

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

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el estado actual de la asociatividad en el sector turismo del Área Metropolitana de Bucaramanga. El fin era obtener información que permita futuros procesos asociativos, entre las MiPymes para mejorar la competitividad y productividad aprovechando las oportunidades del mercado.

El estudio es de carácter cualitativo, se exploró y analizó información secundaria para caracterizar el sector, se encuestaron 101 empresas con Registro Nacional de Turismo activo y se entrevistaron 10 representantes de organizaciones (entre ellas gremios y asociaciones) para evaluar la percepción sobre la asociatividad y realizar un análisis DOFA.

Los resultados mostraron que la mayoría de las empresas del sector turismo se encuentran en Bucaramanga. De los encuestados, 91% destacó la importancia de la asociatividad, pero solo el 46% se encuentran vinculados a algún gremio o asociación, pues hay desconocimiento sobre la existencia de estas entidades, y los beneficios en asociarse. Las principales barreras para la asociatividad son el factor económico, falta de conocimiento e institucionalidad y renuencia cultural. Finalmente, se formularon estrategias para fortalecer la asociatividad.

Se concluyó que la asociatividad en el sector turismo local es débil, pues no existe un ente articulador entre el sector público y privado que permita gestionar proyectos de desarrollo económico, afectando notablemente la competitividad turística. Adicionalmente, se establece que la asociatividad es fundamental para alcanzar la productividad, pues la naturaleza de las empresas en el sector (Pymes) restringe la competitividad e innovación de manera individual.

Palabras claves: asociatividad, Pymes, competitividad, turismo.

Abstract

The present study had the aim of analyzing the current state of associativity in the tourism sector in the Bucaramanga metropolitan area. The goal was to obtain data that allows associative processes in the future between MSMEs, so they can improve competitiveness and productivity, profiting from market opportunities.

This is a qualitative study; secondary information was explored and analyzed for sector characterization, and 101 enterprises active in the National Registry of Tourism were surveyed, and 10 representatives from organizations (including groups and associations) were interviewed to evaluate perception of associativity, and perform SWOT analysis.

The results showed the majority of tourism sector enterprises are located in Bucaramanga. Of those surveyed, 91% emphasized the importance of associativity, but only 46% had

joined a group or association, as there is lack of knowledge on the existence of these organizations, and the benefits of associativity. The main barriers for associativity are economic considerations, lack of knowledge and institutional structure, and cultural reluctance. Finally, strategies to improve associativity were formulated.

The conclusion is that associativity is weak in the local tourism sector, because there is no articulating body between the public and private sector that allows project management on economic development, which notably affects tourism competitiveness. In addition, it is established that associativity is key to achieve productivity, given that the nature of the sector enterprises (SMEs) restricts individual competitiveness and innovation.

Keywords: associativity, SMEs, competitiveness, tourism.

Introducción

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

Marco conceptual

La asociatividad

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

La asociatividad es muy versátil y flexible a los requerimientos organizativos de las empresas, permitiendo adoptar características de los diferentes estilos de cooperación para crear un modelo asociativo único para cada grupo empresarial de acuerdo con sus

necesidades y expectativas. María Angelica Lozano en su artículo “Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes”, afirma que los modelos de asociatividad representan una herramienta eficaz para que los sectores productivos pequeños y medianos se vinculen y se mantengan en los mercados, los cuales son cada vez más regionales, abiertos y competitivos y además facilitan la generación de riqueza y equidad (Lozano, 2010).

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

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

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

- Alcanzar objetivos organizacionales
- Mejoramiento de los procesos productivos
- Desarrollo de economías de escala
- Acceso e incorporación a nuevas tecnologías e intercambio de información
- Potencialización del poder de negociación
- Reducción de costos
- Mejora de posicionamiento y acceso a nuevos mercados
- Capacitación de recursos humanos.
- Incrementos de productividad
- Acceso a recursos y personal especializado
- Ventajas competitivas
- Alianzas de ventas, entre otras.

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

La Competitividad turística se define como la capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores (Hassan, 2000).

Objetivo

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

Metodología

La investigación tiene un alcance cualitativo; el método de investigación usado fue el deductivo para conocer desde lo general a lo particular, con el fin de obtener conclusiones particulares acerca del sector turismo y el tema en estudio, es decir la asociatividad.

Se usa la investigación exploratoria para conocer el sector y la temática, para así tomar futuras decisiones a través de la recolección de datos. Los medios utilizados para tal fin son: la encuesta como fuente principal, la entrevista, la bibliografía especializada y los informes estadísticos, también se usó la investigación descriptiva como complemento de la investigación exploratoria, ya que este tipo de investigación permite analizar los datos obtenidos estadísticamente para obtener conclusiones sobre el tema, el sector y todo el universo de estudio.

