

**IDENTIFICACIÓN DE DINÁMICAS DE TURISMO EN LA PROVINCIA DE  
GUALIVÁ, MUNICIPIO DE VILLETA-CUNDINAMARCA.**

**MABEL PAOLA DÁVILA RODRÍGUEZ**

**DANIELA MANZANO CANO**

**MARÍA ELENA TAMAYO GRISALES**

**CAROLINA MARÍA TRAVECEDO FAJARDO**

**TRABAJO DE GRADO**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**BOGOTÁ D.C., ENERO 2013**

**IDENTIFICACIÓN DE DINÁMICAS DE TURISMO EN LA PROVINCIA DE  
GUALIVÁ, MUNICIPIO DE VILLETA-CUNDINAMARCA.**

**MABEL PAOLA DÁVILA RODRÍGUEZ**

**DANIELA MANZANO CANO**

**MARÍA ELENA TAMAYO GRISALES**

**CAROLINA MARÍA TRAVECEDO FAJARDO**

**TRABAJO DE GRADO**

**TUTOR:**

**JUAN CARLOS TAFUR HERNÁNDEZ**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**BOGOTÁ D.C., ENERO 2013**

**DEDICADO A:**

*A mi familia que ha sido el gran motor de mi vida y me han brindado, con esfuerzo y dedicación, todo su apoyo para avanzar en cada paso que hoy me conduce a lograr esta meta.*

**Mabel Paola Dávila Rodríguez**

*A mis padres que me han entregado todo su amor y apoyo incondicional y que han sido mi principal ejemplo a seguir en esta gran etapa de mi vida.*

**Daniela Manzano Cano**

*Con cariño para mi familia que es mi mayor orgullo y el mejor ejemplo de amor, compromiso, apoyo y dedicación.*

**Carolina María Travecedo Fajardo**

*A mi familia, los cuales me ayudaron a llegar hasta acá, su apoyo y motivación han sido vitales en el logro de mis objetivos.*

**María Elena Tamayo Grisales**

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Dios por darme la bendición de tener una familia maravillosa, ejemplo de amor y dedicación; a la Universidad del Rosario por permitirme formar parte de esta gran familia rosarista y a mis compañeras de trabajo de grado que han sido un apoyo incondicional durante los últimos cinco años de formación. ¡Qué placer compartir este camino junto a ustedes!*

**Mabel Paola Dávila Rodríguez**

*A Dios por regalarme tantas bendiciones y por darme unos excelentes padres que me apoyaron y lo seguirán haciendo en todo momento, por permitirme estudiar en una gran Universidad que no sólo me formó como profesional sino que me entregó momentos y personas inolvidables y a mis compañeras de trabajo de grado por cinco años maravillosos de amistad.*

**Daniela Manzano Cano**

*A Dios por bendecirme cada día al nacer en mi hermosa familia, por darme la oportunidad de estudiar en la Universidad del Rosario y por poner en mi vida a personas tan maravillosas como ustedes.*

**Carolina María Travecedo Fajardo**

*A Dios que me ha bendecido con una maravillosa familia, y ha puesto en mi camino grandes oportunidades de crecimiento personal y profesional al lado de ustedes, increíbles personas que hicieron esta experiencia algo inolvidable; Gracias Universidad del Rosario por hacer mi sueño realidad.*

**María Elena Tamayo Grisales**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	8
ABSTRACT .....	8
GLOSARIO.....	10
INTRODUCCIÓN .....	11
1. CONCEPTUALIZACIÓN .....	12
1.1. Turismo .....	12
1.1.1. Definiciones de Turismo.....	12
1.1.2. Tipos de turismo .....	14
1.1.3. Importancia socioeconómica del turismo. ....	16
1.2. Internacionalización .....	17
1.2.1. Estudio de caso: Cancún .....	17
1.2.2. Estudio de caso: Eje Cafetero.....	20
1.2.3. Estudio de caso: Villa de Leyva .....	22
1.3. Clústers.....	26
1.4. MODELO SIIC .....	28
2. DESARROLLO DEL TRABAJO .....	38
2.1. Diagnóstico.....	38
2.1.1. Turismo a nivel global. Oferta y demanda.....	38
2.1.2. Turismo regional Latinoamérica.....	46
2.1.3. Turismo en Colombia.....	52
2.1.4. Turismo en la Provincia de Gualivá – Municipio de Villeta .....	61
2.1.5. Normatividad del Turismo en Colombia.....	63
2.2. Aplicación del modelo.....	71
2.2.1. Masa Crítica .....	71
2.2.2. Naturaleza de la demanda.....	79
2.2.3. Consolidación del Clúster .....	81
2.2.4. Estrategias.....	86
3. CONCLUSIONES.....	109
4. RECOMENDACIONES .....	110

5. BIBLIOGRAFÍA.....	112
----------------------	-----

## **LISTAS ESPECIALES**

### **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 Modelo del Sistema Interfuncional de la Competitividad de Destinos Turísticos. (SIIC).....	34
Figura 2 Competitividad de las empresas de un clúster turístico.....	38
Figura 3 Cluster de Turismo.....	82

### **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1 Cambios en el dinamismo del entorno turístico .....	31
Tabla 2 Características de las estrategias de las empresas para alcanzar la ventaja competitiva sustentable en un clúster turístico .....	35
Tabla 3 Outlook for International Tourist Arrivals .....	45

### **LISTA DE GRÁFICAS**

Gráfico 1 Hogares con actividad económica .....	24
Gráfico 2 Establecimientos según actividad .....	25
Gráfico 3 Crecimiento Relativo de las exportaciones internacionales por grupos de productos .....	40
Gráfico 4 Llegadas de turistas en el mundo desde el año 2001 hasta el 2011 .....	43
Gráfico 5 Destinos del mundo más visitados por turistas internacionales.....	44
Gráfico 6 Destinos de América más visitados por turistas internacionales .....	44
Gráfico 7 International tourist arrivals .....	45
Gráfico 8 PIB por ramas de actividad económica I T 2001 - II T 2012.....	53
Gráfico 9 Variación % Semestral.....	54
Gráfico 10 Participación Julio - Septiembre 2012.....	55

Gráfico 11 Flujos de Inversión extranjera directa 2005 - 2011 .....	56
Gráfico 12 Viajeros extranjeros no residentes - Participación % por país .....	58
Gráfico 13 Viajeros extranjeros no residentes - Participación % por país .....	58
Gráfico 14 Número de prestadores activos.....	61
Gráfico 15 Distribución geográfica de prestadores de servicios turísticos .....	61

## RESUMEN

El presente trabajo pretende aplicar el Modelo SIIC al sector de turismo del municipio de Villeta en la provincia de Gualivá en Cundinamarca, con el objetivo de generar estrategias que permitan hacer del sector turístico un actividad económica representativa y de esta manera aprovechar los recursos, capacidades y oportunidades de progreso, articulando los programas de gobierno con una transformación de la visión sobre la industria.

Para esto, se lleva a cabo un diagnóstico de la actividad turística en el mundo, con un análisis de estadísticas e indicadores que reflejan la situación actual del sector. Sucede lo mismo para el turismo en Latinoamérica, específicamente en Colombia y Villeta, de tal manera que se conviertan en la base, junto con la normatividad del sector, para entender y enlazar la información con el modelo.

Dicho modelo, recopila el inventario turístico del municipio, así como la demanda y el perfil del turista, pasando por la generación de estrategias competitivas, cooperativas y de relacionamiento que permitan darle un mayor valor agregado a la oferta turística y de esta manera crear posicionamiento del turismo en Villeta a nivel nacional.

**Palabras Clave:** Competitividad, Clúster, Cooperación, Turismo

## ABSTRACT

This paper aims to apply the Model SIIC to the tourism sector in Villeta Cundinamarca Gualivá's province, aiming to generate strategies to make tourism one representative economic activity and thus take advantage of the resources, capabilities and advancement opportunities, coordinating government programs with a vision of transforming the industry.

For this, it's been carried out a diagnosis of tourism in the world, with an analysis of statistics and indicators that reflect the current situation in the sector. The same is true for tourism in Latin America, specifically in Colombia and Villeta, so it becomes the basis, along with the regulations of the sector, to understand and link the information to the model.

This model collects the municipality's tourism inventory and demand and tourist profile, including the generation of competitive strategies and cooperative relations that allow giving a greater value to the tourism and thus creating positioning Villeta tourism nationwide.

**Keywords:** Competitiveness, Cluster, Cooperation, Tourism

## GLOSARIO

**CLÚSTER:** Agrupación de empresa y organizaciones que ofrecen servicios o productos similares, que se complementan entre sí, de modo que al aliarse logran ser más competitivos en la actividad económica que realizan.

**CLÚSTER TURISMO:** Se refiere a la agrupación de empresas y organizaciones orientadas a prestar servicios turísticos, con características similares, que al unir sus esfuerzos buscan mejorar la oferta turística.

**INDUSTRIA TURISTICA:** Sector de la economía que cuenta con la infraestructura necesario para ofrecer al mercado productos y servicios básicos de esta naturaleza.

**MODELO SIIC:** Modelo teórico, basado en la integración de los factores necesarios para desarrollar estrategias competitivas en empresas turísticas.

**OMT:** Organización Mundial de Turismo es el organismo de las Naciones Unidas, encargado de promover el turismo de modo que contribuya al crecimiento y desarrollo económico mundial.

## INTRODUCCIÓN

El Gobierno de Colombia le ha estado apostando al desarrollo de sectores de clase mundial, uno de los cuales es el Turismo. Para esto, diferentes regiones del país, están invirtiendo en preparación y capacitación de la población, con el objetivo de iniciar el fortalecimiento de la industria. El municipio de Villeta, Cundinamarca, tiene como propósito convertirse en un centro de servicios especializados, enfocados en el turismo, no sólo a nivel nacional sino internacional, gracias a las ventajas y potencial geográfico con el que cuenta.

El presente trabajo se centra en la identificación de las dinámicas de turismo en la Provincia de Gualivá, municipio de Villeta-Cundinamarca, a través de la aplicación del modelo SIIC (Modelo del Sistema Internacional Interrelacionado de la Competitividad del Destino Turístico), que ha sido desarrollado por Geraldo Luciano Toledo, Jesús Álvarez Valdés y Álvaro Castroman Pollero, profesores de la Universidad de Sao Paulo en Brasil para el año 2003, en medio de un análisis denominado *Empresas turísticas en ambiente globalizado: marketing y competitividad. Estudio de casos de clústeres turísticos*.

El objetivo principal de este estudio es proponer alternativas dirigidas a aprovechar los recursos, capacidades y oportunidades de progreso, articulando los programas de gobierno con una transformación de la visión sobre el sector turístico, como una fuente productiva y competitiva de desarrollo socioeconómico del municipio de Villeta, en la provincia Gualivá.

El modelo se presenta como una herramienta que permite estructurar una planificación estratégica de la configuración de un clúster de turismo en el municipio de Villeta el cual pasa por diferentes etapas, desde las condiciones básicas y elementales que debe tener el municipio, pasando por una etapa de desarrollo y establecimiento, dándole un valor agregado al turista.

Inicialmente se pretende hacer una conceptualización sobre el sector, mencionando los diferentes tipos de turismo y pasando por un análisis de casos a nivel global, nacional y regional sobre la internacionalización del turismo.

Luego se hace una breve presentación del modelo SIIC con la finalidad de entenderlo y darlo a conocer. Posteriormente, se desarrolla un diagnóstico del turismo a nivel mundial, Latinoamérica, Colombia y del sector en el municipio de Villeta, al mismo tiempo que se hace recuento de la normatividad de la industria del país.

Con base en lo anterior, se lleva a cabo la aplicación del modelo buscando establecer los parámetros para una planeación estratégica y generando recomendaciones que permitan desarrollar y fortalecer el turismo en Villeta.

## **1. CONCEPTUALIZACIÓN**

### **1.1. Turismo**

En esta parte se hará referencia a las definiciones de turismo, los tipos de turismo y el impacto que este genera en el desarrollo socioeconómico:

#### **1.1.1. Definiciones de Turismo**

A través del tiempo, se han venido estableciendo distintas definiciones de Turismo ligadas al contexto social que se vivía en el momento. En ese sentido, se puede decir que el estudio conceptual del turismo corresponde a tres épocas: primera mitad del siglo XX, Post-Segunda Guerra Mundial y el turismo de la OMT. (Pública, Turismo, 2006)

En la primera mitad del Siglo XX el tema del turismo se estudiaba primordialmente por el movimiento de los forasteros, de modo que una de las primeras definiciones relacionadas con el turismo es la de Morgenroth (1929) quien define ese desplazamiento como:

“el tránsito de personas, que temporalmente se ausentan de su domicilio habitual, para satisfacción de exigencias vitales o culturales o deseos personales de diverso

tipo, convirtiéndose por otra parte en usuarios de bienes económicos o culturales”. (Pública, Turismo, 2006)

Siguiendo con esta línea, en el año de 1942 aparece la definición de Hunziker y de Krapf la cual dice que el turismo es “la suma de fenómenos y relaciones que surgen de los viajes y de las estancias de los no residentes, en tanto en cuanto no están ligados a una residencia permanente ni a una actividad remunerada” (Hunziker y Krapf 1942 citado en Sancho)

Después de la Segunda Guerra Mundial, el turismo empieza a tener un aumento significativo convirtiéndose en una actividad de masas, debido primordialmente a la aparición de la aviación comercial. Es en ese momento en el cual comienza a ser reconocido como una actividad socioeconómica, dejando a un lado el que fuese simplemente una actividad viajera. (Pública, Turismo, 2006)

En el año 1981, el turismo tiende a encontrar una definición en la cual se ratifica el desplazamiento que implicaba, como ya lo habían mencionado otros autores anteriores, pero además señalaba que el turismo correspondía a las actividades que se realizaban durante la estadía. Esta definición es la de Burkart y Medlik (1981) quienes decían que la definición de turismo correspondía a: “los desplazamientos cortos y temporales de la gente hacia destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, y las actividades emprendidas durante la estancia en esos destinos”. (Burkart, 1981)

Al siguiente año, aparece la concepción de tiempo y de los servicios ofrecidos a los viajeros para definir el turismo con el concepto que emiten Mathieson y Wall (1982), ya que mencionan que el turismo correspondía a un desplazamiento temporal de las personas, el cual tenía una duración inferior a un año, que se efectuaba por fuera del lugar de vivienda y de trabajo y que incluía las actividades realizadas más las facilidades que se le otorgaban a los visitantes, para satisfacer sus necesidades en su estancia. (Mathieson, 1982)

Finalmente, en el año 1991 aparece la definición establecida en la Conferencia de la Organización Mundial del Turismo: “el turismo comprende las actividades de personas que viajan y permanecen en lugares fuera de su ambiente usual durante no más de un año consecutivo con fines de gozar de tiempo libre, negocios u otros” (Turismo, 1991)

Con el fin de trabajar conceptos unificados, la OMT empezó a realizar esfuerzos por establecer definiciones estandarizadas que permitieran manejar con mayor facilidad y unificación, toda información y estadísticas que hicieran referencia a las actividades turísticas en el mundo. El glosario de términos que publica en su página web establece entonces que 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.” (Organización Mundial del Turismo, 2012)

En ese sentido, los visitantes son las personas que han realizado dicho desplazamiento y el turismo como tal, corresponde a aquellas actividades que realizan en su estancia. Ahora bien, el sector del turismo es el conjunto de industrias que con sus actividades responden a la demanda de los visitantes.

### **1.1.2. Tipos de turismo**

La OMT hace referencia a las distintas formas de turismo, clasificándolos de la siguiente forma (Organización Mundial del Turismo, 2012):

- Turismo interno: son las actividades realizadas por un visitante que reside en el país al cual se está haciendo referencia.
- Turismo receptor: corresponde a las actividades realizadas por un visitante que no reside en el país al cual se está haciendo referencia.
- Turismo emisor: son las actividades realizadas por un visitante que reside por fuera del país al que se está haciendo referencia.

Esta clasificación se complementa con otras definiciones que resultan de combinaciones de las anteriores, establecidas por la OMT (Organización Mundial del Turismo, 2012):

- Turismo interior: agrupa los conceptos de turismo interno y receptor al ser el conjunto de actividades realizadas por visitantes residentes y no residentes en el país al que se hace referencia.
- Turismo nacional: contiene los conceptos para turismo interno y turismo emisor, pues corresponde a las actividades que realizan los visitantes residentes dentro y fuera del país al que se hace referencia.
- Turismo internacional: agrupa los términos de turismo receptor y emisor, ya que abarca las actividades que realizan los visitantes que residen por fuera del país al que se está haciendo referencia y a las actividades que realizan los visitantes no residentes en el país al que se hace referencia.

Por otro lado, otros tipos de turismo son referidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia, en su Plan Sectorial de Turismo 2011-2014 (Ministerio de Comercio I. y.-D., 2011):

- Turismo cultural: que incluye turismo histórico, arqueología, gastronomía, fiestas, carnavales, expresiones religiosas, etnoturismo.
- Turismo de naturaleza: que incluye ecoturismo, avistamientos, agroturismo
- Turismo de aventura: que incluye prácticas deportivas recreativas, de aventura (tales como espelismo, canotaje, parapente, canopy, etc.) y buceo recreativo
- Turismo de sol playa: que incluye balnearios, turismo náutico
- Turismo de congresos, eventos e incentivos (que incluye convenciones, ferias especializadas, torneos deportivos, negocios)

- Turismo de salud (que incluye tratamientos médico asistenciales y tratamientos alternativos como la balneoterapia, talasoterapia, termalismo y spa).

### **1.1.3. Importancia socioeconómica del turismo.**

Como ya se mencionó anteriormente, el turismo está conformado por un conjunto de actividades de distintas industrias, las cuales aportan a la satisfacción de las necesidades de los visitantes. Estas necesidades son satisfechas por medio del consumo de bienes y servicios, entre los cuales se encuentran el alojamiento, el transporte, alimentación, servicios de alquiler de medios de transporte, agencias de viajes, servicios culturales, servicios recreativos y deportivos, entre otras particularidades que ofrezca cada uno de los lugares turísticos. Todo esto genera un alto impacto en la economía de los países evidenciado por los ingresos que se generan en cada una de las industrias, el aporte al crecimiento del PIB, el aumento de circulación de divisas equilibrando la balanza de pagos, así como, la generación de empleos para los habitantes locales y el aumento de la inversión extranjera.

Este tema será tratado en profundidad en posteriores capítulos. No obstante algunas cifras que demuestran la importancia del sector en las economías son:

- Los ingresos del sector turístico a nivel mundial corresponden a un tercio del valor de los intercambios mundiales, es decir un 8% de las exportaciones de bienes y más del 35% de las exportaciones de servicios. (La importancia económica del Turismo)
- Para el caso de Colombia, según el Informe turístico a abril de 2012 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Oficina de Estudios Económicos. Ministerio de Comercio, 2012), en el año 2011 el sector turístico tuvo un crecimiento del 4,4% en su aporte al PIB con respecto al año anterior, teniendo en cuenta los rubros de comercio, hoteles y restaurantes. De igual manera, en términos de inversión extranjera se

evidenció un crecimiento importante correspondiente al 513%. Además, en el tema de empleo, el sector representó el 26% de la población para abril de 2012, mostrando un crecimiento con respecto al mismo mes del año 2011.

## **1.2. Internacionalización**

### **1.2.1. Estudio de caso: Cancún**

El polo de desarrollo que es Cancún hoy en día ha sido un proyecto que desde hace 30 años se planificó y contó con proyecciones de los posibles escenarios que se podían presentar desde su concepción. Desde la década de los setentas se emprendió el camino basado en una visión que ha sido superada por la realidad, la cual ha consolidado el sector como líder en la economía mexicana.

La historia del fenómeno del turismo en Cancún se inició cuando el Estado decidió realizar fuertes inversiones en una zona selvática prácticamente virgen, con una ubicación privilegiada y un gran potencial de desarrollo. La gran riqueza natural y exótica de la región representaba una oportunidad de desarrollo turístico que generaría únicas e inolvidables experiencias para los visitantes.

Inicialmente se procedió a utilizar los recursos en infraestructura básica del espacio para contar con las condiciones o estándares mínimos para empezar con la actividad turística. Se planificó la infraestructura urbana y del sector para respaldar el centro de desarrollo que se había planificado. El gobierno federal fue el encargado de proveer los recursos, no obstante, el apoyo del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (Fonatur) apadrinó este proyecto y decidió apostarle ofreciendo un gran apoyo financiero, reflejado en la construcción de vivienda y planta hotelera necesaria para suplir la demanda que se había pronosticado.

Agua potable, alcantarillado, energía eléctrica, urbanización, lotificación de la zona hotelera, un puente que uniera a la isla con tierra firme, vialidades en la mancha urbana planeada, un aeropuerto internacional, las carreteras federales, todo ello con un costo que el recientemente creado Estado de

Quintana Roo no hubiera podido afrontar ni siquiera medianamente (Vázquez, 2002) fue lo que tuvo que afrontar Fonatur.

Para atraer el sector privado, el gobierno desarrolló una serie de estrategias comerciales en las que se ofrecían precios preferenciales a las marcas más prestigiadas de la industria hotelera, considerando que durante la planificación se definió un perfil de turista de clase alta. La respuesta fue satisfactoria y la obtención de resultados se presentó en el corto plazo, permitiendo afrontar los imprevistos que surgían durante la marcha.

Se consideró que “Cada cuarto de hotel construido, debía atraer 7 habitantes a la nueva ciudad y sin embargo, el éxito fue tal, que 30 años después, cada cuarto de hotel construido significó 20 nuevos habitantes para Cancún” (Vázquez, 2002). Lo anterior refleja que el proyecto creció a un ritmo acelerado desde diferentes perspectivas. Esta situación fue un riesgo al que le decidió apuntar el gobierno federal, utilizando las reservas territoriales que habían adquirido a un costo bajo desde el inicio y que fueron de gran utilidad para cubrir la demanda y la evolución que se aproximaba. Mientras en México la población se duplicó en 30 años, generando un crecimiento del 100%, en Quintana Roo, estado donde se ubica Cancún, creció 10 veces más, es decir un 1000%, donde los aportes a la economía nacional se definían en 10% del Producto Interno Bruto nacional en materia de turismo.

Este proyecto de desarrollo turístico generó un crecimiento tan acelerado que aunque se hizo una planificación precisa del futuro del proyecto, no se lograron abarcar todos los riesgos que se presentaron y a la magnitudes en que se dieron. Hasta el día de hoy se vive afrontando estas dificultades, las cuales se reflejan principalmente en la falta de territorio para ubicar la vivienda de la clase trabajadora, ya que, como se mencionó anteriormente, sólo se pensó en clase alta o de grandes ingresos. Esto ha hecho que se tenga que usar parte de la reserva

ecológica y a su vez, se ha generado un problema ambiental por el impacto que el incremento de la población ha generado.

A pesar de estas circunstancias, el centro de turismo de Quintana Roo ha conservado sus niveles de crecimiento y ha servido de ejemplo para el desarrollo de otros centros o polos de turismo aledaños a la región, como es el caso de la Riviera Maya, quienes han tomado la experiencia positiva y negativa de Cancún para impulsar la industria turística que ha alcanzado mejores resultados que los de los primeros.

Cancún se ha desarrollado por medio de inversiones del gobierno mexicano que durante 27 años, ascendieron a 865 millones de dólares, los cuales fueron utilizados en infraestructura, permitiendo que hoy cuenten con un aproximado de 25 mil habitaciones en hoteles. Dicha capacidad hotelera, ha permitido que hoy sea posible atender alrededor de 4,3 millones de turistas anuales, los cuales se presentan en todas las épocas del año con un porcentaje de ubicación que va entre el 65% y el 90% en temporadas baja y alta, respectivamente. (Vázquez, 2002)

Por otra parte, dichas inversiones en infraestructura también impulsaron el movimiento del aeropuerto internacional de Cancún, ya que con su capacidad y niveles de operación, puede recibir los turistas que demandan los servicios de la ciudad. Actualmente, se logra atender 38 mil vuelos en el año, convirtiendo al aeropuerto en el segundo del país.

