínguez, 2000: 199).

TURISMO

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT; 2007), "El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico.

En este contexto es importante conocer también la definición que la OMT da sobre destino (destino principal) de un viaje, el cual se constituye "en el destino principal de un viaje turístico es el lugar visitado que es fundamental para la decisión de realizar el viaje" (OMT; 2007).

Como tal, el turismo tiene efectos en la economía, en el entorno natural y en las zonas edificadas, en la población local de los lugares visitados y en los visitantes propiamente dichos. Debido a estos diversos impactos, la amplia gama y variedad de factores de producción requeridos para producir los bienes y servicios adquiridos por los visitantes y al amplio espectro de agentes involucrados o afectados por el turismo, es necesario adoptar un enfoque global del desarrollo, la gestión y la supervisión del turismo. Este enfoque es muy recomendable con miras a la formulación y puesta en práctica de políticas de turismo nacionales y locales, así como de acuerdos internacionales u otros procesos en materia de turismo".

El turismo ha sido visto durante los últimos años, como la empresa que ha de contribuir al desarrollo socioeconómico de las naciones apoyando la preservación del medio ambiente (Barbini et al., 2009), una industria que ha ido en constante crecimiento según la Organización Mundial del

Turismo (OMT), en 2011 el número de turistas fue de 980 millones un 4.4% superior al de 2010. Ha tomado tanta importancia el sector que incluso hay regiones que viven en torno a esta empresa, como en el caso de Tropical North Queensland (Australia) en la que el turismo representa el 24% de su PIB (Pérez et al., 2012). El turismo es el tercer sector más importante a nivel mundial, contribuyendo directamente con un 5% del PIB global (9%, sumando aportes indirectos), asimismo, se estima que aproximadamente 250 millones de personas trabajan en este sector, es decir 1 de cada 12 trabajadores en el mundo (Clavijo et al., 2011).

Por su parte, el reporte "The Travel & Tourism Competitiveness" (2013) que publica el Foro Económico Mundial, refleja que el sector turístico se ha beneficiado del proceso continuo de globalización al observar una demanda incremental de viajes, lo cual indica que los viajes y el turismo integran un sector crítico para el desarrollo económico sostenible en cualquier tipo de economía, al tener la posibilidad de ser un medio que permita crear empleo, crecimiento y desarrollo económico.

En la década de los ochenta asistimos, sin embargo, a una profunda transformación del paradigma de funcionamiento de la industria turística respondiendo a profundos cambios tecnológicos y socioeconómicos en los mercados turísticos. La Nueva Era del Turismo (NET) se caracteriza fundamentalmente por la supersegmentación de la demanda, la flexibilidad de la oferta y la distribución y la búsqueda de rentabilidad en la integración diagonal y consiguientes economías de sistema en lugar de las economías de escala.

TURISMO EN EL MUNDO

Efectivamente desde los orígenes del hombre, este se ha visto impulsado a trasladarse a diferentes emplazamientos por distintas razones; caza, religión, comercio, guerras, ocio, etc. Así, los romanos viajaban a sus villas de invierno para

descansar y escapar del bullicio de las ciudades. En la época de la ilustración, las clases acomodadas realizaban viajes por motivos culturales conocidos con el nombre de gran tour.

El estudio del turismo tomó una mayor relevancia a partir de la segunda mitad del siglo XX, pasando de un enfoque puramente económico a uno más integral, aunque predomine el primero. A partir de este período se destacan cuatro plataformas que permiten ordenar el debate y las visiones sobre el turismo (Jafari, 2005): primero la plataforma defensora, que resalta lo bueno del turismo, la de advertencia, que inicia una crítica dirigida a los impactos negativos del turismo, la de adaptación, que propone un desarrollo respetuoso y responsable del turismo y finalmente la del conocimiento, con el objetivo principal de tener una visión holística del turismo.

En los años cincuenta, el viaje internacional se fue haciendo cada vez más accesible a un porcentaje mayor de la población debido a diferentes factores, como por ejemplo la aparición de pasaje a reacción al término de la Segunda Guerra Mundial, el bajo precio del petróleo, la mayor renta disponible de las familias, la aparición de vacaciones pagadas y el aumento del tiempo libre del que dispone la población de los países industrializados.

El desarrollo de las comunicaciones y de los medios de transporte fue otro factor determinante que amplió enormemente las posibilidades de llegar a nuevas y más lejanas regiones de acogida o destino turístico. Conjuntamente, otro factor que contribuyó al aumento del turismo internacional fue el progresivo crecimiento de las relaciones comerciales entre los distintos mercados mundiales que trajo consigo el correspondiente incremento de los desplazamientos, no ya por motivos de ocio, sino por razones de negocios o estudios profesionales. Todo ello favoreció el desarrollo de una oferta estandarizada, basada en paquetes turísticos que permiten gestionar la demanda de un elevado número de turistas

conforme a sus intereses y necesidades (Sancho, 2008).

