
Diseño de un Modelo Asociativo que articule la Cadena de Valor Turística en las Micro y Pequeñas Empresas de los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, departamento de Sucre

Yolanda Patricia Cardona Arce

Mónica Patricia Jarava Figueroa

Universidad Tecnológica de Bolívar - UTB

Facultad de Economía y Negocios

Maestría en Dirección de Empresas y Organizaciones Turísticas

Cartagena de Indias

2016

Diseño de un Modelo Asociativo que articule la Cadena de Valor Turística en las Micro y Pequeñas Empresas de los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, departamento de Sucre

Yolanda Patricia Cardona Arce
Mónica Patricia Jarava Figueroa

**Informe final como requisito parcial para optar el título de
Magíster en Dirección de Empresas y Organizaciones Turísticas**

Msc. Víctor Hugo Espinoza Flórez
Asesor

Universidad Tecnológica de Bolívar - UTB
Facultad de Economía y Negocios
Maestría en Dirección de Empresas y Organizaciones Turísticas
Cartagena de Indias

2016

Dedicatoria

Dedico este gran logro en primer lugar a Dios,
A mis hijos Anna Sofía y Ángel David, por los días y horas que no pude estar con ellos,
A mi esposo Jorge Giraldo Montoya, por su valiosa comprensión y amor,
A mi mamá Yolanda Arce Lara, por su enorme colaboración y el amor de madre,
A mis familiares, compañeros y amigos que me acompañaron en alcanzar este peldaño,
Muchas gracias.

Yolanda Patricia Cardona Arce

Dedico este logro primeramente a Dios, quien nos da la vida y
Permite que emprendamos los sueños cada nuevo día,
A mis padres, José Luis y Martha, por su fuerza, amor y comprensión
A mis hermanos José Raúl y Luís Alejandro por su apoyo innegable
A mis amigos, compañeros y a todos los cómplices de este sueño que hoy es una realidad
A cada uno de ellos, mil gracias.

Mónica Patricia Jarava Figueroa

Agradecimientos

Agradecemos la valiosa colaboración para la realización de la tesis: Diseño de un Modelo Asociativo que articule la Cadena de Valor Turística en las Micro y Pequeñas Empresas de los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, departamento de Sucre; a las instituciones como: Universidad Tecnológica de Bolívar – UTB.

Universidad de Sucre.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR.

Secretaría de Desarrollo Empresarial y turismo del municipio de Coveñas, Sucre.

Secretaria de Turismo del municipio de Santiago de Tolú, Sucre.

Oficina de Turismo de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación de Sucre.

A los empresarios turísticos de los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas

Además agradecemos al Asesor de la tesis, Magíster Víctor Hugo Espinoza Flórez.

A nuestra primera asesora, la Doctora Netty Huertas Cardozo.

Al Magíster Wilson Cadrazco Parra, por sus aportes.

Al equipo de trabajo del proyecto Formación de Alto Nivel, Mg. Jhon Víctor Vidal y Mg. Andrés Vergara Narváez.

Al docente Hernando Castaño y a los jóvenes investigadores Jairo Pérez Ricardo y Juan David Turizo.

Y, a todas las personas que de una u otra forma nos colaboraron con su aporte e hicieron posible la culminación de nuestra tesis como Magísteres en Dirección de Empresas y Organizaciones Turísticas.



Nota de Aceptación

Director

Evaluador 1

Evaluador 2

Cartagena, Bolívar, 16 de diciembre de 2016

Contenido del Proyecto

Contenido

Dedicatoria.....	3
Agradecimientos	4
Contenido del Proyecto.....	6
Lista de Figuras.....	9
Lista de gráficas	10
Lista de Tablas.....	11
Índice de siglas.....	12
Resumen.....	13
Abstract.....	15
Introducción	16
1 Capítulo 0: Anteproyecto	20
1.1 Identificación del problema.....	20
1.2 Objetivos	22
1.2.1 Objetivo General.....	22
1.2.2 Objetivos Específicos.	23
1.3 Justificación.....	23
1.4 Antecedentes	24
1.5 Metodología de trabajo.....	28
1.5.1 Tipo y Método de Investigación.....	28
1.5.2 Delimitación de la Información.....	29
1.5.3 Población y Muestra.	30
1.5.3.1 Población y Muestra.	30
1.5.3.2 Fuentes y Técnica de Recolección de Información:.....	32
1.5.3.3 Etapas/Fases	32
1.5.4 Plan de Trabajo.....	34
2 Capítulo 1: Marco Teórico.....	35
2.1 Las Micro y Pequeñas Empresas.....	36
2.1.1 Aproximaciones al concepto. Una mirada global y latinoamericana.	36
2.1.1.1 El Caso Europeo	37
2.1.1.2 Latinoamérica	38
2.1.1.3 Características.	41
2.1.1.4 Ventajas y Desventajas.....	42
2.1.1.5 Principales problemas que afrontan la Micro y Pequeñas empresas en Colombia	44
2.1.1.6 Potencialidades	45
2.2 La Competitividad.....	47
2.2.1 Conceptualización.	47
2.2.2 Teoría de la Competitividad Sistémica.....	54

2.2.3	La Ventaja Competitiva.....	57
2.3	La Cadena de Valor.....	59
2.3.1	La Cadena de Valor del Turismo.....	63
2.4	La Asociatividad como herramienta estratégica en las Micro y Pequeñas Empresas Turísticas.	66
2.4.1	Principales Características de la Asociatividad.....	68
2.4.2	Ventajas y Desventajas de la Asociatividad.....	68
2.4.3	Los Modelos Asociativos.	71
2.4.3.1	<i>Las Redes Empresariales.</i>	73
2.4.3.2	<i>Los Distritos Industriales.</i>	76
2.4.3.3	<i>Las Aglomeraciones o Clúster.</i>	79
2.4.3.4	<i>Las Alianzas estratégicas.</i>	82
2.4.3.5	<i>PRODES (Programas de Desarrollo Empresarial Sectorial).</i>	84
3	Capítulo II: Caracterización de las micro y pequeñas empresas de la Cadena de Valor Turística en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, Sucre	86
3.1	Municipio de Santiago de Tolú	86
3.1.1	Generalidades.	86
3.1.1.1	<i>Aspectos Físicos.</i>	86
3.1.1.2	<i>Aspectos Económicos.</i>	88
3.1.1.3	<i>Vías de Acceso.</i>	88
3.1.1.4	<i>Aspectos Políticos Institucionales.</i>	89
3.1.1.5	<i>Actividades económicas.</i>	89
3.1.2	Estructura Empresarial del municipio de Santiago de Tolú.	91
3.1.3	Impacto de la Actividad Turística en el municipio de Santiago de Tolú,	93
3.1.4	Caracterización de la Cadena de Valor Turística del Municipio de Santiago de Tolú.	96
3.1.5	Caracterización de los Prestadores Turísticos del Municipio de Santiago de Tolú....	99
3.2	Las Micro Y Pequeñas Empresas De La Cadena De Valor Turística En El Municipio De Coveñas, Sucre.....	110
3.2.1	Generalidades	110
3.2.1.1	<i>Aspectos Físicos</i>	110
3.2.1.2	<i>Aspectos Económicos.</i>	111
3.2.1.3	<i>Vías de Acceso.</i>	111
3.2.1.4	<i>Aspectos Político-Institucionales.</i>	112
3.2.1.5	<i>Características Económicas.</i>	113
3.2.1.6	<i>Estructura Empresarial.</i>	116
3.2.2	Impacto de la Actividad Turística en el Municipio de Coveñas.....	116
3.2.3	Caracterización de la Cadena de Valor Turística del Municipio de Coveñas	117
3.2.4	Caracterización de los Prestadores Turísticos del Municipio de Coveñas, Sucre	118
3.3	Análisis de resultados entre los Municipios de Santiago de Tolú y Coveñas	127
4	Capítulo III: La Experiencia Tipo Clúster como Modelo de Asociatividad	130
4.1	La Experiencia Internacional: El Clúster turístico de Monteverde en Costa Rica.....	136
4.2	La Experiencia Nacional.	141