Además, Cancún es hoy considerado como una de las ciudades de mayor aporte a la economía por los niveles de divisas que le aporta, la generación de empleo y su aporte al producto interno bruto por medio de sus establecimientos comerciales con un 79% del total estatal y más del 10% a nivel nacional.

Toda esta evolución va ligada de planes actuales, ya que se reconoce la necesidad de seguir trabajando en el desarrollo turístico de la región, de modo que

el proceso no se vea frenado. El “Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Estado 2000-2025” (Vázquez, 2002) se considera una de las formas de seguir realizando esfuerzos, principalmente por mantener lo que se ha alcanzado con Cancún, además de seguir manteniendo las fuerzas del Estado y del privado, unidas.

### **1.2.2. Estudio de caso: Eje Cafetero**

Sin duda el eje cafetero es una región que marca la diferencia en el país, pues en los últimos años ha mostrado gran crecimiento en lo que a turismo se refiere, los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda, llamados también el triángulo de oro, o triángulo del café, contienen gran riqueza de paisajes, ecosistemas y gastronomía, razón por la cual esta región se ha convertido en uno de los primeros destinos turísticos del país.

La región está situada dentro del triángulo Bogotá-Medellín-Cali donde habita el 56% de la población de país, se genera el 76% del PIB, se ofrece el 73% de los servicios y se realiza el 75% del comercio nacional. Está integrada por 92 municipios de los departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío, norte del Valle del Cauca y occidente del Tolima, que tan sólo representan el 2,4% del territorio colombiano, donde viven 4,3 millones de habitantes que corresponden al 10% de la población nacional, se genera el 32% de la producción cafetera del país y se produce el 9% del valor agregado colombiano. (Manizales, 2012)

El departamento del Quindío, ha presentado en los últimos años un proceso de transformación en diversos campos de la oferta turística, sacando provecho de su posición geográfica, su buena infraestructura vial, la cercanía entre sus territorios, además de la enorme cantidad de actividades y atractivos que esta región ofrece para hacer y conocer. Este departamento se ha vuelto pionero en lo que a turismo rural se refiere, como resultado de todos los esfuerzos que se han encaminado en la creación de parques temáticos y el posicionamiento de los municipios de

Salento, Circacia, Filandia, Montenegro y Quimbaya, acciones que han inspirado a Caldas y Risaralda a tomar el mismo rumbo como respuesta a sus antecedentes.

El Quindío ofrece cada vez más y mejores servicios a los viajeros que frecuentemente lo visitan, con los recursos naturales y culturales, han consolidado una completa infraestructura, haciendo del turismo en el Quindío una experiencia amable para repetir una y otra vez (Guía Turística del Quindío, 2012)

Caldas por su parte, centra la mayor actividad turística en su Capital, Manizales, conocida por su Feria anual de tradición española y por ser la capital mundial del café. Se caracteriza por su riqueza y la de sus zonas aledañas, expresada en términos de la enorme diversidad geográfica con importantes ventajas climáticas además de su la belleza orográfica, flora y fauna.

Esta ciudad se ha especializado en ofrecer el Nevado del Ruiz y la Feria de Manizales como sus productos diferenciadores, aunque cuenta con ecosistemas y ambientes que permiten el desarrollo de diversas actividades turísticas, logrando que Caldas ofrezca al visitante planes y destinos que abarcan todas las categorías turísticas en la zona cafetera. Infraestructura hotelera, amplia gastronomía y gente muy amable, representan las mayores cualidades de este hermoso departamento.

Por último y no menos importante en este triángulo se encuentra Risaralda; su capital Pereira, es la ciudad más comercial y poblada del Eje Cafetero, su fortaleza está en el sector urbano gracias a infraestructura comercial. Es además, la primera ciudad en consolidar el turismo religioso de la región.

Risaralda, cuenta con 14 municipios en total, está ubicado en el centro del Triángulo del Café, razón por la cual presenta gran desarrollo pues es el paso obligado de productos y mercancías entre Antioquia, Caldas, Quindío y Valle del Cauca. La diversidad geográfica y cultural de este departamento permite la

realización de múltiples actividades turísticas, satisfaciendo así, los gustos y necesidades de entretenimiento, descanso y placer de los visitantes.

Los tres departamentos se han convertido en una región próspera a nivel turístico, pues entre Caldas, Risaralda y Quindío se encargaron de volver el café, la razón fundamental para crear la nueva forma de hacer turismo hoy en el país, porque logran unir todas las posibilidades de turismo que un visitante quisiera encontrar. Actualmente, la región cafetera es considerada como el primer destino rural de Latinoamérica, esto gracias a la adaptación que se le ha hecho a las fincas y haciendas, convirtiéndolos en alojamientos totalmente tradicionales lo cual hace de la experiencia algo único.

Sin duda el éxito que ha tenido esta zona, es gracias a todos los esfuerzos que se han puesto para posicionar el turismo rural como una excelente opción para las personas que buscan aventura y a la vez una estrecha relación con la naturaleza.

Muestra del posicionamiento que esta zona del país ha logrado, es la declaración del “Paisaje Cultural Cafetero” como patrimonio de la humanidad por parte de la UNESCO, que se logra gracias al esfuerzo de varias generaciones desarrollando una importante industria alrededor del cultivo del café, además de la variedad y originalidad de sus manifestaciones culturales, sin dejar atrás la riqueza natural y biodiversidad de esta región. Todas estas expresiones demuestran cómo tres departamentos pueden unirse y apropiarse de tal manera de sus características, que logren posicionarse no solo en el país, sino a nivel mundial.

### **1.2.3. Estudio de caso: Villa de Leyva**

Villa de Leyva es una ciudad cada vez más visitada por turistas nacionales y de talla mundial, su crecimiento a todo nivel la hace apta para recibir en sus fines de semana a personas interesadas en conocer su valor histórico, geológico, arquitectónico y cultural.

“Fundada el 12 de Junio de 1572 con el nombre de Villa de Nuestra Señora de Leyva, por el Capitán Hernán Suárez de Villalobos, por orden del Presidente del Nuevo Reino de Granada Don Andrés Díaz Venero de Leyva” (ExpoVilla, 2012)

Desde sus inicios ha sido un lugar deseado para visitar, por su buen clima (17º centígrados) y por su acogedora arquitectura, la cual ha albergado familias de gobernantes desde la época de la colonia.

El principal motivo de la fundación de Villa de Leyva fue crear una despensa agrícola con los soldados que después de la guerra de colonización se encontraban desempleados en las poblaciones de Tunja y Vélez, por eso su plaza mayor es la más grande de Colombia y una de las más imponentes de Suramérica con sus 14.000 m<sup>2</sup> de área (Villa de leyva.net, 2011).

La plaza actualmente alberga miles de turistas en los diversos festivales que se realizan en la ciudad, los cuales promueven la cultura y la visita de turistas extranjeros que se acercan a ser partícipes de tales eventos. En diciembre el festival de luces, se presenta como una oportunidad para reunir a las familias en un ambiente de navidad. En agosto se realiza el festival del Viento y de las cometas, donde se pueden observar las cometas o participar; desde la incorporación de cometas de Europa y USA se han unido al festival participantes de varios lugares del mundo.

Está situada en la zona centro-oriental de la provincia de Ricaurte, “[...] En un cordón montañoso de la Cordillera Oriental a una altura de 2140 msnm. Cuenta con vías en buen estado que la comunican con Tunja a una distancia de 40km y Bogotá a 180km” (Vacaciones en Colombia, 2012)

En el año 1954 Villa de Leyva es nombrada Monumento Nacional, lo que impulsa el especial cuidado hacia la conservación del patrimonio histórico y cultura, invirtiendo tiempo y dinero en impulsar el crecimiento de la ciudad. Desde hace algunos años, la administración de Villa de Leyva ha invertido sus esfuerzos en

promover un desarrollo sostenible del turismo, lo cual ha llevado a que sea el primer destino turístico en el interior del país y uno de los destinos más visitados en Colombia.

La economía de Villa de Leyva se basa principalmente en el turismo, en la producción agrícola y minera, siendo el primero su principal actividad, con el turismo arquitectónico, artístico y por su patrimonio ecológico. El impulso del turismo ha generado que muchas personas pongan sus ojos en esta ciudad, al ver una oportunidad de negocio en ofrecer servicios turísticos.

[...] Varias casonas de la Colonia han sido convertidas en hoteles familiares, Villa de Leyva se enorgullece de poseer el más grande número de restaurantes por habitante en Colombia, en este lugar mágico se tiene otro de los records al construir en promedio una casa y media por día, y una nueva posada u hotel por metro cuadrado (Villa de leyva.net, 2011)

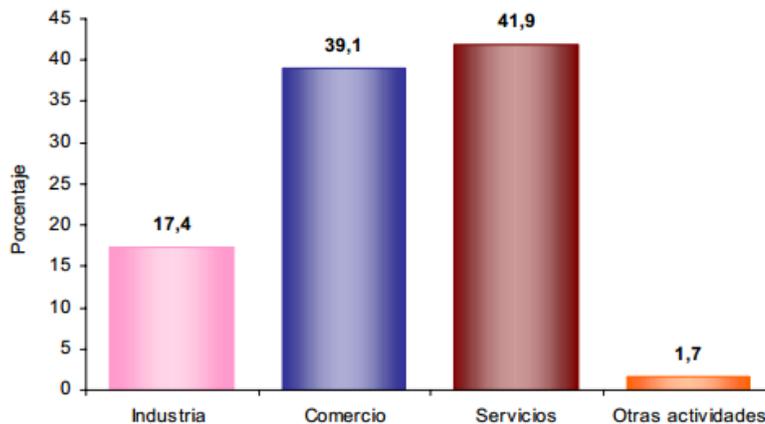
Los siguientes datos extraídos del DANE muestran la dinámica de la población frente a la compra, construcción y acondicionamiento de las viviendas en búsqueda de poder suplir la demanda de servicios turísticos en la ciudad.

**Gráfico 1 Hogares con actividad económica**



Fuente: DANE

**Gráfico 2 Establecimientos según actividad**



Fuente: DANE

Se observa cómo el 11,7% de los hogares son utilizados para desarrollar una actividad económica, a su vez se evidencia que el 41,9% de los establecimientos son usados en servicios y el 39,1% en el comercio, actividades directamente relacionadas con el turismo.

En los últimos años, el municipio muestra un incremento muy alto en el comercio de bienes raíces, convirtiéndose en una actividad muy lucrativa, acelerando un crecimiento urbanístico que paralelamente permite la utilización de mano de obra (empleo) y genera una dinámica comercial explicable en el fomento de establecimientos como ferreterías, depósitos de materiales, madereras, canteras, transporte de materiales, que inciden poderosamente en la economía local (Plan de desarrollo, 2008 - 2011)

En Villa de Leyva se encuentra una gran colonia de extranjeros de todo el mundo, dueños de casas y restaurantes que le dan un toque especial y una amplia variedad a los servicios.

La internacionalización de la ciudad va de la mano de la oferta atractiva de establecimiento y sitios turísticos, así como de una atención adecuada, de la variedad de opciones en planes, restaurantes, alojamientos que le permitan a

cualquier tipo de turista elegir los de su preferencia, de una buena regulación y apoyo por parte de las autoridades que promuevan la integración y la competencia sana entre los proveedores de servicios turísticos.

Villa de Leyva con su continuo esfuerzo y después de entender el gran atractivo cultural y turístico ha logrado ser un destino de talla nacional e internacional.

### **1.3. Clústers**

Los clústeres son cada vez más llamativos para el desarrollo de las empresas, de un sector o de una región.

Existen diferentes formas de definir lo que es un clúster como la “concentración geográfica de grupos de empresas que se nutren mutuamente mediante relaciones verticales (clientes, tecnología y canales de distribución), desarrollando avances tecnológicos y consolidándose ante los clientes” (Begazo, 2004). Esta y otras definiciones, van orientadas a la agrupación de compañías que tienen algo en común, que puede ser el sector o industria a la que pertenecen, el lugar donde se encuentran ubicadas y la motivación de aliarse para ser más competitivos y darle fuerza al negocio.

Las empresas empiezan a aplicar estrategias en conjunto, incluyendo a la mayoría de actores que intervienen en el negocio, como los proveedores de servicios, materias primas, tecnología, información, así como, el gobierno, instituciones financieras, asociaciones empresariales y en algunos casos entidades de educación.

Al estar unidas las empresas el impacto que pueden generar es más alto, pues cada una presta su valor agregado y sus experiencias positivas o negativas para construir un sector más sólido. (Porter, 1998) principal exponente de los clústeres, expresa que traen consigo múltiples beneficios como: “[...] Incremento de la productividad y eficiencia de las empresas, mercado laboral conjunto, acceso a insumos y reducción de costos, menores costos de transacción, promoción de la

innovación, avances tecnológicos, acumulación de conocimiento innovador” (Gil-Bolívar, 2011)

Existen muchas clases de clústeres, pero de manera general se identifican tres tipos, los de supervivencia, los de producción diferenciada en masa y los transnacionales.

[...] Los primeros conformados por micro y pequeñas empresas con un limitado potencial competitivo; los de producción diferenciada en masa, están conformados por todo tipo de empresas y se basa en la cooperación de sus miembros para elaborar bienes estandarizados; Los clústeres transnacionales, se componen por las filiales de empresas extranjeras y compañías locales. (Gil-Bolívar, 2011)

Para que cualquier tipo de clúster funcione es necesario eliminar las brechas productivas y mejorar en los niveles de especialización, confianza y cooperación entre las compañías y entidades que los conforman.

En lo que a clúster de turismo se refiere se habla de agrupaciones de empresas y organizaciones de un mismo territorio especializadas en el turismo. De igual forma, se puede definir como una aglomeración de empresas turísticas con características muy similares, que dirigen esfuerzos para generar estrategias competitivas, cooperativas y de relacionamiento con los turistas, que van más allá de suplir las necesidades básicas de un viajero; se busca una experiencia más integral y completa, que se logra al integrar los diferentes servicios que prestan las empresas que se dedican a esta actividad, desde alojamiento y restaurantes, hasta transporte y aventura.

Para generar un clúster de turismo, se parte de una región donde hay fortalezas específicas orientadas a esta actividad económica, y para lo cual se agrupan un conjunto de empresas dedicadas a explotarlas. Este es el resultado de la influencia de aquellas fortalezas sin explorar que se encuentran en la región, que por los

cambios que se presentan frente a la globalización y evolución del turismo, obliga a modificar los comportamientos estratégicos de las empresas llevándolas a buscar cooperación con empresas de su igual o mayor tamaño.

Dentro del desarrollo de un clúster de turismo es importante destacar la importancia de las relaciones básicas que se deben establecer para que este sea perdurable dentro del sector, para lo cual es fundamental generar innovación en la forma como se gestionan los recursos de cada región donde se establece un clúster. Saber aprovechar lo mejor de cada empresa para posicionar en el mercado nacional e internacional el destino turístico es el reto al crear una agrupación.

La importancia actual que tienen los clústeres turísticos es grande, ya que se ha pasado de una segmentación geográfica a una segmentación por producto y oferta. Es ahora cuando la red de empresas debe seguir el objetivo de relacionarse, con una participación de la demanda y la población local. Un clúster es, por lo tanto, una agrupación de empresas del sector privado que tiene por fin la innovación (no sólo técnica, sino también de gestión), la investigación y el desarrollo de nuevas políticas que hace ser más competitivas a todas sus empresas pertenecientes a la vez que hacen del lugar geográfico donde se ubican un referente a nivel internacional para las empresas del mismo sector.

#### **1.4. MODELO SIIC**

##### **Modelo del Sistema Interfuncional Interrelacionado de la Competitividad del Destino Turístico (SIIC)**

El modelo que se describe a continuación fue desarrollado por Geraldo Luciano Toledo, Jesús Álvarez Valdés, Álvaro Castroman Pollero, un grupo de profesores de la Universidad de Sao Paulo en Brasil para el año 2003, en medio de un análisis denominado *Empresas turísticas en ambiente globalizado: marketing y competitividad. Estudio de casos de clústeres turísticos.*

La importancia del turismo como sector de la economía y fuente de ingresos y promoción cultural cada año crece como consecuencia del proceso de la globalización e integración de mercados que, facilita el flujo de personas por todo el mundo, a través de desplazamientos temporales o permanentes de negocios, estudios o simplemente ocio. Como consecuencia de lo anterior, es posible considerar la internacionalización del turismo como un fenómeno que trae consigo una serie de implicaciones que si no se afrontan y aprovechan, pueden terminar afectando el desarrollo de la actividad turística en un país.

El objetivo principal de este modelo 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)

El SIIC se presenta como un modelo teórico referencial que analiza las dimensiones de la competitividad de los agentes que pertenecen al sector turístico, agrupándolos en *clústeres* que son examinados a través de la metodología estudio de caso.

Cada uno de los factores a considerar, deben tener en cuenta la relación directa que existe entre la actividad turística que se desarrolla en una zona geográfica específica, la sociedad o población a cargo de administrar y realizar las labores, y la calidad del medio ambiente. Especialmente en los países en vía de desarrollo, como Colombia, el turismo es considerado como una industria o sector económico de gran influencia en el PIB, así como un medio de contacto social-cultural nacional e internacional. Por esto, es necesario garantizar un desarrollo sostenible entre los recursos que utiliza para el desarrollo de sus actividades y la permanencia de los mismos en el tiempo. El turismo tiene mucho que ofrecer y ganar convirtiéndose en líder competitivo del desarrollo sustentable.

A lo largo de la historia del turismo en el mundo, esta actividad se visto relacionada con el desarrollo de polos que surgen de una agrupación de empresas

que tienen cercanía geográfica y utilizan los recursos naturales y turísticos que les ofrece la zona o región. Sin embargo, al analizar la presencia de *clústeres* en otros sectores de la economía donde han tenido éxito en países como Estados Unidos (Valle del Silicio), Japón (clúster electrónico), Holanda (flores), Italia (calzado), se evidencian resultados como posicionamiento competitivo, asegurando en conjunto la sustentabilidad de los recursos que explotan y logrando la satisfacción integral de las necesidades de sus clientes. Es por esta razón que se pretende dejar el concepto de polos turísticos, para pasar a desarrollar clústeres turísticos.

#### **1.4.1. Aplicación del modelo SIIC**

De acuerdo con las características del modelo y su estructura, este se puede aplicar en tres diferentes estadios del ciclo de vida de un clúster de turismo (Toledo, Álvarez, & Castroman, 2003):

1- Estadio de sustentabilidad. En el caso de aquellos destinos turísticos empeñados en alcanzar un posicionamiento competitivo mundial distintivo. Se consideran todas las fuerzas necesarias *competitivas y cooperativas* (públicas-privadas) para potencializar el desarrollo sustentable, incluyendo un marketing de *relacionamiento con el cliente*.

2- Estadio de desarrollo: El clúster se destaca por los resultados de gestión obtenidos al alcanzar la necesaria integración de los sectores públicos y privados en sus objetivos. Su planificación estratégica *cooperativa y competitiva* (pública-privada) se basa en la retroalimentación integrada y es uno de los principales factores que aseguran su desempeño.

3- Estadio de iniciación. Es el caso de aquellos clústeres que pretenden desarrollar un profundo proceso de reestructuración de la perspectiva turística, para alcanzar la etapa de *masa crítica y naturaleza de la demanda* que asegure el desarrollo sustentable de este destino.

El crecimiento que ha tenido la industria del turismo en el mundo ha generado una serie de cambios que se deben analizar al momento de realizar las estrategias que impulsen la competitividad de los clústeres. La tabla 1 describe cada uno de los cambios que ocurren actualmente, los cuales reflejan el dinamismo del entorno turístico:

**Tabla 1 Cambios en el dinamismo del entorno turístico**

<b>Aspecto</b>	<b>Situación</b>
Cambios en las características de los clientes	<p>El consumidor o cliente actual tiene mayor poder de decisión, dado el conocimiento y la experiencia obtenida por el proceso de globalización. Comprende la relación precio-calidad y prefiere aquellos destinos que le ofrecen un mayor valor agregado.</p> <p>Hoy en día, la percepción que el cliente tiene del turismo compromete a las empresas a diseñar estrategias que conlleven a la fidelización del cliente, es decir, establecer relaciones a largo plazo donde el cliente vuelva una vez más a disfrutar de los productos que se ofrecen.</p> <p>Valls (1996) plantea que las diferentes empresas que intervienen en el sector, a partir de los atractivos turísticos del destino, deben incorporar las tecnologías y servicios que hagan posible el objetivo de desarrollar una oferta diferenciada, concentrada y orientada a la satisfacción integral del cliente. (Toledo et. al, 2001)</p>
Cambios en el sector	Anteriormente, el sector se caracterizaba por contar con concentraciones de empresas que aprovechaban una ventaja comparativa que tenía la región para desarrollar sus actividades turísticas, es

	<p>decir, se basaba en la explotación de los recursos. En la actualidad se deja a un lado estas concentraciones o polos turísticos para entrar en el concepto de clústeres que integra todos los elementos de la zona para lograr una ventaja competitiva, promoviendo el desarrollo sostenible de los recursos y la innovación en la oferta de valor.</p>
<p>Consideración de la sustentabilidad del sector en los criterios de planificación</p>	<p>Este aspecto considera que un clúster debe desarrollar un encaje estratégico. Entendiendo esto como un alineamiento entre las estrategias particulares que desarrollan las empresas que conforman la asociación y las líneas generales del plan estratégico del destino turístico (realizado por el Estado), garantizando así una sinergia entre los intereses privados y públicos.</p> <p>Manning (1993) afirma que “La razón por la cual los turistas escogen un destino está fuertemente influida por el medio cultural y natural de dicho espacio. Los turistas buscan medios ambientes seguros, limpios, interesantes y variados. Nota este autor, la competitividad a largo plazo del destino turístico, depende del mantenimiento de las atracciones naturales, artificiales, identidad cultural-histórica y del valor que la organización de la comunidad le pueda agregar.” (Toledo et. al, 2001)</p>
<p>Planificación estratégica en el sector de turismo</p>	<p>Una planificación estratégica de un clúster que busca lograr la competitividad y diferenciación en el mercado, debe desarrollar estrategias intersectoriales, que permitan la realización de acciones</p>

	<p>integrales frente a la satisfacción del cliente y no quedarse solamente con la oferta del Estado.</p> <p>La OMT (1998) destaca la carencia de estrategias de desarrollo del turismo latinoamericano para superar los ámbitos de la iniciativa del poder público, dificultando así la creación de polos coordinados o de <i>clústeres</i> turísticos que se basen en las nuevas relaciones públicas/privadas, para ofrecer un producto diferenciado competitivo en la actual fase de la globalización. (Toledo et. al, 2001)</p>
--	--

Fuente: Toledo, Gerardo Luciano; Valdés, Jesús Álvarez; Castroman Pollero, Álvaro. Empresas turísticas en ambiente globalizado: marketing y competitividad. Estudio de casos de clústeres turísticos. Universidad de Sao Paulo. Brasil. 2003. Pág. 8

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.

El modelo SIIC está orientado a la integración de cinco elementos del sistema turístico y sus interrelaciones en un clúster (figura 1), los dos primeros (masa crítica y naturaleza de la demanda) forman la base del desarrollo del destino turístico. Los tres últimos elementos (estrategia competitiva, cooperativa y de relacionamiento con el cliente) son las encargadas de darle un mayor valor al consumidor. En la figura 1 se describen las características de las estrategias que se implementan en el modelo.

**Figura 1 Modelo del Sistema Interfuncional de la Competitividad de Destinos Turísticos. (SIIC)**



Fuente: Castroman, 2000 mencionado en Toledo et. al 2001

### Masa crítica

Hace referencia al conjunto de elementos básicos que se necesitan para la creación de un clúster o destino turístico. Se integran elementos naturales (tierra, agua, geografía, clima, localización); elementos humanos como el nivel profesional o de estudios, capacitación y la identidad cultural-histórica; de capital (incentivos e inversiones), elementos de infraestructura como vías de acceso, sistemas de transporte, telecomunicaciones y los elementos gubernamentales a través del apoyo de instituciones públicas especializadas en el control de actividades turísticas.