INTEGRACIÓN TURÍSTICA A TRAVÉS DE REDES

Para (Mantero, 1997): la práctica de un turismo alternativo a partir de programas y proyectos en curso, de empresarios, grupos y asociaciones en función de un turismo ambiental y cultural, nos resulta compatible e integrable a un modelo de convivencialidad turística, susceptible de concebir a partir de la recuperación e integración. Así se demuestra en los casos de éxito que se mencionan a continuación:

- Clúster internacional: Sauípe, Brasil (Cadenas Turísticas), surge como iniciativa del estado federal de Brasil, junto al Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Este clúster turístico fue inaugurado a finales del año 2000, como una inversión público-privada. Se trata de tres cadenas hoteleras internacionales (Accor, Marriot y SuperClubs), quienes administran cinco hoteles y esperan en un futuro operar con 70% de turistas extranjeros promoviendo el concepto de conocer una experiencia brasileña, combinando el ecoturismo, el turismo cultural y la recreación en un mismo lugar.
- El caso de la provincia de Smaland al sur de Suecia, es un caso exitoso de competitividad, esto debido a que centró su desarrollo turístico en una Organización Gestora de Destinos (OGD), la cual realiza un mercadeo integral del mismo, por ello, una de sus principales funciones es la de coordinar las actividades entre todos los actores del destino, optimizando así los recursos con que cuenta, a partir de la legitimación de todos los involucrados (Elbe et al, 2009).
- En el caso de Tropical North Queens-land (Australia), en cuya región el turismo es la industria más importante y representa alrededor de 24% de su PIB. Cuya estrategia es entre otras la cooperación basada en la confianza, una visión común, formación de



alianzas estratégicas para llegar a metas comunes, amenazas o competencia externa, lo que reforzó la cooperación, relación basada en competencia, contactos informales, reforzando la confianza, la cercanía de las compañías y una estrategia de desarrollo turístico, en la cual el concepto de Cluster es muy importante.

- De otro lado Napa Valley, (California, USA) que es visitado por cerca de 4.7 millones de turistas cada año, considera que su éxito como destino turístico se debe a la estrategia de mercadeo enfocada a aumentar el tiempo que duran los visitantes en la zona, elaborada de manera conjunta entre los sectores público y privado, al aumento del personal capacitado y de profesionales especializados en el área del turismo y a que se mejoró la infraestructura relacionada con el turismo.
- La región de Orlando. (Florida, USA) la cual cuenta con una alta concentración de atracciones con varios parques temáticos, centro de convenciones, y balnearios de vacaciones en las proximidades de uno al otro. El sector turismo genera más de 20 billones anualmente. Alrededor de 200 mil empleados de la zona trabajan en Turismo, con más de 60 mil en el parque de atracción de Disney con atracciones famosas que incluyen Walt Disney World Resort, Sea World y Universal Studios. Centran su éxito en la visión en conjunto de hacia dónde debe enfocarse el desarrollo turístico.
- El Clúster de Turismo de Canarias (España - Unión Europea) cuyo Clúster del Turismo de Canarias, tiene la forma jurídica de Fundación Canaria y territorialmente es un archipiélago que integra las islas de: Tenerife, La Palma, Fuerteventura, Lanzarote, Puerto de Mogán, El Veril Playa del Inglés cuenta con un prestigio internacional en la investigación, análisis y educación en turismo, a través de sus dos universidades, como evidencia el reconocimiento de Campus de Excelencia Internacional: U. La Laguna y U. Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC). La ULPGC integra al Instituto de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible, que se encuentra entre los 30 primeros del mundo en producción científica en turismo.
- Paquetes de turismo accesible en Arousa, cuya clave del éxito recae en la implicación cohesión y cooperación de todos los agentes turísticos y profesionales de la Accesibilidad universal que participaron coordinadamente en la puesta en marcha de la iniciativa.
- La comunidad Senior Tourism Europa, cuyo éxito se deriva de factores como la calidad y el tipo de paquete turístico ofertado, la implicación del sector público y privado, el tipo de comercialización implicado al sector turístico de cada país y el segmento al que se dirige.
- En Colombia, el Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones (Medellín, Antioquia, Colombia) cuya base empresarial se constituye por: 7.225 empresas, mipymes: 99.86% y grandes: 0.14% y su participación en PIB de Antioquia: 1,3%. Tiene las siguientes características:
- Formación del talento humano: Reforma a programas curriculares de posgrado relacionados con el turismo receptivo con estándares internacionales.
- Posicionamiento de la ciudad región alrededor del concepto de ciudades iluminadas, de manera articulada con el Clúster Energía Eléctrica, las autoridades locales y las empresas del sector.
- Plan de desarrollo turístico de Medellín 2010 - 2020: Contribución en su estructuración.
- Medellín Destino de Negocios: Fortalecimiento empresarial e institucional para posicionar a la ciudad como destino de negocios en el ámbito internacional.
- Medellín Ciudad Clúster: Impulso a la modernización del tejido empresarial y el fortalecimiento de sus vínculos productivos, comerciales y tecnológicos.
- El Clúster del turismo en el Quindío (Eje cafetero, Colombia) cuyas características son:
- Su extensión es de 1.960 km² enmarcada en un exuberante paisaje natural saturado de

verdes entre montañas y cafetales.

- Los turistas extranjeros provienen principalmente de Estados Unidos (29,6%) y España (11,3%)
- En el Departamento 513 hoteles y alojamientos (9.310 camas rurales). Esta infraestructura genera un total de 2.865 empleos, 1.508 de ellos permanentes y el resto temporales.
- Así mismo, con base en el Registro Nacional de Turismo, hay 12 parques, la mayoría temáticos; 33 agencias de viajes y turismo; 30 agencias operadoras de turismo receptivo; 7 operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones y 34 oficinas de representación turística.