4.2.1	El Clúster de Oriente: Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones.	141
4.2.2	El Clúster Turístico de Bogotá: La Candelaria.....	147
5	Capítulo IV: Diseño del Modelo Asociativo que articule la cadena de valor turística, para las Micro y Pequeñas Empresas en Santiago de Tolú y Coveñas	151
5.1	Modelo de Desarrollo Local basado en la experiencia de Clúster.	151
5.2	Diseño del Modelo de desarrollo local basado en la experiencia Clúster.....	153
6	Conclusiones	159
7	Recomendaciones.....	161
	Bibliografía.....	163
	Anexos	170

Lista de Figuras

<i>FIGURA 1</i> LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	51
<i>FIGURA 2</i> EL DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD.	53
<i>FIGURA 3</i> LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA	55
<i>FIGURA 4</i> FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA	57
<i>FIGURA 5</i> CADENA DE VALOR DE MCKENSEY	61
<i>FIGURA 6</i> CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER	62
<i>FIGURA 7</i> EL SISTEMA DE VALOR	63
<i>FIGURA 8</i> LA CADENA DE VALOR DEL TURISMO	64
<i>FIGURA 9</i> TIPOLOGÍA DE LAS REDES EMPRESARIALES	75
<i>FIGURA 10</i> UBICACIÓN DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE TOLÚ	87
<i>FIGURA 11</i> UBICACIÓN DEL MUNICIPIO DE COVEÑAS, SUCRE.....	111
<i>FIGURA 12</i> CLUSTER TURÍSTICO DE MONTEVERDE	139
<i>FIGURA 13</i> CLÚSTER TURÍSTICO DE LA CANDELARIA.....	149
<i>FIGURA 14</i> CADENA DE VALOR DEL TURISMO EN SANTIAGO DE TOLÚ Y COVEÑAS.....	152
<i>FIGURA 15</i> ACTORES DEL MODELO	153

Lista de gráficas

GRÁFICA 1 PARTICIPACIÓN DE LAS RAMAS DE ACTIVIDAD EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE TOLÚ	91
GRÁFICA 2 VARIABLE 1: ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LOS PRESTADORES TURÍSTICOS DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE TOLÚ	100
GRÁFICA 3 VARIABLE 2: NIVEL EDUCATIVO DE LOS EMPRESARIOS DE LOS PRESTADORES TURÍSTICOS DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE TOLÚ	101
GRÁFICA 4 VARIABLE 3: TAMAÑO DE LOS PRESTADORES TURÍSTICOS DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE TOLÚ	102
GRÁFICA 5 VARIABLE 4: ORGANIZACIÓN SOCIAL DE LOS PRESTADORES TURÍSTICOS DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE TOLÚ	103
GRÁFICA 6 ACTIVIDAD ECONÓMICA VS TAMAÑO DE LA EMPRESA EN SANTIAGO DE TOLÚ	104
GRÁFICA 7 ACTIVIDAD ECONÓMICA VS ORGANIZACIÓN SOCIAL	105
GRÁFICA 8 TAMAÑO DE LA EMPRESA - ORGANIZACIÓN SOCIAL	106
GRÁFICA 9 ACTIVIDAD ECONÓMICA- NIVEL DE EDUCACIÓN	107
GRÁFICA 10 NIVEL EDUCATIVO- TAMAÑO DE LA EMPRESA (MICROEMPRESA)	108
GRÁFICA 11 NIVEL EDUCATIVO- TAMAÑO DE LA EMPRESA (PEQUEÑA EMPRESA)	109
GRÁFICA 12 PARTICIPACIÓN DE LAS RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA EN EL MUNICIPIO DE COVEÑAS	115
GRÁFICA 13 VARIABLE 1: ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LOS PRESTADORES TURÍSTICOS DEL MUNICIPIO DE COVEÑAS, SUCRE	118
GRÁFICA 14 VARIABLE 2: NIVEL EDUCATIVO DE LOS EMPRESARIOS DE LOS PRESTADORES TURÍSTICOS DEL MUNICIPIO DE COVEÑAS, SUCRE	119
GRÁFICA 15 VARIABLE 3: TAMAÑO DE LOS PRESTADORES TURÍSTICOS DEL MUNICIPIO DE COVEÑAS, SUCRE	120
GRÁFICA 16 VARIABLE 4 ORGANIZACION SOCIAL EN EL MUNICIPIO DE COVEÑAS, SUCRE	120
GRÁFICA 17 ACTIVIDAD ECONÓMICA - TAMAÑO DE LA EMPRESA	121
GRÁFICA 18 ACTIVIDAD ECONÓMICA - ORGANIZACIÓN SOCIAL	122
GRÁFICA 19 TAMAÑO DE LA EMPRESA- ORGANIZACIÓN SOCIAL	123
GRÁFICA 20 NIVEL EDUCATIVO - TAMAÑO DE LA EMPRESA	124
GRÁFICA 21 NIVEL EDUCATIVO - ACTIVIDAD ECONOMICA	125
GRÁFICA 22 ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LOS DOS MUNICIPIOS	127
GRÁFICA 23 TAMAÑO DE LA EMPRESA EN AMBOS MUNICIPIOS	128
GRÁFICA 24 NIVEL DE ASOCIATIVIDAD EN AMBOS MUNICIPIOS	129
GRÁFICA 25 COMPOSICIÓN EMPRESARIAL CLÚSTER DE TURISMO DE NEGOCIOS, FERIAS Y CONVENCIONES SEGÚN TAMAÑO EMPRESARIAL	144
GRÁFICA 26 ESTRUCTURA EMPRESARIAL DEL CLÚSTER DE TURISMO DE NEGOCIOS, FERIAS Y CONVENCIONES POR SUBSECTORES	145
GRÁFICA 27 DISEÑO DEL MODELO DE DESARROLLO LOCAL BASADO EN LA EXPERIENCIA DE CLÚSTER PARA LOS MUNICIPIOS DE SANTIAGO DE TOLÚ Y COVEÑAS	158

Lista de Tablas

TABLA 1 METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	29
TABLA 2 NÚMERO DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS EN SANTIAGO DE TOLÚ Y COVEÑAS.	30
TABLA 3 MUESTRA SELECCIONADA POR MUNICIPIO Y ACTIVIDAD ECONÓMICA	31
TABLA 4 CRONOGRAMA DEL TRABAJO	34
TABLA 5 VALOR AGREGADO MUNICIPAL Y PER CÁPITA EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE TOLÚ.	90
TABLA 6 PRINCIPALES MOTIVACIONES DE LOS TURISTAS EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE TOLÚ. (SEGÚN ENCUESTA REALIZADA A 1000 TURISTAS ENTRE NACIONALES Y EXTRANJEROS.	96
TABLA 7 VALOR AGREGADO EN EL MUNICIPIO DE COVEÑAS (PESOS CORRIENTES).....	114
TABLA 8 COMPILACIÓN DE LOS PRINCIPALES MODELOS ASOCIATIVOS.	130

Índice de siglas

- ACODRES:** Asociación Colombiana de la industria gastronómica
- ANATO:** Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo
- ASETUR:** Asociación de empresarios turísticos del Golfo de Morrosquillo
- BANCOLDEX:** Banco de Comercio Exterior de Colombia
- CECAR:** Corporación Universitaria del Caribe
- CEPAL:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe
- CONPES:** Consejo Nacional de Política Económica y Social
- CRC:** Comisión Regional de Competitividad
- COTELCO:** Asociación Hotelera y turística de Colombia
- FONTUR:** Fondo de Promoción Turística.
- ICCA:** International Congress and Convention Association
- MINCIT:** Ministerio de Industria, Comercio y Turismo
- MYPE:** Micro y Pequeñas empresas.
- PND:** Plan Nacional de Desarrollo
- PROCOLOMBIA:** Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones.
- PROEXPORT:** Promoción de turismo, inversión y exportaciones.
- PST:** Plan Sectorial de Turismo.
- SENA:** Servicio Nacional de Aprendizaje



Resumen

Título: Diseño de un Modelo Asociativo que articule la Cadena de Valor de las Micro y pequeñas empresas turísticas de los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, departamento de Sucre.

Autores: Cardona Arce Yolanda Patricia, Jarava Figueroa Mónica Patricia.

