



## ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

# Valoración de la Asociatividad del Sector Turístico del Área Metropolitana de Bucaramanga (Colombia).

*The Metropolitan Area of Bucaramanga (Colombia) Tourist Associativity Sector Assessment.*

**Ricardo Varela Villalba<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB. Bucaramanga (Santander – Colombia)

Historia del artículo. *Recibido: 27 abril 2018; aceptado: 10 julio 2018.*

\*Correo electrónico de autor para correspondencia: [rvarela@unab.edu.co](mailto:rvarela@unab.edu.co)

Para citar este artículo (estilo APA):

Varela R. (2018) Valoración de la Asociatividad del Sector Turístico del Área Metropolitana de Bucaramanga (Colombia). *Transitare*, 4 (2). 85-101.

## Resumen.

Este informe hace parte de un proyecto de investigación que busca formular un modelo de clúster turístico para el área metropolitana de Bucaramanga y dentro del cual se hizo necesario valorar el estado de la asociatividad de los actores de la cadena de valor del turismo en el destino (entendida ésta como la pertenencia de los empresarios a algún gremio del sector), como punto de partida para la formulación del modelo de clúster. El proceso de investigación interpretó los resultados obtenidos a través de instrumentos aplicados en el transcurso del año 2017 a un conjunto de prestadores de servicios turísticos (Cámara de Comercio de Bucaramanga CCB, 2017) del área metropolitana de Bucaramanga que estaban activos en el Registro Nacional de Turismo y a personas directamente relacionadas con la gestión pública y privada del sector.

Palabras clave: Asociatividad turística, cooperación turística, agremiación turística.

## Abstract.

This research report is part of a research project that seeks to formulate a model of tourism cluster for the metropolitan area of Bucaramanga and within which it was necessary to assess the state of the associativity of the actors of the tourism value chain in the destination (understood as the belonging of entrepreneurs to some industry association), as a starting point for the formulation of the cluster model. The process interpreted the results obtained through instruments applied in the course of 2017 to a group of tourism service providers (Chamber of Commerce of Bucaramanga CCB, 2017) of the Metropolitan Area of Bucaramanga that were active in the National Registry of Tourism and people directly related to the public and private management of the sector.

Keywords: Touristic association, touristic cooperation, tourist associative models.

## 1. Introducción

La asociatividad empresarial es un componente del relacionamiento entre micro, pequeñas y medianas empresas que, respetando la total autonomía en la administración y la independencia jurídica de las mismas, coordinan actividades conjuntas para obtener beneficios mutuos y suplir las necesidades que poseen con el fin de lograr un objetivo en común dentro de su actividad económica. En el caso del sector turismo, generalmente buscan potencializar y promocionar conjuntamente el destino en el cual desarrollar su objeto social, que para el caso de la presente investigación es el área metropolitana de Bucaramanga en Colombia. (Rosales, 1997).

En la mayoría de los casos, las empresas deciden asociarse para disminuir la incertidumbre, conjugar capacidades específicas, lograr posicionamiento de marca, buscar alianzas estratégicas para incrementar ventas, adquirir mayor poder de negociación, disfrutar de nuevas tecnologías de software, reducir costos, mejorar y controlar la cadena de valor, entre otros beneficios que se dan según el tipo de asociación que se realice. (Travel & Tourism, 2016). Por otra parte, la asociatividad beneficia al destino con economías de escala, acceso a nuevos mercados, nuevas formas de negociación, modernización empresarial y reconversión industrial, nuevos enfoques, mayor competitividad y muchas otras ventajas (Salgado, 2013).

Este trabajo muestra los resultados de investigación relacionados con las características de la asociatividad del sector turístico del área metropolitana de Bucaramanga (Colombia) y se corresponde con el cumplimiento de un objetivo específico dentro del proyecto de investigación cuyo objetivo general es “formular un modelo estratégico de asociatividad que mejore la competitividad, la generación de valor y la cooperación entre los actores del sector turístico en el área metropolitana de Bucaramanga (Colombia)”, proyecto desarrollado por el investigador bajo el auspicio de la Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB.