Como puede evidenciarse, las regiones con vocación turística se han organizado en torno a sus activos territoriales tanto naturales, como culturales (materiales e inmateriales), promoviendo actividades que les permitan generar ingresos como una alternativa de sustento, lo cual ha dado paso al desarrollo empresarial, por lo que los gobiernos le han apostado a este sector como uno de los pilares para el desarrollo. Y como lo plantea Montoya, et al., 2008, parece existir un consenso en que la integración en redes empresariales soluciona los problemas de competitividad de las empresas, no solo de las pymes sino también de las grandes e incluso de las micro.

TURISMO EN COLOMBIA

Para Colombia, según el Departamento de Planeación Nacional, el turismo es una apuesta productiva que es común en todos los planes regionales de competitividad de los departamentos y tiene el potencial de convertirse en un gran motor de desarrollo regional.

En la última década el turismo ha tenido una evolución importante y positiva en cuanto al número de visitantes extranjeros a Colombia, el comportamiento de llegadas de viajeros extranjeros a Colombia para los años 2001 – 2010, muestra un

aumento de 1'723.083 en 2001 a 2'767.319 en 2010 según cifras tomadas de estudio elaborado por la Oficina de Estudios Económicos – MCIT con fundamento en datos aportados por el DAS, Superintendencia de puertos y el Banco de la República.

Tabla 2.
The Travel & Tourism Competitiveness Index 2013.

COUNTRY	RANK/140	SCORE
Morocco	71	4.03
Brunei Darassalam	72	4.01
Perú	73	4.00
Sri Lanka	74	3.99
Macedonia, FRY	75	3.98
Ukraine	76	3.98
Albania	77	3.97
Azerbaijan	78	3.97
Armenia	79	3.96
Vietnam	80	3.95
Ecuador	81	3.93
Philippines	82	3.93
Trinidad and Tobago	83	3.93
Colombia	84	3.90
Egypt	85	3.88
Dominican Republic	86	3.88
Cape Verde	87	3.87
Kazakhstan	88	3.82

Sin embargo, en el tema de competitividad Colombia aún mantiene un gran reto al ocupar la posición 84 dentro de 140 en la clasificación global, tal como se muestra en la tabla 2, del The Travel & Tourism Competitiveness Index 2013, emitida por el World Economic Forum.

Fuente: The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. In The World Economic Forum.



En este mismo sentido, ocupa el lugar 16 entre 27 en The Travel & Tourism Competitiveness Index 2013: The Americas. En la tabla 3 se muestran los lugares ocupados por Colombia en los tres subíndices analizados por el World Economic Forum a nivel global, Regulación; 101, con un puntaje de 4,11, Ambiente de negocios e infraestructura; 103, con un puntaje de 3,09 y Recursos humanos, culturales y naturales; 34, con un puntaje de 4,51.

Tabla 3.
The Travel & Tourism Competitiveness Index 2013: The Americas.

Country/Economy	OVERAL INDEX			SUBINDEXES					
	Regional rank	Overall Rank	Score	T&T Regulatory framework		Business environment and infrastructure		T & T Human, cultural, and natural resources	
				Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
United States	1	6	5.32	44	4.95	2	5.36	1	5.65
Canadá	2	8	5.28	27	5.27	8	5.17	5	5.39
Barbados	3	27	4.88	13	5.50	18	4.96	50	4.20
Panamá	4	37	4.54	54	4.83	36	4.52	45	4.29
México	5	44	4.46	83	4.43	61	3.92	15	5.02
Costa Rica	6	47	4.44	52	4.88	66	3.98	38	4.45
Brazil	7	51	4.37	82	4.43	76	3.57	12	5.10
Puerto Rico	8	52	4.36	40	4.99	43	4.33	81	3.75
Chile	9	56	4.29	53	4.87	53	4.07	65	3.94
Uruguay	10	59	4.23	31	5.18	78	3.53	62	3.97
Argentina	11	61	4.17	69	4.54	72	3.61	41	4.38
Jamaica	12	67	4.08	59	4.76	64	3.76	87	3.72
Perú	13	73	4.00	96	4.17	86	3.36	37	4.47
Ecuador	14	81	3.93	85	4.37	83	3.38	56	4.05
Trinidad and Tobago	15	83	3.93	104	4.07	54	4.07	95	3.64
Colombia	16	84	3.90	101	4.11	103	3.09	34	4.51
Dominican Republic	17	86	3.88	67	4.60	75	3.58	108	3.45
Honduras	18	93	3.72	97	4.17	92	3.28	89	3.69
Nicaragua	19	95	3.67	98	4.15	101	3.11	82	3.74

Fuente: *The Travel & Tourism Competitiveness 2013: The Americas. In The World Economic Forum.*

ACTORES DEL SECTOR TURÍSTICO EN COLOMBIA

Llegados a este punto es necesario hacer una clara distinción de los actores del turismo que tienen un papel fundamental en el cumplimiento del objetivo establecido por la política de turismo en Colombia, el cual se constituye como el logro del crecimiento sostenible del sector turismo. La ley 1101 de 2006, establece que son prestadores de servicios turísticos los siguientes:

1. Los hoteles, centros vacacionales, campamentos, viviendas turísticas y otros tipos de hospedaje no permanente, excluidos los establecimientos que prestan el servicio de alojamiento por horas.
2. Las agencias de viajes y turismo, agencias mayoristas y las agencias operadoras.
3. Las oficinas de representaciones turísticas.
4. Los guías de turismo.
5. Los operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones.
6. Los arrendadores de vehículos para turismo nacional e internacional.
7. Los usuarios operadores, desarrolladores e industriales en zonas francas turísticas.
8. Las empresas promotoras y comercializadoras de proyectos de tiempo compartido y multipropiedad.
9. Los establecimientos de gastronomía y bares, cuyos ingresos operacionales netos sean superiores a los 500 salarios mínimos legales mensuales vigentes.
10. Las empresas captadoras de ahorro para viajes y de servicios turísticos prepagados.
11. Los concesionarios de servicios turísticos en parque.
12. Los demás que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo determine.
13. Las empresas de transporte terrestre automotor especializado, las empresas operadoras de chivas y de otros vehículos automotores que presten servicio de transporte turístico.