Palabra claves: Micro empresa, Pequeña empresa, Competitividad, Cadena de Valor, Asociatividad, Modelos Asociativos.

Descripción:

El proyecto de investigación parte de la problemática presente en las micro y pequeñas empresas del país, los problemas asociados a la competitividad actual en el entorno organizacional y donde el eficaz funcionamiento de la cadena de valor tiene un papel importante. El marco teórico se orienta a partir del concepto que los países en especial latinoamericanos han adoptado para esta modalidad de empresas, las teorías de los autores clásicos para los conceptos de asociatividad y competitividad, la concepción de los modelos asociativos existentes, su definición, características y ventajas.

La metodología aplicada para el levantamiento de la información son las encuestas y las entrevistas aplicadas a las empresas y a los representantes del sector. Lo anterior permitió conocer los rasgos particulares de estas empresas y la estructuración de la cadena de valor, más tarde, se realizó un análisis en el que se parte de los antecedentes, basados en modelos asociativos concretos teniendo en cuenta un caso internacional y dos casos nacionales, lo anterior condujo a consolidar la información en una matriz compuesta por los modelos asociativos y sus criterios para su desarrollo, lo que permitiría encontrar el modelo más consecuente dada las características analizadas de las empresas del territorio.



Habiendo identificado y estudiado los modelos asociativos en el capítulo 1, caracterizar a las micro y pequeñas empresas de la población estudiada en el capítulo 2 (con ello se identificaron los elementos del modelo) y detallar algunos referentes de modelos asociativos en el capítulo 3 (específicamente clúster), y finalmente; en el capítulo 4 se procede a exponer la propuesta del modelo asociativo para las Micro y pequeñas empresas turísticas en Santiago de Tolú y Coveñas.

Abstract

This research project is based on the micro and small businesses current problems in our country which are associated to the present competitiveness in an organizational environment and where the proper functioning of the value chain has an important role. The theoretical framework is conceptually focused on those countries, primarily Latin-Americans which have adopted associativity and competitiveness concepts from classic authors, the idea of associative existing models, their definition, characteristics and advantages for this type of companies.

The methodology used to gather data were surveys and interviews applied to the companies and sector representatives. This process allowed us to know these companies' specific features and value chain structuring. Lately, an historical context analysis was developed, based on specific associative models and taking into account international and national cases. This helped us to consolidate data in a composed matrix of associative models and development criteria, which permitted us to find the most consistent model according to the companies' characteristics in our territory.

Having identified and studied associative models in Chapter 1, characterized micro and small companies in the population studied in Chapters 2 (to identify the model's elements) and specified in detail some associative models references (specifically cluster) in Chapter 3. We finally proceed to explain the associative model proposal for small tourist business in Santiago de Tolú and Coveñas in chapter 4.

Keywords: Small Business, Competitiveness, Value Chain, associativity, Associative models.

Introducción

El turismo es una de las actividades de mayor dinamismo en los últimos tiempos, el auge que ha tenido en las últimas cuatro décadas ha conllevado a que surjan distintas formas de turismo. La globalización, las tecnologías de la información y la comunicación aceleran todas las actividades en el mundo empresarial, la calidad y la innovación han estado presentes y han cobrado una importancia en verdad relevante en estos entornos. La superestructura integrada por el sector público, el sector privado y otras organizaciones tales como gremios y asociaciones son parte integral para la configuración de un sector que crece a pasos agigantados.

El sector público es el motor que impulsa mediante el establecimiento de planes, programas y políticas la actividad atrayendo la inversión privada, estimulando los emprendimientos, fomentando la cultura turística desde la educación hacia el servicio, y garantizando ambientes seguros que generen tranquilidad al visitante, estos aspectos en general favorecen el desarrollo de la actividad turística. Por su parte las empresas deben contar con el respaldo del sector público y la cámara de comercio como entidad mixta reguladora que promueve el empresarismo formal.

De esta manera, la creciente demanda turística actúa de forma directamente proporcional hacia la oferta, con ello nacen y se consolidan más empresas que entran a formar parte de la red de prestadores turísticos de la cadena de valor, que no es más que la cadena de servicios que busca suplir las demandas de los consumidores, no obstante, lo que hoy se conoce como industria turística no sólo depende de las empresas ofertantes de los servicios turísticos sino además de otros prestadores que ofrecen productos complementarios, es decir, aquellos que complementan la oferta y hacen parte de la experiencia.

Cada episodio, cada evento, pequeños instantes vividos a través del ciclo del servicio turístico generan un aprendizaje que va sumándose y produce al final del ciclo la experiencia, las experiencias positivas son puntos a favor del destino de igual manera las experiencias negativas se convierten en torbellinos que destruyen la imagen del mismo, desencadenando en una baja de visitantes que afecta a todos los prestadores de servicios turísticos, lo cual también se ve reflejado en una baja participación de las actividades turísticas en la economía local, regional y nacional.

Un destino o un territorio con enfoque turístico debe mostrar tanto de forma tangible como intangible que ha sido pensado y enfocado hacia el turismo, es allí donde también la comunidad participa siendo la anfitriona y comunicando al visitante por medio de su carisma, amabilidad y camaradería el respeto y valoración de sus costumbres y tradiciones e invitando al turista a participar y disfrutar de la oferta del lugar en un ambiente cálido y agradable.

La academia como parte del sector educativo también es importante porque promueve el aprendizaje y conocimiento, a través de programas de estudio en turismo con los cuales la población se capacite y logre una mano de obra calificada, existen empresarios que han aprendido sobre turismo desde sus lugares de trabajo pero que carecen de una formación sólida que les permita atender de manera óptima la demanda turística, igualmente en muchos destinos las escuelas de formación promueven y enfocan la educación turística desde los primeros años de estudio, de esta manera los estudiantes son formados desde temprana edad.

Todo lo anterior permite ver que en la industria del turismo convergen toda una serie de actores que cumplen una función específica y que constituyen los elementos o eslabones representativos en la cadena de valor del turismo, por ello, la calidad en los servicios prestados

tendrán como fuente una cadena de valor estructurada e integrada, donde todos los actores asuman de manera responsable su rol con lo cual se pueda crear valor para el turista.

Cabe señalar que el tamaño empresarial influye en el desempeño de determinado sector debido a que las empresas tienen unas características específicas de acuerdo a su tamaño, en el caso de un sector donde operan grandes y medianas empresas resulta más fácil afrontar los escenarios de turbulencia que se presentan en el mercado dada la capacidad de respuesta que tienen, gracias al uso intensivo de alta tecnología, mano de obra calificada, alta gestión y desempeño, entre otros, en lo cual las microempresas o empresas familiares y las pequeñas empresas se encuentran bastantes débiles y requieren de ciertas ayudas alternas para mantenerse.

La cadena de valor turística puede integrar a toda una red de prestadores y empresas de todos los tamaños, puede ir desde cadenas de valor amplias, consolidadas y crecientes donde se mueve bien la industria principal y la de apoyo, hasta cadenas de valor más simples y menos dinámicas, un poco más estáticas y más dependientes de otros factores para operar eficientemente. Un buen funcionamiento de la cadena de valor es importante y es percibido a través de la calidad de los servicios prestados.

En el sector turístico es relevante cada detalle por simple que parezca, es la industria del ocio y entretenimiento y ello no implica que las actividades se realicen de manera desorganizada, contrario a ello es precisamente la industria donde se configura una oferta para el relajamiento, tranquilidad y bienestar del ser humano, en su práctica el ser humano tiene un encuentro diferente con el mundo que le rodea, de esta manera, el turismo es una forma de relación del hombre con su entorno.

Todo lo anterior conlleva a que en los destinos turísticos y en los territorios con vocación turística aún con mayor énfasis (existe baja gestión y planeación, adolecen de un sistema sólido que fortalezca y lo consolide como destino), se opere unas condiciones de comunicación y estrecha relación entre los eslabones de la cadena de valor y todos los demás actores con incidencia en el sector que se refleje en el crecimiento del sector y su aporte en la economía.