Para la investigación, se crearon unos indicadores de tipo cualitativo y de instrumentos de recolección de información en el transcurso del año 2017 a una muestra representativa de prestadores de servicios turísticos (Cámara de Comercio de Bucaramanga CCB, 2017) del área metropolitana de Bucaramanga que estaban activos en el Registro Nacional de Turismo y se entrevistó en profundidad a actores relevantes en la gestión pública y privada del sector. Los principales instrumentos de medición fueron la encuesta, aplicada a 122 empresarios pertenecientes a los tres principales gremios del sector turístico en Colombia (COTELCO, ACODRES Y ANATO) y la entrevista en profundidad, que fueron aplicadas a personas involucradas en la gestión de los gremios, a los empresarios asociados, así como también a actores relevantes del sector público del turismo y a académicos.

Igualmente, se analizaron fuentes secundarias, como informes de investigación relacionados con asociatividad sectorial y turística y artículos que referencian los diferentes elementos de la asociatividad para la construcción adaptada de indicadores de asociatividad.

Este trabajo de investigación entiende el concepto de asociatividad de forma restrictiva como la pertenencia del prestador de servicios turísticos a algún gremio del sector turístico colombiano.

El artículo presenta el marco conceptual sobre el cual se desarrolló el trabajo de investigación, expone la metodología usada, presenta los resultados más relevantes obtenidos y presenta unas conclusiones generales del estudio.

## 2. Marco Conceptual.

Colombia tiene una diversidad natural y cultural que podría convertirla en un destino del orden mundial. Sin embargo, la organización de los actores de la cadena de valor del turismo se encuentra en etapa de consolidación y en plena transformación, por lo que del éxito de esta organización depende en gran medida la posibilidad de que el sector se desarrolle de forma sostenible y los beneficios lleguen a todos los componentes de la cadena.

Para este ejercicio de investigación entendemos por asociatividad “*un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común*” (Rosales, La Asociatividad como Estrategia de Fortalecimiento de las PYMES, 1997) y por cadena de valor entendemos: un proceso sistémico en el que los actores de una actividad económica interactúan desde el sector primario hasta el consumidor final, basados en el desarrollo de espacios de concertación entre el sector público y privado orientados a promover e impulsar el logro de mayores niveles de competitividad de dicha actividad” y puede presentarse bajo la forma de encadenamientos horizontales (conformado por empresas del mismo sector que buscan generar economías de escala) o encadenamientos verticales (generando mayor control tanto en el canal de abastecimiento como en el de distribución comercial) (Foro de la Microempresa, BID. Río de Janeiro, 2002, citado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en 2008) (MINCIT, 2008).

De cualquier forma, este trabajo de investigación entiende el concepto de asociatividad de forma restrictiva como la pertenencia del prestador de servicios turísticos a algún gremio del sector turístico colombiano y en este sentido, se analizaron las características del quehacer asociativo de los miembros dentro de los principales gremios a los que hacen parte.

## 3. Metodología.

La presente es una investigación exploratoria con enfoque cualitativo y descriptivo que pretende identificar qué tan asociados se encuentran los actores de la cadena de valor del turismo en el área metropolitana de Bucaramanga, qué características tiene esa asociatividad y cuál es la percepción que tienen los diferentes actores del turismo respecto a esta realidad (David, 2013). La investigación se desarrolló durante todo el año 2017 en los municipios de Piedecuesta, Floridablanca, Girón y Bucaramanga, municipios que conforman el área metropolitana, por lo que

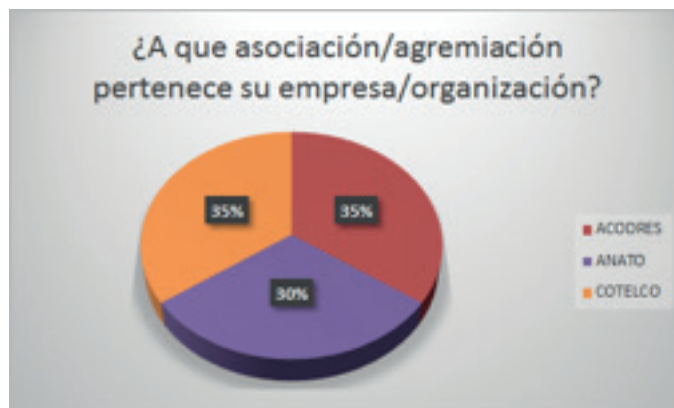
los prestadores de servicios turísticos allí establecidos, con registro nacional de turismo activo en 2017, constituyen el universo de estudio.