En este mismo contexto, las entidades adscritas al Comité Directivo del Fondo Nacional del Turismo son los siguientes:

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Federación de Municipios
- ProColombia
- ASTIEMPO – Asociación Colombiana de Tiempo Compartido
- COTELCO – Asociación Hotelera y Turística de Colombia
- ATAC – Asociación del Transporte Aéreo de Colombia
- FEDEC – Federación Colombiana de Eco-parques, Ecoturismo y Turismo de Aventura
- ADITT – Asociación para el Desarrollo Integral del transporte Intermunicipal
- ANATO – Asociación de Agencias de Viajes y Turismo
- Fondo Nacional de Turismo
- Federación Colombiana de Comercio Exterior
- Bancoldex S.A
- ACODRES

TURISMO EN BOYACÁ

En lo referente al turismo en el departamento de Boyacá, se desconocen los niveles actuales de productividad y competitividad en las empresas del sector, debido a la carencia de investigaciones actualizadas que permitan determinarlos y la falta de integración de clusters y cadenas productivas con la academia y los organismos que tienen dentro de sus objetivos el contribuir al desarrollo regional, para lograr su crecimiento y desarrollo (comisión regional de competitividad, 2011)

En el Plan de Desarrollo Boyacá (2012-2015), se establece el turismo como uno de los pilares de desarrollo, al consignar en su visión que “En el año 2020 Boyacá será una región próspera y competitiva gracias a la generación de cadenas de valor basadas en...su enorme potencial turístico, minero y agrícola, su infraestructura y conectividad...”. (Gobernación de Boyacá, 2012). En un



estudio de prospectiva “El turismo es considerado un sector estratégico para el desarrollo departamental, en especial por factores relacionados con la generación de empleos, la distribución de los ingresos entre un mayor número de habitantes; las oportunidades de diversificación económica y la complementariedad de las actividades tradicionales; el ingreso de nuevos capitales para la inversión regional y las posibilidades de la integración económica y social”. (Gobernación de Boyacá y Fenalco, 2011). Por lo tanto es fundamental la articulación de los actores, para planear, integrar, organizar y ejecutar estrategias en torno al desarrollo.

El estudio realizado por Angarita y Orozco, 2013 sobre el análisis del turismo en la provincia de Sugamuxi Departamento de Boyacá, pone de manifiesto que Boyacá es un departamento con un potencial enorme en el sector turismo ya que su belleza paisajística, costumbres, gastronomía y festividades atraen a turistas nacionales e internacionales; la Provincia de Sugamuxi está ubicada en la zona central del departamento y posee atractivos naturales que fácilmente atraen los deseos de los turistas.

Y agregan en su estudio, que unas de las grandes falencias que tiene el sector son; el inadecuado tratamiento de la información, el rezago de la región frente a la promoción en el sector, la incipiente función investigadora y de gestión a nivel de las empresas turísticas de Boyacá y el carecimiento en muchas de ellas de los conocimientos y habilidades necesarios para utilizarlos como instrumentos claves para el mejoramiento de la productividad y competitividad (Angarita y Orozco, 2013).

Boyacá² cuenta con la Secretaría de Cultura y Turismo, el Consejo Departamental de Turismo y resultado de la descentralización, los Consejos Provinciales de Turismo mediante el Decreto

.....

2 El Departamento de Boyacá está conformado por 123 municipios, los cuales están distribuidos en 13 provincias, un distrito fronterizo y una zona de manejo especial.

Número 001822 del 2008, como órganos consultivos para las provincias, con el objetivo de:

“...asesorar en la formulación, coordinación, articulación y ejecución de políticas relacionadas con el sector a través de procesos con los territorios Municipales, así como fomentar y promocionar el turismo sub-regional y Departamental de Boyacá, teniendo como base la cooperación estrecha del sector privado con el sector público”

De acuerdo a ello, confluyen representantes de los diferentes gremios del sector, el gobierno departamental y local, la academia y demás entidades relacionadas con el sector (Gobernación de Boyacá, Decreto Número 001822 del 24 de octubre de 2008), asumiendo el mismo rol que tiene una Organización Gestora de Turismo (OGD).

Como fruto de estos esfuerzos, en marzo 03 de 2015, se expide por la Honorable Asamblea del Departamento de Boyacá, la Ordenanza Número 001 de 2015, por la cual se adopta la política pública de turismo en el departamento de Boyacá, en la cual se encuentran plasmadas la visión, misión, Objetivo general, objetivos específicos, marco legal y finalmente, los 10 lineamientos estratégicos trazadas para lograr el propósito de la política pública de Turismo para el Departamento con sus respectivas acciones, consagrados como sigue:

1. Gobernanza turística, 2. Infraestructura y servicios públicos para el turismo, 3. Ordenamiento territorial turístico, 4. Oferta turística actual y potencial del destino, 5. Calidad del talento humano para el turismo, 6. Inclusión social mediante el turismo, 7. Sostenibilidad de los Recursos Turísticos del Departamento, 8. Competitividad del sector privado turístico local, 9. Gestión integral y competitiva del destino, 10. Gestión de mercadeo turístico.