1 Capítulo 0: Anteproyecto

1.1 Identificación del problema

La Región Caribe en el país ha sido tradicionalmente reconocida por la diversidad de sus recursos y atractivos naturales, la variedad de flora y fauna, la hermosura de sus playas, sus bellos escenarios, su apetecida gastronomía, la alegría y la espontaneidad de su gente. El sector turístico en esta región, ha visto su despliegue aunque a paso lento por la presencia de personas emprendedoras de la región y de otras regiones quienes han visto las oportunidades que ofrece el ambiente natural y sencillamente, han promovido negocios locales de cara a este sector dinámico y prometedor.

La Subregión del Golfo de Morrosquillo en la Región Caribe no es ajena a estas bondades naturales, es muy llamativa, lo cual origina la visita frecuente de turistas regionales, nacionales y extranjeros, (por este último en menor medida), además esta subregión se encuentra en un lugar catalogado como único sobre la faz de la tierra, propiedades que dan razón de esta gran afluencia de turistas.

No obstante, en comparación con los destinos turísticos de otras regiones del país, este no ha logrado un desarrollo turístico sostenible que genere beneficios representativos en sus habitantes, situaciones como “la baja participación de las actividades asociadas al turismo al producto Interno Bruto departamental, la degradación medioambiental y los altos niveles de necesidades básicas insatisfechas son problemas que afectan directamente al destino”. (Observatorio del Mercado Laboral en Sucre, 2009).



Por su parte, los Municipios de Santiago de Tolú y Coveñas en el Golfo de Morrosquillo son los principales destinos del producto sol y playa, en estos, la mayor presencia de empresas la conforman las denominadas microempresas o empresa familiar y las Pequeñas empresas, integradas a su vez por establecimientos de alojamiento, agencias de viaje, empresas de transporte, establecimientos alimenticios, bares y similares y guías turísticos.

Según Papell, Guerrero y Ayala, (2013) una de las problemáticas se traducen en que “la oferta turística está centrada en los hoteles y no hay conexión con el resto de eslabones de la cadena de valor” (pág. 41). Además de esta situación, se encuentra que la temporada ha sido notablemente reducida, han aumentado los turistas de menor poder adquisitivo y no existe un paquete diferenciador para ofrecer.

La actividad turística se ha venido adelantando sin planeación y esto ha conllevado a un desarrollo desorganizado donde se compite por costo y se destruye valor, ante estas circunstancias y al no existir un ambiente institucional que propicie la competitividad se ve notablemente afectada la cadena de valor, no es posible una verdadera rentabilidad y sostenibilidad que pueda permitirles acceder a demandas más sofisticadas que sea capaz de generar un crecimiento progresivo del sector.

Así mismo, las políticas nacionales sobre el desarrollo turístico para estos municipios deben concretarse de manera eficiente en el territorio debido a que la articulación de lo local a lo nacional presenta deficiencias a pesar de la existencia de la estrategia de convenios de competitividad y otras acciones de políticas definidas a nivel nacional.

Lo anterior, permite concluir que los esfuerzos realizados no son suficientes y que se requiere de estudios que permitan obtener información relevante con el fin de ampliar las oportunidades presentes, por ello, la presente investigación propone un modelo asociativo para las Micro y Pequeñas empresas de estos municipios con el que además de articular la cadena de valor constituya una alternativa estratégica que les permita afrontar los requerimientos del contexto local y regional, a partir de allí, surge el siguiente interrogante:

¿Qué tipo de modelo de asociativo puede articular la cadena de valor turística a las Micro y Pequeñas empresas de servicios turísticos en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General.

Proponer el diseño de un modelo de asociatividad que articule la cadena de valor turística de las micro y pequeñas empresas en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas del departamento de Sucre.



1.2.2 Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico mediante la caracterización para identificar las variables del modelo asociativo en las micro y pequeñas empresas de los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas del departamento de Sucre.
- Definir los elementos básicos del diseño del modelo asociativo en los municipios objetos del estudio.
- Diseñar el modelo asociativo que resultará una vez sea realizado el diagnóstico y definido los elementos del modelo.

1.3 Justificación

La actividad económica en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas se basa principalmente en la pesca artesanal y en las actividades turísticas dado los atractivos del lugar, el turismo ha sido el medio de sustento de gran parte de la población, especialmente por la explotación del producto de sol y playa, sin embargo, el desempeño de las empresas que prestan estos servicios turísticos no es óptimo.

La actividad turística en general no ha logrado ser sobresaliente y crecer de tal manera que las empresas presentes puedan competir con otras empresas de los destinos de la región, cabe resaltar nuevamente que los prestadores de servicios turísticos que se encuentran en estos municipios lo constituyen las asociaciones, los gremios, las microempresas o empresa familiar y las pequeñas empresas.



No es desconocido que las microempresas y las pequeñas empresas que conforman la población objeto de estudio de esta investigación, carecen de las herramientas necesarias que le permitan ser fuertes y mantenerse en esa condición, con la capacidad de sobrevivir en el entorno actual, un entorno que es cada vez más exigente y donde en comparación con otros escenarios estas empresas presentan muchas debilidades.

Lo anterior permite afirmar que, aunque las instituciones, entidades gubernamentales y empresas privadas con injerencia en el sector han mostrado interés gestionando proyectos tendientes a contrarrestar estas circunstancias, y teniendo claro la importancia que todo ello tiene tanto para las empresas, como el sector, sus habitantes y la región se hace necesario proponer un modelo de emprendimiento asociativo para fortalecer la cadena de valor turística dirigido a las micro y pequeñas empresas en estos municipios.

El producto resultante permitirá tener información relevante que en una etapa posterior se constituya el insumo para desarrollar otros proyectos que sigan contribuyendo al crecimiento del sector.

1.4 Antecedentes

Los modelos asociativos no son recientes, los avances de la ciencia, la tecnología y el surgimiento de fenómenos como la globalización produjeron toda una serie de cambios en el entorno que exigieron a las empresas la adopción de estrategias que les permitieran no sólo mantenerse en el mercado sino poder sobresalir en un escenario donde la competencia se tornaba creciente.

Los acuerdos cooperativos, las alianzas empresariales, la subcontratación, las aglomeraciones industriales, entre otros, se consideran modelos asociativos que las empresas ven como una herramienta estratégica de mucha utilidad en la actualidad. La Asociatividad como el eje del modelo se muestra como una oportunidad de crecimiento para que las Micro, Pequeñas y medianas empresas puedan mejorar su posición en el mercado y lograr una ventaja competitiva frente a sus rivales.

Lo anterior hace reflexionar sobre la manera cómo el ser humano puede llegar a ser exitoso: En la medida que una esfuerzos con sus semejantes, aprovechando las oportunidades y donde cada parte del conjunto asuma el papel más adecuado en la búsqueda de los beneficios; así, la Asociatividad es una gran herramienta que permite aprovechar de mejor forma las oportunidades, en estos escenarios de grandes retos.

Por otra parte, cabe señalar que algunas empresas no hacen uso de esta herramienta estratégica, especialmente las grandes empresas porque tienen la capacidad individual de actuar ante las eventualidades, haciendo inversiones, por ejemplo en tecnología de última generación, publicidad, o en el uso de herramientas del llamado marketing 2.0, muy de moda y efectivo en el entorno actual.

No obstante, para las Micro, Pequeñas y hasta Medianas empresas poder sobrevivir ante las circunstancias fluctuantes del mercado es un verdadero desafío, poder responder ante estos requerimientos con la rapidez requerida requiere de estrategias efectivas, y la competencia persistente conlleva a que se realicen las actividades de manera empírica afectando la cadena de valor, es en este punto donde los modelos asociativos afloran de manera oportuna.



La adopción de esta estrategia sugiere por parte de estas empresas tener capacidad de trabajo en conjunto, iniciativa, flexibilidad y adaptación a los cambios con lo que sean capaces de afrontar grandes retos, con estos modelos de Asociatividad las Micro, Pequeñas y Medianas empresas participantes “fusionan recursos y capacidades que le permiten reducir costos, acceder y optimizar el capital financiero, tecnológico y humano, apuntando a mejorar la productividad y tornarse competitivos”. (Fernández & Nárvaez, 2011, pág. 297).