Mediante entrevistas se conoció la percepción que sobre el tema tienen los diferentes actores sectoriales tales como el Estado, los gremios y la academia. El estudio de fuentes secundarias se efectuó para crear los indicadores que sirvieron de base a la encuesta que se practicó entre los prestadores de servicios turísticos de la región.

#### 4. Resultados

De las empresas encuestadas, el 68% de éstas pertenecen a uno de los gremios del sector, distribuidas así: ACODRÉS 35% (bares y restaurantes), COTELCO 35% (alojamiento) y ANATO 30% (agencias de viaje):

Gráfico 1. Gremios a los que pertenecen las empresas encuestadas.



Fuente: Elaboración propia.

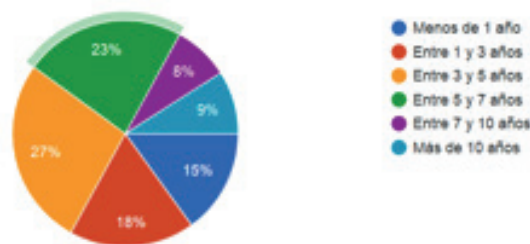
Aunque la muestra de la encuesta es bastante representativa del universo que componen los prestadores de servicios turísticos del área metropolitana de Bucaramanga (cerca del 20% del total), no podemos afirmar que el 68% de los empresarios del sector se encuentran asociados, teniendo en cuenta que no se encuestó al 100% de los empresarios, que el nivel de informalidad del sector es bastante pronunciado (no hay datos concluyentes al respecto) y que los directores ejecutivos de los tres gremios manifestaron en entrevista que aproximadamente un 40% de los empresarios se encuentran afiliados a sus gremios. En este sentido, aunque no tenemos un dato estadístico confiable sobre el porcentaje de empresarios asociados/agremiados, podemos afirmar que un porcentaje cercano al 50% de éstos se encuentra articulado a algún tipo de asociación gremial.

En el área metropolitana de Bucaramanga los empresarios deciden asociarse al poco tiempo de constituirse formalmente como empresa y entre más joven es la empresa, suelen aso-

ciarse prontamente a uno de los gremios sectoriales constituidos; de igual forma, entre más antigua es la empresa, tarda más en asociarse a un gremio, tal como lo muestra esta gráfica que compara el tiempo de constituida la empresa, versus el tiempo que lleva asociada a algún gremio del sector turismo:

Gráfico 2. Tiempo de constituida vs años asociados.

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



Fuente: Elaboración propia.

Este hallazgo también habla de un cambio de paradigma en el comportamiento empresarial en la región, que, ante el incremento de la dimensión del mercado y la expansión del proceso de globalización, los empresarios encuentran necesario asociarse para mejorar la competitividad y afrontar de mejor forma los retos que esta nueva circunstancia exige. Marlio Gómez, director ejecutivo de COTELCO Santander (principal gremio hotelero del país), afirma que los hoteles de más reciente creación tienden a asociarse de forma casi inmediata a su creación jurídica, pues cada vez son más conscientes de la necesidad de pertenecer al gremio para enfrentar en bloque problemáticas comunes. Para María Alejandra Sampayo, directora ejecutiva del Bucaramanga Convention and Visitors Bureau, esto se debe a un cambio cultural en el empresario de la región que ve positivamente la asociación con sus colegas para disminuir riesgos y tener agendas compartidas de sector frente a las políticas públicas que promulgue el Estado. Manifiesta Sampayo que el Bureau de Bucaramanga suple las necesidades de promoción de destino que requieren los empresarios para atraer sus clientes turistas y que solo a través de esa organización asociativa puede lograrse eficientemente. Afirma que los hoteles o las agencias por sí solas no podrían hacer una promoción turística eficiente del destino, más allá de la promoción de su oferta individual y que en esto radica el éxito que ha tenido el proceso de consolidación del Bucaramanga Convention and Visitors Bureau.