Las estrategias de Competitividad del sector privado turístico local y de Gestión integral y competitiva del destino, consagradas en los ar-

títulos 15 y 16 respectivamente de esta Ordenanza, evidencian la importancia de la consolidación de los gremios y el desarrollo de mecanismos para una mejor articulación de los sectores público, privado y la participación ciudadana para construir y consolidar el producto turístico y crear una gerencia de producto turístico que sea a su vez promotora del mismo.

Diagnóstico del sector turismo de la Provincia de Sugamuxi



Figura 2.
División política provincia de Sugamuxí.

“La Provincia de Sugamuxi, está ubicada al nordeste del Departamento de Boyacá, con una extensión de 3.407 kilómetros cuadrados, que corresponden al 14.4% del área total de Boyacá. Limita al Norte con las provincias de Tundama y Valderrama, al Sur con parte de la Provincia de Lengupá y con el Departamento de Casanare; por el Oriente, con parte de la Provincia de Valderrama, con Casanare y cierra por el Occidente con la Provincia del Norte”.

Sogamoso es su Capital y la integran los municipios de Tópaga, Monguí, Mongua, Aquitania, Cúitiva, Firavitoba, Nobsa, Gámeza, Iza, Tibasosa, Pesca y Tota.³

.....
³ La población total de la Provincia de Sugamuxi es de 222.491 habitantes, según el censo de 1993, de la cual el 56.28% tiene asiento en Sogamoso, y el resto el 43.72% distribuye en los 12 municipios restantes de la Provincia. La densidad poblacional es de 90.9 habitantes por kilómetro cuadrado. El Lago de Tota está enclavado en el corazón de la Provincia de Sugamuxi, su espejo de aguas cristalinas cubre una extensión de 55 kilómetros cuadrados es el más grande de Colombia.

En la Provincia de Sugamuxi, Sogamoso lidera el desarrollo económico, como cabecera de provincia y una de las principales ciudades del Departamento. Se resalta que el sector turístico es uno de los que presenta una alta rotación en cuanto a creación y cierre de empresas, según la Cámara de Comercio de Sogamoso en 2014 la creación de empresas relacionadas con el sector fue del 11%, y el cierre respectivo del 14%.

De un estudio realizado por la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia en asocio con la Cámara de Comercio de Sogamoso (Pérez et al., 2012), que contiene un diagnóstico general del sector, se extraen los datos más relevantes que ayudan a soportar este estudio:

En las alturas montañosas de Monguí y Tópaga; se guardan tesoros del arte colonial; de Iza son los baños termales tan afamados como sus paisajes; Tibasosa, Iza y Nobsa por sus artesanías y tejidos de lana destacan en el concierto provincial.

Tabla 4.
Factor calidad.

	Alojamiento y Hospedaje	Gastronomía y Bares	Agencia de Viajes	Transporte
Certificación en calidad	3%	2%	0%	20%
Normas Técnicas Sectoriales	8%	7%	100%	60%
Capacitación	81%	71%	100%	100%
Extranjeros	78%	79%	83%	80%
Manejo de Idioma adicional	14%	17%	100%	0%
Agremiación sectorial	19% COTELCO	0% ACODRES	0% ANATO	100% ACOLTES
Afiliación al RNT	54%	27%	100%	60%

Fuente: Pérez et al., (2012)

La tabla 4 muestra que la implementación y certificación en normas de calidad es muy baja, para el Alojamiento y Hospedaje es de 3%, Gastronomía y Bares 2%, Agencia de Viajes 0% y Transporte 20%.

Tabla 5.
Factor integración empresarial.

	Alojamiento y Hospedaje	Gastronomía y Bares	Agencia de Viajes	Transporte
Conoce al C.P.T.	35%	25%	60%	0%
Lo integran	23%	21%	33%	0%
Beneficios	66%	66%	50%	0%
Representante	100%	33%	100%	0%
Conocen concepto Clúster	24%	14%	67%	0%
Interesados en hacer parte de integración	89%	98%	100%	100%
Tienen alianzas	54%	36%	100%	60%

Fuente: Pérez et al., (2012).

En la tabla 5 se puede evidenciar que existe un bajo conocimiento sobre la existencia del Consejo Provincial de Turismo y por ende una baja participación. Adicionalmente de quienes participan

solo entre un 50% y 66% ven los beneficios de pertenecer a este y el nivel de alianzas es bajo frente a las requeridas en este sector, sin embargo un alto porcentaje están interesados en realizar una integración empresarial, considerando su importancia para dinamizar el sector.

Las cifras mencionadas, demuestran la necesidad de llevar a cabo procesos que permitan aumentar la competitividad del sector turístico de la Provincia de Sugamuxi, de tal forma que tenga como punto de partida el territorio, sus activos y la integración de sus actores, según Porter, (2003:7), "...quedan muy pocos sectores en los cuales la competencia no haya perturbado la estabilidad y la situación de dominio del mercado. Ninguna empresa, y ningún país, pueden permitirse el lujo de desentenderse de la necesidad de competir. Todas las empresas, y todos los países, tienen que tratar de comprender y dominar la competencia" y ello implica asumir tanto conceptual como metodológicamente tal proceso, con cada uno de los actores relevantes del sector, de forma individual y grupal.