Los casos de estudio sobre investigaciones acerca de asociatividad son importantes para entender la dinámica y efectividad de esta herramienta, de este modo, al indagar en fuentes secundarias, se encontró en el contexto latinoamericano algunos casos que bien vale la pena mencionar, es el caso de las PYME del sector turístico establecido en la Península de Paraguaná (República Bolivariana de Venezuela), este estudio concluye que “La Asociatividad empresarial debe entenderse como una alternativa estratégica que estimula el desarrollo de las localidades, y que permite enfrentar desde lo local la competencia internacional, a través de la vinculación de los sectores empresariales conjuntamente con los actores locales” (Fernández & Nárvaez, 2011, pág. 299).

Otro caso de estudio desarrollado en Neuquén capital, en Argentina, muestra que la Asociatividad es vista por los empresarios como una estrategia competitiva y como una buena forma de incrementar ganancias, reducir costos y ampliar los servicios ofrecidos; así mismo, se evidenciaron barreras relacionadas en desconocimiento de esta estrategia por parte de los empresarios, se ignoran sus beneficios y por otro lado se muestra alto grado de individualismo y escaso cooperativismo. (Flórez, Grande, Mezzalida, & Pavon, 2012, pág. 11).

Por su parte, en el ámbito nacional se encontraron entre otros casos relevantes, la Asociatividad como estrategia en la ciudad de Medellín, la alianza en el turismo como una opción

de desarrollo, evidenciando casos desarrollados que han dado buenos resultados y que han permitido la aplicación de mejores prácticas, implementación de estrategias y el logro de objetivos comunes, maximizando las potencialidades y reduciendo el riesgo individual.

Esto se ve reflejado en el caso de la alianza hotelera en la comuna 11, Laureles - Estadio, la cual busca mayor posicionamiento en el mercado turístico, familiar y de negocios, logrando aumentar la ocupación hotelera con respecto a 2011 traducido en un aumento de los ingresos en 2,85%, además del incremento de la movilización de pasajeros; estos dos resultados muestran que la Asociatividad en la zona redunda en beneficios tanto para el asociado como para la comunidad. (elmundo.com, 2013)

Finalmente, en pro de centrarse en el entorno regional, se muestra el caso de estudio que muestra las bondades de la Asociatividad en dos restaurantes de la ciudad de Cartagena de Indias, el objetivo de este fue medir la viabilidad de la asociación en empresas provenientes del mismo sector, los resultados muestran en la Asociatividad una estrategia para enfrentar los mercados globalizados y la creciente competencia proveniente tanto del país como del exterior. El estudio concluye: “esta herramienta es útil para la mejora de la productividad y la competitividad, la adopción de diversas modalidades jurídicas, organizacionales y empresariales, aprovechamiento de oportunidades, neutralización de las amenazas y disposición de las fortalezas de cada empresa”. (Maza Avila, Vergara Schmalbach, & Fontalvo Herrera, 2010, pág. 145).

En el departamento de Sucre, no se encuentran casos de modelos asociativos como los mencionado anteriormente, sin embargo, se evidencian estudios que muestran los avances que a futuro podría tener el departamento en esta materia, la Comisión Regional de la Competitividad de Sucre- CRC, viene trabajando en la definición de la ruta competitiva del turismo vacacional donde el empresariado es determinante para su implementación y desarrollo; el plan de acción que



surge de este proyecto apunta al mejoramiento sustancial de los actuales niveles de competitividad, refuerzo de la cadena de valor y la promoción de un turismo sostenible e incluyente.

Esta revisión de algunos casos de Asociatividad permiten concluir que es un mecanismo, una herramienta y una estrategia que ha permitido que las Micro, Pequeñas y Medianas empresas se enfrenten a los grandes retos del entorno, se tornen competitivas y produzcan beneficios a nivel local, regional y nacional.

1.5 Metodología de trabajo

1.5.1 Tipo y Método de Investigación.

El tipo de estudio a realizar conlleva a utilizar un tipo de investigación de tipo descriptivo y analítico, la técnica de recolección de datos será mediante la realización de encuestas y entrevistas, esto permite contar con fuentes primarias de información necesaria para realizar un diagnóstico a la población objeto de estudio, y posteriormente un análisis de la información obtenida. Para la organización de los datos se utilizará el software estadístico IBM-SPSS Statitics Base, el cual proporciona las herramientas básicas de análisis estadístico para cada paso del proceso analítico de una investigación, posteriormente se aplica la tabulación de la información obtenida que finalmente permitirá diseñar el respectivo modelo de asociatividad para luego socializar los resultados obtenidos con la investigación. A continuación se describen en la siguiente tabla:

Tabla 1

Metodología de recolección de la información

OBJETIVOS	METODO DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN	PRODUCTO ESPERADO
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico mediante la caracterización para identificar las variables del modelo asociativo en las micro y pequeñas empresas de los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas del departamento de Sucre 	<p>Aplicación de la encuesta estructurada Entrevista</p>	<p>Caracterización de las Micro y pequeñas empresas de estos municipios, Conocimiento del funcionamiento de la cadena de valor turística.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Definir los elementos básicos del diseño del modelo asociativo en los municipios objetos del estudio. 	<p>Análisis a partir de la información obtenida, la cual permitirá conocer las variables claves que condicionan el modelo</p>	<p>Elementos del modelo asociativo</p>
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar el modelo asociativo que resultará una vez sea realizado el diagnóstico y definido los elementos del modelo. 	<p>Elaboración propia del modelo asociativo.</p>	<p>Modelo asociativo para las micro y pequeñas empresas de Tolú y Coveñas.</p>

1.5.2 Delimitación de la Información.

La investigación se desarrollará en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas del departamento de Sucre, durante doce meses (un año).

1.5.3 Población y Muestra.

1.5.3.1 Población y Muestra.

El Departamento de Sucre, específicamente en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas. La encuesta sobre la caracterización se aplicará a las micro y pequeñas empresas de servicios turísticos que se encuentre registradas en la Cámara de Comercio de Sincelejo con domicilio principal en los municipios delimitados para la investigación. Según la fuente citada, el número de micro y pequeñas empresas que prestan de servicios turísticos en los municipios objetos de la investigación son los detallados en la siguiente tabla por categorías, así:

Tabla 2

Número de micro y pequeñas empresas de servicios turísticos en Santiago de Tolú y Coveñas.

ESTABLECIMIENTOS	TOLU		COVEÑAS		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%
RESTAURANTES	72	37,3%	121	62,7%	193	27,7%
AGENCIAS DE VIAJES	4	30,8%	9	69,2%	13	1,9%
ALOJAMIENTO	179	43,6%	232	56,4%	411	59,1%
TRANSPORTES	20	50,0%	20	50,0%	40	5,7%
OTROS SERVICIOS	7	17,9%	32	82,1%	39	5,6%
TOTAL	282	40,5%	414	59,5%	696	100,0%

Fuente: Base de datos suministradas por la Cámara de Comercio de Sincelejo.

Teniendo en cuenta la anterior población y se procede a aplicar la siguiente fórmula estadística para población finita y cálculo de la muestra:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Probabilidad de que un individuo posea la característica de

p = estudio

$1 - p$ = Probabilidad de que un individuo NO posea la característica de estudio

e = Error que se está dispuesto a tolerar

Ordenada de la distribución normal estandarizada correspondiente al nivel de

z = confianza

95% = 1.96

90% = 1.645

z = 1.645

N = 696

p = 0,5

$1 - p$ = 0,5

e = 5,0%

n = 195,048522

Con lo cual se obtiene la siguiente tabla:

Tabla 3

Muestra seleccionada por municipio y actividad económica

ESTABLECIMIENTOS	TOLU	COVEÑAS	TOTAL
RESTAURANTES	21	35	56
AGENCIAS DE VIAJES	2	3	5
ALOJAMIENTO	51	66	117
TRANSPORTES	6	6	12
OTROS SERVICIOS	2	10	12
TOTAL	82	120	202

Fuente: Cálculo elaborado por los autores.