### Naturaleza de la demanda

Está determinada por los deseos y expectativas del consumidor turístico, el potencial de la demanda y los padrones de calidad o sofisticación de los segmentos que se aborden.

### Estrategia Competitiva

Está dada por los niveles de competencia ente los integrantes del clúster, que promuevan una innovación constante y una adaptación a los estándares de calidad internacional, buscando encontrar una diferenciación en el mercado.

### Estrategia Cooperativa

De acuerdo con el concepto de clúster se debe desarrollar un estrechamiento de las relaciones entre las entidades con el fin de establecer una red o un sistema que facilite la aplicación de estrategias competitivas conjuntas, ofreciendo mayor valor al mercado.

### Estrategia de relacionamiento con el cliente

Esta estrategia va encaminada a crear alianzas de largo plazo con los clientes actuales y potenciales, de tal manera que se trabaje en conjunto para ofrecer un mejor servicio/producto que satisfaga las necesidades por completo de los consumidores.

**Tabla 2 Características de las estrategias de las empresas para alcanzar la ventaja competitiva sustentable en un clúster turístico**

<b>Estrategia competitiva</b>
<p>Propicia un grupo de rivales internos competitivos fuertes, como un ingrediente esencial al éxito en este tipo de ambiente empresarial.</p> <p>Identifica los actores con las competencias necesarias para la creación y entrega de valor en el producto final de forma superior.</p> <p>Exige un ambiente local que capacita a las empresas para competir internacionalmente.</p> <p>Considera que la diversificación tiene más probabilidad de éxito cuando surge en grupos en los cuales la empresa ya compite.</p> <p>Selecciona segmentos en los cuales el <i>clúster</i> tiene reales oportunidades de ofrecer ventajas competitivas.</p>

Identifica los mercados, donde compradores sofisticados radican.

Determina las actividades en la cadena de valor que deben ser dispersas por los países que ofrezcan mayores ventajas (*sourcing global*), al mismo tiempo en que busca mejorar los abastecedores locales. La mejor forma de fidelidad a los abastecedores locales, es manifestarles, en términos claros, la necesidad de equipararse, a los extranjeros, en calidad y productividad, a fin de mantener el negocio.

Proporciona a las empresas del *clúster* la información y el acceso a toda innovación o trabajo científico, que está siendo realizado en el mundo, que se relacione con la industria.

Para obtener los beneficios de uso de desarrollo de la tecnología extranjera, la calidad de los Recursos Humanos debe ser suficiente para comprender e interpretar las direcciones de estas tendencias.

Desarrolla las alianzas estratégicas para obtener economías de escala, obtener acceso a la tecnología y los mercados, conseguir otras ventajas, sin limitar la independencia empresarial.

Certificación de la sustentabilidad e inversiones en cultura, capacitación y educación

### **Estrategia cooperativa**

Identifica mercados internacionales en que el *clúster* pueda ofrecer un valor superior.

Define y promueve los objetivos del *clúster* entre los elementos y actores. La coordinación de las condiciones para poder actuar debe ser definida por los objetivos del *clúster*.

Desenvuelve y comparte los valores y la imagen del *clúster* entre los actores.

Estimula un clima de confianza, compromiso y cooperación entre los actores.

Desenvuelve la función integradora externa e interna, trayendo las necesidades del mercado para dentro del *clúster*, integrando sus miembros y recursos en la atención de las necesidades de largo plazo de sus clientes.

Crea una red de relaciones cuyo objetivo es desarrollo de la competitividad en toda la cadena. Entrega valor al mercado por medio de relacionamientos cooperativos entre empresas independientes.

Fomento e incentivo a las inversiones públicas/privadas e investigación científicas

Planea, ejecuta y dispone un banco de informaciones para todos los agentes. Proyecta de forma compartida las estrategias de marketing.

### **Estrategia de relacionamiento con el cliente**

Crea, entrega y mantiene beneficios tangibles para el mejor relacionamiento con el cliente.

Enfatiza principalmente la necesidad de relacionamiento a largo plazo con el mercado, en detrimento de las prácticas de transacciones con objetivos de corto plazo.

Analiza las políticas de Recursos Humanos y de abastecimiento material, con la visión de alcanzar la competitividad decurrente de la habilidad superior en relacionarse con el mercado.

Proporciona bancos de datos en que se mide el valor de los clientes a lo largo de su ciclo de vida.

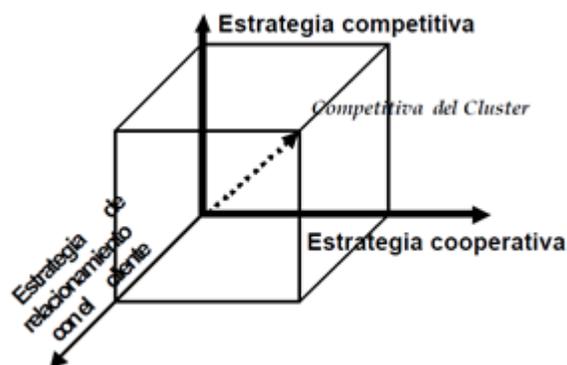
Solidifica relacionamientos, transforma clientes indiferentes en leales, la calidad de los servicios es lo que debe inspirar a las actividades de marketing (lo importante es la lealtad del cliente; la conquista de nuevos clientes es intermediaria en el proceso de marketing).

Aplica el marketing de relacionamiento en toda la cadena de valor de la empresa abarcando todos los relacionamientos durante el ciclo de elaboración integrado del producto turístico.

Fuente: Álvarez, Castroman 2000, mencionado en Toledo et. al 2001

Se sugiere que la diferencia real del *clúster* turístico a la del polo turístico tradicional, está en que además de considerar los elementos de partida (masa crítica y naturaleza de la demanda), imprescindibles para desenvolver al polo, un *clúster* turístico busca su posición competitiva a escala global a través de un espacio tridimensional (que combina estrategias competitivas, estrategias cooperativas y estrategias de relacionamientos con el cliente). Es este un proceso en el cual la ventaja competitiva es alcanzada por el vector resultante de las tres estrategias, según la figura 2.

**Figura 2 Competitividad de las empresas de un clúster turístico**



Fuente: Castroman 2000, mencionado en Toledo et al. 2001

En conclusión, el modelo SIIC plantea que la esencia de un *clúster* está dada por tres dimensiones. En primera instancia se busca una integración vertical que facilite el alcance de la ventaja competitiva, luego, se promueve la cooperación para encontrar el elemento diferenciador con otros clústeres de la industria y finalmente se busca agregar mayor valor conservando un relacionamiento efectivo que aumente la fidelización del cliente

## **2. DESARROLLO DEL TRABAJO**

### **2.1. Diagnóstico**

#### **2.1.1. Turismo a nivel global. Oferta y demanda**

El Turismo Global permite leer y entender las tendencias del sector, con el pasar del tiempo se ha diversificado, incluyendo cada día múltiples lugares como nuevos destinos. El crecimiento del turismo es constante y las proporciones son cada vez mayores.

El sector turístico, definido como: “El conjunto de unidades de producción en diferentes industrias que producen bienes y servicios de consumo demandados por los visitantes” (Organización Mundial del Turismo OMT, 2008) representa entre el 6% y 7% del empleo a nivel mundial, pues al prestar un servicio, el número

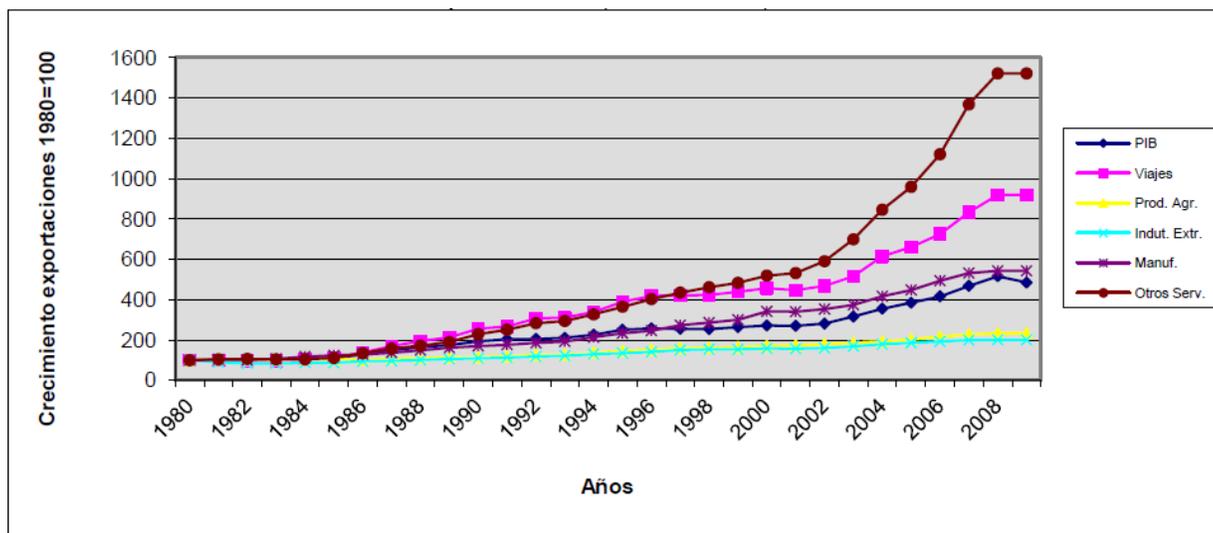
requerido de empleos es aún mayor. La inclusión e impulso de destinos de todo el mundo ha generado que países en vía de desarrollo también se vean beneficiados en términos económicos, pues las actividades que influyen en el turismo son muchas.

En el artículo *El turismo: un fenómeno económico y social* publicado por la OMT, se menciona la importancia del turismo en la economía mundial

Hoy en día, el volumen de negocio del turismo iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles. El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos (Organización Mundial del Turismo OMT, 2011)

El siguiente gráfico, denominado “Crecimiento Relativo de las exportaciones internacionales por grupos de productos (1980-2009)” respalda lo mencionado en el párrafo anterior, pues muestra la forma como se ha venido moviendo el comercio internacional y deja ver el crecimiento del turismo frente a otros sectores y por encima del PIB mundial.

**Gráfico 3 Crecimiento Relativo de las exportaciones internacionales por grupos de productos**



Fuente: (Flores, Barroso, & Pulido, 2011)

Para continuar hablando sobre el Turismo Global es necesario conocer a la OMT, la cual es el referente más importante a nivel internacional en temas de turismo, en La Organización Mundial de Turismo se agrupan países y empresas del sector a nivel mundial, convirtiéndose en una de las principales fuentes de información.

La Organización Mundial del Turismo, organismo especializado de las Naciones Unidas, es la principal organización internacional en el ámbito del turismo. Constituye un foro mundial para debatir cuestiones de política turística y una fuente útil de conocimientos especializados sobre turismo. La OMT está integrada por 162 países y territorios, así como por más de 400 Miembros Afiliados (gobiernos locales, asociaciones turísticas y empresas del sector privado como las compañías aéreas, los grupos hoteleros y los tour operadores) (Organización Mundial del Turismo, 2012).

La OMT emite un documento mensual llamado *Barómetro OMT del Turismo Mundial*, donde se encuentran las tendencias del sector y datos actualizados

sobre el crecimiento por subregiones; más adelante se trabajara con información proveniente de estos documentos.

Oferta y demanda del turismo mundial:

La oferta turística es “el conjunto de productos y servicios asociados a un determinado espacio geográfico y socio-cultural y que poseen un determinado valor o atractivo turístico que es puesto a disposición de los públicos en un mercado competitivo” (Aulas Virtuales , 2012)

La oferta mundial es cada vez más alta y variada, pues está directamente relacionada con la alta demanda de servicios turísticos a nivel mundial, incluye la oferta hotelera, de restaurantes, actividades, transportes y destinos.

La industria turística ha diversificado su oferta hasta crear productos sui géneris para viajeros excéntricos. Del subsuelo al espacio, de conocer sitios históricos para la humanidad hasta el lugar donde fue abatido un narcotraficante, de hoteles para gorditos a vuelos nudistas; así de amplio es el mercado turístico mundial (Cordero, 2012)

El desenlace positivo del turismo ha llevado a una segmentación más definida, encaminada a suplir las necesidades y gustos de los viajeros.

Por otro lado, se encuentra la demanda de turismo, “La demanda turística abarca tanto el desplazamiento necesario como todos los bienes y servicios requeridos por el consumidor durante dicho desplazamiento” (Flores, Barroso, & Pulido, 2011), entre las características de la demanda turística se encuentran los movimientos de las personas, las actividades durante la estadía de los turistas en un lugar, la duración del viaje, la motivación y los destinos por visitar.

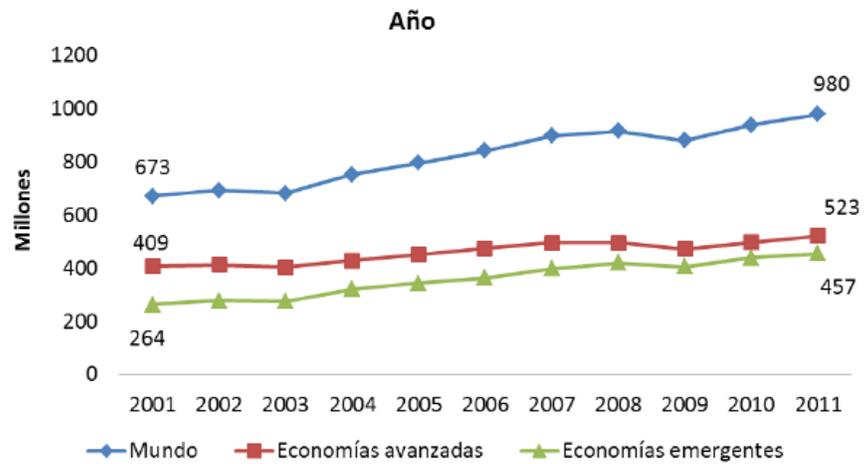
Los autores del libro *La Demanda Turística Internacional*, clasifican las variables que establecen la demanda del sector a nivel mundial en varios grupos (Flores, Barroso, & Pulido, 2011):

- El precio de los bienes y servicios turísticos.
- El nivel de renta disponible.
- Los cambios en los hábitos de consumo y moda.
- La influencia de las comunicaciones y de la publicidad.
- El tiempo disponible.
- Características sociodemográficas de la demanda. Ej. el aumento de la esperanza de vida y del nivel económico.
- Factores de riesgo.
- Factores macroeconómicos

Razones como la mejora en los precios del transporte, la oferta de alojamientos de diferentes precios, el crecimiento de la renta de las personas a partir de la II Guerra Mundial, el interés por el medio ambiente el cual ha acentuado el ecoturismo, la moda de las cirugías plásticas que incentiva el turismo en salud con destinos como Brasil y Colombia, el derecho para los trabajadores a tomar vacaciones remuneradas y el aumento de los niveles de seguridad en países latinoamericanos, entre otras variables, han influenciado desde la década de los sesenta el continuo crecimiento de la demanda de servicios turísticos a nivel mundial.

A continuación, se encuentra un grafica en la que se muestra las Llegadas de turistas en el mundo desde al año 2001 hasta el 2011, dejando ver un crecimiento tanto en las economías avanzadas y emergentes.

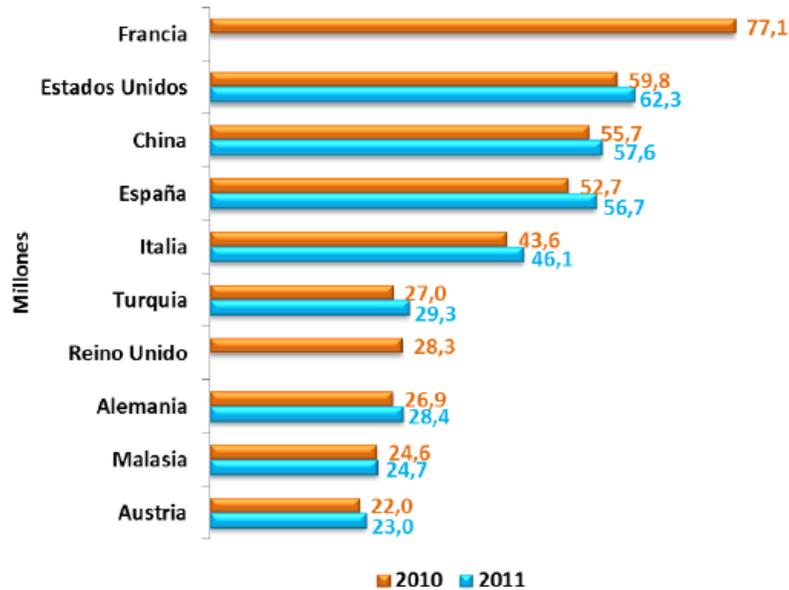
**Gráfico 4 Llegadas de turistas en el mundo desde el año 2001 hasta el 2011**



Fuente: OMT. Barómetro del Turismo Mundial. Cálculos OEE - MCIT Cifras preliminares

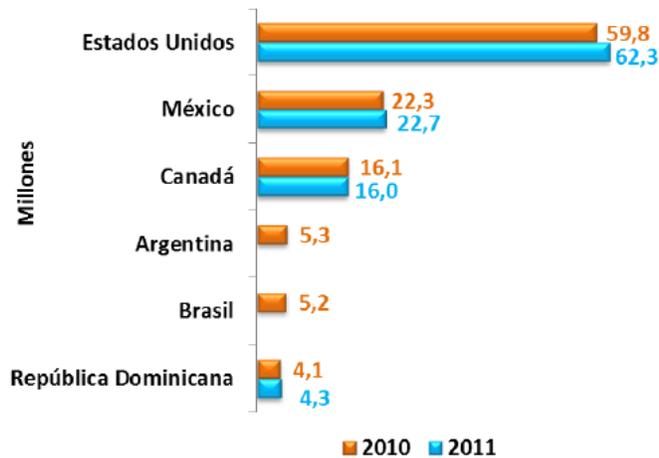
Las siguientes dos graficas muestran los destinos más visitados por turistas internacionales. A nivel mundial se encuentra Francia en primer lugar con una diferencia grande frente a los otros países, también se puede observar que entre los primeros 5 destinos tres son europeos y todos son países desarrollados. En América el primer lugar lo ocupa Estados Unidos, el cual es el segundo país más visitado en el mundo.

**Gráfico 5 Destinos del mundo más visitados por turistas internacionales**



Fuente: OMT, Barómetro del Turismo Mundial

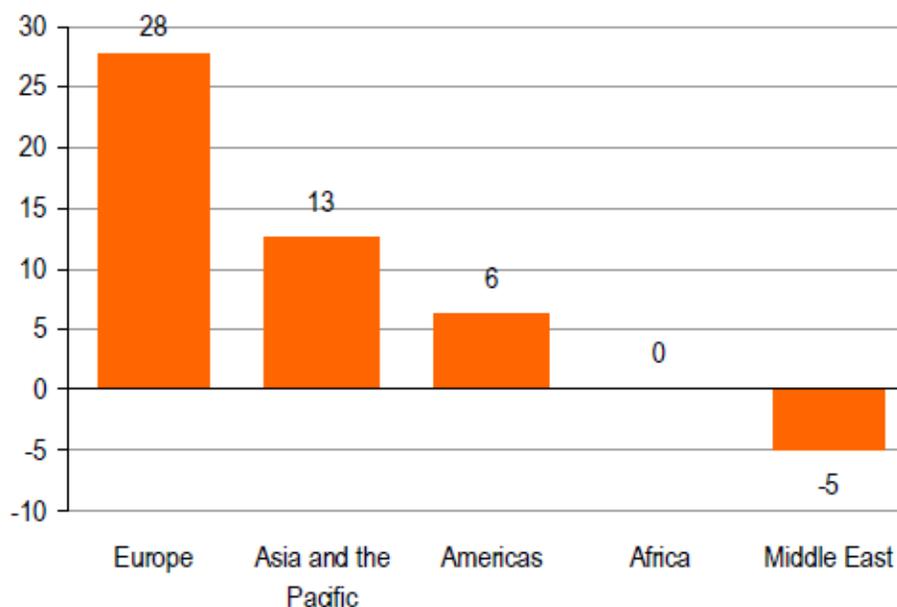
**Gráfico 6 Destinos de América más visitados por turistas internacionales**



Fuente: OMT, Barómetro del Turismo Mundial

En las dos gráficas siguientes se muestra la Variación por regiones de la llegada de turistas internacionales del año 2011 en millones y en porcentajes, la segunda tabla también muestra la proyección para el 2012.

**Gráfico 7 International tourist arrivals**



Fuente: World Tourism Organization (UNWTO)

**Tabla 3 Outlook for International Tourist Arrivals**

	2008	2009	2010	2011	2012*
	real				projection
	full year, change				between
World	2.1%	-3.8%	6.5%	4.4%	+3% and +4%
Europe	0.5%	-4.9%	2.9%	5.8%	+2% and +4%
Asia and the Pacific	1.1%	-1.6%	12.9%	6.1%	+4% and +6%
Americas	2.7%	-4.9%	6.4%	4.2%	+2% and +4%
Africa	3.1%	3.5%	8.4%	0.2%	+4% and +6%
Middle East	19.8%	-4.6%	14.9%	-8.4%	+0% and +5%

Fuente: World Tourism Organization (UNWTO)

El panorama entre enero y junio de 2012 confirmar lo proyectado en la tabla anterior, con un aumento superior en algunos casos de las llegadas de turistas internacionales.

[...] La región de Asia y el Pacífico fue la que obtuvo un mayor crecimiento con un 8%, generado en parte por la recuperación del sector en Japón; seguido por África con un 7% con el aumento del flujo de turistas a Túnez; en América el aumento fue del 5% en consonancia con el promedio mundial, respaldado por el crecimiento de América del Sur el cual ha sido uno de los más rápidos de los últimos años; el crecimiento de Europa fue de 4% a pesar de la crisis económica de la zona; por último y como se tenía previsto un crecimiento pequeño pero importante de 0,7% en el Medio Oriente (OMT, 2012)

Por último, las proyecciones para finales del 2012 son positivas. En el Foro mundial sobre economía del turismo, Taleb Rifai, Secretario General de la OMT, mencionó:

En estos tiempos de incertidumbre económica, el turismo es uno de los pocos sectores económicos del mundo que mantiene un crecimiento firme, aportando fuerza vital al progreso económico tanto en los países en desarrollo como en los países desarrollados y, aún más importante, generando unos empleos muy necesarios (OMT, 2012)

Lo anterior, expresa que a pesar de las dificultades a nivel mundial el turismo ha seguido aumentando. La OMT menciona que se ha dado una desaceleración en el segundo semestre del año pero se espera alcanzar los mil millones de llegadas de turistas a nivel mundial.

### **2.1.2. Turismo regional Latinoamérica**

El turismo en países latinoamericanos constituye una de las principales fuentes de ingresos y en algunos casos la principal, es además generador de empleo y contribuye en la protección del medio ambiente, actualmente la región se está posicionando en el escenario turístico apostándole a diversas estrategias de modo que cada país genere su marca y pueda atraer gran cantidad de turistas de

diferentes partes del mundo que se sientan identificados con los servicios ofrecidos.

Actualmente el sector del turismo logra gran importancia en el desarrollo económico de América Latina; En México, por ejemplo constituye la tercera fuente de ingresos y genera casi 9% de su PIB, en Brasil, el crecimiento de la llegada de turistas extranjeros alcanzó un 32% en el 2010, según fue discutido en la Feria Internacional del Turismo española en 2010. Mientras, Venezuela y Panamá son los países de la región que mayor ingreso por turista individual presentan con cifras aproximadas a los US\$ 1.300. (Fernandez, 2012)

La Organización Mundial del Turismo (OMT), indica que América Latina es la región del planeta que mayor índice de crecimiento en el sector mostró en 2011, llegando a 10%, muy por encima de Europa que la siguió sólo con 6%.