La gran mayoría de las empresas que pertenecen a los gremios del sector se sienten satisfechas con los efectos de la asociatividad, tal como se puede apreciar en la siguiente gráfica, en que los empresarios asociados gradúan de 1 a 5 el grado de satisfacción con la pertenencia a un gremio:

Gráfico 3. Satisfacción de los asociados.



Fuente: Elaboración propia.

El 27 % de los encuestados está totalmente satisfecho con la agremiación y la mitad, el 50%, está muy satisfecho. Berzetti David, directora del programa de Administración Turística y Hotelera de la Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB, cree que este resultado se debe a la profesionalización que viene experimentando el sector y en especial a la buena gestión que vienen desarrollando los gremios de cara a obtener ventajas competitivas en el mercado. COTELCO, ANATO y ACODRES, principales gremios del sector, han desarrollado una estrategia de capacitación para sus asociados que les ha permitido el mejoramiento de las competencias a los equipos de trabajo de las empresas y se ha visto reflejado en un mejoramiento de la atención al cliente y del servicio en general. Dicha afirmación también es coherente con los hallazgos del Sistema de Información Turística de Santander SITUR, que expone un alto grado de satisfacción de los turistas en el destino Bucaramanga. (SITUR Santander, 2017) Con relación a los motivos de insatisfacción, que aunque son minoritarios, son importantes, creemos que están asociados a los aspectos negativos de asociarse manifestados por los encuestados en la siguiente pregunta.

Preguntados los encuestados por el balance y los aspectos positivos y negativos de asociarse, el 84% afirma que son más los aspectos positivos de asociarse y solo un 16% cree que son más los negativos:



Gráfico 4. Aspectos positivos y negativos de asociarse.

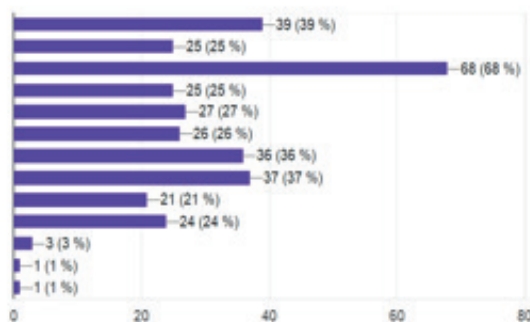


Fuente: Elaboración propia.

Los aspectos positivos más recurrentes son los relacionados con las oportunidades de capacitación y formación que brindan los gremios (68%), seguido de los beneficios económicos (39%), el apoyo mutuo entre asociados (37%) y el aumento de la competitividad (36%); los aspectos negativos son insignificantes (menos del 3%) y tienen que ver con la indiferencia de los gremios hacia los empresarios de provincia y la ausencia de una promoción conjunta de destino:

Gráfico 5. Beneficios de asociarse.

¿Qué beneficios le ha traído pertenecer a la asociación/agremiación?



Fuente: Elaboración propia.



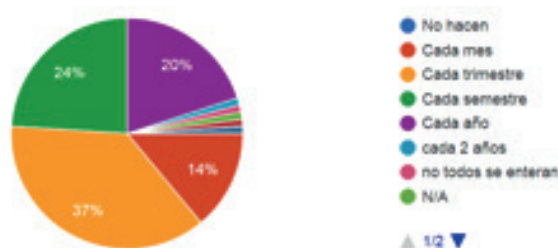
Para Wilson Cáceres, director del programa de gastronomía UNAB y miembro de ACO-DRES, la alianza estratégica entre los gremios y la academia ha marcado fuertemente el éxito de las agremiaciones turísticas y ha impulsado en los últimos años a los empresarios a hacer parte de estas. Dicha afirmación es corroborada por Angie Noguera, administradora del restaurante “La Carreta” (uno de los más emblemáticos de Bucaramanga), quien manifiesta que la estrategia de capacitación y formación que ha desplegado ACODRES, asociación que agrupa a los restauranteros de la ciudad, ha impactado decisivamente en el auge gastronómico de la ciudad y en la apertura de nuevos e innovadores restaurantes que enriquecen la experiencia de Bucaramanga como destino turístico.