1.5.3.2 Fuentes y Técnica de Recolección de Información:

Las fuentes primarias requeridas para la investigación son:

- **Encuestas:** Se utilizará la encuesta estructurada, la cual se sujeta a una serie de preguntas en temas y orden específicos. Esta técnica permite que el encuestado pueda suministrar sus respuestas de manera espontánea, sin sentir presión sobre lo que va a responder por parte del entrevistador.
- **Entrevistas:** Se aplicará de igual forma que la encuesta, la entrevista estructurada, teniendo de antemano las preguntas a realizar manejando un orden y tiempo específico, el entrevistado puede responder de manera libre y directa a cada interrogante.
- **Observación Directa:** Este instrumento de recolección de la información permite obtener datos válidos y confiables de la conducta de la muestra a analizar. Se contará con la observación por parte de dos investigadores. Es preciso resaltar que existe dos tipos de observación, participante y no participante, para la investigación se aplicará la observación directa no participante donde no se interactúa con la muestra observada.

1.5.3.3 Etapas/Fases

La propuesta de Diseño del modelo asociativo requiere el desarrollo consecutivo de cuatro fases, que consta de una serie de acciones que culminan con la socialización del modelo propuesto.

A continuación se detallan dichas fases:

Fase 1: Caracterización de las Micro y Pequeñas empresas turísticas: Durante esta fase se llevará a cabo las siguientes acciones:

- Diseño de la encuesta a aplicar a las Micro y Pequeñas empresas prestadoras de servicios turísticos que operan en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas.
- Socialización del proyecto de investigación a desarrollar mediante citación previa a la población objeto de estudio.
- Aplicación de las encuestas y entrevistas.
- Organización y tabulación de información recolectada.

Fase 2: Análisis de referentes. Una vez realizada la caracterización, se procede a realizar un análisis con un caso en Latinoamérica y dos casos en el país.

Fase 3: Propuesta del modelo de asociatividad: Teniendo definidos los elementos, y caracterizado la población se diseña en esta fase el modelo asociativo respectivo para las micro y pequeñas empresas de servicios turísticos de los municipios de estudio.

1.5.4 Plan de Trabajo

Tabla 4

Cronograma del trabajo

Actividades	Tiempo: meses												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Elaboración, presentación y aprobación de la propuesta.													
Identificación y análisis de la información secundaria. - Modelos asociativo - Modelos asociativos en el sector turístico - Modelos de asociatividad turística regional, nacional e internacional.													
Entrega del capítulo 0 de la propuesta													
Diseño y validación de instrumentos (formularios de encuestas y entrevistas) para la recolección de información.													
Socialización del proyecto de investigación a desarrollar en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, dirigida a las Micro y pequeñas empresas que prestan servicios turísticos en estos municipios.													
Realización de encuestas y entrevistas													
Recolección y organización de información.													
Tabulación y procesamiento de la información.													
Caracterización de las Micro y pequeñas empresas de servicios turísticos.													
Definición de los elementos básicos del modelo asociativo.													
Diseño del modelo de asociativo.													
Entrega del documento final.													



2 Capítulo 1: Marco Teórico

Introducción

En vista que la realización de la investigación conlleva a revisar los principales conceptos teóricos y aportes relacionados con los temas de la investigación, se ha realizado una búsqueda de los autores que han abordado los conceptos clave, mediante una mirada global haciendo énfasis en los aspectos más pertinentes a esta.

Para el desarrollo y mayor comprensión por parte del lector, en primer lugar se expone el tema de las Micro y Pequeñas empresas, haciendo una revisión general desde una perspectiva que aborda los conceptos de esta modalidad de empresa en países europeos, latinos y por supuesto en Colombia, luego se detalla sus características, ventajas, desventajas, y potencialidades.

Posteriormente se trata el tema de la Competitividad, desde una mirada general partiendo de los conceptos que han abordado los autores más destacados, así como la aplicación de dichas concepciones teóricas en el sector concreto de estudio, características, ventajas, desventajas y su relación directa con el concepto de Cadena de Valor.

Seguidamente a este tema se estudia el tema de la Asociatividad y se estudian los distintos modelos asociativos existentes, su definición, características y ventajas que son el eje central de esta investigación y que permitirá posterior a la caracterización seleccionar el modelo más apropiado teniendo como base los elementos propios del modelo.

2.1 | Las Micro y Pequeñas Empresas.

2.1.1 Aproximaciones al concepto. Una mirada global y latinoamericana.

La realización de estudios de caracterización, importancia y estudios comparativos de las Micro y Pequeñas empresas resulta algo complejo, especialmente en lo concerniente a su definición, debido a que, su conceptualización se sujeta a los parámetros establecidos por las leyes de cada país, “No existe un índice único, que caracterice la dimensión de la empresa de manera adecuada, suelen manejarse un extenso espectro de variables” Garza, 2002, Tunal, 2003, Zevallos 2003, citados (Saavedra & Hernández, 2008, pág. 123). Con ello, los autores dan la claridad en la complejidad, la utilización de la expresión “extenso espectro de variables” son muestra de ello.

La conceptualización no puede darse de manera general dado que se halla enmarcada además por las especificidades del contexto, el ámbito social, cultural, político, ambiental y por su puesto el ámbito económico. Según Agudelo, Grimaldo y Hernández (2011) “El término “pequeña” es relativo en el mundo empresarial, dado que va a depender de varios factores como la realidad económica, social y demográfica que se aplique en cada país” (pág. 42). Aunque existen ciertas similitudes sobretodo en algunos países latinoamericanos sigue existiendo un componente particular para cada territorio.

Lemes y Machado (2010) señalan:

Las Pyme son la caracterización más elocuente del tejido empresarial de cualquier país, sea desarrollado o subdesarrollado, estas suelen conceptualizarse de distintas formas pero al final la mayoría de los autores coinciden en que es un organismo vivo y con independencia de su tamaño reúne en si todos los aspectos de una empresa tradicional (pág. s.p)



El autor expresa de manera concisa que aunque los conceptos pueden ser diversos la unicidad del criterio se enfatiza en que siguen enmarcadas por lo que desde sus orígenes son conocidas y por los objetivos que persiguen, son en términos generales una actividad económica de compra, venta, o transformación de insumos en un producto que busca satisfacer las necesidades de un cliente o consumidor final.

2.1.1.1 *El Caso Europeo*

En Europa según la Comisión europea la especificación para las Micro y Pequeñas empresas a partir de 2005 se redefine “reforzando así la eficacia de los programas comunitarios destinados a estas empresas” (Portal europeo para la Pyme, 2003). La misma fuente señala que “las Microempresas son aquellas que ocupan menos de diez (10) personas y su volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no superan los dos (2) millones de euros” por su parte en lo que respecta a las Pequeñas empresas, esta se define “como una empresa que no ocupa a menos de cincuenta (50) personas y su volumen de negocios o balance general anual no supera los diez (10) millones de euros”.

Lo anterior muestra que dentro de los criterios es pertinente y muy significativo a la hora de la clasificación y definición, la coherencia con el tamaño de la economía, dado que el continente europeo alberga países desarrollados y con economías crecientes.



2.1.1.2 *Latinoamérica*

En la mayoría de países de América Latina el concepto se adopta según los criterios que la ley establezca, no obstante, aspectos como el volumen de ventas y el número de trabajadores son los más comunes a la hora de establecer tal clasificación. Por su parte de acuerdo a lo que afirma Arbulú y Otoya (2006) la pequeña empresa es “La unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente y que tenga por objeto producción, comercialización de bienes o prestación de servicios” (pág.32).

La microempresa y las pequeñas empresas han sido vistas como un modelo de negocio para la subsistencia en muchas ocasiones integrada al sector informal de la economía.

En el caso de Argentina, la ley 25300 del 2000 en el artículo 2 expone lo siguiente:

La autoridad de aplicación deberá definir las características de las empresas que serán consideradas como Micro, pequeñas o medianas empresas, contemplando las especificidades de los distintos sectores y regiones, analizando atributos como personal ocupado, valor de las ventas y valor de los activos aplicados al proceso productivo. (República de Argentina, 2000)

En Chile el Ministerio de Economía, fomento y turismo las considera como aquellas empresas que cumplen los criterios establecidos según las ventas anuales en unidades de fomento (UF), estas unidades de fomento representan unidades monetarias reajustable de acuerdo según la inflación.