Si bien se evidencia un crecimiento en el sector, no es suficiente para posicionar la región a nivel mundial, pues según la cantidad de visitas al año, el primer país latinoamericano con mas visitas es México, el cual está en un decimo puesto con respecto a los demás países del mundo, el siguiente es Argentina el cual se ubica en el puesto 42, teniendo en cuenta que el primer lugar lo ocupa Francia con 79.3 millones de turistas y México llega a su puesto con 22.6 millones y Argentina al suyo con 5,2 millones, lo cual indica que el crecimiento no es suficiente, pues se deben encaminar esfuerzos para que este sea constante y perdurable en el tiempo.

Parte del crecimiento de la región se relaciona con el interés que tienen los latinoamericanos en conocer países y culturas cercanas, este cambio de mentalidad gracias a la facilidad para desplazarse dentro del continente, la gran posibilidad de actividades para realizar y variedad de países por disfrutar, pues la mayor parte de los turistas que visitan los países de la región son provenientes de países cercanos que en los últimos años prefieren visitar países vecinos sobre los de otros continentes.

En el caso de Perú, que según la Organización Mundial del Turismo alcanza 2,29 millones de visitas al año, los viajeros llegan atraídos por la riqueza cultural de los incas y demás culturas precolombinas. Turistas que en su mayoría son latinoamericanos cautivados además por la oferta culinaria que ha tomado gran posicionamiento a nivel mundial, esperan encontrar actividades más diversificadas que vayan más allá de Cuzco y Machu Picchu. En este sentido, el reto para la industria turística peruana es superar los estándares y las expectativas de los visitantes, lograr que la oferta esté a la altura de la demanda creciente.

Brasil por su lado es un país que recibe aproximadamente 5,1 millones de visitas al año, se puede decir que el fortalecimiento de la economía nacional, el aumento de la demanda de los viajes y la inversión, la expansión del volumen de las transacciones y la imagen favorable del país en el exterior, son unos de los factores que apoyaron el crecimiento de las actividades en este país. El sector de turismo mostró el mayor incremento medio de los ingresos con un 33,5%. En segundo lugar se ubicó alojamiento con un 22,2%, seguido por las agencias de viajes con un 19,5 % y el transporte aéreo con un 18,2% durante el 2011, con excelentes perspectivas para finales de este 2012.

Para el caso de Chile, que recibe un promedio de 2,1 millones de visitas al año, muestra un incremento en agosto del 2012, donde las llegadas de extranjeros aumentaron un 16%, respecto de 2011 y agosto se convirtió en un mes récord de visitantes desde 1998. El aumento viene dado por turistas en un 30% argentinos, 25,5% colombianos, 19% brasileros, 15,5% españoles y un 10% alemanes. Todo esto gracias a la promoción que se hizo del país en diferentes medios de comunicación.

En lo que a Uruguay se refiere la llegada de turistas durante los primeros meses del 2012, continúa siendo favorable, con un aproximado de 2,35 millones de visitas, cifra de enero a abril registró un aumento del 15,3%, con respecto al mismo período de 2011, Los principales mercados emisores para Uruguay son

Argentina y Brasil, que continúan en crecimiento, Paraguay, por su lado, marcó de enero a julio un incremento del 16,93%, en relación al mismo período de 2011, ingresando divisas al país por turismo por 107.077.800 dólares. Los principales mercados emisores para Paraguay son, Argentina con un 41,26%, en estos siete meses; Brasil con 30,3%, Bolivia con 3,80%, Uruguay con 3% y Chile con 2,43%. De mercados lejanos: Estados Unidos con 3,19%, Alemania con 2,1% y España con 2,05%, entre otros.

Se puede decir que los países de Latinoamérica se encuentran invirtiendo en políticas que continúen consolidando su mercado turístico y muchos, además de utilizar los medios tradicionales de comunicación, se han volcado a la participación activa en tecnología digital, como por ejemplo las redes sociales, para informar e incrementar el interés del público final, muestra de esto son las campañas que cada país está haciendo para crear su propia marca.

Colombia por ejemplo, cuenta con una campaña nombrada “*Colombia, el riesgo es que te quieras quedar*”, que va de la mano con su marca país denominada “Colombia es Pasión”. Esta campaña agrupa guías de viajes oficiales

Esta campaña está liderada por Proexport, entidad encargada de la promoción del turismo internacional, la inversión extranjera y las exportaciones no tradicionales en Colombia; además, está enfocada a la promoción del país como destino turístico por excelencia, así como una nueva alternativa vacacional dirigida al público tanto nacional como internacional. En la actualidad, la campaña se está promocionando en quince (15) países: Alemania, Argentina, Brasil, Canadá, Chile, China, Ecuador, España, Italia, México, Perú, Reino Unido, Estados Unidos, Venezuela y el Caribe. (Proexport Colombia, 2012)

La Autoridad de Turismo Panamá, ha lanzado recientemente su campaña publicitaria “Disfruta Panamá” o “Enjoy Panama”, que cuenta con su canal en YouTube y páginas en Facebook y Twitter. Además está el sitio web [Visit Panamá](#), esta estrategia publicitaria cuenta con cinco versiones de cuñas televisivas en

inglés y español, que serán publicitadas en Estados Unidos, América Latina y Europa.

La campaña hace énfasis en la conectividad y fácil acceso a Panamá, lo cual convierte este país en el octavo *hub* aéreo más importante del mundo y uno de los principales puntos de cruces de América, lo cual se evidencia en el cierre de las cuñas “con más de 80 destinos, Panamá está siempre cerca de ti”. (Que pasa Panamá, 2012)

Así mismo, se pueden evidenciar otros ejemplos de campañas turísticas en Latinoamérica. El caso de Guatemala, con su campaña “Corazón del Mundo Maya”, busca dirigir todos sus esfuerzos para que todas las actividades se desarrollen entorno al mundo maya, puesto que es altamente llamativo para turistas de todo el mundo; esta campaña se lanzó en Europa en el 2010. Así mismo, el Instituto de Turismo de Costa Rica propone una campaña denominada “Sin ingredientes artificiales”, la cual se refiere al aspecto natural y espontáneo de sus tierras, su cultura y su gente.

Por su parte, México con el propósito de aumentar y promover el turismo relacionado con el legado de la cultura maya, ha anunciado recientemente el lanzamiento de la campaña “Mundo Maya 2012”. “Queremos que el mundo conozca el esplendor de la civilización Maya, con la meta final de posicionar a México como una destino turístico único y privilegiado”, señala el presidente de este país Felipe Calderón.

La campaña está enfocada en posicionar a México dentro de los cinco principales lugares turísticos del mundo, se estima que los visitantes superarán los 52 millones de personas, lo que generaría una ganancia cerca de los \$ 23 millones. (Mundo Maya 2012, 2012)

“Chile es tuyo“, se trata de una invitación a los chilenos a aprovechar las ventajas de elegir un destino turístico de este país en las vacaciones de verano. La

campaña “Chile es TUYO” promocionada por el Servicio Nacional de Turismo Chile – Sernatur, es una invitación concreta para que los chilenos recorran, conozcan y disfruten, no sólo de los atractivos destinos a lo largo del país, sino también de la oferta turística existente en cada una de las regiones. (Tendencias, 2012)

El ministerio de Turismo de la Nación Argentina, por medio de la Subsecretaría de Promoción y Turismo ha promovido su campaña “Viaja por tu país”, el objetivo es estimular el turismo en Argentina, haciendo llegar a la gente las diferentes alternativas de destinos y todos los servicios necesarios para planificar su siguiente viaje.

Finalmente Perú, como parte del trabajo que se realiza en la marca país, se ha efectuado varias campañas, como por ejemplo, “Perú: Vive la leyenda” que fue premiada el año pasado en Brasil, la cual busca reforzar el posicionamiento de este país como un destino privilegiado porque combina cultura, naturaleza y autenticidad. (Perú, Vive la leyenda, 2012)

Si bien es cierto que cada país ha generado sus estrategias para posicionarse en Latinoamérica y en el mundo como destino turístico por excelencia, es necesario contar con integraciones de la región, donde exista un mundo de posibilidades respondiendo así a un mercado cada vez más diversificado y exigente.

En respuesta a la necesidad de integrar Latinoamérica y sus destinos turísticos se creó en el 2010 la OLACT (Organización Latinoamericana y del Caribe de Turismo) como un organismo sin ánimo de lucro que tiene por misión contribuir a la cooperación e integración de la industria turística de Latino América y el Caribe, esta organización busca impulsar medidas para proteger el medio ambiente desde la actividad turística y promover la mejora en la calidad, la oferta, la promoción y el intercambio de servicios turísticos. Para lograrlo la OLACT ofrece ayuda técnica, práctica y tangible a los miembros públicos y privados, nacionales o locales. (Acerca de la OLACT, 2012)

### **2.1.3. Turismo en Colombia.**

El sector de turismo en Colombia ha tenido un crecimiento importante en los últimos años. Hace algún tiempo, este sector comenzó a ser impulsado por el gobierno, el cual partió por la recuperación del turismo interno que se encontraba afectado fuertemente, por los altos niveles de inseguridad en la mayoría de las regiones del país. Campañas como “Vive Colombia, viaja por ella”, la cual quería fomentar el tránsito en las carreteras nacionales, logró su cometido generando mayores niveles de turismo a partir de la seguridad del Ejército Nacional en las vías.

Ahora bien, esa imagen de inseguridad no sólo se vivía al interior del país. Los extranjeros temían visitar Colombia, porque la imagen que se estaba proyectando correspondía a guerras, violencia en las ciudades, secuestros, entre otros. Es a partir de esto, que se crea la marca país con “Colombia es Pasión”, la cual tenía como lema “El único riesgo es que te quieras quedar”. Este esfuerzo se tradujo en un aumento considerable de las visitas de turistas provenientes de otros países, los cuales comenzaron a recorrer los rincones del país.

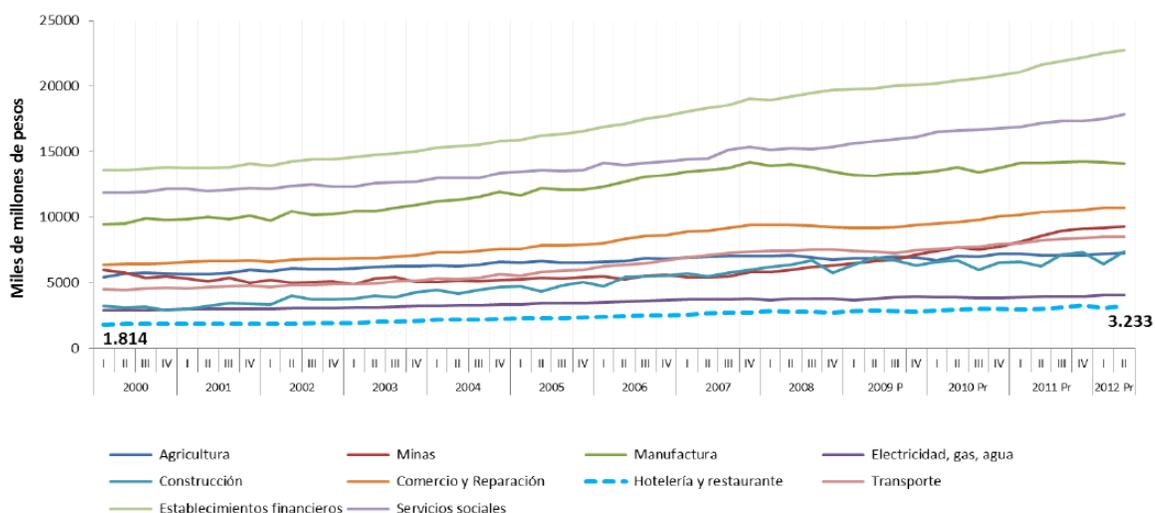
En definitiva campañas como estas, la promoción de los destinos nacionales, los esfuerzos del gobierno, las mejoras en infraestructura para servicios hoteleros, la reducción de los niveles de inseguridad, entre otros; han sido aspectos que han aportado al crecimiento del sector. A continuación, se mostrarán los principales indicadores de la industria a partir, del más reciente informe del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (Ministerio de Comercio I. y., 2012)

#### Datos económicos

Un primer indicador relevante para conocer la situación del sector turístico en el país, corresponde a su aporte al PIB, en el que se tienen en cuenta las actividades correspondientes a hotelería y restaurantes y el cual, para el primer semestre del presente año, se mostró por encima de la media.

El aporte que da la industria al PIB, se encuentra por debajo del que otorgan otros sectores, como se puede observar en el Gráfico 8, donde se evidencia que los sectores más fuertes desde el año 2000 hasta el segundo trimestre de 2012, son el de Establecimientos Financieros, Servicios Sociales y Manufactura, los cuales a pesar de tener ciertos picos de caídas, se muestran crecientes a través del tiempo. No obstante, la industria ha tenido un crecimiento paulatino y constante, mostrándose como un sector promisorio que poco a poco, ha ganado terreno en el país.

**Gráfico 8 PIB por ramas de actividad económica I T 2001 - II T 2012**

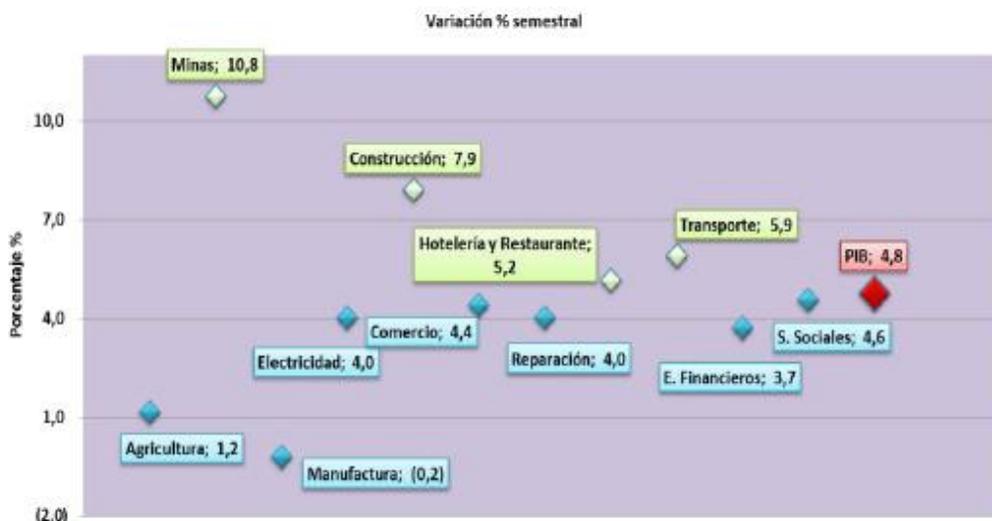


Fuente: Informe Turístico. Septiembre 2012. Oficina de Estudios Económicos. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Página 10.

Ahora bien, la variación porcentual del aporte al PIB que genera el turismo, es una de las cifras que corrobora el auge y la importancia que está tomando la industria hotelera, ya que para el año 2011 con un PIB creciente en un 5,9%, el sector aportó con un crecimiento del 4,4%. Ahora, según los datos del primer semestre de 2012, el crecimiento del PIB se mostró en un 4,8% y la variación en el aporte al PIB de la industria turística, correspondió a un 5,2% cómo se puede observar en el Gráfico 9. En ese sentido, las cifras muestran un aumento de 0,4 puntos en las cifras de los primeros seis meses del año, al compararlo con el año

anterior y permiten notar, que a pesar de ser el sector que comparado con otros es el que menos aporte da al PIB, tiene una variación incluso mayor que esos sectores fuertes que fueron mencionados anteriormente.

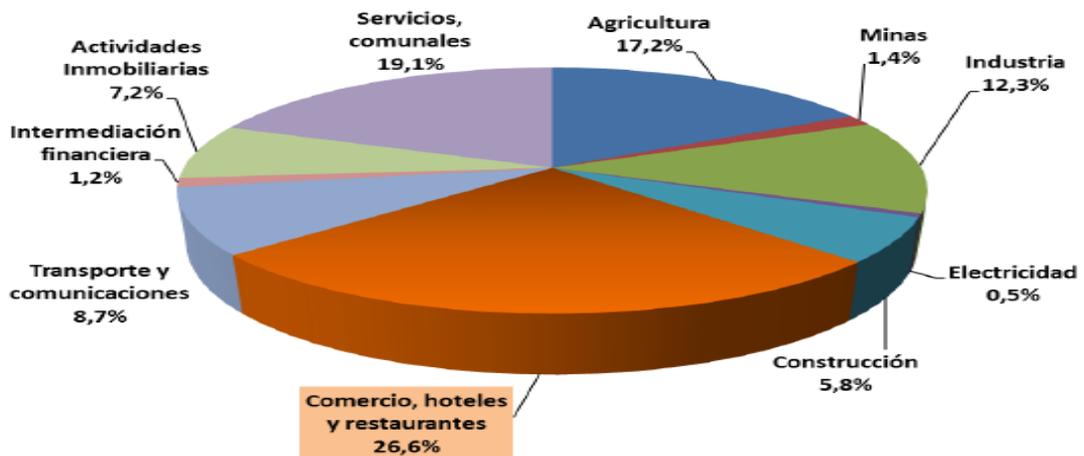
**Gráfico 9 Variación % Semestral**



Fuente: Informe Turístico. Septiembre 2012. Oficina de Estudios Económicos. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Página 12.

En cuanto al mercado laboral, la industria del turismo hace un gran aporte al número total de población ocupada. Para el período de julio a septiembre de 2011, la población ocupada en comercio, hoteles y restaurantes correspondía a 5235 personas (Ministerio de Comercio I. y., 2012, pág. 15), un 26,14% frente al total de la población ocupada a nivel nacional, siendo esta una participación importante. Para el mismo período del año 2012, se muestra un aumento de un 0,46% en esta participación, siendo el sector que más aporta a la ocupación nacional como se puede evidenciar en el Gráfico 10.

**Gráfico 10 Participación Julio - Septiembre 2012**

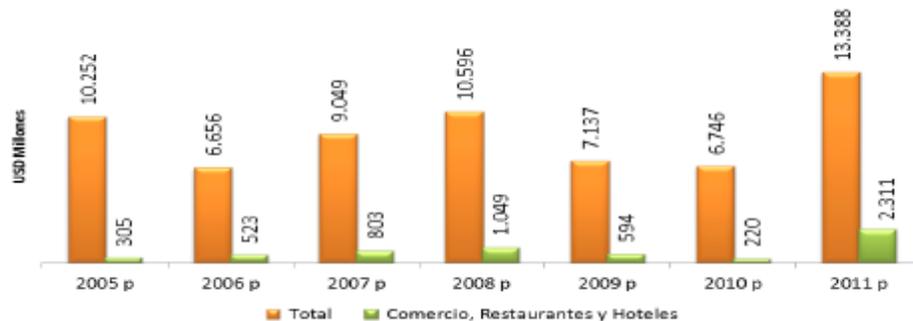


Fuente: Informe Turístico. Septiembre 2012. Oficina de Estudios Económicos. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Página 16.

Los altos niveles de ocupación pueden responder a las nuevas oportunidades laborales generadas a partir del ingreso de distintas cadenas hoteleras de talla mundial y la creciente importancia que los extranjeros están viendo en el país, en términos del potencial turístico del mismo. Esto se puede evidenciar en los flujos de inversión extranjera directa que se muestran en el Gráfico 11. En el período que va del año 2005 a 2010, los niveles de inversión en hotelería, comercio y restaurantes se mostraron muy bajos e incluso, el crecimiento que se presentó en los años 2007 y 2008 se vio desvirtuado por el comportamiento inversionista en los siguientes dos años.

No obstante, para el año 2011 la cifra dio un nuevo giro con inversiones de más de dos mil millones de dólares, convirtiendo a la industria turística en una de las más promisorias en términos de confianza inversionista, después del petróleo y la minería (Ministerio de Comercio I. y., 2012, pág. 18). Este tema se ha evidenciado con los planes de ingreso y expansión de las cadenas hoteleras más importantes del mundo, entre las que se encuentran Wyndham Hotels and Resorts, Best Western, Starwood, Hilton, Marriot, Holiday Inn, entre otras.

**Gráfico 11 Flujos de Inversión extranjera directa 2005 - 2011**



Fuente: Informe Turístico. Septiembre 2012. Oficina de Estudios Económicos. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Página 18.

## Turismo internacional

### Turismo receptor

Otro indicador que permite conocer la situación actual del turismo en Colombia, corresponde a las visitas que se han recibido del extranjero, es decir, el turismo receptor de viajeros que no residen en Colombia y de pasajeros que llegan al país en cruceros. Para el año 2011, se registró un total de 1.811.705 turistas, de los cuales aproximadamente el 17% llegaron en cruceros y el restante, correspondió a extranjeros no residentes en el país. Esto indicó una evolución importante con respecto al año anterior con una variación creciente del 6,5%. (Ministerio de Comercio I. y., 2012, pág. 35)

Al comparar el comportamiento en el período comprendido entre enero y septiembre de 2012 con el correspondiente al mismo período en 2011, se muestra una variación del 0,6% indicando que los turistas han aumentado a un total de 1.711.629 incluyendo extranjeros no residentes, colombianos residentes en el exterior y pasajeros en cruceros. Con esto se puede inferir que el 2012 se ha mostrado positivo para el sector, ya que las cifras van al alza y según el comportamiento usual de los turistas, el aumento de estos se empieza a mostrar

en el mes de noviembre, llegando al máximo número de turistas por mes en diciembre. (Ministerio de Comercio I. y., 2012, pág. 36)

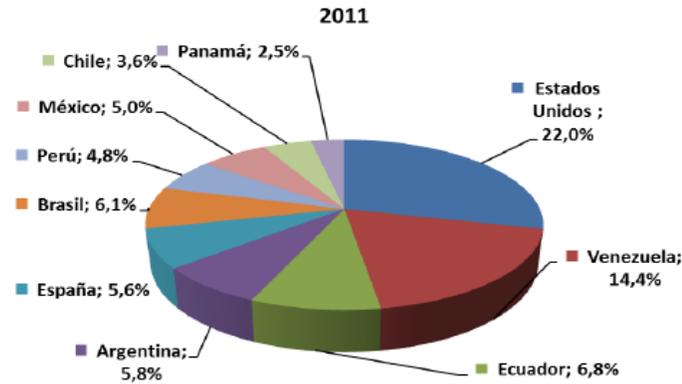
En cuanto al lugar de procedencia de los viajeros, para el año 2011, estos provenían de las Américas en su mayoría, seguido de turistas europeos y de Asia Oriental y el Pacífico. De igual manera, se dan visitas procedentes del Medio Oriente, Asia Meridional y África. Para el período del año 2012 comprendido entre enero y septiembre se mantiene la tendencia de lugar de procedencia vista en el año anterior. (Ministerio de Comercio I. y., 2012, págs. 42, 43)

Siendo América el principal destino de procedencia de los extranjeros no residentes, el Gráfico 12, muestra que en 2011 los viajeros venían de Estados Unidos, Brasil, Panamá, Chile, México, Perú, España, Argentina, Ecuador y Venezuela, entre otros. De estos países, la mayoría de los viajeros corresponden a Estados Unidos con un 22% sobre el total de llegadas, seguido de Venezuela con un 14,4%, Ecuador con 6,8%, y Brasil con un 6,1%. La tendencia en el presente año es similar en cuanto a los niveles de llegada, no obstante, como se puede observar en el Gráfico 13, se unen nuevos países a la lista de los visitantes, entre los que se encuentra Canadá con un 2,7% de los viajeros. Además, es notable que se han incrementado las visitas de Perú y Argentina, ya que hasta septiembre ha ingresado una mayor proporción de personas procedentes de dichos países, con respecto a la tendencia del año anterior.