También es importante resaltar que el 27% de encuestados considera que los convenios que gestionan las agremiaciones con las autoridades públicas facilitan los trámites gubernamentales (licencias, pago de impuestos, RNT), constituyéndose en otro de los aspectos positivos de agremiarse más reiterativo entre las respuestas de los empresarios. A este respecto, Elizabeth Peña, coordinadora de turismo en la Gobernación de Santander, manifiesta cómo la gestión pública del turismo en la región se ha visto beneficiada con el incremento de la asociatividad sectorial, puesto que con la intermediación de los gremios se optimiza el proceso de creación de políticas públicas y se ha creado un espacio permanente de diálogo y concertación entre los empresarios y el sector público.

La encuesta también contempló una batería de preguntas que buscaban indagar sobre la dinámica del relacionamiento entre los asociados. Es así como se preguntó sobre la regularidad de las reuniones gremiales y se obtuvo como respuesta que el 90% de los asociados se reúnen por lo menos una vez al año, que el 89% asiste a casi todas las reuniones de la asociación y que el 79% de los encuestados considera que existen buenos niveles de comunicación entre los asociados:

Gráfico 6. Frecuencia de reuniones.

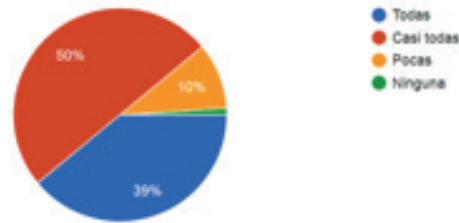
¿Con qué frecuencia se realizan reuniones en la asociación/agremiación a la que pertenece?



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7. Asistencia a reuniones.

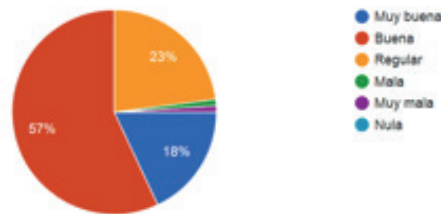
¿A cuántas de esas reuniones asiste?



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8. Comunicaciones internas.

¿Existe una buena comunicación con los demás asociados/agremiados?

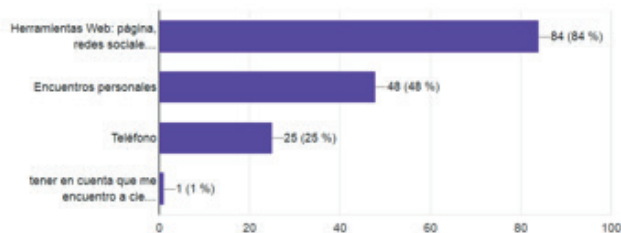


Fuente: Elaboración propia.

Preguntados los encuestados sobre los canales de comunicación que les gustaría usar para el relacionamiento con sus pares, el 84% prefiere los canales web y casi la mitad considera importante el encuentro personal entre socios:

Gráfico 9. Herramientas de comunicación.

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



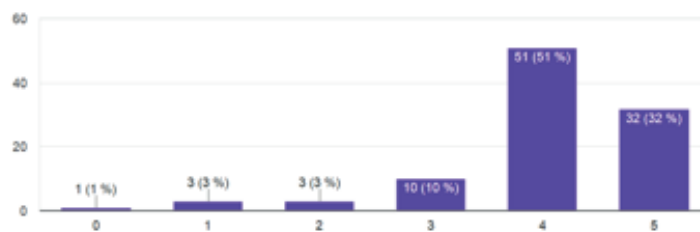
Fuente: Elaboración propia.

Según Erika Rey, directora ejecutiva de ACODRES Santander, si bien la mayoría de bares y restaurantes de la ciudad no se encuentran agremiados, los que sí lo están, reportan un compromiso real con la agremiación asistiendo a las reuniones, asumiendo los retos y compromisos trazados, pagando puntualmente sus cuotas de afiliación y participando activamente de las actividades que programa la asociación.

Igualmente, para la gran mayoría de los afiliados es importante que la asociación tenga una sede física en la ciudad donde opera su empresa. Esto es entendible, puesto que muchas asociaciones lo son “de papel” u operan desde una capital, pero sin ningún contacto real con sus afiliados.