Según Wang y Fesenmaier (2006), el modelo que describe las alianzas entre los actores del sector turístico está constituido por cuatro componentes: precondiciones para formar la alianza; motivaciones para entrar a la alianza; el proceso de formación de la alianza y los resultados de la alianza. Particularmente el tercer componente está conformado por cinco etapas: la primera, constituye la identificación y selección de los posibles socios, la segunda, permite la identificación de las metas de la alianza y el desarrollo de la confianza entre los actores (movilización de recursos), la tercera es la etapa de implementación de la alianza donde se definen roles y responsabilidades claras para cada uno de los actores, la cuarta etapa, es la de evaluación de los resultados obtenidos de la alianza y por último la etapa de transformación busca definir si se continua o se termina la alianza. En estas cinco etapas la OGD adquiere relevancia en el proceso de dinamización del sector.

Aunque en la región el sector turístico se encuentra priorizado, se cuenta con una gran variedad de atractivos turísticos, con las políticas nacionales, departamentales y regionales para impulsarlo, que es reconocido además por el sector privado como una oportunidad para crecer, de contar con herramientas como los planes de desarrollo turístico locales y regionales, y existe el Consejo Provincial de Turismo, el sector no ha logrado consolidarse por falta de un verdadero proceso de integración, capaz de trascender y generar competitividad.

INVENTARIO TURÍSTICO DE LA PROVINCIA DE SUGAMUXI.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha dispuesto en su página oficial la Metodología para la elaboración del inventario de atractivos turísticos con el fin de generar una herramienta de utilidad, compartida en todo el país, que facilite el trabajo a los actores regionales y municipales del turismo y propicie el diálogo armónico con miras a la diversificación y consolidación de productos competitivos.

Esta herramienta es fundamental para tomar decisiones a nivel regional y nacional, siendo su objetivo principal realizar una evaluación objetiva (cualitativa y cuantitativa) de los atractivos y recursos de los cuales dispone la región con el fin de seleccionar aquellos susceptibles de uso turístico inmediato o para establecer las acciones de mejoramiento de su calidad que hagan viable su inclusión en el diseño de productos turísticos o para identificar la necesidad de crear nuevos productos especializados para ofrecer.

A continuación en la Tabla 6 se muestra un primer avance en el desarrollo del inventario turístico de la Provincia de Sugamuxi, tomado de la información que se haya disponible en la Cámara de Comercio de Sogamoso. El Consejo Provincial de Turismo en asocio con otras entidades de la nación, el departamento al igual que con los actores del sector, a partir de la ordenanza se



encuentra trabajando en el proceso de estructuración del documento final sobre Inventario Turístico de la Provincia del Sugamuxi.

APLICACIÓN DEL MODELO SIIC

El modelo SIIC (Sistema Interfuncional Interrelacionado de la Competitividad de un clúster turístico), propuesto por Toledo et al. (2001), está formado por cinco elementos que actúan de forma interrelacionada en el sistema turístico y que adecuadamente gestionados apalancan la competitividad del destino turístico. Donde la ventaja competitiva del clúster turístico, es alcanzada por la integración de tres estrategias de desarrollo:

- Estrategias de integración vertical, que buscan la ventaja competitiva mediante una oferta más integral. Se fundamentan en las características del viaje turístico como hecho único, motivado por necesidades que originan el desplazamiento, de ida y regreso, para satisfacerlas. Integrar los elementos que hacen posible el viaje turístico como un todo, además de agregar valor a la oferta, genera una mayor satisfacción en el cliente. Estas estrategias favorecen el proceso de “desintermediación” en el turismo, que agrega mayor valor al cliente.
- Estrategias de integración horizontal, en que la cooperación entre empresas competidoras del clúster que determinan un marco legal y políticas consensuadas (público-privadas) para generar estratégicamente mayor satisfacción en el cliente y promover un desempeño superior colectivo ante otros clusters.
- Estrategias relacionales, que fortalezcan vínculos más efectivos y duraderos con los clientes y entre los propios agentes actuantes. Este es el vector de profundidad de la estrategia, resultante de las estrategias anteriores, y tiene como indicador fundamental la fidelización de los clientes alcanzada. Las organizaciones de un cluster, tienen como objetivo común el desarrollo competitivo,

favorecido por la capacidad de las uniones y otras complementariedades, lo que les permite actuar de forma conjunta frente a otros clusters turísticos. Lo que hace un clúster ser competitivamente superior a otro es su capacidad de fidelizar a sus clientes. Como destaca Hax (2001), es alcanzar el lock-in del sistema, en que el cliente quede “atrapado” por el clúster porque le proporcionó una experiencia de satisfacción tal, que generó una nueva necesidad, la de repetir su visita muchas veces más.

Este modelo consiste en la identificación y configuración de la planificación estratégica de un clúster de turismo, de una manera coordinada y encaminada a la perdurabilidad, garantizando el éxito de las empresas, la comunidad pública y privada de la zona, el desarrollo sustentable de los recursos naturales-culturales, tecnológico e histórico del destino como elemento competitivo y diferenciador. y su objetivo principal se basa en la integración de todos los factores que deben ser considerados para el desarrollo de estrategias competitivas sustentables de las empresas turísticas en la actual fase de la globalización. (Toledo, Álvarez, & Castroman, 2003).

