

Diseño del modelo de asociatividad turística tipo clúster para el municipio de San Gil - Santander

Jenny Paola Rangel Chaves

Administradora de Empresas por la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia.
Ejecutiva Comercial Banco Popular, Colombia.
Av. 42 # 48 – 11 Bucaramanga, Colombia
Email: Jrangel13@unab.edu.co

María Vanessa Martínez Velásquez

Administradora Turística y Hotelera por la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia. Asesora de proyectos de la Fundación para el Desarrollo Sostenible de la Cultura, el Patrimonio y el Turismo, Colombia.
E-mail: mmartinez267@unab.edu.co

Ricardo Varela Villalba

Master em Gestión Cultural por la Universidad de Barcelona, España.
Profesor de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia.
E-mail: rvarela@unab.edu.co

Resumen

La actividad turística es capaz de dinamizar la economía local a tal punto de mejorar el nivel de vida de la comunidad. El departamento Santander, le apuesta al desarrollo regional mediante la internacionalización, la formalización y desarrollo empresarial, y el desarrollo del Clúster.

Se plantea entonces, el presente proyecto de investigación, que pretende diseñar un modelo de clúster turístico para el municipio de San Gil/ Santander, como estrategia de desarrollo local, a partir del diagnóstico de las condiciones de asociatividad local, del análisis del mercado turístico de la región y de la identificación de los elementos constitutivos para dicho clúster.

Se parte de una metodología mixta, cualitativa y cuantitativa, mediante la cuál se recolecta información primaria y secundaria a través de diferentes técnicas de investigación como la revisión bibliográfica, documental y estadística, entrevistas, encuestas, y el análisis de la información obtenida.

Este estudio, sirve de guía para los actores involucrados en el desarrollo turístico local, en el propósito de consolidarse como una región turística, ya que expone los elementos que deberán fortalecerse a través de la asociatividad del sector turístico. Así mismo, se presenta una propuesta integral de modelo clúster, como estrategia para permear los indicadores de equidad social, mediante las relaciones intersectoriales.

Palabras claves: asociatividad, modelo de asociatividad, clúster, turismo, clúster turístico, desarrollo local.

Artículo de revisión.

1 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 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). 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. (Nordin, 2013).

El propósito de este trabajo de investigación, es 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.

2 METODOLOGÍA

Por un lado se utiliza información cuantificable con el objetivo de describir el objeto de estudio. A través del método deductivo se analiza la información secundaria y los datos provenientes de entrevistas personales, tomando así un carácter cualitativo.

Actividad 1: Diagnosticar las condiciones actuales de asociatividad del sector turismo en San Gil, Santander.

Técnicas a utilizar: Compuesta por un conjunto de entrevistas a expertos del sector público, privado y mixto relacionados con el sector turístico directa o indirectamente. Las

entrevistas siguen un guion flexible que permite preguntas específicas según el campo de acción del entrevistado. Así mismo se recolecta información primaria a través una serie de encuestas a la mayor cantidad de actores involucrados en el desarrollo turístico local. Posteriormente se analiza dicha información primaria.

Actividad 2: Analizar los principales rasgos del mercado turístico de la provincia de Guantán en Santander.

Técnicas a utilizar: Análisis estadístico, documental y bibliográfico.

Actividad 3: Identificar los elementos constitutivos del modelo del clúster para el fortalecimiento del sector turístico en el municipio de San Gil.

Técnicas a utilizar: Análisis documental, bibliográfico y conclusiones de las entrevistas.

3 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

3.1 El desarrollo local

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).

El desarrollo local, en muchas regiones, depende del sector turismo, y los ingresos y el empleo de los habitantes del lugar, dependen de la demanda que genera este sector. 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 desarrollo del sector turismo y de su 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.

3.2 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. Michael Porter fue quien creó el concepto de clúster y afirma que estas 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). Un clúster permite una mayor especialización y más transferencias de conocimiento, pues la interconexión de actores geográficamente localizados en proximidad, crea una cadena de crecimiento que se extiende en el territorio, volviéndolo así más competitivo.

Existen variedades 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. Porter (1990) expone que los actores de la cadena productiva en un clúster necesariamente presentarán 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.