Gráfico 10. Importancia sede física.

¿Qué tan importante es para usted que la asociación/agremiación a la que pertenece, tenga sede física en la ciudad donde opera su empresa?

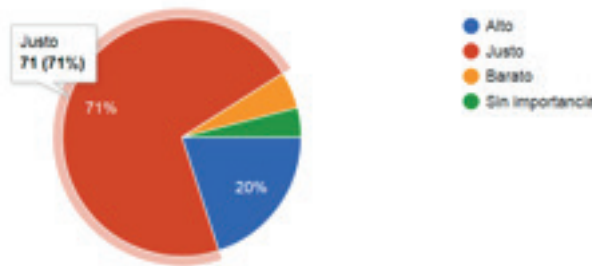


Fuente: Elaboración propia.

Al preguntarles a los empresarios sobre lo justo del precio que se paga por la afiliación a la asociación, el 71% cree que es un precio justo y solo un 20% cree que es un precio alto:

Gráfico 11. Precio de afiliación.

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



Fuente: Elaboración propia

Para indagar sobre el nivel de relacionamiento de los asociados más allá de los encuentros gremiales, se preguntó si se realizaban actividades de integración extragremiales, a lo que el 30% de los encuestados respondió que sí, lo que resulta altamente positivo, teniendo en cuenta que se trata de una asociación de tipo empresarial/profesional y no de un club o un grupo de ocio o diversión:

Gráfico 12. Actividades extragremiales.

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

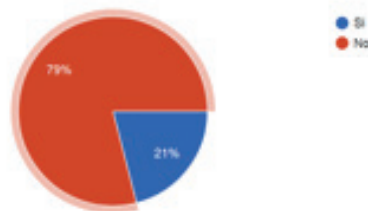


Fuente: Elaboración propia.

También se indagó sobre la existencia de conflictos internos entre asociados y sobre el papel que la agremiación ha jugado en la resolución de dichos conflictos, obteniendo un balance positivo, pues el 79% de los encuestados manifiesta no tener diferencias y/o conflictos con otros asociados (tener en cuenta que son competidores directos) y de los que sí han tenido conflictos, manifiestan que la agremiación, en un 67% de las veces, ha ayudado a resolver dichas diferencias, situación que habla de la capacidad que tiene la asociación de gestionar eventos de esta naturaleza:

Gráfico 13. Conflictos entre asociados.

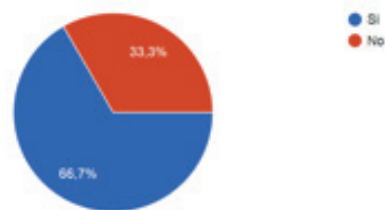
¿Ha tenido o tiene algún tipo de diferencia/conflicto con algún asociado/agremiado?



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 14. Gestión de los conflictos.

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

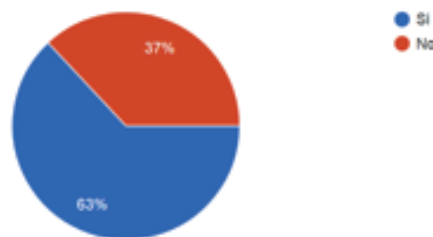


Fuente: Elaboración propia.

Jackeline Rodríguez, presidenta de ANATO Capítulo Oriente, manifiesta el papel decisivo que ha jugado su agremiación en la gestión de convenios de pequeñas agencias de viajes con mayoristas y de operadores regionales con agencias nacionales e internacionales, sirviendo de puente entre pequeños y grandes empresarios e incidiendo en el mejoramiento de los índices de venta y crecimiento de sus asociados. En este sentido, el 63% de los empresarios encuestados ha hecho uso de los convenios que la asociación gestiona con otras organizaciones en procura de beneficios comunes:

Gráfico 15. Uso de convenios.

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



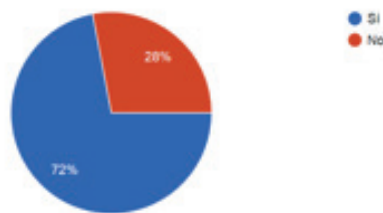
Fuente: Elaboración propia.