Para el análisis de la información se usarán fuentes de información secundaria fidedignas como: Cámara de Comercio de Bucaramanga, SITUR (Sistema de información turística), CITUR (Centro de información turística), Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, DANE y Alcaldía de Bucaramanga. Esto se hace de manera que la interpretación de los resultados se realice dentro del contexto del sector turismo, contribuyendo a un análisis de la asociatividad encuadrado en datos y cifras relevantes ya existentes y proporcionados por las entidades antes mencionadas.

Tabla 1 Instrumentos de investigación aplicados para el cumplimiento del objetivo

Instrumentos	Sujetos
Entrevistas	Gremios: ACODRES, COTELCO y ANATO, Asociación de Guías del Oriente, Asociación de profesionales de turismo de Colombia y latinoamericano Alianza por el turismo, Convention Bureau, Corporación de turismo, Fundación Ola Colombia, Red gastronómica de Colombia y Cocina y fogones y revista Ecos del Chicamocha
Encuestas	Prestadores de servicios turísticos activos a septiembre de 2018, cuyo domicilio este entre los cuatro (4) municipios que conforman el área metropolitana de Bucaramanga: Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta (Santander – Colombia).
Análisis bibliográfico	Planes de desarrollo y turismo, estadísticas públicas y privadas, informes de gestión, informes de

	Investigación sectorial, Índice de Competitividad Turística de Colombia, entre otros.
--	---

Fuente: elaboración propia

Resultados

A continuación se presentan la información recolectada y los resultados más relevantes del trabajo de campo.

1. Caracterización del sector turismo de Bucaramanga y área metropolitana

Dentro de la caracterización del sector se corrobora la necesidad de la asociatividad, ya que el sector está conformado en 89% por microempresas y 9% por empresas pequeñas. Debido a su tamaño y naturaleza las empresas presentan debilidades y problemas como: management con visión de corto plazo, escasa atención a la calidad para prestar los servicios, deficiencia tecnológica, bajo nivel de información para la toma de decisiones, baja productividad, recursos humanos poco calificados y escasa atención al mercado externo (Pymes Globales, 2011).

Las 3 actividades turísticas que mayor oferta de servicios tienen a disposición de los turistas en Bucaramanga y su área metropolitana son: en primer lugar alojamiento y hospedaje (43%), luego las agencias de viaje (39%) y por último los guías de turismo (9%). Estas actividades son de vital importancia para garantizar una experiencia óptima al visitante, al igual que los servicios gastronómicos, pero este último evidencian muy baja representatividad en el sector (1%), lo que limita la competitividad en el mercado. La mayor concentración de servicios de alojamiento están ubicados en Bucaramanga con un 71% (200 establecimientos). En segundo lugar, está Floridablanca, el municipio más cercano, con un 14%.

El total de empleos generados por los prestadores de servicios turísticos que se encuentran activos ubicados en Bucaramanga y su área Metropolitana son de cuatro mil setecientos setenta y cinco (4.775), cuya participación por actividad turística se destacan: establecimientos de alojamiento y hospedaje (43%), las agencias de viajes (34%) y las empresas de transporte automotor, con una participación del 12%.

2. Percepción por parte de las empresas, gremios y asociaciones respecto a la asociatividad en el sector

Tabla 2 Asociatividad

Asociatividad	Si	No
Empresas asociadas	46%	54%
Percepción positiva importancia de la asociatividad	91%	9%
Empresas desvinculadas que han estado asociadas (54%)	38%	62%

Fuente: elaboración propia

Las relaciones asociativas por parte de las empresas se da en primer lugar con la cámara de comercio, segundo proveedores y tercer lugar otras empresas de la economía.

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

Las principales motivaciones para asociarse son:

- Oportunidades de comunicación y formación
- Acceder a nuevos mercados
- Mejorar la posición competitiva
- Beneficios económicos
- Capacitación
- Desarrollo de nuevos negocios
- Disminución de costos

Las empresas que están afiliadas a gremios o asociaciones expresan que la vinculación está orientada a recibir protección y representatividad en los entes gubernamentales.

Los aspectos que deben mejorar las asociaciones y gremios en sus procesos asociativos según las empresas en la evaluación de percepción del desempeño cuya calificación regular es regular (50-69%) están las variables beneficios administrativos, beneficios económicos, posicionamiento y prestigio, satisfacción personal, mejora en la prestación de servicios; y por último en la calificación mala (0-49%) están las relaciones comerciales, clientes y contactos, incremento de ventas, mejora de la productividad y conocimiento de empleados y disminución de costos.