Tal como lo señala Porter (1996), los países no pueden ser competitivos en todos los sectores de la actividad económica. Sus distintas fuentes de recursos, las características de la población, sus culturas, instituciones, así como la historia de su desarrollo industrial y social, los hacen más o menos aptos para determinadas actividades. Estos factores debidamente trabajados crean un ambiente favorable para el aprovechamiento de las ventajas comparativas regionales. Sus características principales son:

1. Ser un conglomerado multisectorial de empresas y organizaciones integradas sinérgicamente (Cravens, Piercy, 1994; Slater, Narver, 1995; Hunt, Morgan, 1995);
2. Producir una masa crítica que agrega mayor valor a su oferta, mediante la actividad

- conjunta de todas las empresas organizadas según esta configuración (Dull et al., 1995);
3. Estar localizado en un local geográfico específico con una fuente especial para la competitividad (Porter, 1998);
 4. Estar por encima de los intereses nacionales y regionales (Cravens, Piercy, 1994; Slater, Narver, 1995; Hunt, Morgan, 1995);
 5. Ser típicos y diferenciados aunque no únicos, (Porter, 1998);
 6. Alcanzar las ventajas competitivas por sus conocimientos y relaciones, trabajadas en el ámbito local, mejor que sus competidores globales (Cravens, Piercy, 1994; Slater, Narver, 1995; Hunt, Morgan, 1995);
 7. Estar integradas sus empresas verticalmente (incluyendo canales de distribución y clientes) y en la horizontal (integración con productos complementarios, industria de tecnologías anexas y abastecimientos comunes) (Porter, 1998; Dull et al., 1995).

Según Dull et al. (1995), constituye una forma alternativa de organizar la cadena de valor mediante redes de alianzas y sociedades entre las empresas, de forma tal de aumentar y facilitar la flexibilidad para superar la rígida competencia tradicional.

Finalmente, y como destacan Cravens y Piercy (1994), el fenómeno de formación de clúster atrae naturalmente empresas correlacionadas entre sí en un país o región, para alcanzar una ventaja competitiva de forma conjunta. La presencia de empresas internacionalmente competitivas tiene un efecto multiplicador que proporciona clientes sofisticados interna y externamente y estimula los servicios relacionados. Como señala Porter (1998), este tipo de configuración alcanza su éxito por la cooperación entre todos sus integrantes, cuando se consolida una historia de éxito de renombre mundial, que pasa a tener el efecto de atracción competitiva selectiva. Se favorece, por el propio interés de coordinación de las empresas actantes, la entrada de las empresas realmente más competitivas, eliminando las barreras tradiciona-

les. Con el arribo de estos nuevos competidores, empresas complementarias y demás factores se produce un efecto multiplicador de eficiencia y competitividad.

CONCLUSIONES

La Provincia del Sugamuxi posee grandes atractivos turísticos que motivan al visitante a desplazarse hasta la región, sin embargo la falta de una estrategia consolidada ha generado que los esfuerzos realizados no arrojen los resultados que se esperan en materia de competitividad y sostenibilidad.

Los actores del sector deben buscar articular sus esfuerzos a través de la conformación de redes que les permitan competir con otros destinos turísticos y así estimular el desarrollo de la región. El desarrollo de clusters estimulara el desempeño del sector turístico y permitirá que la Provincia sea cada vez más competitiva y se convierta en destino turístico referente a nivel nacional e internacional, esto debido a la mejora en infraestructura y prestación de servicios públicos, desarrollo de una marca de la Provincia, el establecimiento de un producto turístico innovador, contando con un talento humano de calidad disponible para el turismo, entre otros.



REFERENCIAS

- Amado Pérez, Y. Barrera I. Vargas L. (2012) Diseño de un plan de mejoramiento para la integración empresarial (clúster) existente en el sector turístico de la Provincia de Sugamuxi, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Balaguera, A. (2008), Libro Turístico de competitividad en Boyacá. . Ed. 1. p. 23
- Barbini, B., Roldán N., Cacciutto M., Cruz G., (2009), Modelos de Desarrollo y visiones sobre el Turismo. Aportes de la teoría del capital social al paradigma alternativo. Tiempo Libre Turismo y Recreación. Universidad Nacional de Mar del Plata. Vol. 1.
- Bordás, E. (1999): "Hacia la competitividad de la empresa turística" en 50 años del turismo español: un análisis histórico y estructural. Centro de Estudios Ramón.
- Blanke, J., & Chiesa, T. (2013). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. In The World Economic Forum.
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219-224.
- Bravo Montilla, Á. M., & Rincón Ambrosio, D. E. (2013). Estudio de competitividad en el sector turismo en Colombia.
- Bringas, N. L. y Verduzco B., (2006), Planeación Integral y Desarrollo de Productos turísticos Competitivos.
- Cámara de Comercio de Sogamoso, Proyecto: Fortalecimiento y posicionamiento del producto turístico: "Boyacá en diciembre un solo pesebre, casos provincias de Sugamuxi y Tundama".
- Clavijo, S., Vera, A. y Pinilla, M., (2011) Dinámica del Sector Turismo en Colombia, <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Dic5-11.pdf>. consultado septiembre de 2012.
- Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (1994). Relationship marketing and collaborative networks in service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 39-53.
- Dávila Rodríguez, M. P., Manzano Cano, D., Tamayo Grisales, M. E., & Travedo Fajardo, C. M. (2013). Identificación de dinámicas de turismo en la provincia de Gualivá, Municipio de Villeta-Cundinamarca (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario).
- Decreto Número 001822 del 24 de octubre de 2008, por medio del cual se crean los Consejos Provinciales de Turismo de Boyacá, consultado archivo Secretaría de Desarrollo y Medio Ambiente del municipio de Sogamoso.
- Domínguez, R. María del Mar & Guisado, T. Manuel. (2003). Competitividad y análisis estratégico del sector turístico en Galicia: consideraciones para la mejora competitiva. *Revista galega de economía*, 12(1), 1-22.
- Dull et al. Parteners. (1995). *The McKinsey Quarterly*. n. 4, Dec. 2.
- Elbe, J. Hallén, L. y Axelsson, B. (2009), "The Destination-management Organisation and the Integrative Destination-marketing Process", *International Journal of Tourism Research*, 11, pp. 283-296.
- Fayos-Solá, E. (1994). Competitividad y calidad en la nueva era del turismo. *Estudios Turísticos*, (123), 5-10.