Sin embargo, si bien es cierto que países como Estados Unidos y Ecuador siguen representando los principales lugares de procedencia, las visitas al 2011 han disminuido en un 8,1% y 12,8% respectivamente. Por el contrario, países como Alemania y Brasil en el 2011 incrementaron sus visitas en más del 40%. (Ministerio de Comercio I. y., 2012, pág. 47) Para el 2012, las emisiones de viajeros que han mostrado una variación creciente muy importante, son las correspondientes a Finlandia y Bolivia con más del 50%, seguido de países como Chile, China y República de Corea con más del 30%. Sin embargo, la tendencia

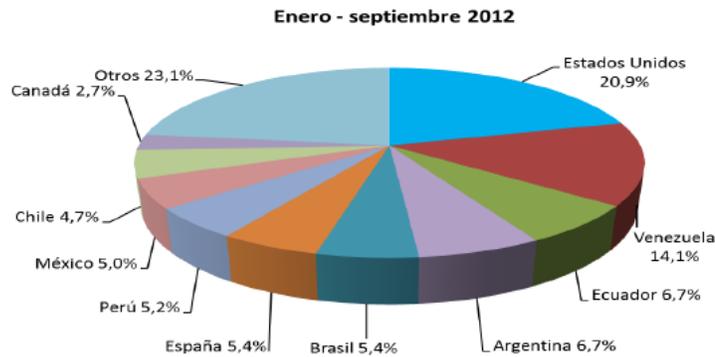
creciente de Brasil se mostró contraria con una disminución de visitas en un 6,7% (Ministerio de Comercio I. y., 2012, pág. 48)

**Gráfico 12 Viajeros extranjeros no residentes - Participación % por país**



Fuente: Informe Turístico. Septiembre 2012. Oficina de Estudios Económicos. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Página 45.

**Gráfico 13 Viajeros extranjeros no residentes - Participación % por país**



Fuente: Informe Turístico. Septiembre 2012. Oficina de Estudios Económicos. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Página 45.

En cuanto a las ciudades destino de los viajeros extranjeros, entre las principales del presente año hasta el mes de septiembre, se encuentran Cartagena, Medellín y Bogotá. Esta última recibe a más de la mitad de los extranjeros (Ministerio de

Comercio I. y., 2012, pág. 50), lo cual no necesariamente indica que sea su destino último, ya que en muchos casos los extranjeros prefieren llegar a la capital del país y dirigirse posteriormente a otros destinos al interior. Esto se infiere porque las estadísticas que muestran a Bogotá como la ciudad más receptora, corresponden a las cifras de los puntos de control migratorio. Por otro lado, los principales motivos de viaje de los extranjeros tanto para 2011 como para 2012, corresponden a vacaciones, recreo y ocio con una participación mayor al 60%, negocios y motivos profesionales por encima del 12% y trabajo con participación mayor al 9%. (Ministerio de Comercio I. y., 2012, pág. 52)

### Turismo emisor

Las cifras de colombianos residentes en el país que viajan a destinos internacionales también se han mostrado crecientes. Al comparar el período de enero a septiembre de los años 2011 y 2012, se ha notado un incremento de las salidas en un 23%. Sus principales países de destino son Estados Unidos, Panamá, Venezuela, Ecuador y España. (Ministerio de Comercio I. y., 2012, págs. 66, 67)

### Turismo Interior

El turismo al interior de Colombia corresponde al realizado por los residentes en el país. Sus principales motivos de viaje son el ocio y los negocios, los cuales tuvieron una participación muy similar en los años 2009, 2010 y 2011, rondando entre el 40% y el 48%. Otros motivos de sus viajes, hicieron referencia a convenciones, salud y otros, en una proporción más pequeña. (Ministerio de Comercio I. y., 2012, pág. 72)

En cuanto a los principales destinos de los viajeros en Colombia es notoria la inclinación por los Parques Naturales, lo cual le da a la Región Caribe un 87,5% sobre todos los visitantes a los parques durante el período de enero a agosto de 2012 (Ministerio de Comercio I. y., 2012, pág. 75)

Por otro lado, las ciudades más visitadas por el turista, partiendo de las estadísticas dadas en los vuelos nacionales, son Bogotá, Medellín (Aeropuerto de Rionegro), Cali, Cartagena y Barranquilla siendo éstas dos últimas, junto con Rionegro, las que más han aumentado su cifra de visitantes al comparar los períodos 2011 y 2012. (Ministerio de Comercio I. y., 2012, pág. 79)

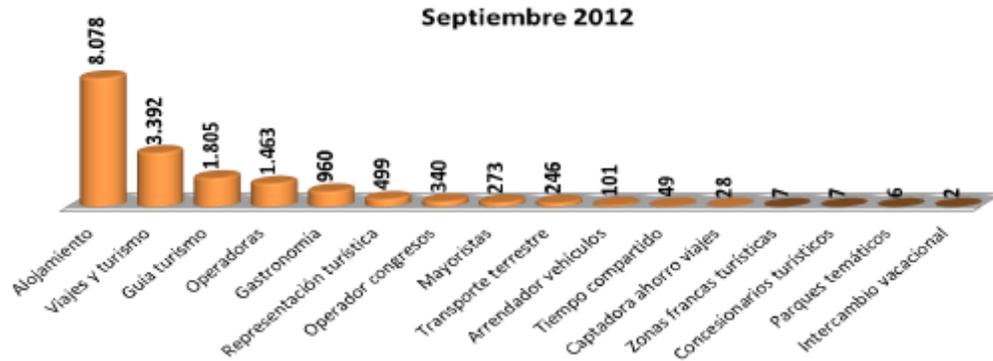
Es importante también resaltar la movilidad que se dio vía terrestre. Las zonas más visitadas por este medio a junio de 2011 y de 2012 fueron Antioquia y Tolima. Cundinamarca y Santander presentaron un movimiento bajo en el año 2011, no obstante, el crecimiento para el siguiente año fue muy importante ya que tuvieron variaciones positivas de 238,4% y de 149% respectivamente (Ministerio de Comercio I. y., 2012, pág. 84)

### Industrias turísticas

Por último, es importante conocer la oferta de industrias turísticas que tiene el país, ya que esta infraestructura es la base para la generación de un mayor nivel de competitividad en el sector.

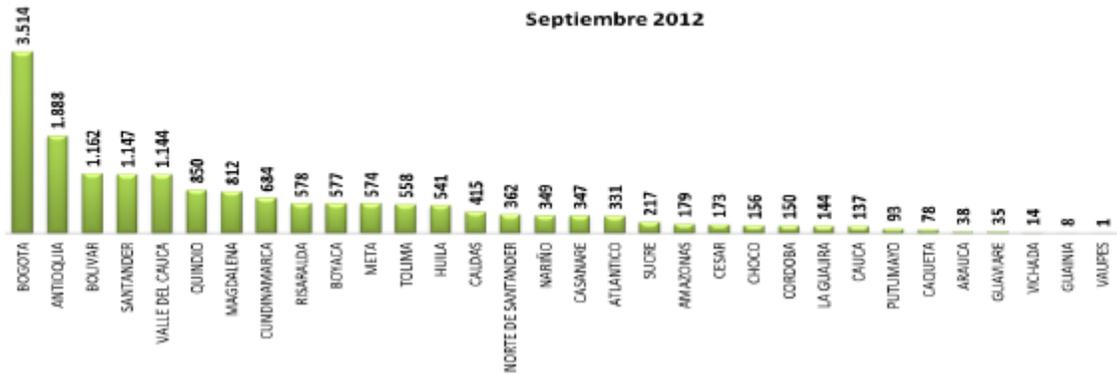
Como se puede apreciar en el Gráfico 14, actualmente, los principales prestadores de servicios turísticos son los que desarrollan actividades de alojamiento, viajes y turismo, guías de turismo, operadoras y gastronomía. Así mismo es notable una pobre oferta en términos de parques temáticos, intercambio vacacional y concesionarios turísticos. Ahora bien, el Gráfico 15 muestra la distribución geográfica de los prestadores estando en su mayoría ubicados en la ciudad de Bogotá y en los departamentos de Antioquia, Bolívar y Santander. Departamentos como Cundinamarca, por fuera de lo que tiene Bogotá, sólo cuentan con 684 prestadores de servicios y las zonas menos atendidas corresponden a Vaupés, Guainía, Vichada, Guaviare y Arauca.

**Gráfico 14 Número de prestadores activos**



Fuente: Informe Turístico. Septiembre 2012. Oficina de Estudios Económicos. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Página 88.

**Gráfico 15 Distribución geográfica de prestadores de servicios turísticos**



Fuente: Informe Turístico. Septiembre 2012. Oficina de Estudios Económicos. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Página 88.

#### **2.1.4. Turismo en la Provincia de Gualivá – Municipio de Villeta**

Desde la época de la conquista, el municipio de Villeta, gracias a su ubicación privilegiada ha sido un lugar de visita para muchos, entre esos, los virreyes que viajaban de Bogotá a los puertos del Río Magdalena; quienes decidían hacer

paradas en la Villa de San Miguel Arcángel (nombre original del municipio) para disfrutar del descanso que ofrecen sus tierras.

Dada la cercanía del municipio con Bogotá, éste se ha convertido en un destino de fin de semana por excelencia para los capitalinos. La Ruta del Sol también facilita la llegada de personas de otras regiones quienes quieren disfrutar de un clima templado, apto para cualquier actividad.

Villetea cuenta con el Instituto Municipal para el Turismo la Cultura, la Recreación y el Deporte, el cual busca brindarle una vida más optima a los habitantes del municipio por medio de actividades que promuevan el desarrollo social. Estas actividades llaman la atención de personas externas quienes quieren disfrutar de sus atractivos.

EL municipio se ha enfocado en el turismo de recreación y cultura, al reconocer que sus visitantes pretenden disfrutar del clima, las riquezas naturales, la infraestructura hotelera y los festivales y eventos que se desarrollan en Villetea.

Los gobernantes de Villetea al ver las posibilidades que tiene el sector han tomado diferentes acciones, entre ellas invertir en turismo y cultura:

“La administración municipal, en lo referente a Turismo y Cultura ha invertido entre el 2008 – 2011 no menos de mil millones de pesos, lo cual se ha traducido en una derrama económica sustancialmente importante para el comercio y prestadores de servicios turísticos de la localidad” (Plan de Desarrollo Turístico de Villetea, 2011).

Por otro lado se han enfocado en la construcción del Plan de Desarrollo Turístico 2011-2021 como herramienta para proyectar de manera organizada y estratégica el desarrollo del sector a nivel nacional.

Dentro de los tipos de turismo que se realizan en Villetea y en los territorios cercanos se encuentran el ecoturismo, agroturismo, el turismo de aventura, el religioso y el de fiestas y ferias. Este último muy impulsado por la Alcaldía, pues es

una fuente importante de ingresos considerando que “por cada peso que se invierte, se multiplica no menos por 3.5 veces su circulación en la comunidad” (Plan de Desarrollo Turístico de Villeta, 2011) y también porque representan más que una oportunidad de turismo, ya que logra reunir a la comunidad e incentiva el sentido de pertenencia por el municipio.

Villeta cuenta con riquezas naturales, culturales y religiosas para que los turistas interesados en tener varias alternativas en un mismo lugar, puedan sentirse a gusto los servicios de Ofrecidos.

El trabajo está centrado en la situación actual del sector turístico en el municipio, resaltando un completo inventario de los servicios turísticos, así como estrategias de tipo cooperativas, competitivas y de relacionamiento que permiten mejora y potencializar la oferta de servicios, en búsqueda de lograr un incremento en los visitantes de la región y de lograr que el sector se convierta en una fuente de desarrollo económico para Villeta.

#### **2.1.5. Normatividad del Turismo en Colombia Ley 1558 de 2012**

La ley 1558 de 2012 hace referencia a una modificación de la ley 300 de 1996-Ley general de turismo y la ley 1101 de 2006 en la que se dictan otras disposiciones para el desarrollo de la actividad turística en Colombia.

El objeto de esta ley, consigado en el Artículo 1, plantea que:

“La presente ley tiene por objeto el fomento, el desarrollo, la promoción, la competitividad del sector y la regulación de la actividad turística, a través de los mecanismos necesarios para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, resguardando el desarrollo sostenible y sustentable y la optimización de la calidad, estableciendo los mecanismos de participación y concertación de los sectores público y privado en la actividad.”

El sector turístico se caracteriza como una industria que pretende el desarrollo económico y social de un país y, por esta función, el Gobierno garantiza una protección especial en materia de incentivos e implementación de programas que permitan mejorar las condiciones de los prestadores de servicios.

Dentro de los principios en los que se desarrolla la industria del turismo están:

- Concertación
- Coordinación
- Planeación
- Descentralización
- Libertad de empresa
- Fomento
- Facilitación
- Desarrollo social, económico y cultural
- Desarrollo sostenible
- Calidad
- Competitividad
- Accesibilidad
- Protección al consumidor

Para resaltar, la libertad de empresa se desarrolla conforme lo establecido en el Artículo 333<sup>1</sup> de la Constitución Política, donde el turismo es un sector de servicios de libre iniciativa privada, libre acceso y libre competencia, que debe regirse por las normas y obligaciones que la ley le imponga. Por lo tanto, se promueve la competencia leal y el desarrollo de actividades empresariales que busquen la innovación y calidad en los servicios, guardando la responsabilidad y el equilibrio en el mercado.

---

<sup>1</sup> El Artículo 333 de la Constitución Política plantea: La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades.

Por su parte, el desarrollo sostenible tiene su base en tres ejes: ambiente, sociedad y economía. Lo anterior se refiere a desarrollar en la industria turística, las actividades económicas que contribuyan al crecimiento de la economía, al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad desde diferentes perspectivas, incluyendo la protección de los recursos ambientales, los cuales deben ser utilizados en mínimas proporciones y siguiendo prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.

El principio de competitividad es una garantía que debe ofrecer el Gobierno en aras de propiciar las condiciones adecuadas para el mejoramiento continuo del sector turístico. Esto se puede traducir en capacitación y entrenamiento, tecnología para optimizar procesos y tiempo de respuesta, consecución de inversión extranjera, entre otros aspectos que generen crecimiento de los ingresos de la industria y mejoren la sostenibilidad.

Existen diferentes órganos o entidades públicas y privadas que se encargan de apoyar y asesorar el funcionamiento de la industria turística, así como la proyección en el futuro.

### **Entidades Reguladoras**

#### Ministerio de Industria, Comercio y Turismo

En Colombia el sector turístico se rige principalmente por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Esta entidad del Estado está respaldada por el presidente de la república y se encarga de apoyar y coordinar las actividades relacionadas con la producción y comercialización de bienes, servicios y tecnología, así como el desarrollo del turismo en el país, buscando mejorar la competitividad, a través de la calidad, innovación y generación de valor agregado.

Dentro de las funciones del ministerio, se destaca la creación e implementación de estrategias encaminadas al desarrollo económico y social del país, a través de la

consolidación de sectores de clase mundial que sean sostenibles no sólo en el mercado nacional sino internacional.

El objetivo principal de esta entidad estatal es:

“Formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo; y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior” (Ministerio de Industria, 2012)

Actualmente, existen cuatro ejes de trabajo dentro de los cuales, se enmarcan cada uno de los programas y políticas desarrolladas por el ministerio. Estas son: Internacionalización de la economía, transformación productiva, gestión administrativa y turismo de clase mundial. En lo que se refiere a turismo de clase mundial, el propósito es mejorar las condiciones de este sector en Colombia para convertirla en un destino turístico internacional, competitivo, sostenible y sustentable.

#### Viceministerio de turismo

Dentro del ministerio se encuentra un despacho encargado propiamente de la gestión turística del país. El viceministerio de turismo tiene como finalidad, apoyar y ejecutar los diferentes programas que, en materia del sector, rigen cada una de las actividades que realizan los prestadores de servicios turísticos y en general, todos aquellos actores que intervienen en la cadena de valor.

Esta entidad, coordina y vigila el cumplimiento de cada una de las condiciones y obligaciones que tienen los prestadores del sector para garantizar la mejora en la calidad de los servicios, la innovación y el desarrollo de competencias que

permitan promover el turismo colombiano como un gran atractivo para el resto del mundo, consiguiendo así, contribuir al desarrollo económico-social del país.

### Consejo Superior del Turismo

El Consejo Superior del Turismo es el órgano de coordinación entre las diferentes entidades públicas que directa o indirectamente se relacionan con la actividad turística y está bajo la dirección del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Está integrado por el Ministro de Industria, Comercio y Turismo, el Ministro del interior, Ministro de Relaciones Exteriores, el Ministro de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el Ministro de Transporte, Ministro de Cultura, Viceministro de Turismo, el Director de la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil, el Director de la Unidad Especial de Migración Colombia, el Director de la Unidad Administrativa Especial de Parques Nacionales, el Director General de la Policía Nacional, el Director General del SENA y el Ministro de TIC's.

En este espacio se tratan aquellos temas en los que cada una de las entidades representadas por los integrantes del Consejo, se comprometen a implementar políticas o estrategias que contribuyan al desarrollo de la actividad turística de Colombia.

### Consejo Consultivo de la Industria Turística

El Consejo Consultivo de la Industria Turística es la integración de representantes de entidades públicas y privadas que desarrollan sus actividades en este sector y que tienen como función principal asesorar al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo en el análisis de la situación nacional e internacional de la industria, a través de indicadores de gestión y estadísticas de seguimiento, con el objetivo de crear e implementar políticas y estrategias para el desarrollo y competitividad del turismo.

Otra finalidad de esta entidad es propiciar los mecanismos adecuados para promover la cooperación público-privada, lo que garantizaría una coordinación en

el desarrollo del sector desde todas las perspectivas y generar efectividad en la toma de decisiones.

### Consejo Nacional de Seguridad Turística

El Consejo Nacional de Seguridad Turística funciona como medio de integración de los órganos responsables de la seguridad turística, generando canales de comunicación que faciliten la cooperación entre las diferentes entidades para la toma de decisiones respecto a este ámbito.

### Fondo Nacional del Turismo

El Fondo de Promoción Turística denominado Fondo Nacional del Turismo – Fontur – con la ley 1558 de 2012, es la entidad encargada de administrar los recursos que provienen de la contribución parafiscal y el impuesto al turismo, aporte realizado por todos los prestadores de servicios de la industria. Dichos recursos están destinados a la ejecución de los proyectos que buscan mejorar el desempeño y competitividad del sector, así como la promoción de la gran diversidad de lugares turísticos atractivos para el visitante nacional e internacional.

El Fontur debe destinar un 30% de los recursos del Banco de Proyectos para el desarrollo del turismo en entidades territoriales que presenten las propuestas para mejorar la calidad y competitividad del sector. Así mismo, debe disponer gran cantidad del capital al fomento de la educación y capacitación en la adquisición de nuevos conocimientos y tecnología para la innovación de los procesos que se lleven a cabo en la industria. Esto se puede lograr a través de convenios con entidades como el SENA y universidades públicas y privadas.

Por su parte, el Artículo 28 de la ley 1558 de 2012 modifica el Artículo 109 de la Ley 300 de 2006, manifestando sobre los círculos metropolitanos turísticos:

“Los municipios podrán conformar Círculos Turísticos con el fin de promover y desarrollar el turismo en sus regiones, de acuerdo a lo establecido en la Ley 1454

de 2011 Ley de Ordenamiento Territorial. Estos Círculos podrán formular proyectos al Banco de Proyectos del Fondo Nacional del Turismo.”

Dentro de las ventajas para el desarrollo del turismo en los municipios, se incluyen un conjunto de iniciativas complementarias destinadas a la organización y coordinación de actividades en las poblaciones, generando cooperación para conformar un Círculo Turístico sólido y destacado en Colombia. Ejemplo de esto, es la cancelación de planillas para los vehículos de transporte público que trasladen turistas en la región.

Continuando con la promoción del desarrollo turístico en zonas municipales, el Artículo 35 es una modificación al artículo 18 de la Ley 300 de 2006, en el cual se hace referencia al Desarrollo Turístico prioritario, entendido este como la determinación de zonas para el desarrollo del turismo donde, el suelo y los recursos se deberán destinar a esta actividad por encima de otras actividades que no sean compatibles con el turismo, al mismo tiempo que se brinde apoyo local para la infraestructura y servicios requeridos para una óptima ejecución de las actividades. Esto debe ser respaldado por los Consejos distritales o municipales y aprobado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

### **Informalidad en el sector: Parahotelería**

La Ley 300 de 1996 en el artículo 61 estableció la concepción del Registro Nacional de Turismo y el artículo 33 de la Ley 1558 de 2012 realiza una modificación al anterior artículo mencionado, definiendo los prestadores de servicios turísticos que están obligados a registrarse antes de iniciar sus operaciones en Colombia. Este Registro es obligatorio para su funcionamiento y debe actualizarse anualmente.

Cuando se habla de informalidad en el sector turístico de Colombia, se hace referencia al fenómeno de la *Parahotelería*, el cual ha ido presentando un crecimiento notable en los últimos años. Recientemente, la Asociación Hotelera

de Colombia (COTELCO), registró que “Hoy en día *por cada alojamiento legalmente constituido, existen cuatro que funcionan de manera ilegal, y están ocasionando un desequilibrio en materia de tarifas, así como una competencia desleal dentro del sector hotelero.*” (Molina Ramírez, 2011)

En Colombia, un hotel legal paga impuestos de Renta, IVA, 10 por ciento de alojamiento, 16 por ciento al servicio de Alimentos y Bebidas, impuesto al patrimonio, avisos y tableros, Predial y Contribución parafiscal, así mismo, servicios públicos durante todo el año y nóminas estables, mientras que un alojamiento ilegal no cumple con estos pagos, ocasionando así un deterioro en la sostenibilidad de los destinos. Para el 2011, el desfaldo generado por este fenómeno se acercaba a los \$300.000 millones anuales. (Silva Rivas, 2011)

De acuerdo con la entidad hotelera, las zonas donde se ha registrado un mayor incremento del fenómeno de la *parahotelería* durante los últimos cinco años son: Cartagena, Santa Marta, Barranquilla, Eje Cafetero, Boyacá, Meta, Antioquia y Valle. (Barra, 2012)

El actual Gobierno del país, ha manifestado por medio del Ministro de Comercio, Industria y Turismo que, se va enfrentar fuertemente a este fenómeno a través de programas de invitación y prevención a los viajeros para que no utilicen este tipo de turismo, ya que es muy probable que no cuente con las condiciones y requerimientos necesarios para prestar un servicio de excelente calidad, lo que finalmente puede representar una mala experiencia en el turista, que ocasione una mala imagen para el sector.

Vale recordar que en julio de 2009, el Gobierno Nacional expidió el Decreto 2590 que regula la prestación de los servicios de viviendas y apartamentos turísticos, el cual hace una serie de requerimientos a los propietarios de inmuebles que son utilizados para hospedaje de viajeros, entre ellos, en el caso de los apartamentos, contar con la autorización de los consejos de administración y estar inscritos en el

Registro Nacional de Turismo. Sin embargo, no se ha combatido directamente el servicio informal y por ende, éste ha ido en aumento cada año.

Finalmente, la única forma de acabar con la *parahotelería*, es crear aliados entre el sector privado y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, para que los recursos destinados por el gobierno tengan un buen destino y se fortalezca la economía, ya que con ayuda de los prestadores de servicios turísticos es más fácil darle un vuelco a este fenómeno y al sector en general.

## **2.2. Aplicación del modelo.**

### **2.2.1. Masa Crítica**

#### **Gobierno: nacional y local**

El Gobierno nacional y la administración municipal juegan dos papeles fundamentales para el desarrollo del sector turístico de Villeta y es el de reguladores e inversionistas. Son las entidades encargadas de administrar los recursos para promover la competitividad y diferenciación del turismo del municipio no sólo a nivel regional ni nacional, sino internacional, como ha sido el caso de otras zonas como Villa de Leyva que pertenecen a Cundinamarca.

En Colombia, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo es la máxima autoridad gubernamental que rige la industria turística. Sin embargo, existen otras entidades como el Fondo Nacional del Turismo que administran los recursos destinados a este sector para llevar a cabo los proyectos estratégicos que el gobierno nacional planea para mejorar la competitividad y calidad de los servicios que se prestan en esta economía.

En la Gobernación de Cundinamarca, se puede destacar el Instituto Departamental de Cultura y Turismo, a través del cual, se promueven procesos de transformación económica y social, al mismo tiempo que se destinan recursos para el desarrollo de proyectos turísticos.