3.2.1 Clúster Turístico

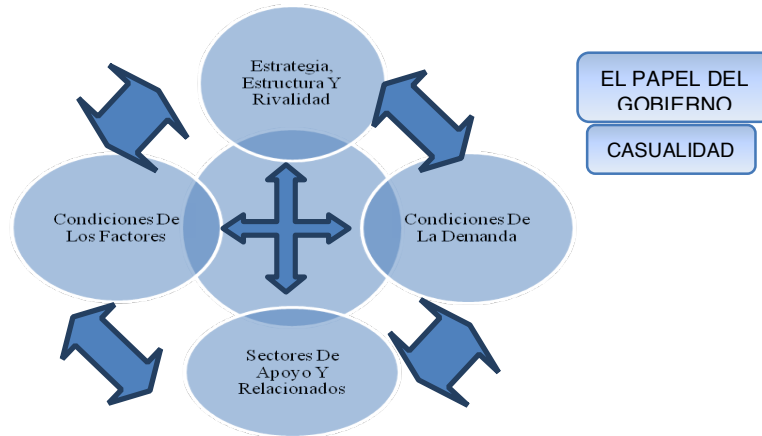
El concepto de clúster se adapta a las características específicas de las actividades turísticas; el producto turístico interactúa con base local (espacio físico y actores sociales), lo que lleva a las acciones conjuntas de las empresas relacionadas entre sí con gran poder de crear conglomerados. Además, 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.

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, por un lado, entre empresas que se ocupan de alojamiento, entretenimiento, transporte y hostelería y por otro lado, entre empresas que ofrecen 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.

3.2.2 Diamante de competitividad de Michael Porter: Clúster

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 1 Diamante de los determinantes de la ventaja competitiva de Porter



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.

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.

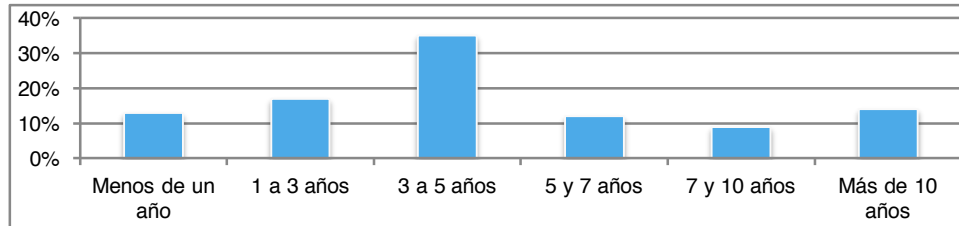
4 RESULTADOS

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.

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.

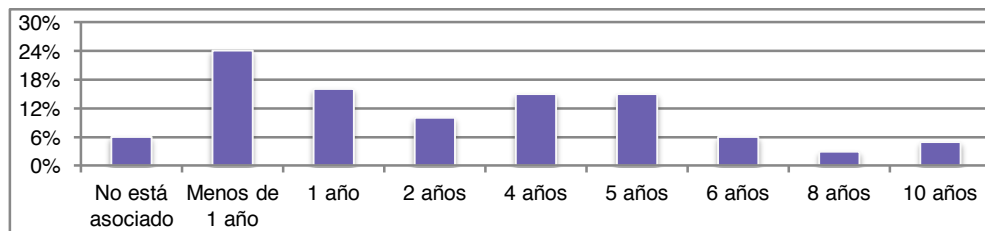
Gráfica 1. Tiempo en asociarse desde que inicia operaciones



Fuente: Elaboración propia

Así mismo, se identificó el tiempo que los prestadores de servicios turísticos llevaban vinculados a las asociaciones (a 2017). 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.

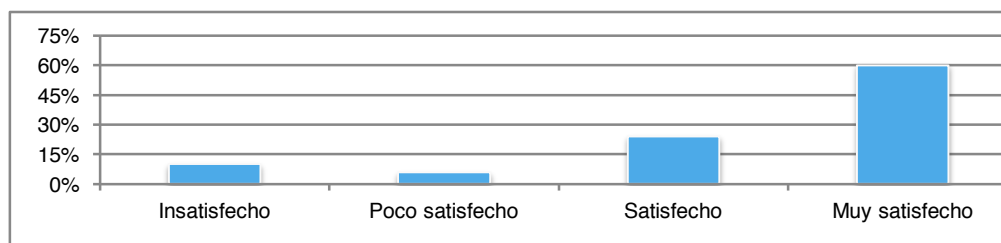
Gráfica 2. Tiempo que lleva asociado



Fuente: elaboración propia

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 3. Nivel de satisfacción en la asociación



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. 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 1 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