Las Micro y Pequeñas en Chile han sido un tema de gran interés para el gobierno del presidente Sebastián Piñera el cual se propuso como meta la creación de 100 nuevos emprendimientos y desde marzo de 2010 esa cifra asciende a 250.560, “las Micro y Pequeñas empresas son las unidades de negocio conformadas por hombres y mujeres dueños de almacenes, artesanías, de pequeños hoteles, restaurantes, personas que trabajan por cuenta propia beneficiando a sus familias y comunidades”. (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2013, pág. 9)

En Perú, según la ley N. 30056 de 2013 estas empresas se clasifican de acuerdo al volumen de ventas, las microempresas son aquellas que alcanzan una venta anual de 555.000 soles y la pequeña empresa la que alcanza entre 555.000 y 6.290.000 soles. En este país se busca que con el establecimiento de un marco legal regulatorio este tipo de empresas se formalicen, desarrollen y promuevan la competitividad de las Mipymes. (Nieto, Timoté, Sánchez, & Villarreal, La Clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y Limitaciones para una propuesta., 2015, pág. 15)

Por su parte en Brasil se establece de acuerdo a la ley Complementaria 123/2006 como criterio para clasificarlas y definir las la venta anual de las empresas, el número de personas ocupadas y como criterio usado en los últimos años el denominado micro emprendedor individual, que cataloga así a aquellas personas que trabajan por cuenta propia y según esta legislación obtienen una venta anual de hasta 36.000 reales.

En el caso colombiano, es la ley 590 de 2000 en su artículo 2 la que las definen como:

Toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio rural o urbana con

planta de personal y clasificada según el número de empleados y sus activos totales con base a los salarios mínimos legales mensuales vigentes. (Alcaldía de Bogotá, 2000)

Esta definición coincide con la de otros países latinoamericanos, aun cuando las economías de estos países tienen ciertas diferencias basadas en el tamaño, desarrollo, estilo de gobierno, entre otros, sin embargo, las similitudes no conllevan a unificar el concepto y aplicarlo en conjunto para Latinoamérica, situación que sí ocurre en el Continente Europeo: “contrariamente a lo que ocurre en la Unión Europea donde existe y se utiliza una sola definición de Pyme, los países latinoamericanos no cuentan con un acuerdo común sobre el concepto” (Cardozo, Velásquez de, & Rodríguez, 2012, pág. 1346).

Asimismo la ley 905 del 2004 enuncia:

Las microempresas son aquellas que tienen una planta de personal que no supera a 10 trabajadores y sus activos totales excluida la vivienda tienen un valor inferior a los quinientos (500) salarios mínimo mensuales vigentes”, y en lo que respecta a la pequeña empresa este organismo la define como “aquel tipo de empresa con una planta de personal entre los once (11) y cincuenta (50) trabajadores, con activos totales por valor de quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012)

Lo anterior permite visualizar que las Micro y las pequeñas empresas en el ámbito global y en especial en Latinoamérica han sido vistas por cada estado como fuentes importantes de aporte a la economía local y regional, sin importar la definición que cada país adopte para estas unidades de negocio, se requiere que las políticas que cada gobierno establezca se encaminen a estimular la creación, marcha y crecimiento de esta modalidad de empresas redundando en beneficios a las familias y en general a la economía en el contexto local, regional y nacional.

2.1.1.3 Características.

Las Micro y Pequeñas empresas juegan un papel importante, sin embargo, en temas de competitividad se les considera débiles ante las grandes empresas que en muchas ocasiones tienen mayor oportunidad de supervivencia en el mercado. De acuerdo a Caballero y Frejeiro (2010) las características de la pequeña empresa son:

- Los propietarios de la empresa coinciden con la dirección de la misma, los intereses de los propietarios se identifican con los de la empresa.
- No hay mucha mano de obra fija.
- No existe una estructura organizacional definida.
- La única retribución del empresario es la de la propia empresa.
- Los mercados dirigen la oferta al mercado local.
- Poco uso de publicidad y promoción de ventas.
- La demanda es pequeña.
- Carecen de red de comercialización y distribución.
- Baja o nula inversión en activos fijos.
- Reducido número de proveedores y entidades financieras.
- Uso de tecnología poco desarrollada.
- Se localizan junto a grandes empresas o en núcleos de población importantes.

(pág. 12).

Por su parte Fleitman citado por Agudelo et al. (2011) en su libro *Negocios Exitosos* afirma que las principales características de estas empresas son:

- Ritmo de crecimiento por lo común superior al de la microempresa y puede ser aún mayor que el de la mediana o grande.

- Mayor división del trabajo (que la microempresa) originada por una mayor complejidad de las funciones; así como la resolución de problemas que se presentan; lo cual, requiere de una adecuada división de funciones y delegación de autoridad.
- Requerimiento de una mayor organización (que la microempresa) en lo relacionado a coordinación del personal y de los recursos materiales, técnicos y financieros.
- Capacidad para abarcar el mercado local, regional y nacional, y con las facilidades que proporciona la red de internet, puede traspasar las fronteras con sus productos (especialmente si son digitales, como software y libros digitales) y servicios.
- Está en plena competencia con empresas similares (otras pequeñas empresas que ofrecen productos y/o servicios similares o parecidos).
- Utiliza mano de obra directa, aunque en muchos casos tiene un alto grado de mecanización y tecnificación.
- En muchos casos son empresas familiares; en las cuales, a menudo la familia es parte de la fuerza laboral de la pequeña empresa.
- Su financiamiento, en la mayoría de los casos, procede de fuentes propias y en menor proporción, de préstamos bancarios, de terceros o de inversionistas.
- El flujo de efectivo es uno de los principales problemas con los que atraviesa la pequeña empresa, especialmente en sus inicios. (pág. 43)

2.1.1.4 *Ventajas y Desventajas.*

De acuerdo a Longenecker (2001) citado por Correa (2012) en su libro Administración de las Pequeñas empresas, enuncia para ellas las siguientes ventajas:

- Tienen buena capacidad para generar empleos, absorbiendo una parte importante de la población económicamente activa.
- Se adaptan con facilidad a tecnologías diversas.

- Ofrecen servicios a mercados regionales y nacionales.
 - Son flexibles y se adaptan con facilidad al tamaño del mercado, aumentan o reducen su oferta cuando se hace necesario.
 - La planeación y organización del negocio no es un área que suponga grandes inversiones, generalmente se planea a muy corto plazo, sobre la marcha
 - El gerente conoce su personal y le es más fácil resolver inconvenientes.
 - Mantienen una unidad de mando, lo que les permite una articulación entre las funciones administrativas y las operativas.
 - El contacto clientes internos y externos es directo y personal, atención personalizada.
 - Los propietarios tienen gran conocimiento del área permitiéndoles aplicar todas sus capacidades para la buena marcha de la empresa (págs. 53, 54)
- El mismo autor cita las siguientes desventajas:
- Se afectan más fácilmente por los problemas del entorno económico y por las políticas macroeconómicas.
 - Dado que las decisiones se toman de acuerdo al contexto inmediato y no existe la planeación (raras veces) no pueden soportar periodos largos de crisis y cuando llegan, son notorios los estragos.
 - Son vulnerables a la fiscalización y control gubernamental.
 - No tienen facilidad de acceso a fuentes de financiamiento y esto limita sus actividades.
 - Es más difícil que pasen a ser medianas empresas dado que no existen muchas posibilidades de fusionarse o absorber otras empresas.
 - La administración es empírica, en la gran mayoría llevada a cabo por los propietarios.
 - El rendimiento del propietario no es muy alto aunque dedica más horas de lo habitual al trabajo. (págs. 55,56).

2.1.1.5 Principales problemas que afrontan la Micro y Pequeñas empresas en Colombia

Según un estudio realizado por la Universidad Abierta y a Distancia (UNAD) y el Ministerio de la Protección Social (2010) las Micro y pequeñas empresas en el país presentan los siguientes inconvenientes:

- Altos niveles de informalidad en microempresas y prácticas informales en pequeñas empresas.
- Bajos niveles de Asociatividad.
- Mercado de operación limitado.
- Limitado acceso al sector financiero.
- Baja formación del R ecurso humano.
- Poco uso de las tecnologías de la información y comunicación, bajo nivel tecnológico.
- Debilidades en el sistema de información y estadística. (pág. 9)

Asimismo, de acuerdo a un estudio realizado por docentes e investigadores de la Universidad EAN las pequeñas empresas en Colombia a 2015 aportaban cerca del 38% del PIB total, una participación considerada baja con relación a otras economías, según esa fuente, el 50% de las Mipymes sobreviven para el primer año y sólo el 20% sobrevive para el tercero, entre los años 2000 y 2009 de un universo de 1500 empresas que incluían las medianas empresas, sólo 25 exportaban y se hallaban en esta última categoría de empresa, la micro y pequeñas empresas son tímidas y consideran que es mejor penetrar los mercados locales y regionales para ganar experiencia.