En el municipio de Villeta, la administración pública cuenta con el Instituto Municipal para el Turismo, Cultura, Recreación y Deporte, el cual tiene como principal función, coordinar las actividades relacionadas con los temas mencionados y buscar su fortalecimiento. Sin embargo, es muy primitivo en su funcionamiento, al carecer de capital humano capacitado y no contar con una estructura y organización sólida que desarrolle programas lo suficientemente atractivos para el turista.

### **Capacitación y tecnologías de información**

Como la mayoría de los municipios en Colombia, Villeta presenta una estructura educativa básica para la formación y capacitación de la población. De acuerdo a investigaciones realizadas para el Plan de Desarrollo Turístico Villeta 2011 – 2021, se encontraron los siguientes resultados:

La Planta educativa en Villeta está representada por:

- Institución Oficial Educativa Alonso de Olalla, que tiene unos 3.000 alumnos y tiene a su cargo las escuelas de Caluza, Valencia, Topacio.
- Institución Educativa: Instituto nacional de Promoción Social que alberga otros 3.000 alumnos y tiene a su cargo las escuelas PolicarpaSalavarieta, Carlos Lleras, San Cayetano, Cayundá; en la cual están llevando a cabo formación orientada hacia el turismo.
- Institución Educativa Departamental Rural, CUNE y Bagazal: primaria – bachillerato, se encuentran matriculados unos 600 alumnos. También están las escuelas Santa Inés en Chapaima, Chorrillos, alto de Torres, Naranjal, Payandé – Jardín los Ángeles.

- Además se tienen varias instituciones aprobadas: Liceo Villeta con básica primaria – 120 alumnos, colegio Madre del Divino Pastor: primaria y bachillerato – 600 alumnos.
- Para validación de bachillerato en jornadas diurnas y nocturnas el instituto Heisemberg y el Hegamar.

Con referencia a la educación técnica y superior, se tienen:

- Centro de Desarrollo agroindustrial y empresarial SENA. En dicho centro se tiene una alta gama de programas de índole diurno y nocturno en las cuales incluye Hotelería y turismo.
- Universidad del Tolima: Semi-presencial en Contaduría, Administración de Empresas, Psicología.
- Escuela en Administración y Salud: Auxiliares de enfermería, Salud Oral, Salud Pública, Servicios Farmacéuticos, Administración en salud, Diplomados en Urgencias, salud Mental y otras en el Campo De la Salud con promedios de 4 semestres para el título en técnico laborales.
- Universidad UniMinuto: Funciona en el Colegio Alonso de Olalla- Semi-presencial y distancia en Administración de Empresas y Psicología.
- ESAP: Escuela de Administración Pública, funciona en el instituto de promoción Social. Carreras en administración publicas a distancia y semi-presencial.

Es así como el municipio debe responsabilizarse por el mejoramiento de la calidad educativa de la población, permitiendo el desarrollo de instituciones que faciliten la educación básica y secundaria al 100% de la población urbana y rural; al mismo tiempo que se promueve la capacitación en diferentes áreas del turismo para ofrecer un servicio especializado. Esto no ha sido posible por la falta de personal educador y plantas físicas que apoyen la educación y formación del turismo.

## **Sistema de Transporte e infraestructura vial**

Villeta, ubicado en la provincia de Gualivá del departamento de Cundinamarca, cuenta con una posición geográfica privilegiada al estar en una zona donde se encuentran las principales vías que comunican las diferentes regiones de Colombia. El municipio está comunicado con carreteras que van a Honda, Manizales, Medellín, Bucaramanga y la Costa Atlántica por la vía del Magdalena Medio. Así mismo, es centro de diferentes vías conducen a todo el territorio cundinamarqués.

Actualmente, es conocido como un sitio de paso para turistas que se desplazan a otras ciudades o destinos a disfrutar de un tiempo de descanso o recreación. Sin embargo, en el corto plazo, se espera que Villeta pueda aprovechar el desarrollo de nuevas vías en el país como la Ruta del Sol que van desde la capital hasta la Región Caribe, donde el municipio estará comunicado permanentemente. Este privilegio le permitirá a Villeta promocionar y dar a conocer los grandes atractivos y fortalezas en la industria turística, de tal manera que no sea visto como un sitio de paso para el desplazamiento hacia otros lugares, sino que se convierta en el destino final para vivir una gran experiencia; donde además, tiene la oportunidad de ser el centro para desplazarse a sitios cercanos pero que el gran atractivo sea el municipio.

En lo que se refiere a infraestructura vial interna, hay grandes falencias puesto que, la mayoría de vías no están pavimentadas o no tienen un mantenimiento permanente, lo que dificulta el desplazamiento de una gran masa de transporte público y privado en el municipio. Sin embargo, la administración gubernamental tiene como objetivo principal solucionar esta dificultad y mejorar las condiciones de infraestructura no sólo de Villeta, sino de la región aledaña.

La flota vehicular está respaldada por tres cooperativas de transporte que en total cuentan con 87 taxis, 26 colectivos (van, busetas, microbuses) y 71 mixtos representados por camperos y camionetas. Estas cooperativas tienen una

variedad de rutas definidas que permiten comunicar el municipio de Villeta con zonas aledañas (veredas, corregimientos y municipios). Sin embargo, cuando se piensa en una estructura de transporte para cubrir la demanda esperada (aproximadamente 6000 personas) que implica la construcción de un clúster de turismo reconocido a nivel nacional, se requiere fortalecer e incrementar la flota, evitar incomodidades y congestión en el transporte de turistas.

El tema de movilidad va muy ligado a la infraestructura y estado de las vías del municipio. En cuanto a la movilidad vehicular, Villeta enfrenta un gran problema y es que la estrechez de las calles (principales y alternas) genera una obstrucción del flujo del tráfico. Además no hay una fuerte presencia de policías de tránsito que vigilen el cumplimiento de las normas, lo que hace que los vehículos se estacionen sobre las calles y andenes, generando un estancamiento mayor. Lo mismo sucede con las motos, las cuales se circulan en gran cantidad y sin reglamentación y control. Todos estos agravantes terminan afectando la movilidad peatonal que no tienen garantía de seguridad y protección al desplazarse sobre las calles, ya que son pocas las áreas que permiten una segura y libre circulación, motivo de incomodidad para los turistas que se desplazan a Villeta para conocer sus atractivos.

Como lo menciona el Plan de Desarrollo Turístico Villeta 2011- 2021 “Los anteriores análisis sobre movilidad en especial de peatones que incide directamente en el turista, evidencia como lo enuncia el acuerdo número 005 de 2009- 2011 —Villeta en el corazón de todosll pagina 46 – Sector Vías de Transporte – el Déficit de espacio Público requiere de su revisión y ajuste que garantice el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del municipio de Villeta y por ende de un mejor ofrecimiento de estos espacios para el turista.”

### **Infraestructura de Entretenimiento**

En este punto, se mostrará la infraestructura de entretenimiento con la que actualmente cuenta Villeta, entendiéndola como todos aquellos establecimientos

que presten servicios de hospedaje, restaurantes, bares, agencias de turismo, entre otros, tomando como base el Plan de Desarrollo Turístico Villeta 2011- 2021

### Servicios de hospedaje

En cuanto a la infraestructura de alojamiento, en Villeta se pueden encontrar hoteles, fami-hoteles, posadas turísticas, casas familiares, pensiones, campings, albergues, fincas, haciendas, casas de campo, centros vacacionales y apartamentos. Todos estos representan un total de 63 lugares de alojamiento, traducidos en 1151 habitaciones que tienen una capacidad de 3,48 personas por habitación. Estos hoteles y centros vacacionales cuentan con 420 piscinas aproximadamente, para deportes y descanso. No obstante, la calidad de estos centros de alojamiento es muy baja en términos de su aspecto físico, lo que ofrecen, sus dotaciones, la salubridad y la seguridad en casos de emergencia e incluso, no cuentan con la documentación legal básica para ejercer servicio hotelero.

### Restaurantes y bares

La oferta gastronómica de Villeta está representada en un total de 46 restaurantes, seis de los cuales se encuentran en las inmediaciones del municipio y los 40 restantes, corresponden al casco urbano del mismo. Dentro de la variedad que se ofrece se pueden encontrar establecimientos de comidas rápidas, comida de mar, parrillas y asaderos, postres, fruterías y licores. Sin embargo, nuevamente la calidad de estos lugares no es óptima y esto incluye sus condiciones físicas e higiénicas.

### Agencias de turismo

En la actualidad Villeta no cuenta con agencias de turismo. No obstante, el municipio tiene dos operadores de servicios turísticos que se dedican a transportar a los visitantes a las zonas aledañas que son atractivas para estos, principalmente, para la práctica de deportes relacionados con el turismo de

aventura. Ahora bien, esta carencia de agencias es una desventaja considerable para el turismo en el municipio, ya que esto a su vez genera la ausencia de paquetes turísticos en los que los visitantes puedan sentir que tendrán una estadía placentera al conocer el conjunto de actividades que podrían realizar en su viaje.

### Otros atractivos

Este punto corresponde a otros recursos actuales con los que cuenta la población de Villeta, que deben ser potencializados para generar un gran atractivo para los visitantes. Entre ellos se encuentran:

- Estación del tren
- Teatro
- Proyecto actual de un centro comercial turístico y residencial: contaría con 70 locales, zona de parqueaderos para 60 vehículos y 60 motos, plazoletas y zonas recreativas, senderos, salón de convenciones y zona residencial (apartamentos).
- Proyecto actual de la Plaza de Mercado: contaría con tres plantas. El sótano correspondería a la zona de parqueaderos, de cargue y descargue, cuarto de máquinas y depósito de basuras. El primer piso estaría destinado a 195 locales clasificados en galerías con respecto su especialidad como aves, lácteos, carnes, pescados, verduras, frutas, tubérculos, graneros, gaseosas, dulces y flores. Por último, el segundo piso estaría destinado a la ubicación de 131 locales ordenados por departamentos para restaurantes, almacenes, heladerías y artesanías.

### Tipos de turismo

Según el Plan de Desarrollo Turístico Villeta 2011- 2021, La “Visión Turismo de Cundinamarca – 2015” ha establecido los distintos tipos de turismo en los cuales

se va a enfocar, teniendo como marco la Visión Colombia 2020<sup>2</sup>, pero a su vez, partiendo de los recursos con los que cuenta el departamento. En ese orden de ideas los tipos de turismo a tener en cuenta para el caso de Villeta son: ecoturismo, turismo de aventura, de historia y cultura, ferias y fiestas, agroturismo, turismo religioso y termalismo.

El inventario actual de los recursos con los que se cuenta en Villeta y sus alrededores en la Provincia de Gualivá para los diferentes tipos de turismo, se mostrará a continuación:

- Ecoturismo: proyecto en construcción Paseo de la Alameda Malecón en la ronda del río que atraviesa el municipio, el camino real Villeta-Guaduas.
- Turismo de aventura: Salto de los Micos (debe ser recuperado y tener normas). Para este tipo de turismo, la oferta de servicios se concentra en deportes de aventura como son el Rafting, Ciclo-montañismo, Rappel y torrentismo, Escalada, Parapente, Windsurf, Canopy y Kayak.

\*Tanto para el turismo de aventura como para el ecoturismo, los recursos naturales con los que cuenta Villeta son: Salto de los micos, Alto de la cruz, Reserva natural la esmeralda, Bocatoma de Bagazal, Ecosistemas Andinos – Reserva Vereda Salitre Blanco, Pozos Azufrados de Chapaima, Camino real Villeta - Guaduas . Estos atractivos deben ser recuperados, ya que en la actualidad han sido abandonados e incluso, muchos de estos han sido utilizados para malas prácticas.

- Turismo de Historia y Cultura: Alcaldía municipal y Casa de la Cultura. El funcionamiento actual de estos lugares no genera ningún valor agregado que atraiga al turista, ya que no están estructurados y organizados de tal forma que se puedan convertir en un atractivo turístico.

---

<sup>2</sup> Visión desarrollada en el Plan Turístico 2020, creado por Colombia en el marco de la visión de la OMT.

- Ferias y fiestas: dentro de los principales atractivos se encuentra el Reinado Nacional de la panela, Festival Departamental de Bandas Municipales, Exposición y Feria Equina Grado B, Festival de Bailes Zapateados, Festival y Reinado autóctono de la panela, Cumpleaños de Villeta. A pesar de representar un número importante de festividades, estas no cuentan con una promoción suficiente que las convierta en eventos conocidos por el público y que los impulse a visitar Villeta para presenciarlas.
- Agroturismo: En este tipo de turismo, las fincas de Villeta tienen un gran potencial referido a la producción de la panela, principal producto de la región. Entre estas fincas es posible encontrar la Hacienda Cune conocida por ser el primer lugar de América en el que se utilizó un trapiche hidráulico, Finca Montes de Chitavindá. No obstante, aún no está organizado como un atractivo que pueda ser visitado con un plan ya establecido para el visitante.
- Turismo religioso: Actualmente cuenta con la Iglesia de San Miguel Arcángel y el Cementerio parroquial Rafael José Urrego, el cual se encuentra en un proyecto para ser convertido en un parque cementerio, generando un atractivo para los visitantes.

### **Promoción y comunicación**

El municipio de Villeta no cuenta actualmente con un plan desarrollado de comunicación que sea utilizado para la promoción turística del municipio. Esto es una desventaja importante, porque a pesar de contar con recursos muy valiosos que pueden ser potencializados para ofrecer actividades atractivas para el turista, este no las conoce y por lo tanto, no ve el municipio como un centro idóneo para suplir sus necesidades.

#### **2.2.2. Naturaleza de la demanda**

Sin duda por su condición geográfica, Villeta ofrece a sus propios y visitantes un ambiente lleno de cultura y naturaleza, lo cual indica que las personas que lleguen a este municipio estén en busca de un ambiente propicio para el descanso y disfrute total de la naturaleza, es el lugar perfecto para quienes busquen alejarse del ruido y estrés de la ciudad.

El perfil del turista que llega a Villeta es una persona que busca descanso, aventura y diversión, un cambio total a la rutina diaria de la ciudad, para lo cual necesita encontrar no solo seguridad para realizar las diferentes actividades que se propone, sino una infraestructura que le ofrezca facilidad para disfrute de cada uno de los servicios que allí se ofrecen.

Las actividades que en este municipio se ofrecen están dirigidas tanto a hombres como mujeres que según las actividades que busquen podrían ser de los 25 a 35 aquellos que buscan aventura y diversión, de los 35 a 55 o más aquellos que desean encontrar descanso total para ellos y sus familias, pues es tal la variedad de actividades que se pueden realizar que Villeta es un destino para la familia, las parejas, los grupos de amigos o incluso personas solas.

Actualmente los turistas que llegan a Villeta provienen principalmente Bogotá y demás municipios de Cundinamarca que generalmente escogen este lugar por recomendación de un amigo o por los anuncios que encuentran en diversas páginas en internet, que al llegar allí encuentran gran expectativa por sus atractivos naturales.

Sin duda se están presentando una serie de cambios positivos en la zona y el país, lo cual hace pensar que la demanda potencial de los servicios que ofrece el municipio serán de gran magnitud, pues no solo los productos son muy atractivos para la gran mayoría de turistas, sino que tiene gran cercanía con los demás municipios del departamento y Bogotá, sin mencionar la importancia que tiene el proyecto del Puerto Multimodal en Puerto Salgar y la Ruta del Sol, lo cual convertirá a Villeta en un punto de contacto de gran afluencia de turistas y

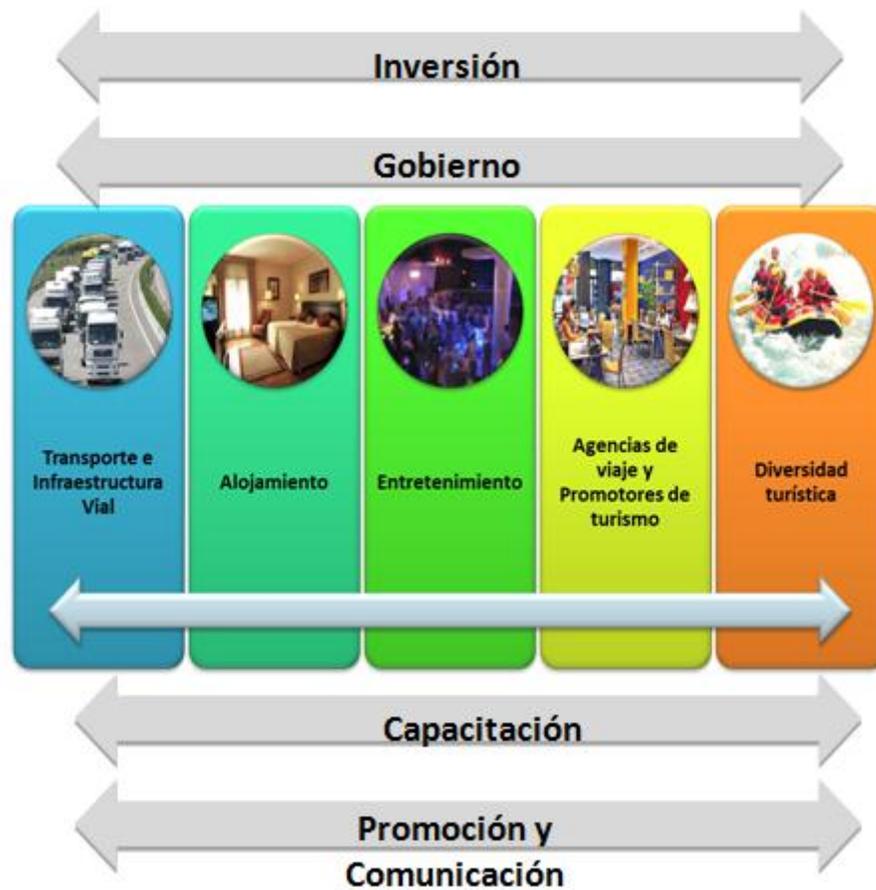
visitantes por negocios, puesto que es el punto medio entre la capital del país y el nuevo centro logístico, razón por la cual se deben ofrecer servicios especializados que respondan al flujo de turistas y personas de negocios.

En ese mismo sentido las estrategias que se quieran plantear para desarrollar a Villeta como un destino turístico por excelencia, especializado en esta clase de servicios, deben estar enfocadas en aquellas personas que buscan la combinación perfecta entre descanso y diversión, que se ofrezcan actividades para todas las edades y gustos, con facilidades de transporte, alimentación, hospedaje e información.

### **2.2.3. Consolidación del Clúster**

A continuación se presenta la estructura del clúster propuesto para el impulso del turismo en Villeta:

**Figura 3 Cluster de Turismo**



Fuente: Elaborado por los investigadores

Esta estructura muestra el conjunto de actores que trabajarán de forma articulada en todo el proceso de creación, consolidación y evolución del clúster. Dichos actores están definidos a partir de las actividades y/o aspectos que influyen directamente en el comportamiento del sector en el municipio y a su vez, están asociados con un gremio específico que se debe hacer cargo de los proyectos relacionados con su razón social. El Gobierno, será el integrante que cumplirá una función transversal en el clúster, ya que se encontrará trabajando de la mano con

cada uno de los demás actores y además, será considerado el ente regulador de la actividad de los mismos.

- Transporte e infraestructura vial
  - Vías y medios de transporte Bogotá-Villeta/ Villeta-Bogotá
  - Vías y medios de transporte Villeta-Alrededores/ Alrededores-Villeta
- Alojamiento
  - Estándares mínimos
  - Infraestructura
  - Servicios que ofrecen
  - Capacidad
  - Diversidad y tipos de alojamiento
- Entretenimiento
  - Oferta Gastronómica
  - Bares y discotecas
  - Plazas y parques
  - Otros servicios: puntos de información, comercio, cambios de moneda, estacionamientos y servicios de salud.
- Agencias de viaje y Promotores de turismo
- Diversidad en la oferta turística
  - Turismo ecológico
  - Turismo de aventura

- Agroturismo
- Turismo religioso
- Turismo de historia y cultura

Por otro lado, se presentan tres aspectos transversales que afectan la labor de cada uno de los actores, ya que deben estar incluidos en todo el proceso y desarrollo del clúster: promoción y comunicación, inversión y capacitación.

#### Dinámica de creación, consolidación y evolución del clúster

Este proceso se desarrollará por medio de un trabajo conjunto de todos los actores mencionados previamente y debe contar con un líder que articule las actividades. Para este efecto se recomienda que sea el Instituto Municipal de Turismo, Cultura, Recreación y Deporte de Villeta. No obstante, también se sugiere la creación de un departamento u oficina (al interior del instituto) que se encargue únicamente de ser el intermediario, regulador y participe activo de las actividades necesarias para la conformación de este clúster; esta podría ser llamada 'Oficina para el desarrollo del clúster turístico' (que posteriormente en el documento será denominada Oficina). Esto permitirá tener un responsable directo a nivel gubernamental que se pueda dedicar de lleno en una labor que implicará la espera de resultados en el largo plazo y el trabajo constante de sus integrantes.

Una vez esta oficina esté creada, se debe encargarse de contactar a los diferentes gremios que representan a los actores mencionados en la estructura del clúster. Esto tiene como principal objetivo, llevar a cabo un proceso de sensibilización, comunicación y participación del proyecto general del clúster a los entes del sector privado. Ahora bien, cada uno de estos actores deberá ser representado por una persona que será el designado para la conformación de la Junta del clúster turístico.

El proceso de comunicación del proyecto deberá darse en una reunión en la que se presentará la estructura del clúster y el conjunto de estrategias competitivas, cooperativas y de relacionamiento del cliente, que serán las líneas guía para que el clúster se pueda desarrollar de forma óptima. Estas estrategias se presentarán posteriormente en este documento.

Luego, con el compromiso, aprobación y aportes de los gremios a través de sus representantes, la 'Oficina para el desarrollo del clúster turístico' deberá entregar el conjunto de estrategias que servirán como base para la formulación de proyectos que generen mayor competitividad al clúster. En ese sentido, cada representante se debe encargar de la creación de proyectos dirigidos en la línea de las estrategias y la Oficina, deberá establecer reuniones periódicas de avance y plazos de entrega para conocer los proyectos a desarrollar. Ahora bien, a pesar de la existencia de unas estrategias, se debe hacer un análisis de cada actor, que permita cuantificar las necesidades y de este modo, incluir más proyectos.

Una vez el proyecto esté planteado, debe ser revisado y aprobado por la Oficina para iniciar el proceso de consecución de recursos inversores. Una de las formas corresponde al paso de las propuestas de cada gremio al banco de proyectos de FONTUR del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Otra manera de conseguir los recursos corresponde a la búsqueda de inversión privada necesaria para ofrecer servicios de calidad, mostrando el potencial de los atractivos turísticos y del clúster.

Una tercera forma para lograr la inversión necesaria en los proyectos corresponde a la búsqueda de alianzas público-privadas. Estas alianzas son "iniciativas de colaboración voluntaria entre diversos actores del sector público y privado" (Legislativo) en las cuales se presentan beneficios para ambas partes y por lo tanto, comparten las responsabilidades, el aporte de recursos físicos, económicos e intelectuales, así como el riesgo que implique el proyecto. Esto permitiría lograr un mayor impacto en la sociedad y debe partir de un reconocimiento de las

necesidades de las partes, así como de la identificación de habilidades y experticia de los mismos, para así posteriormente aportar recursos según sus condiciones frente al proyecto. De igual manera, se deberá entender que la responsabilidad es conjunta en este tipo de alianzas y el tema de responsabilidad social, debe ser tratado por ambos tanto en la sostenibilidad del proyecto como en el uso de los recursos físicos, naturales, humanos, entre otros.

Todo este proceso deberá tener un seguimiento establecido por la Oficina, el cual deberá conformarse con un cronograma de entrega de avances, de tal forma que se vayan cumpliendo los plazos y se asegure el trabajo y el compromiso con la conformación del clúster. De igual manera, una vez se comiencen a desarrollar los proyectos, el funcionamiento del clúster deberá ser medido con indicadores que también serán presentados en las estrategias posteriores.

Es importante resaltar que las estrategias que se presentarán a continuación, incluirán también pautas para el correcto funcionamiento del clúster y además, mostrarán no sólo los lineamientos que debe desarrollar cada miembro en su gremio, sino las correspondientes a factores transversales como la promoción, comunicación y capacitación.