Hax, A., Dean L. W., (2001) *The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in Networked Economy* Edit. Palgrave, New York.

Hunt, M.; Morgan, R. (1995). Relationships marketing in the era of network competition. *Marketing Management*, v.3, n.1.

Jafari, J., (2005), "El turismo visto como disciplina científica" *Revista Política y sociedad*. Universidad Complutense de Madrid. Volumen 42, pp. 39-56.
Kenichi, Ohmae. (2005). *El Próximo escenario global*. Bogotá: Editorial Norma S.A.

Ley 1101 de noviembre 22 de 2006. Ley general de Turismo.

Lizarazo, A. R. A., & Rodríguez, K. O. (2014). Análisis del turismo en la Provincia de Sugamuxi departamento de Boyacá. *INQUIETUD EMPRESARIAL*, 13(1).

Nooteboom, B., (2003) *Inter-firm collaboration, networks y strategy; An Integrated Approach*.

Mantero, J. C. (1997). Turismo: la opción incluyente. *Aportes y transferencias*, 1(2), 119-136.

Maynez, A. (2011). *Transferencia de conocimiento como Fuente de Ventaja Competitiva Sostenible: Modelo integrador de factores y estrategias*. UPAEP. Tesis Doctoral.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. *Inventarios Turísticos*. Recuperado de la página: <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=16387>

Mintzberg, H., Alhstrand, B. y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Ediciones Garnica, S. A. Buenos Aires, Argentina.

Montoya, R. & Montoya, R. & Castellanos, D. (2008). "De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial". *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, Universidad Militar Nueva Granada, XVI, (1).

Organización Mundial del Turismo (OMT), <http://mkt.unwto.org/es/barometer>, consultado septiembre de 2012.

OMT, Organización Mundial del Turismo. (2011) - *Miembros Afiliados Informe sobre la situación, perspectivas y oportunidades en el turismo en América del Sur*.

Ordenanza 001 de marzo 03 de 2015. Política Pública de Turismo en el Departamento de Boyacá. Parra, R. I. M. (2013). *La ventaja competitiva como elemento fundamental de la estrategia y su relación con el sector servicios de la actividad turística*. Observatorio de la Economía Latinoamericana, (191).

Perfiles Provinciales de Boyacá. 1997. PP. 255
Plan sectorial de Turismo (2010). Turismo 2011-2014. "Turismo. Factor de prosperidad para Colombia". Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Plan de Desarrollo Turístico Sostenible para el Departamento de Boyacá (2011-2021). Gobernación de Boyacá y Fenalco.

Plan Departamental de Desarrollo de Boyacá. Boyacá se atreve 2012-2015, http://www.viceinvestigacion.unal.edu.co/VRI/files/docs/Regalias/PlanDesarrollo_boyaca.pdf, consultado septiembre de 2014.



- Porter, M.E. (1980): Estrategias competitivas. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, CECSA, México, (6ª edición en español, 1987).
- Porter, M. (1997). ¿Qué es la estrategia? Revista INCAE, 10(1), 35-52.
- Porter, M., (2003). Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Un libro de Harvard Business School. España, ediciones Deusto.
- Porter, M., (2008). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Trigésima Séptima edición, edición revisada, México, Grupo Editorial Patria.
- Rodríguez Domínguez, M.M. (2000): Competitividad y análisis estratégico del sector turístico: una primera aproximación a la potencial creación de un clúster. Instituciones para la mejora competitiva de la zona Rías Bajas. Universidad de Vigo, Vigo.
- Rodríguez, M. y Guisado, M. (2003), "Competitividad y análisis estratégico del sector turístico en Galicia: consideraciones para una mejora competitiva". Revista Galega de Economía, 12(1), 1-22.
- Sancho, A., & Buhalis, D. (1998). Introducción al turismo. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- Sarmiento, S., Sánchez, A. y Ramírez, G. (2012) Innovación y sustentabilidad como elementos integrales para la competitividad. XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Ciudad Universitaria. México, D.F.
- Slater, F.; Narver, J. (1995). Market orientation and learning organization. Journal of Marketing, v. 9, July.
- Stoner, Janes y Freeman, Edward. Administración. México. Ed. Printice Hall Hispanoamericana S.A., 1994.
- Toledo, (2001). Marketing y competitividad de empresas turísticas en ambiente globalizado. Estudio de casos de clusters turísticos. Anales XXXVI CLADEA, Méjico. Septiembre.
- Toledo, G. L., Valdés, J. Á., & Pollero, Á. C. (2003). empresas turísticas em ambiente globalizado: marketing e competitividade. estudo de casos de clusters turísticos. Revista Eletrônica de Administração, 9(3).
- Wang Y., Fesenmaier DR., (2006), Collaborative destination marketing: a case study of Elkhart county, Indiana. Tourism Management. Pp. 863-875.