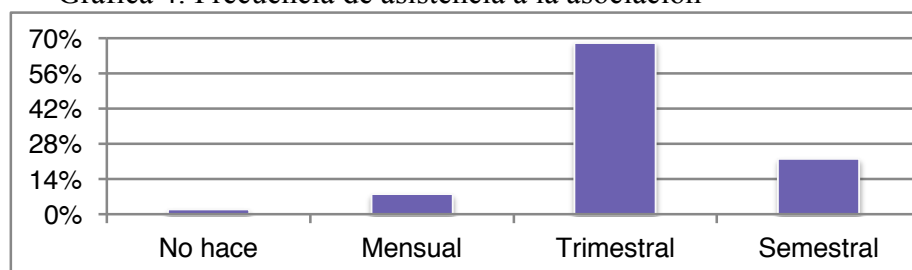
Sobre la base de estas consideraciones se han identificado las siguientes falencias: falta de innovación, la competencia desleal y la falta de inclusión empresarial. Juan Castellanos,

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)

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. 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.

Gráfica 4: Frecuencia de asistencia a la asociación

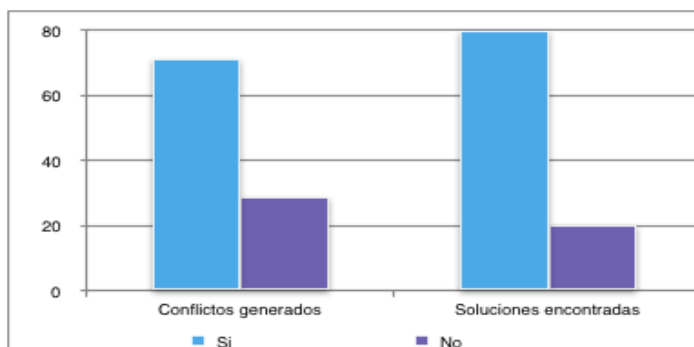


Fuente: Elaboración propia

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)

Gráfica 5: conflictos y soluciones en la agremiación



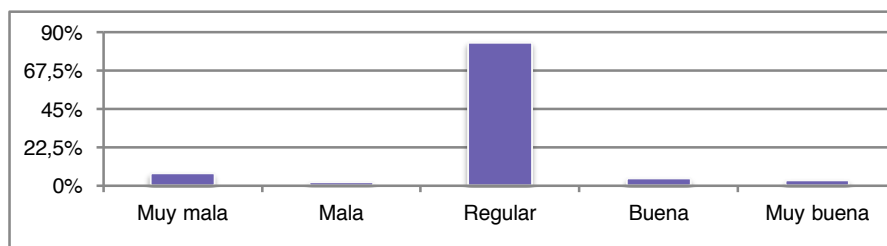
Fuente: elaboración propia

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. 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)

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)

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.

Gráfica 6 Comunicación en la asociación / agremiación

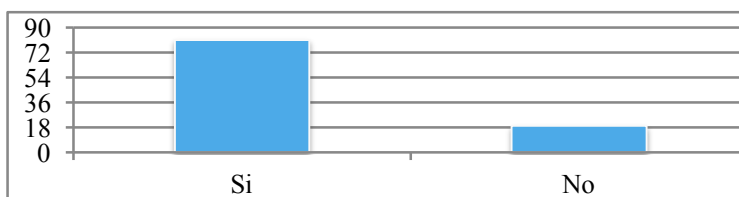


Fuente: Elaboración propia

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.

Gráfica 7 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)

Se puede concluir entonces que 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.

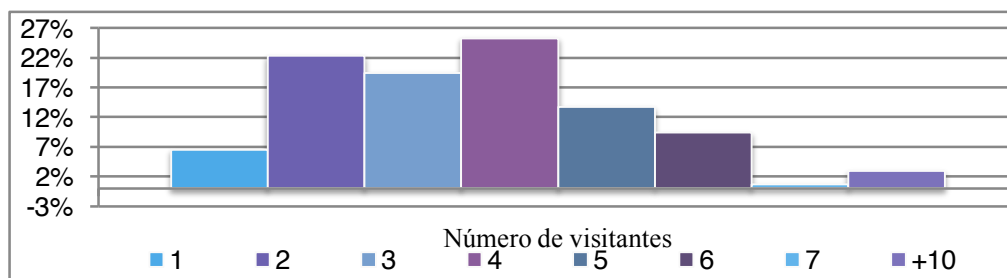
4.2. Análisis de los principales rasgos del mercado turístico de la provincia de Guantán en Santander.