## **2.2.4. Estrategias**

### ***2.2.4.1. Estrategias competitivas***

En la primera etapa del modelo SIIC cuando se describe la masa crítica, se hace referencia al inventario o diagnóstico de la situación actual del sistema de transporte e infraestructura vial del municipio de Villeta. Para esta fase de estrategias competitivas se realizan propuestas a desarrollar durante la conformación y puesta en marcha del clúster de turismo. Vale la pena resaltar que las acciones que se plantean a continuación se constituyen como los estándares

mínimos a implementar para garantizar un desarrollo de calidad y competitivo en el mercado:

### Alojamiento

- Villeta debe contar con una variedad de centros de alojamiento que vaya enfocada en la demanda real del turista que llega al municipio. Por este motivo es necesario contar con establecimientos que ofrezcan comodidades y servicios de lujo, otros que cuenten con servicios y comodidades para una clase media y finalmente, otros que ofrezcan el cubrimiento de las necesidades básicas de un turista.

En ese sentido, para contabilizar la necesidad real de cada uno de estos tipos de alojamiento, se debe desarrollar una investigación del mercado que muestre la cantidad real de turistas que llegan al municipio, en qué temporadas lo hacen, su nivel de ingresos, las tarifas que están dispuestos a pagar, el motivo de sus viajes y los servicios que requieren para su estadía. De este modo, será posible saber cuáles establecimientos serían los más requeridos y por lo tanto, poder indicar un número real de proyectos que se deban tener en cada instancia. Como ya se mencionó antes en la naturaleza de la demanda, muchos de los turistas se encuentran atraídos por los deportes de aventura que pueden realizar en las inmediaciones.

- Villeta debe contar con la presencia de cadenas hoteleras reconocidas que le den un mayor status al municipio, ya que en muchos casos el visitante confía en el destino turístico por el reconocimiento de los establecimientos que se encuentren en él. Esto se puede lograr por medio de la atracción de recursos con una presentación a estas grandes cadenas, sobre el potencial del municipio y las oportunidades de desarrollo que hay en el mismo, las

cuales deben ser realizadas por la 'Oficina para el Desarrollo del clúster turístico'.

La presencia de grandes cadenas, generará una dinámica de competencia que obligará a los locales a impulsar una mayor calidad en sus servicios e instalaciones.

- En cuanto al aspecto físico de los hoteles, estos deberán cumplir con estándares mínimos para operar. Dichos estándares serán establecidos por la 'Oficina para el Desarrollo del clúster turístico'; no obstante se sugieren los siguientes:
  - Ropa de cama, toallas y lencería en general, de color blanco, ya que esto es sinónimo de limpieza y genera mayor tranquilidad en el usuario. No obstante, esto no impide agregar colores en accesorios de cama o de baño.
  - Baños limpios que tengan una ducha cómoda, con agua caliente y batería de baño completa. Uniformidad en la batería de baño.
  - Servicios de comida con uniformidad en las vajillas, cubiertos y comedores.
  - Cocinas que cumplan con normas de higiene y salubridad. Dichas normas deben ser establecidas por la 'Oficina para el Desarrollo del clúster turístico', a partir de la normatividad establecida por Icontec.
  - Servicio de limpieza diario en las habitaciones, ya que esto le permitirá al huésped, tener una estadía más placentera e incluso, querer prolongarla.
  - Tener una fachada limpia, pintada y con el nombre del establecimiento visible.
  - Atención en recepción durante las 24 horas.

- Personal de atención al usuario capacitado para el área en la que se desempeña: botones, cocineros, amas de llaves, personal de limpieza, recepcionistas.
- Contar con servicios de primeros auxilios y rutas de evacuación definidas para casos de emergencia.
- Señalización al interior del establecimiento que muestre las diferentes áreas del mismo.
- Servicios de llamadas locales, nacionales e idealmente, internacionales.

Todos estos estándares deberán ser comunicados en una jornada con los representantes de los hoteles y diferentes tipos de alojamiento. De igual forma, se deberán establecer plazos para la aplicación de estas normas, de modo que la transición se pueda lograr sin necesidad, de impedir el funcionamiento del establecimiento durante la modificación de sus condiciones actuales.

- Todos los establecimientos hoteleros deberán contar con el Registro Nacional de Turismo y por lo tanto, cumplir con las exigencias que implica tener este documento avalado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. De igual manera, deberán contar con toda la reglamentación necesaria para operar legalmente. La normatividad para el funcionamiento hoteles puede ser consultada en Cotelco.
- A medida que se vayan desarrollando los diferentes alojamientos, estos se deben unir a entidades como Cotelco, ya que esto les da un mayor reconocimiento y ayuda en la promoción de los mismos. Además, les entrega beneficios como capacitaciones a precios de afiliados, que permitirán tener un personal actualizado y una mejora que vaya más allá de los estándares básicos que fueron mencionados previamente.

- Se deben desarrollar capacitaciones en servicio al cliente, manejo de alimentos y bebidas, atención de emergencias, idiomas, organización de eventos y banquetes, manejo de imagen corporativa y administración hotelera, entre otras. Estas capacitaciones se pueden realizar con el apoyo de entidades como el SENA, Cotelco, Cruz Roja y Defensa Civil (cursos de seguridad y primeros auxilios)
- Se debe contar con personal (al interior de cada hotel) dedicado a la innovación y desarrollo, de tal forma que a partir de los estándares mínimos con los que debe contar cada uno de los establecimientos, entren a competir con los demás y estén en constante trabajo. De este modo, empiezan a ser competitivos y a generar una dinámica en el mercado que impulsará la calidad del servicio.
- Creación de hoteles-temáticos, los cuales aparte de una estadía generen una experiencia para sus visitantes. Se deben convertir en hoteles que obliguen a hospedarse en ellos por lo que tienen en su interior y no sólo por ofrecer un lugar para pasar la noche. Incluso, se podría pensar en hoteles-galería, hoteles-museo, entre otros, que ofrezcan ingreso al público que no se hospeda en ellos; sin dejar de aportar un valor agregado a quienes sí se decidan tener su estadía en los mismos.
- Establecer un programa de reconocimientos otorgados por la 'Oficina para el Desarrollo del clúster turístico' que destaque:
  - La labor de los hoteles que vayan superando los estándares mínimos.
  - En miras de promover el aumento de la capacidad hotelera, reconocer a los hoteles que vayan aumentando su número de habitaciones, de modo que esto a su vez reduzca el promedio de personas que se alojan en una habitación.

- Mejoras en la infraestructura y creación de nuevos servicios como: zonas húmedas, gimnasios, zonas de conectividad a internet, lavandería, restaurantes, salones de conferencias y eventos, tiendas, inclusión de *amenities* en las habitaciones (shampoo, acondicionador, jabón, gorros de baño, crema dental, kits de costura, cepillos de dientes, entre otros), entre otros. Estos servicios, se deben ir incluyendo con la evolución de los hoteles.
- Aprovechar la cercanía con Bogotá y la tendencia de muchas organizaciones al realizar sus convenciones, congresos, reuniones, etc. en lugares cercanos a la capital, para la creación de salones de conferencias y centros de convenciones. Esto a su vez deberá estar acompañado de una oferta especializada para el turista de negocios como el servicio de Wi-fi incluido en su tarifa.
- Los hoteles deberán contar con páginas web que tengan información general de la compañía, tipos de habitaciones, tarifas, servicios que ofrecen y datos de contacto (correo electrónico, teléfonos), ilustración de las instalaciones. Además, como se explicará en más detalle en las estrategias cooperativas, se deberá tener un link al sitio oficial de Villeta, para ayudar a promover las actividades del municipio.
- Ofrecer un servicio de transporte de la mano con el gremio mencionado anteriormente, en el cual desde el momento en el que el hotel sea contactado, se pueda ofrecer al cliente un transporte desde la capital hasta el municipio.

#### Sistema de transporte e infraestructura

- Las calles principales y alternas del municipio de Villeta que funcionan como vías de desplazamiento a los sitios turísticos requieren modificaciones y reparaciones para que presenten las condiciones

adecuadas en el clúster. Por esta razón, se sugiere a la alcaldía crear una alianza estratégica con una entidad encargada de este tipo de actividades para garantizar resultados de alta calidad y cumplimiento de tiempos en los proyectos que sea necesario ejecutar; considerando la ampliación de andenes y pavimentación de calles como aspectos de alta prioridad.

- La construcción de parqueaderos es de vital importancia si se pretende fomentar el turismo cultural o histórico en el municipio, ya que esto implica la peatonalización de ciertas vías, lo cual le daría un ambiente más propicio para ubicar atractivos de este tipo. Para esta estrategia, se consideraría adquirir construcciones (casas, edificaciones o zonas despobladas) ubicadas en puntos clave para el estacionamiento de vehículos que garanticen seguridad y movilidad en las calles.
- En la entrada de Villeta se presenta un problema por el parqueo de vehículos pesados en la bahía principal de la carretera que da acceso al municipio. La despectiva imagen que se crea en la mente de los turistas se ve reflejada en la idea de concebir la zona como un lugar de paso sin atractivos por descubrir. Una solución a este inconveniente sería disponer de una zona cercana a la entrada del municipio (ya sea antes o después) con las condiciones adecuadas para el establecimiento de vehículos, donde incluso se pueden ubicar restaurantes o espacios de dispersión para los conductores.
- Uno de los tipos de turismo que se planea incentivar es agroturismo el cual tiene sus atractivos en las zonas rurales, por lo que se requiere la construcción o disposición de vías en excelente estado que faciliten el acceso a este tipo de lugares, los cuales no implicarían necesariamente la urbanización del espacio. Un recurso que puede ser implementado es la construcción de vías en caminos de piedra simulados usando vehículos

antiguos o de aventura (cuatrimotos, *buggies*, entre otros) que generen una experiencia de principio a fin.

- Dentro de los estándares mínimos de infraestructura para el desarrollo del clúster es el mantenimiento y limpieza de las vías rurales y urbanas que existan o se construyan. Garantizar un contrato de limpieza semanal de las calles, parques y principales sitios de turismo es una responsabilidad de la administración pública que puede articularse con la compañía que maneje el sistema de acueducto y alcantarillado de la región.
- La iluminación y construcción de zonas verdes no representan directamente un atractivo turístico pero condicionan el ambiente de un municipio limpio, de mantenimiento constante y que tiene como objetivo principal, convertir la zona en un destino que desde cualquier perspectiva represente agrado, satisfacción y comodidad para las personas. Por esto se sugiere iluminar estéticamente las principales vías lugares dentro de Villeta y garantizar el mantenimiento constante de esto, al mismo tiempo que se promueve la siembra de árboles (campañas de Responsabilidad Social Ambiental) en la plaza y parques de la zona.
- Es de vital importancia la construcción de un Terminal de Buses que tenga el espacio suficiente para el estacionamiento de la flota vehicular, así como la ubicación de las empresas prestadoras de este servicio. Así se refleja organización y se asegura un mayor control de la cantidad de de vehículos y turistas que se desplazan por medio terrestre público. Esta estrategia se puede llevar a cabo realizando una alianza con el gremio de los transportadores que realicen un aporte de recursos para invertir en este proyecto que esté liderado por la alcaldía municipal y que se debe desarrollar en un plazo no mayor a 2 años.
- Una vez se hayan remodelado las vías y se construya el terminal de buses, se procede a impulsar la llegada de cooperativas o empresas

transportadoras que extiendan sus servicios hasta el municipio para incrementar la flota vehicular. Para esto se pueden ubicar las principales compañías intermunicipales o interdepartamentales que transitan por las vías que comunican a Villeta con el resto del país para que ubiquen una sede en esta zona.

Por otro lado, la presencia de vehículos locales para desplazar al turista a los diferentes sitios de interés, debe incrementarse con la presencia de cooperativas de Bogotá que dirijan parte de su flota o inviertan en la compra de automotores permanentes, los cuales recibirían una motivación tributaria a las entidades que lo realicen, de esta manera se garantiza un beneficio mutuo en el proyecto.

- Cada una de las estrategias propuestas anteriormente requieren capacitación y formación del personal en aprendizaje de un segundo idioma, preferiblemente el inglés, lo cual permite una atención de alta calidad para el turista extranjero. Para esto se utilizarían convenios con el SENA y otras entidades educativas que ofrezcan cursos que sean promocionados y respaldados en un 40% por la administración pública del municipio y un 60% por las empresas transportadoras.
- Una estrategia de innovación en este eslabón de la cadena es la adquisición de microbuses adaptados para hacer tours no sólo en los principales lugares turísticos del municipio sino en las zonas aledañas que permitan observar el paisaje natural y cultural que tiene Villeta por mostrar.
- Las principales fuentes de recursos para desarrollar los proyectos planteados anteriormente, provienen en su mayoría de las regalías que obtenga la administración pública, puesto que son acciones que implican una responsabilidad superior por parte del sector público. Sin embargo, las entidades privadas pueden tomar estas actividades como una oportunidad

de negocio que les permitirá ampliar sus mercados e incrementar su demanda de servicios.

#### Agencias de viaje y promotores de turismo

- Generar lazos de cooperación por medio de las actividades y reuniones de la Oficina para el Desarrollo del clúster Turístico entre las agencias de viajes, los proveedores de servicios turísticos y de transporte, en búsqueda de ofrecer planes más competitivos y que generen valor a los turistas. Esta responsabilidad va ligada a construir los planes de transporte, alojamiento, recreación, entretenimiento, entre otros.
- Dentro de las estrategias de promoción de las agencias de turismo se propone la adecuación de marca y comunicación con los integrantes del clúster como una sola estructura. En el caso de los transportadores, se sugiere mantener la información de los planes turísticos en los taxis o principales vehículos de desplazamiento de los visitantes para garantizar el reconocimiento de todos los sitios de interés a los que se puede acceder.
- La importancia de tener una agencia de turismo radica en concentrar los esfuerzos en un centro de apoyo a la formación de los programas y planes de turismo de acuerdo a la diversidad de atractivos y experiencias que los turistas puedan realizar. Estas serían las encargas de los puntos de atención al turista que van a estar ubicados en los diferentes puntos clave del municipio y el contacto con las agencias de viaje de las ciudades aledañas a Villeta, de tal manera que se mantenga actualizada la información y promoción de este gran destino.
- Al ser Bogotá el mayor destino de donde llegan turistas a Villeta, se debe generar contacto entre la Oficina para el Desarrollo del clúster Turístico y las agencias de viaje en la capital del país, para lograr posicionar el nombre del municipio y sus actividades dentro de los paquetes que ellas ofrecen.

- Dentro de los hoteles y lugares de alojamiento del municipio, se deberá presentar una zona dedicada a la promoción de los sitios turísticos de Villeta. Esta tendrá mapas del municipio, así como guías completas sobre lugares de entretenimiento, deportes, recreación y paquetes turísticos que se ofrezcan a los visitantes

### Diversidad Turística

- Concientizar a la población del buen comportamiento que se debe tener en los sitios turísticos (Salto del Mico y balneario de Bagazal) por medio de anuncios que sirvan de recordatorio en los lugares y de tomas inesperadas durante los fines de semana de payasos, mimos o actores que representen de manera divertida situaciones que se deben evitar en dichos sitios.
- Capacitar a los proveedores de servicios de rappel, escalada o espeleología con cursos de cuerdas, montañismos y en primeros auxilios, estándar mínimo para desarrollar cualquier actividad al aire libre y de riesgos como las mencionadas anteriormente. Por medio de La Cruz Roja o la Defensa Civil se pueden conseguir de manera gratuita o con precios especiales este tipo de cursos.
- Organizar “La Carrera de Aventura semestral, descubriendo Gualivá” en donde participen cientos de competidores, con diferentes categorías para que la puedan aprovechar desde principiantes hasta deportistas de alto rendimiento. El recorrido puede ser por lugares naturales poco conocidos de la región y terminar con un evento de cierre en algún sitio turístico más reconocido. La forma de promoción debe ser por medio de volantes en tiendas de artículos deportivos y de outdoors ubicadas en Bogotá para llegar a las personas que se inclinan por ese tipo de iniciativas.
- Buscar asesoría por parte de la cámara de comercio, para el establecimiento de fincas que alberguen el proceso de producción de la

panela, para que estas cumplan con todos los estándares de calidad y con una infraestructura apta para recibir turistas.

- Aprovechar la gran cantidad de fincas en las veredas de Villeta para impulsar el turismo residencial. Se puede desarrollar, por medio de la agrupación de los propietarios interesados en ofrecer sus casas como lugares de recreación y descanso dentro de una asociación que los represente frente a la Oficina para el Desarrollo del clúster Turístico, de esta manera puedan trabajar y estar dentro del plan de desarrollo turístico del municipio.
- Las actividades como rafting, rappel, escalada, montañismo entre otras actividades de aventura pueden ser ofrecidas con un factor de innovación como realizar pruebas donde se integren todas y se vayan acumulando puntos para luego premiar a los ganadores, con esto deja de ser una simple actividad y se convierte en toda una experiencia digna de recomendar y repetir.
- Utilizar las páginas de descuentos por internet como *Grupon, Que Buena Compra y cuponidad* para ofrecer planes concretos de turismo de aventura, con el objetivo de vender dichos planes, pero sobretodo de que el nombre de Villeta sea visto por miles de personas que a diario reciben correos con ofertas.
- Recuperar el acceso a diferentes sitios turísticos como Alto de la Cruz, Bagazal y Laguna Larga de manera que sea más atractivo y fácil para los turistas llegar a ellos. Para esto es necesario incluir estas rutas con anterioridad en el proyecto de construcción de vías rurales, esto con el objetivo de que se tengan en cuenta dichas vías antes de iniciar el proyecto.
- Tener en cuenta las normas del Viceministerio de Turismo para mejorar la señalización de los lugares de interés turísticos dentro y en los alrededores de Villeta, Iniciando con un listado de los principales sitios por nombrar, la

alcaldía debe incluir otros lugares no turísticos, pero sí de interés, como hospitales, estación de bomberos y de policías.

- Incentivar el interés en los jóvenes del municipio por vincularse en la prestación de servicio de actividades turísticas, para esto se puede incluir dentro del servicio social obligatorio que prestan los estudiantes de colegio en grado once unas horas como guías o guarda parques en los sitios de interés del municipio.
- Promover dentro de los jóvenes en proceso de grado o recién egresados del colegio la formación en carreras profesionales o técnicas enfocadas en turismo, por medio de la divulgación de becas y formas de acceso, así como de convenios con institutos o universidades. Un ejemplo de esto se evidencia en el siguiente anuncio del fondo de promoción turística: “En cumplimiento del programa de incentivos para la formación y capacitación según el plan nacional de desarrollo, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha creado el programa de becas para estudiantes de estratos 1 y 2 con excelencia académica para adelantar programas de educación en turismo, en los niveles universitario, tecnológico y técnico profesional” (Fondo de promoción Turística Colombia, 2012)
- Generar planes turísticos flexibles que integren los diferentes tipos de servicios que se ofrecen en la zona. Esta estrategia debe ser implementada cuando se hayan realizado mejoras generales en todas las áreas que integran el clúster y cuando esté en funcionamiento, pues las agencias de viajes se encargaran de ofrecer los planes, que pueden incluir alojamiento en hoteles en el centro de Villeta con transporte diario a actividades de ecoturismo en municipios aledaños, comida en restaurantes de la plaza, visita a fincas paneleras entre otras actividades.

#### **2.2.4.2. Estrategias Cooperativas**

## Imagen de la alianza público-privada para la formación de un clúster de turismo

De acuerdo con las características y atractivos que presenta el municipio de Villeta, este se debe proyectar como un destino turístico que ofrezca a sus visitantes la posibilidad de conectarse con un escenario natural y cultural, lleno de recreación y aventura, los cuales se convierten en ingredientes principales para generar experiencias únicas que agreguen valor al turista.

Dentro de la imagen, es importante resaltar su cercanía con la capital del país y mostrar a Villeta como un punto de contacto con otros municipios aledaños que complementan y amplían la oferta turística, al mismo tiempo que se convierte en epicentro del desarrollo del sector turístico en la provincia de Gualivá.

## Estrategias de clima de confianza, compromiso y seguridad en el clúster

El desarrollo del turismo en Villeta por medio del Clúster es un proceso que requiere tiempo y dedicación de todas las partes interesadas. Al ser un proyecto de mediana duración los resultados obtenidos no se ven en el corto plazo, es por esto que las campañas de motivación donde se pronostique la evolución y las metas que se pretenden alcanzar se convierten en herramienta fundamental para hacer que los actores se involucren en todo momento con el deseo de crecimiento del sector.

Buscando incentivar la confianza entre el equipo se deben programar visitas grupales a los diferentes sitios turísticos de la región, de manera que estén sirvan para conocer de primera mano la situación de los destinos que ofrece Villeta, pero sobretodo que sirvan como estrategia para generar vínculos y estrechar las relaciones entre ellos.

Generar un programa de reconocimiento de manera personalizada, donde se resalte la importancia para el desarrollo del turismo de logros obtenidos y donde se motive a los involucrados a continuar en el proceso de avanzar hacia las metas.

Este programa de estar formulado en base a la revisión de los resultados de los indicadores que tiene cada actor sin importar el resultado de los mismos, esto quiere decir que cualquiera que sea el resultado se debe utilizar el programa de reconocimiento.

#### Ente regulador (Oficina para el Desarrollo del Clúster Turístico-indicadores)

Dentro de la construcción del clúster y la articulación de todos los actores que en el intervienen, es primordial establecer un ente regulador (Oficina para el desarrollo del Clúster Turístico) que vele por el cumplimiento de los objetivos de esta unión, la mejor manera de realizar este control es por medio de indicadores, que permitan establecer mediciones periódicas del comportamiento del sector en la economía regional y local, que sean útiles para la toma de decisiones, mejora en la gestión, planificación, cuantificación de la calidad y sustentabilidad del clúster.

Tal es el ejemplo del Sistema de Indicadores Turísticos para Medellín y el Departamento de Antioquia, el cual presenta boletines trimestrales con estadísticas de turismo en la región, que permiten desarrollar proyectos innovadores promoviendo sus destinos y productos turísticos.

A partir de los datos que arrojan dichos boletines se materializan las estrategias de planificación que realizan de manera conjunta la Gobernación de Antioquia y la Alcaldía de Medellín para posicionar la región como destino turístico de clase mundial.

Dentro de su sistema plantean una serie de indicadores tales como:

- Porcentaje de ocupación de los hoteles que cuentan con registro nacional de turismo.
- Porcentaje de ocupación por número de habitaciones.
- Visitas al punto de información turística en el cual se tienen en cuenta cuantos visitantes son extranjeros, cuantos nacionales, el idioma de

consulta, y en qué lugar se hace la consulta, por ejemplo parques, plazas etc.

- Por qué medio el turista conoció el atractivo que visitó.
- Medios de transporte utilizados para desplazarse al lugar de destino.
- Duración y motivo de la visita.
- Las Características de los visitantes, en el cual se evalúan la fidelidad de la visita, duración de la visita, genero del turista, edad, forma en la que se realiza la visita: parejas, grupos, familias, individual.
- Flujo de visitantes por temporada (SITUR, 2012)

Otros indicadores que se pueden tener en cuenta, son los establecidos por La Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO), los cuales están orientados a las personas y empresas relacionadas directamente con la actividad de alojamiento. (Indicadores Hoteleros, 2012)

- Ocupación hotelera, relaciona a las habitaciones vendidas con las habitaciones disponibles.
- Ocupación hotelera acumulada, es la suma de todos los índices de ocupación hotelera producidos mensualmente para un determinado periodo de tiempo
- Índice de empleo, hace referencia al número de empleos directos por habitación disponible.
- Tarifa promedio, indica ventas por habitaciones sobre las habitaciones ocupadas.

Los datos necesarios para alimentar estos indicadores serán encontrados en el software propuesto en la estrategia de comunicación, el cual permite un flujo de información constante entre los gremios que actúan en el clúster, de modo que las estadísticas allí encontradas permitan generar estrategias para el mejoramiento continuo.