También es claro para los empresarios el beneficio de asociarse de cara a la relación del sector con las autoridades públicas del turismo, pues el 72% afirman que si le ha servido la asociación de cara a gestionar situaciones ante el Estado, como se puede apreciar en el gráfico siguiente. En este sentido, Luz Adriana Gallego, subdirectora de turismo del Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga, afirma que muchos de los grandes proyectos de

infraestructura regionales financiados por el Estado, se han formulado ante FONTUR gracias al liderazgo de los gremios regionales y que, gracias a la presencia de estos en la región, se han facilitado los procesos de construcción de las metas de desarrollo sectoriales en los planes de desarrollo de los municipios del destino:

Gráfico 16. Trámites con el Estado.

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

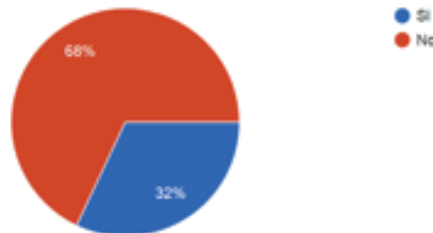


Fuente: Elaboración propia.

Relacionado con los hallazgos anteriores, el 68% de los encuestados afirman haberse articulado con otros asociados para mejorar su competitividad, circunstancia que habla bien de la eficacia de este tipo de asociaciones comerciales cuyos objetivos últimos son el crecimiento de sus asociados y la mejora de la competitividad de sus miembros:

Gráfico 17. Articulación con otros asociados.

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



Fuente: Elaboración propia.

Preguntados los encuestados del porqué sí y del porqué no se han articulado con otros asociados, estas son las respuestas más recurrentes:

Tabla 1. Razones de decisión de articulación.

| SÍ  | NO                                   |
|---|--------------------------------------|
| Competitividad  | No se veo clara la oportunidad       |
| Mayor presencia en el mercado                                   | No hay interés entre los empresarios |
| Beneficio mutuo y aumento de ventas                             | No hay confianza                     |
| Mejoramiento de los servicios para el cliente                   | Rivalidad                            |
| Eficiencia en términos de mejor aprovechamiento de los recursos | Falta cultura de cooperación         |

Fuente: Elaboración propia.

Las razones argumentadas por los que no han realizado articulaciones comerciales con otros socios constituyen una fuente de información importante a tener en cuenta por parte de los gestores de los gremios sectoriales. Que la respuesta más recurrente en este sentido fuera “que no ven clara la oportunidad”, es un indicador de acción para los gremios que deben mejorar en su función de información permanente, eficaz y oportuna que deben brindar a sus asociados respecto de las oportunidades para realizar alianzas estratégicas entre ellos que impacten positivamente a las organizaciones. En el mismo sentido, los gremios deben trabajar en el mejoramiento de los niveles de confianza y en la consolidación de una cultura cooperativa dentro de sus asociados.

Al preguntar a los encuestados en qué consistió la articulación con otro asociado, las cinco respuestas más recurrentes fueron las siguientes:

Tabla 2. Clases de articulación.

|  |
|--|
| Remisión de clientes   |
| Conformación del bureau de convenciones                        |
| Ampliación del portafolio de oferta turística                  |
| Alianza con entidades educativas para capacitaciones a medida. |
| Articulación con entidades públicas                            |

Fuente: Elaboración propia.

Para Álvaro Morales Otero, director ejecutivo de la Corporación de Turismo de Santander, la asociatividad tiene aspectos muy positivos y que los beneficios están enmarcados en una dinamización de la economía de la región, en la generación de nuevos productos, en la mayor afluencia de turistas, en la visibilización del destino, en la disminución de esfuerzos