La finalidad de este análisis, es identificar las características de la relación oferta y demanda turística en la provincia de Guantán, 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.

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.

Gráfica 8 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)

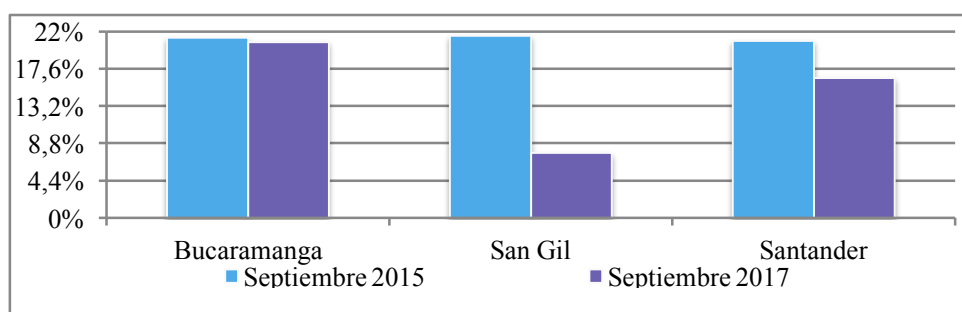
A pesar de la distancia y de que el único medio de acceso al municipio sea por vía terrestre, el 30.9% de los visitantes, proviene de Bogotá (30.9%). Cabe resaltar que los

visitantes extranjeros son el 12.6% del total de visitantes de San Gil, porcentaje que sobrepasa los demás departamentos del país.

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.

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 9 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.

En conclusión, 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). 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).

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 los siguientes elementos a fortalecer para garantizar el éxito de un clúster turístico en 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.

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.

Especialización: 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 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 menospreciarse ni polarizarse.

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.

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.

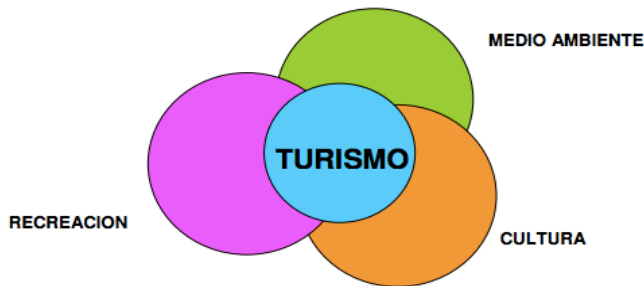
Adicional a estos elementos, se plantea la identidad como eje central del modelo de asociatividad, ya que un punto clave en la oferta turística local, es la apropiación y valoración del municipio. De la manera en que los ciudadanos conciben sus recursos y su municipio, dependerá el éxito del turismo 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)

5 CONCLUSIONES

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 una misma región. (Cámara de Comercio de Medellín, 2008)

5.1 Estructura general del modelo de asociatividad

Gráfica 10 Componentes del desarrollo turístico



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín

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. 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.

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. Es la participación de diferentes organizaciones la 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)

5.1.1 Actores

Se identifican entonces 16 establecimientos de alojamiento con RNT, 3 agencias de viaje con RNT, 2 concesionarios encargados de parques naturales, 7 empresas de transporte terrestre, 6 operadores de turismo y una asociación de guías de turismo. Como servicios de apoyo se encuentra el aeropuerto de San Gil y de Bucaramanga, el terminal de transportes de San Gil, las empresas de transporte convencional, las empresas de telecomunicaciones, los servicios públicos domiciliarios y las entidades financieras presentes en el municipio. La superestructura turística está constituida en el sector público por la Gobernación de Santander, la Alcaldía de San Gil y la Corporación Autónoma Regional de Santander. En la academia se encuentra el SENA, UniSanGil, la UNAB, Comfenalco y demás instituciones educativas que quisieran vincularse. El sector privado y mixto está representado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, y el Sistema de Información Turística de Santander. Los gremios involucrados son Cotelco, Acodres, Anato y Asdeguías.

5.1.2 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 actors: 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.

Desarrollo estratégico: 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: 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.

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.

5.1.3 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 interrumpan 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.

5.1.4 Aspectos estratégicos a priorizar

Comunicación: 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.

Innovación: 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: 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: 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.