### Estrategias de comunicación

Uno de los temas fundamentales para garantizar el éxito del funcionamiento del clúster de turismo, es la comunicación entre los miembros. Si hay una buena comunicación entre los integrantes de la cadena, hay mayores probabilidades de generar sinergia y coordinación en cada una de las actividades que se realicen. Para fortalecer este aspecto, es importante llevar a cabo aspectos como:

- Crear un software o sistema de almacenamiento de información, el cual debe ser actualizado bimestralmente por los miembros de cada gremio del clúster, con el fin de facilitar el acceso en tiempo real a todos los representantes, cuando estos lo requieran para tomar decisiones. Esto implica una capacitación y formación en el uso y manejo de esta herramienta, de tal manera que se aproveche y se obtengan los resultados previstos.
- Dentro de las funciones de la Oficina para el Desarrollo del Clúster Turístico, está la de definir la estructura de comunicación o el conducto regular que deben seguir cada uno de los integrantes para garantizar una completa difusión de la información.
- Dar a conocer y compartir entre los miembros del clúster el calendario de reuniones y actividades de cada uno, buscando que todos estén actualizados con el seguimiento de las tareas que se van desarrollando en cada etapa de formación del clúster. Esto se realiza con el fin de mantener una coordinación e igualdad en el progreso de la alianza.
- Cada integrante debe enviar comunicados periódicos (una vez al mes) que contengan información relevante sobre los avances de cada uno. Estos deben ser concisos, atractivos para los receptores y de fácil lectura para ser recopilados en un solo documento que se publique a todos los interesados de la organización.
- Llevar a cabo reuniones periódicas de evaluación de desarrollo y comportamiento de los miembros de la alianza para que, a través de la

medición de los indicadores del clúster, se valide la información difundida sobre el desempeño y resultados de los involucrados.

### Estrategia de Promoción

Considerando que el producto de desarrollo turístico que se quiere destacar no está enfocado en una actividad específica, sino en la formación de un clúster que asocie cada una de las partes que directa o indirectamente intervienen en la cadena productiva del turismo; las estrategias de promoción están enfocadas en resaltar la participación, sinergia y alineación de cada una de los actores miembros y así garantizar que la idea que lleve al turista a tener como destino Villeta, sean amplia y completa sobre todos los atractivos y experiencias que puede descubrir. Es así como se plantea desde dos perspectivas:

#### Promoción interna

- La divulgación del programa y de los avances del mismo debe empezar dentro de la comunidad villetana, esto con el objetivo de tenerlos informados pero sobretodo de sensibilizar a los habitantes con la importancia del turismo como motor de desarrollo. Los ciudadanos cumplen un papel fundamental pues son los más impactados con los cambios que serán desarrollados, también son los responsables de cuidar las mejoras y son quienes con su sentido de pertenencia generan ideas y promueven su municipio con los demás.
- La información puede llegar por medio de reportes de la Oficina para el Desarrollo del clúster Turístico en los Consejos Municipales, así como con campañas de expectativas en los restaurantes, bares y en la plaza principal con frases cortas sobre el futuro de turístico de Villeta.

#### Promoción externa

- Punto de atención al turista

- Realizar el levantamiento de la información para reestructurar y actualizar la página web del municipio enfocada a la promoción del clúster y cada uno de los integrantes que participarán en este proceso. Dentro de las secciones se incluye la de eventos y noticias donde se den a conocer las recientes actividades que se lleven a cabo en el municipio de Villeta y sus alrededores en materia de la industria turística.
- Paralelo a lo anterior, se debe promover la campaña de divulgación de la página web de Villeta a la de las entidades prestadoras de servicios (hoteles, restaurantes, centros de recreación) que estén involucradas en esta organización. Una herramienta que se puede utilizar es la de los *banners* con el logo del clúster, una frase clave y el link de acceso.
- El Free press es la forma económica de divulgar información, se realiza con la publicación de noticias en medios de comunicación. Lo anterior se explica, pues se ve en este tipo de promoción una opción para hacer llegar a más personas datos relevante sobre Villeta. Los eventos, iniciativas sociales y los nuevos proyectos se identifican como temas de importancia para entrevistas en programas radiales y artículos en periódicos o revistas electrónicas.
- Existen revistas como ViveIN, Bogotá Turística y La Guía del Ocio las cuales brindan información sobre planes de interés para todas las edades, contienen listados de restaurantes, bares, eventos culturales, moda y turismo en Bogotá y sus alrededores. Este tipo de publicaciones físicas como virtuales representan una oportunidad para el municipio, pues se pueden utilizar para brindar información a cientos de bogotanos quienes son el principal foco de demanda de los servicios turísticos de Villeta.
- Agencias de viaje y Puntos de Atención al turista: Realizar publicidad por medio de folletos y plegables que contengan información relevante y llamativa de Villeta, de modo que las personas interesadas en diferentes tipos de turismo, encuentren en este municipio la mejor opción.

- Tiendas deportivas: Partiendo de la idea que Villeta ofrece turismo de aventura, es de gran ayuda promocionar este servicio en tiendas deportivas especialmente en aquellas de deportes extremos, pues es en estos lugares donde se encuentra una alta demanda potencial de este servicio turístico.
- Divulgación por correo electrónico a turistas: Tener acceso de las bases de datos recolectadas por las agencias de viaje y tiendas deportivas, de modo que se puedan enviar planes turísticos, como ciclo paseos, caminatas, excursiones, entre otros, a los correos electrónicos de los clientes promocionando las actividades que se realizan en el municipio.
- Participación en eventos del sector: Una de las principales herramientas de promoción del desarrollo de la industria turística es la participación en los principales eventos y encuentros del sector, de tal manera que se genere reconocimiento de marca en turistas actuales y potenciales, así como un análisis de las tendencias del mercado que le permitan mantenerse a la vanguardia en programas y políticas que hagan de Villeta un desarrollador de turismo de clase mundial.

#### Estrategia de Seguridad para el turista

Es responsabilidad y compromiso de cada una de las partes involucradas en el clúster, garantizar seguridad y protección de la integridad física de los turistas del municipio de Villeta y sus alrededores. Para esto, se propone:

- Seguir los lineamientos y programas que desarrolle el Consejo Nacional de Seguridad turística, el cual integra todos los órganos responsables de la seguridad.
- Adoptar el Plan Estratégico de Seguridad Turística desarrollado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.
- De parte de la administración pública, le corresponde solicitar a la Policía Nacional la formación de un equipo de Policía de Turismo, disponible para todos los atractivos turísticos que se vayan a promocionar en Villeta. De

esta manera no sólo se busca la protección de los visitantes sino el adecuado uso de los recursos en los diferentes lugares.

- En lo que se refiere a las entidades privadas, se propone crear una asociación con una(s) compañía(s) prestadora(s) de servicios de vigilancia en cada uno de los establecimientos necesarios, de esta manera se podría ahorrar costos de contratación y mantener una coordinación e igualdad en la calidad del servicio.

#### Cooperación intradepartamental

Si bien es cierto que Villeta es el líder de la formación y desarrollo del clúster, los beneficios que este trae consigo serán extendidos a demás municipios y provincias del departamento, pues la oferta que se tiene planeada impulsa el uso de atractivos turísticos de otras zonas, razón por la cual es importante generar relaciones de cooperación que comprometan a las diferentes partes a conservar y cuidar los recursos que se utilizarán en el desarrollo del clúster.

#### **2.2.4.3. Estrategias de relacionamiento con el cliente**

Las estrategias de relacionamiento con el cliente van ligadas a generar lealtad en los turistas que visitan el municipio de Villeta. De esta manera se requiere la elaboración de un plan de mercadeo relacional que debe estar enmarcado en un proceso que comienza con la identificación de los clientes que se deben retener, una vez obtenido esto se proceso a realizar la diferenciación o segmentación y la interacción con cada uno de ellos, para posteriormente proceder a un plan de acción y de inteligencia de negocios que lleve a la personalización de la oferta, el servicio y la comunicación. En este contexto, se plantean las siguientes acciones para fortalecer las relaciones de largo plazo con los turistas del municipio:

- Relacionado con el uso de tecnologías y redes sociales, se sugiere crear Fan Page, en Facebook, de modo que las personas que conocen y han visitado Villeta se vuelvan “Fans”, esto es útil para cuantificar las personas

que están interesadas en lo que pasa con el municipio, y mantener el contacto con las mismas, para que esta herramienta de Fan Page, sea efectiva debe ser actualizada con frecuencia, si es posible varias veces al día con fotos o información relevante para los turistas, adicional se puede interactuar de forma directa por medio de concursos, por ejemplo, premio a fan que publique la mejor foto de Villeta o sus atractivos.

De igual manera funciona con Twitter, realizar varios Tweets al día, con información actual del municipio: que hay nuevo, eventos, excursiones, ciclo paseos, cambios que se estén haciendo y opinando sobre temas de interés relacionados con la industria del turismo.

- Retomando el software que fue propuesto en las estrategias cooperativas, en este se debe incluir un módulo de manejo de clientes, en el cual se puedan alojar datos de contacto de cada uno de los usuarios para todos los actores del clúster y que además, logre identificar momentos de verdad en los mismos como son: época del año en la cual suelen hospedarse para enviarles información sobre los paquetes de temporada unos meses antes, fechas de cumpleaños para descuentos en el fin de semana más cercano, promociones de 2X1 en temporada baja, paquetes para temporadas del año (Halloween, Amor y Amistad, Navidad, Fin de Año, Vacaciones, entre otros).
- Crear la Tarjeta única del Turista de Villeta: “Vive Villeta”, la cual lo identifica como visitante del municipio y le ofrece un sin número de beneficios en los establecimientos correspondientes a todos los actores que fueron definidos en el clúster.

El manejo de la tarjeta se desarrollará de la siguiente forma:

- Cada establecimiento deberá consignar este número de identificación en los datos de los clientes en el módulo del software mencionado anteriormente

- Cada vez que utilice algún servicio de dicho establecimiento, esta tarjeta deberá ser mostrada, de tal forma que se puedan identificar tendencias y comportamientos en los clientes. El beneficio para el cliente, será la acumulación de un (1) punto por cada \$1000 pesos pagados.
- Estos puntos serán manejados de forma independiente por cada uno de las organizaciones, las cuales deberán plantear un paquete de beneficios con descuentos y promociones por determinado número de puntos acumulados.
- Una vez conociendo la tendencia del cliente, se deberá hacer un seguimiento por correo electrónico o llamada, ofreciendo planes y paquetes promocionales personalizados que serán realmente atractivos para los clientes, ya que están direccionados a lo que ellos han hecho en ocasiones anteriores.

Si esta actividad se realiza de forma ordenada y cumplida por parte de cada uno de los actores, no sólo obtendrán beneficios en la rentabilidad de sus negocios, sino que el cliente recibirá en fechas similares todo un conjunto de promociones y recordatorios que armarán por sí solos, un paquete turístico.

- Buscar capacitaciones en manejo y atención de clientes, para los empleados que tengan contacto directo con los visitantes de Villeta, con la finalidad de ofrecer un mejor servicio.
- Ofrecer servicio de documentación de las actividades por medio de fotografías y videos mientras los turistas realizan las actividades. La entrega de estos archivos sería vía mail, de esta manera se tendría acceso a la dirección de correo electrónico, lo cual se podría usar para luego enviar información actualizada sobre los servicios.

- Lograr que los servicios que se prestan en el municipio mejoren con la participación y opinión del cliente. Una estrategia para alcanzarlo es implementando campañas como la siguiente: “Con TU ayuda, estamos construyendo nuestras próximas experiencias de turismo!!!”, para acompañar esta frase, se puede colocar la base de un monumento en la plaza principal de Villeta, el cual será armado cuando cada visitante ponga un parte pequeña para construirlo, puede ser un bloque, ladrillo, piezas de metal o piedra dependiendo del material con el que se desee construir. Se debe aprovechar el momento para recibir apreciaciones verbales y escritas por parte de los turistas sobre la percepción de los servicios recibidos hasta el momento. También se puede enviar fotos del avance del monumento, para que en la mente de los visitantes este la idea de que Villeta tiene cosas nuevas por ofrecer, pues está en constante renovación y crecimiento.

### **3. CONCLUSIONES**

- La importancia de este documento radica en el uso o la aplicación que se le pueda dar al análisis y diagnóstico de la situación actual del turismo a nivel global, regional y local y la proposición de un clúster que integra toda la cadena de valor de los servicios que se prestan en esta industria. El valor resaltado de las alianzas público-privadas generan responsabilidad y compromiso por parte de ambas partes en el cumplimiento de objetivos, cuanto todos los grupos de interés están involucrados en determinado proyecto, los resultados se evidencian en un periodo de tiempo más corto y en positivas magnitudes.
- Se logró evidenciar la importancia que tiene llevar a cabo un análisis de las experiencias que han tenido otros lugares en proyectos similares, ya que esto permitió ver desde distintas perspectivas (internacional, nacional y

local) la forma como se fueron desarrollando los destinos turísticos, las estrategias aplicadas y los resultados obtenidos. De igual manera, a partir de dicho análisis fue posible identificar que estos proyectos requieren de esfuerzo y dedicación en el largo plazo, para lograr obtener resultados satisfactorios.

- Durante el trabajo se evidencia la importancia de la interacción de todos los actores para lograr la consolidación del clúster. Se debe trabajar de manera consciente, visualizando los objetivos y con un compromiso que vaya más allá de las funciones que cada uno debe cumplir.

#### **4. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda tomar este trabajo como una herramienta de consultoría en la que la administración pública del municipio de Villeta descubra una oportunidad de desarrollo económico, social y cultural del territorio que, en el mediano y largo plazo pueden hacer de esta actividad el sustento de la región y un ejemplo de éxito reconocido no sólo a nivel nacional, sino internacional.
- Se aconseja tener una comunicación constante entre los involucrados en el proyecto, esta comunicación debe ser de manera externa para divulgar cómo va el proceso, pero sobre todo internamente, convirtiéndose en un factor clave para entender, analizar, aportar y construir entre cada uno de los agentes un municipio donde el turismo mueva la dinámica de la economía.
- En la misma dirección de la comunicación constante y asertiva, se recomienda fuerte trabajo en equipo de los actores involucrados en los proyectos que se quieran implementar, alinear objetivos y metas es fundamental para ver resultados satisfactorios.

- Se sugiere llevar a cabo las estrategias planteadas de acuerdo al modelo SIIC, con el fin de aprovechar el potencial, representado por los recursos y oportunidades que tiene el municipio, en la actividad turística.
- Se recomienda, a partir de la experiencia analizada en otros lugares, llevar a cabo un proceso de concientización sobre la duración del proceso, ya que este proyecto mostrará resultados en el largo plazo y sólo si hay trabajo constante en el mismo y es necesario, evitar las frustraciones y abandono en medio de la implementación para lograr los resultados esperados.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

*Plan de desarrollo.* (2008 - 2011). Obtenido de Consejo Municipal: [http://www.villadeleyva-boyaca.gov.co/apc-aa-files/30356561656262623732623166396563/PLAN\\_DE\\_DESARROLLO\\_2008\\_2011.pdf](http://www.villadeleyva-boyaca.gov.co/apc-aa-files/30356561656262623732623166396563/PLAN_DE_DESARROLLO_2008_2011.pdf)

*Organización Mundial del Turismo OMT.* (2008). Obtenido de Entender el turismo: Glosario Básico: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

*Organización Mundial del Turismo OMT.* (2011). Obtenido de ¿Por qué el Turismo? El turismo: un fenómeno económico y social: <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>

(2011). *Plan de Desarrollo Turístico de Villeta.* Villeta.

*Villa de leyva.net.* (2011). Obtenido de Información general: [http://www.villadeleyva.net/inf\\_general\\_historia.php](http://www.villadeleyva.net/inf_general_historia.php)

*Acerca de la OLACT.* (21 de Noviembre de 2012). Obtenido de Organización Latino Americana y del Caribe de Turismo: [http://www.olact.org/sitio/index.php?option=com\\_content&view=article&id=82&Itemid=210](http://www.olact.org/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=210)

*Aulas Virtuales .* (2012). Obtenido de Características de la oferta y la demanda turísticas: <http://aulasvirtuales.wordpress.com/2008/07/09/caracteristicas-de-la-oferta-y-la-demanda-turisticas/>

*ExpoVilla.* (2012). Obtenido de Historia de Villa de Leyva: <http://www.expovilla.com/espanol/Historia.htm>

*Fondo de promoción Turística Colombia.* (2012). Obtenido de CONVOCATORIA PARA BECAS DE ESTUDIOS EN ÁREAS DE TURISMO: <http://www.fondodepromocionturistica.com/destacado.php?id=58>

*Guía Turística del Qundío.* (1 de 10 de 2012). Obtenido de <http://www.guiaturisticadelquindio.com/online/#/16/zoomed>

*Mundo Maya 2012.* (21 de Noviembre de 2012). Obtenido de la nueva campaña del turismo mexicano: <http://blog.xoom.com/2011/08/mundo-maya-2012-la-nueva-campana-del.html>

*Organización Mundial del Turismo.* (2012). Recuperado el 23 de Octubre de 2012, de Entender el turismo: Glosario Básico: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico#Turismo%20interior>

- Perú, Vive la leyenda.* (2012 de Noviembre de 2012). Obtenido de Consejos de Consulta Peruanos:  
<http://www.consejodeconsulta.com/consecon/modules.php?name=News&file=article&sid=372>
- Proexport Colombia.* (21 de Noviembre de 2012). Obtenido de  
<http://www.colombia.travel/es/prensa/campana-del-riesgo>
- Que pasa Panamá.* (21 de Noviembre de 2012). Obtenido de  
<http://quepasapanama.com/2011/05/presentacion-de-la-campana-disfruta-panama/>
- Tendencias.* (21 de Noviembre de 2012). Obtenido de Chile es tuyo:  
<http://www.latercera.com/noticia/tendencias/viajes/2012/11/2082-493213-9-este-jueves-sernatur-lanza-la-campana-chile-es-tuyo.shtml>
- Vacaciones en Colombia.* (2012). Obtenido de Como llegar a Villa de Leyva:  
[http://www.vacacionescolombia.com.co/villa\\_de\\_leyva.php](http://www.vacacionescolombia.com.co/villa_de_leyva.php)
- Barra, R. L. (19 de Noviembre de 2012). *Parahoteloría, un peligro en ascenso.* Obtenido de Revista La Barra: <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-39/hoteles-19/parahoteloria-un-peligro-en-ascenso.htm>
- Begazo, J. D. (2004). *SISBI Gestión del Tercer Milenio.* Obtenido de La competitividad y los clusters como elemento de desarrollo del país:  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v07\\_n13/a07.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v07_n13/a07.htm)
- Burkart, A. a. (1981). *Tourism Past, Present and Future.* London: Heinemann.
- Cordero, D. (2012). *El Universal* . Obtenido de Vuelos nudistas y narco: Oferta turística mundial:  
<http://www.unionyucatan.mx/article/sexo-narco-y-vuelos-nudistas-oferta-turistica-mundial>
- Fernandez, C. (21 de Noviembre de 2012). *Universidad Tecnica Federico Santa Maria.* Obtenido de  
[http://www.industrias.usm.cl/www/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1156%3A2012-iel-ano-del-turismo-latinoamericano-comenta-dr-cristobal-fernandez-para-america-economia&catid=1%3Alatest-news&lang=es](http://www.industrias.usm.cl/www/index.php?option=com_content&view=article&id=1156%3A2012-iel-ano-del-turismo-latinoamericano-comenta-dr-cristobal-fernandez-para-america-economia&catid=1%3Alatest-news&lang=es)
- Flores, D., Barroso, M., & Pulido, J. I. (2011). Obtenido de La demanda turística internacional. Medio siglo de evolución: <http://xivrem.ujaen.es/wp-content/uploads/2012/05/104-R-155M228.pdf>
- Gil-Bolívar, F. A. (2011). *Revista Ciencias Estratégicas, Universidad Pontificia Bolivariana.* Obtenido de Algunos Interrogantes en Torno al Desarrollo de Los Clusters:  
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1513/151322415010.pdf>

- Hunziker y Krapf 1942 citado en Sancho, A. (s.f.). *Organización Mundial del Turismo*. Recuperado el 23 de Octubre de 2012, de Introducción al Turismo:  
[http://snap3.uas.mx/RECURSO1/LibrosElectronicos/turismo/Introduccion\\_al\\_turismo.pdf](http://snap3.uas.mx/RECURSO1/LibrosElectronicos/turismo/Introduccion_al_turismo.pdf).
- La importancia económica del Turismo*. (s.f.). Recuperado el 25 de Octubre de 2012, de  
[http://www.industria.ejgv.euskadi.net/r44-tu0010/es/contenidos/informacion/7981/es\\_2591/adjuntos/docu1\\_02\\_cap2.pdf](http://www.industria.ejgv.euskadi.net/r44-tu0010/es/contenidos/informacion/7981/es_2591/adjuntos/docu1_02_cap2.pdf)
- Legislativo, O. (s.f.). *Asociaciones Público Privadas*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2012, de Ley 1508 de 2012: [http://www.icpcolombia.org/archivos/observatorio/boletin\\_197](http://www.icpcolombia.org/archivos/observatorio/boletin_197)
- Manizales, P. T. (1 de 10 de 2012). *Instituto de Cultura y Turismo de Manizales*. Obtenido de <http://www.culturayturismomanizales.gov.co/index.php/en/gestion/viewdownload/12-turistico/42-plan-turistico-de-manizales>.
- Mathieson, A. a. (1982). *Tourism Economic Physical and Social impacts*. London: Longman.
- Ministerio de Comercio, I. y. (2012). *Informe Turístico. Septiembre 2012*. Bogotá.
- Ministerio de Comercio, I. y.–D. (2011). *Plan sectorial de Turismo 2011-2014. “Turismo: factor de prosperidad para Colombia”*. Bogotá.
- Ministerio de Industria, C. y. (15 de Noviembre de 2012). (s.f), *¿Qué es? ¿A qué se dedica? Y ¿Para qué le sirve al país?* Obtenido de <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=69>
- Molina Ramírez, J. R. (13 de Junio de 2011). *2012: ¿El año del turismo latinoamericano?* Obtenido de Diario el Universal: <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/local/la-parahoteleria-en-cartagena-control-28998>
- Oficina de Estudios Económicos. Ministerio de Comercio, I. y. (2012). *Informe Turístico*. Bogotá.
- OMT. (09 de 2012). *World Tourism Organization UNWTO*. Obtenido de International tourism on track to hit one billion by end of 2012: <http://media.unwto.org/en/press-release/2012-09-12/international-tourism-track-hit-one-billion-end-2012>
- Pública, C. d. (23 de Febrero de 2006). *Turismo*. Recuperado el 23 de Octubre de 2012, de Definiciones de Turismo:  
[http://archivos.diputados.gob.mx/Centros\\_Estudio/Cesop/Comisiones/d\\_turismo.htm#\[Citar como\]](http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Comisiones/d_turismo.htm#[Citar como])
- Pública, C. d. (23 de Febrero de 2006). *Turismo*. Recuperado el 23 de Octubre de 2012, de Definiciones de turismo:

[http://archivos.diputados.gob.mx/Centros\\_Estudio/Cesop/Comisiones/d\\_turismo.htm#\[Citar como\]](http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Comisiones/d_turismo.htm#[Citar como])

Silva Rivas, G. (10 de Mayo de 2011). *La hotelería informal*. Obtenido de Diario El Espectador: <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-268692-hoteleria-informal>

Toledo, G. L., Álvarez, J., & Castroman, Á. (22 de Septiembre de 2003). *Empresas turísticas en ambiente globalizado: marketing y competitividad. Estudio de casos de clústeres turísticos*. Obtenido de Universidad Sao Paulo.

Turismo, O. M. (1991). Conferencia Internacional de Estadísticas de Turismo y Viajes. *Conferencia Internacional de Estadísticas de Turismo y Viajes*. Ottawa, Canadá.

Vázquez, J. L. (21 de Febrero de 2002). *El Caso Cancún*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2012, de El Caso Cancún: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan002854.pdf>