3. Brechas que impiden la asociatividad en el sector turístico de Bucaramanga y el área metropolitana.

Tabla 3 Brechas

Comportamentales	Falta de confianza
	Falta de ética
	No hay cultura de cooperación
Administrativos	La falta de capacidad para gestionar proyectos que favorezcan el sector y sus empresas,
	Ausencia de institucionalidad
	Ausencia de plan de desarrollo turístico
	Ausencia de plan estratégico dentro de las asociaciones

Gubernamentales	Ausencia de apoyo y direccionamiento por parte de los entes públicos
Económicos	Ausencia de resultados
	Dificultad y resistencia para realizar pago de afiliación y manutención del servicio de la asociación o gremio
otros	Falta de conocimiento del concepto de asociatividad y la existencia de asociaciones gremios
	Ausencia de líderes

Fuente: elaboración propia

Estrategias para la superación de brechas de la asociatividad en el sector turístico de Bucaramanga y el área metropolitana.

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

La mayoría de los entrevistados sugieren activar la Corporación de Turismo como ente articulador, pues es el organismo que representa la institucionalidad que requiere el sector para direccionar a largo plazo la competitividad y desarrollo del turismo, de manera que promocióne, desarrolle un plan de desarrollo turístico y ejecute proyecto en pro del sector.

Conclusiones

- El nivel de asociatividad de Bucaramanga y el área metropolitana es bajo. Se cuenta con gremios y asociaciones, pero el número de vinculados es pequeño, comparado con las empresas existentes en el sector. También se evidencia apatía ante los procesos de asociatividad por malas experiencias o falsas expectativas por parte de los asociados.
- La asociatividad en Bucaramanga y el área metropolitana requiere de un ente articulador que una a todas las organizaciones para que exista un trabajo en conjunto. Se requiere el liderazgo y diseño de un plan de trabajo a mediano y largo plazo, de manera que garantice la sostenibilidad del sector y el desarrollo de este.
- La mayoría de las empresas reconocen la importancia de la asociatividad, independientemente de si se encuentran afiliadas o no a asociaciones y gremios.

- Existen iniciativas de cooperación de tipo vertical que se da entre las empresas y los proveedores, con el fin de mejorar los costos y como apoyo tecnológico. Hay cooperación horizontal entre las empresas del mismo sector para realizar tareas comunes o actividades para la prestación de los servicios en conjunto, aunque no por tiempo prolongado.
- Las empresas que se encuentran activas en asociaciones y gremios están influenciadas por motivaciones externas como las amenazas externas – impuestos y nueva normatividad– y las oportunidades que representa el mercado o los entes gubernamentales. Esto debido a que para acceder a los beneficios y programas que permiten el desarrollo se debe estar vinculado a gremios o asociaciones. Además, hay una necesidad de representación y de dar respaldo a sus empresas, y los gremios y asociaciones aportan credibilidad para con sus clientes.
- En la investigación se evidencia que los gremios se enfocan en la representación y gestión ante los entes gubernamentales. En cuanto al asociado, la generación de valor está dada solo por la capacitación y en algunos casos la participación de algunos eventos del sector. Debido a esto, las empresas sienten que no se satisfacen las necesidades desde el ámbito de desarrollo y fortalecimiento del sector. Por ello, se considera necesario apoyar la iniciativa de clúster impulsada por la Cámara de Comercio o estimular un modelo de red empresarial, como los distritos industriales independientes.
- Es necesaria una asociación universal que incluya las pequeñas empresas que no cumplen con requisitos o no tienen la capacidad económica. Adicionalmente, las que no cuentan con asociación o gremio dentro del sector, como el transporte y algunas agencias operadoras que realizan actividades relacionadas con los deportes extremos.
- Es necesario crear un organismo que fusione el sector público y privado, que disponga y gestione recursos para desarrollar estrategias en pro del desarrollo asociativo y que promueva la articulación con universidades y ONGs. Es decir, un ente que fortalezca la competitividad y productividad en las pequeñas empresas. Este ente debe ser el que dirija la sostenibilidad de estas organizaciones, primordialmente facilitando las condiciones para que se generen más y mejores negocios. De la misma manera, debe brindar las herramientas para generar el impulso de nuevos servicios turísticos que contribuyan a la construcción de una identidad y una diferenciación del Área Metropolitana de Bucaramanga en aspectos turísticos.
- El estado es un importante protagonista y debe ser el mayor propulsor de la asociatividad. Primero, debe ser quien sostenga y fortalezca las Pymes mitigando las amenazas y limitaciones como el acceso al crédito, impacto tributario y la tramitología para ser legal. Segundo, debe ser el promotor del desarrollo tecnológico y la capacitación y el direccionador con los planes de sector turismo y la inversión en el mismo.
- La principal limitante de la asociatividad es el factor económico. En primer lugar, imposibilita acceder a los gremios y asociaciones, así como también limita las