en cuanto a la obtención de recursos y un mayor enfoque y organización de la región turística. También, manifiesta que la Corporación de Turismo del departamento nació como una iniciativa de asociatividad turístico del destino en su conjunto, más allá de los gremios y de las oficinas públicas de turismo y que no ha logrado consolidar su operación puesto que los empresarios no han cumplido con su obligación de pagar las cuotas necesarias para el financiamiento de la operación de la corporación, en parte porque ha faltado sensibilizarlos sobre los beneficios reales y cuantificables de la asociación. Dice también que, si bien hay que hacer todos los esfuerzos posibles por mejorar la asociatividad sectorial, hay procesos naturales en el mercado que no se pueden forzar y que se dan de acuerdo al desarrollo mismo de la actividad turística y del desarrollo del destino. Para el caso del área metropolitana de Bucaramanga, compuesta por cuatro municipios autónomos, Morales Otero expresa que por tener cada municipio su propia administración y enfoques de gestión diferentes, se ha dificultado la labor de articulación metropolitana en torno a objetivos de desarrollo sectorial comunes.

Luz Adriana Gallego, encargada del sector turístico en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, resalta la iniciativa liderada por su organización denominada “Alianza por el Turismo de Santander”, que consiste en abrir un espacio permanente de debate y capacitación de los actores sectoriales de la región que conduzca a la articulación efectiva del sector a través de un clúster y/o a la reconfiguración de la Corporación de Turismo regional para que cumpla con sus funciones de principal actor del destino. Manifiesta que, a pesar de ser una meta del plan de desarrollo departamental, falta un liderazgo desde la Gobernación de Santander que impulse este proceso de asociatividad regional y que de vida y operación efectiva a un ente que agremie a todos los actores de la cadena de valor del turismo en la región. Igualmente, afirma que a los gremios del sector les ha faltado visión para articularse con otros sectores de soporte para el turismo como lo son el gremio del transporte.

## 5. Conclusiones

Existe un proceso de asociatividad sectorial en el área metropolitana de Bucaramanga que viene creciendo y consolidándose cada vez más y que cobija aproximadamente a la mitad de los prestadores de servicios turísticos regionales, empresarios que en su inmensa mayoría se sienten satisfechos con la gestión de las asociaciones y son conscientes de los beneficios individuales y colectivos que reporta la agremiación sectorial.

El proceso de asociatividad en el área metropolitana de Bucaramanga está liderado por los tres gremios sectoriales más importantes del país (Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo ANATO, la Asociación Hotelera y Turística de Colombia COTELCO y la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica ACODRÉS) y por la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

No obstante lo anterior, y a pesar de que existen iniciativas que buscan la gestión integral del destino Bucaramanga a través de una organización que asocie a todos los actores de la ca-

dena de valor del turismo regional (Corporación de Turismo de Santander y el *Bucaramanga Convention and Visitors Bureau*), las mismas no han logrado consolidarse en parte por una falta de liderazgo desde las autoridades públicas de gestión (alcaldías municipales y gobernación de Santander, cuyas prioridades dependen de los planes de desarrollo del mandatario de turno) y por la falta de compromiso de los empresarios a la hora de destinar recursos para la operatividad de dicha organización.

Igualmente, aunque el sector es consciente de la necesidad urgente de asociarse para mejorar la productividad y la competitividad, es necesario ampliar la cobertura de los procesos de asociatividad hacia todos los actores de la cadena de valor del turismo y ejercer presión hacia el Estado para que ejerza un liderazgo efectivo en dicho proceso.

## 6. Referencias

- Convention & Visitors Bureau. (febrero de 2016). *Convention & Visitors Bureau - Visit Bucaramanga*. Obtenido de <http://santandercompetitivo.org/proyectos-11-m/165-bucaramanga-convention-and-visitors-bureau.htm>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- MINCIT.(2008). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=56953&name=SistemaIndicadores.pdf&prefijo=file>
- Rosales, R. (1997). *La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes*. Caracas: Sela.
- Salgado, L. I. (2013). *La asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de las Microempresas*. Obtenido de Universidad Nacional de Colombia : <http://www.bdigital.unal.edu.co/11893/1/287419-2014.pdf>
- SITUR Santander. (2017). *SITUR Santander*. Obtenido de [http://www.sitursantander.co/cdn/\\_ts\\_1484667772000/shareppy/sitursantander/pdfs/re](http://www.sitursantander.co/cdn/_ts_1484667772000/shareppy/sitursantander/pdfs/re)
- Travel & Tourism. (2016). *Economic impact Colombia*. Obtenido de <http://sp.wttc.org>