Internacionalización: Se hace necesario entonces promover las iniciativas que apoyen los procesos de transferencia de conocimiento, en especial todo aquello relacionado con los negocios internacionales, el bilingüismo y la atención al mercado extranjero.

Formalización: 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.

5.1.5 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 11 Estructura organizacional del Clúster



Fuente: elaboración propia

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; 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.

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.

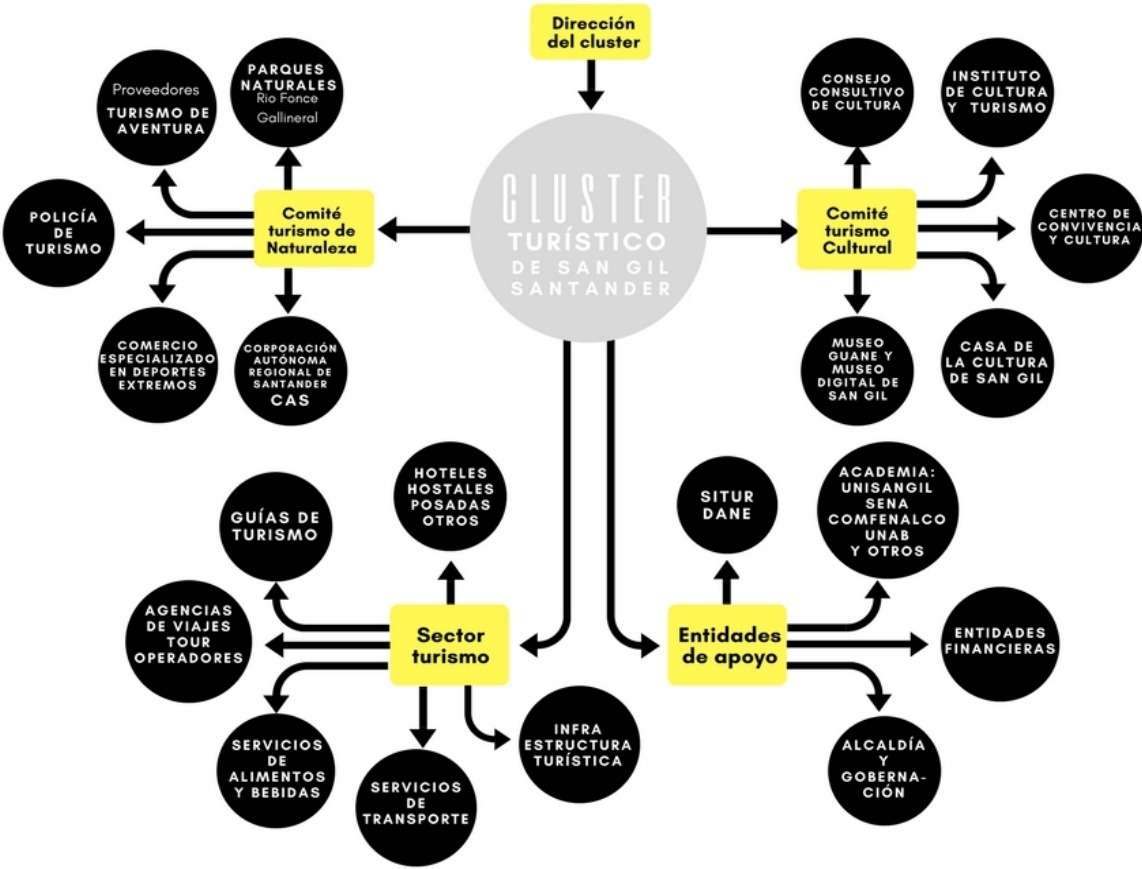
Comité de turismo de naturaleza y comité de turismo cultural: como ya se había mencionado anteriormente, será necesaria la especialización del sector en las tipologías de turismo en las cuales se enfocará el municipio. Estos comités estarán conformados por los actores que participen directamente en cada 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 perspectiva, razón por la cual se hace precisa una relación de apoyo entre los comités.

5.2 Propuesta del Modelo Clúster de turismo para San Gil/Santander.

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: El clúster turístico está encabezado por una dirección encargada de coordinar todos los procesos, iniciativas y actores del modelo de asociatividad.

Gráfica 12 Modelo Clúster Turístico San Gil



Fuente: elaboración propia

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.

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.

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. 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. 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

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*.

Baquedano, 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

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 Guanentá 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

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. (2014). 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/receptor/Bol etinNo2.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>