oportunidades de integración por parte de las MiPymes. Por otro lado, se encuentra el desconocimiento de los beneficios de la asociatividad y los entes que lo promueven. Por último, las barreras culturales, como el miedo a perder la independencia, dificultad para delegar el liderazgo, creer y confiar en las capacidades de los demás y el juego de egos dificultan reconocer los logros de los demás cuando no se es el protagonista.

- Las barreras de la asociatividad son, desde el punto de vista de las empresas afiliadas y no afiliadas a asociaciones y gremios, la de capacidad para gestionar proyectos, la falta de confianza, la inexistencia de una cultura de cooperación y dificultades de comunicación.
- En cuanto a las estrategias para fomentar la asociatividad, se requiere promover los beneficios económicos y proyectos que favorezcan el desarrollo (aumentar la oferta turística, promoción y calidad de los servicios) y fortalecer la cultura de cooperación y la comunicación, además del apoyo gubernamental. Todos estos aspectos se deben considerar para la sensibilización y la ejecución de proyectos encaminados a fortalecer y desarrollar la asociatividad.
- Para lograr la competitividad del sector es indispensable la asociatividad como puente para que el Estado y las empresas trabajen en conjunto. Se busca lograr la gestión integral del destino, mejorar la calidad y sostenibilidad de los servicios turísticos, capacitar al recurso humano y ofrecer facilidad turística para los visitantes. Estos lineamientos hacen parte de la política de competitividad turística para Colombia.
 - Los aspectos que deben mejorar las asociaciones y gremios, de acuerdo con el nivel de satisfacción obtenido en la encuesta, son: beneficios administrativos, económicos, posicionamiento y prestigio, satisfacción personal, mejora en la prestación de servicios, relaciones comerciales, clientes y contactos, incremento de ventas, mejora de la productividad y conocimiento de empleados y disminución de costos. Por lo tanto, se deben establecer planes de acción para mejorar o crear un organismo que satisfaga estas falencias en temas de asociatividad del sector.
- Se sugiere activar nuevamente la Corporación de turismo. Esta entidad sería la direccionadora y articuladora de los entes públicos y privados del sector turismo, dando un impulso importante a la asociatividad. Hay sentido de pertenencia por el organismo entre las empresas del sector y por ello podría ser el facilitador del desarrollo competitivo que se requiere. La Corporación se debe encargar de contrarrestar las falencias de planeación; gestionar proyectos y recursos; promocionar, crear, ejecutar y difundir productos y destinos turísticos; y promover la cultura Santandereana. Además, puede colaborar en la generación de valor en la cadena y fortalecimiento del talento humano para las actividades turísticas.
- La academia debe ser el principal actor en el cambio de esquemas mentales a través de la influencia en los futuros emprendedores y profesionales del sector turismo. Se debe encargar de transmitir la necesidad e importancia de los procesos

asociativos para la creación de ventajas competitivas y el posicionamiento de la región.

Bibliografía

- Amezaga, C., Rodríguez, D., Nuñez, M., & Herrera, D. (2013). *Orientaciones Estratégicas para el Fortalecimiento de la Gestión Asociativa*. El Salvador: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura .
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. *Journal of Travel Research*, 239-245.
- Lozano, M. A. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 175-178.
- Narvaez, F. R. (2009). Asociatividad empresarial un modelo para el fortalecimiento de la PYME en Paraguaná. *Multiciencias* , 162.
- Perego, L. H. (2003). *Competitividad a partir de los agrupamientos industriales: un modelo integrado y replicable de clusters productivo*. Argentina: B - EUMED. Obtenido de ProQuest Ebook Central: <https://ebookcentral-proquest-com.aure.unab.edu.co/lib/unabsp/detail.action?>
- Ramírez, H. F., & Vanegas, F. (2008). *Gestión de costos en las PYMES: problemática y alternativas de solución*. Obtenido de ProQuest Ebook Central: <https://ebookcentral-proquest-com.aure.unab.edu.co/lib/unabsp/detail.action?docID=3179080>.
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMES. *SELA*.