En la entrevista realizada por la Revista Dinero a estos docentes se destaca que las principales causas para los problemas que enfrentan la Mipymes son:

- Resistencia al cambio en la forma de administrar por parte del empresario. Fallan en el interés por conocer las exigencias del cliente actual.
- Los trámites que suponen los programas del gobierno resultan molestos, muy demorados y excesivos.
- Dado que el 95% de estas empresas son familiares, no se desglosan y separan los gastos en general de la empresa con los gastos familiares, se desconocen ganancias o pérdidas reales, falta separación de las actividades para lograr claridad al respecto.
- Por último, y de mayor importancia, existe temor y rechazo hacia las alianzas, se visualiza una marcada cultura de individualismo, cultura del miedo a hacer asociaciones y gerentes que aplican el modelo gerencial autoritario. (Pérez Uribe & Ramírez, 2015)

Lo anteriormente expuesto por los autores, la información suministrada por el Ministerio de Industria y Comercio y los resultados del estudio por parte de la Universidad EAN dan certeza de que los problemas que afrontan estas unidades de negocio las hacen débiles para responder ante las exigencias de los mercados, así mismo se evidencian factores que pueden y deben reforzarse, estos factores que podrían llamarse factores críticos de éxito no permiten una cadena de valor fuerte capaz de responder con las actuales demandas, esto se agudiza más para el caso del sector turístico donde tales factores son más determinantes.

2.1.1.6 Potencialidades

Las Micro y Pequeñas empresas han sido catalogadas como las empresas del sector informal, toda vez que son vistas como resultado de los malos manejos de las administraciones y las fallas de las políticas económicas a favor de mejoramiento de la calidad de vida: “diversos

autores explican la creación y existencia de la microempresa como resultado de la incapacidad de un país para ofrecer empleo formal y como un elemento de subsistencia” (Ruiz, 2004 citado por (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2006, pág. 12).

Lo anterior conduce a abordar el concepto de calidad de vida, la cual se concibe para cualquier territorio como la capacidad de sus gobiernos de satisfacer las necesidades básicas de la población, generar empleo con condiciones apropiadas, ofrecer un buen nivel salarial, impulsar el empresarismo, promover el bienestar físico y mental del ser humano mediante la integración de actividades lúdicas y de esparcimiento, otorgar amplia cobertura en salud, baja vulnerabilidad a catástrofes y por supuesto altos niveles de seguridad sumado a una cultura del respeto por el entorno y apoyada en la inclusión y la igualdad de derechos y oportunidades para todos.

Con ello, se hace mención a lo expresado por el autor, las Micro y Pequeñas empresas constituyen de alguna forma un mecanismo de subsistencia con el que se busca afrontar las condiciones del entorno y con las que como menciona posteriormente se busca el mejoramiento de la calidad de vida. No obstante, estas tipologías de empresas son representativas en la economía del país porque estimulan el emprendimiento, promueven el desarrollo y aportan a la economía desde lo local redundando en beneficios conjuntos:

“Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen un sector de especial importancia en prácticamente todos los países, aunque esta varía con el grado de desarrollo por su contribución al producto, su aporte a la generación de empleo y a una mayor igualdad en la distribución de ingresos, conjuntamente con su papel en el incremento de la competencia de los mercados, también contribuyen directa o indirectamente a las exportaciones y además son fuente importante de ingresos a la clase media, un elemento estabilizador en cualquier sociedad”. (Solimano, Pollack, Wainer, & Wurgaft, 2007, pág. 5).

De este modo, Cardozo et al. (2012) Señala “Las Pymes han tomado gran relevancia en los países en vía de desarrollo por el gran aporte al empleo, hacer parte de la cadena de valor, contribuir en la diversificación, dinamización de la economía y fomento de la riqueza” (pág. 1346). El grado de importancia es alto toda vez que incentivan a las familias ser partícipes del desarrollo de las regiones generando oportunidades tanto para ellas como para otros y llegando a satisfacer la necesidad de autorrealización que hace parte de la conocida pirámide de las necesidades humanas expuesta por Abraham Maslow.

Si bien las Micro y Pequeñas empresas no abarcan toda la economía de un país dada sus limitaciones y debilidades, son estas empresas las que bien manejadas pueden alcanzar la modalidad de medianas empresas y ser fuerte apoyo en la reducción del empleo, estas mueven la economía, brindan empleo, favorecen el emprendimiento y combaten la informalidad, por ello, es clave que el gobierno fomente más programas de emprendimiento así como políticas que otorguen beneficios e incentivos para el empresario, promoviendo desde las aulas en apoyo con el ministerio de educación la cultura del emprendimiento como motor de desarrollo.

2.2 La Competitividad.

2.2.1 Conceptualización.

Este concepto ha tomado gran fuerza en los últimos años, la presión de los mercados ha conllevado a que las empresas permanezcan en una lucha de poder y permanencia, sin embargo, la crisis de las empresas en el mundo en los años 80 fue tan severa como la crisis de los años 30, la aparición de la organización de países exportadores de petróleo conllevó a que las empresas afrontaran la crisis y buscaran ser competitivos.

No obstante, los estudios sobre la competitividad son más antiguos de lo que comúnmente se cree, teóricos destacados como Adam Smith en su obra *La Naturaleza y causa de la Riqueza de las naciones* (1776) citado por (González & Mendieta, 2009), argumenta que “La importancia de producir a costos bajos en una economía con libertad de mercados determinaría eficientemente cómo la producción de un país podría satisfacer la necesidad de otros países” (pág. 112).

Si bien, la anterior afirmación no implica directamente el concepto en mención, es evidente que ya se encontraba inmerso al sugerir lo que significaba la producción a bajo costos, y además lo que mucho más tarde conllevaría al llamado liderazgo en costos visto como parte de la ventaja competitiva ampliamente abordada por Michael E. Porter.

Más tarde David Ricardo (1817) en su obra *Principios de Economía Política* retoma los estudios de Adam Smith e introduce el concepto de la ventaja comparativa, la ventaja absoluta y la teoría del valor, las ventajas comparativas exponen que un país debe especializarse en producir aquello en lo que es más eficiente que otro país y debe adquirir los productos que otro país produce mejor que él, al especializarse cada país en lo que es más eficiente pueden intercambiar productos beneficiándose mutuamente.

La teoría del valor expone que lo que añade valor a un producto o servicio es el trabajo implicado en la realización del mismo, este pensamiento deriva de los estudios de Adam Smith quien consideraba que la medida exacta del valor se encontraba en el trabajo, el valor estaba en la cantidad de trabajo que se podía recibir por el bien. De esta manera para llegar a lo que hoy día se conoce como la competitividad estos aportes se consideran como las grandes bases teóricas.

La competitividad ha sido abordada desde distintos ángulos, desde la microeconomía, la macroeconomía, el comercio exterior, la economía en general, entre otros, en esta medida no es preciso establecer un nivel único de competitividad debido a que esta puede darse condicionada de acuerdo a ciertos factores que difieren dependiendo de cada contexto. De esta manera se puede ser competitivo en un sector y determinado territorio siendo posible que para el mismo sector y distinto territorio no se logre ser competitivo porque la influencia de las características del contexto es un aspecto a considerar.

Por su parte Solleiro y Castañón (2005) citado por (Montoya, Montoya, & Castellanos) afirman: “No existe una definición única, es un concepto complejo, debido a que su utilidad reside en la posibilidad de identificar vías para fomentar empresas nacionales que contribuyan a la elevación real de los niveles de bienestar” (pág. 60) partiendo de la idea de que son las empresas las que compiten y no los países e infiriendo sobre lo dicho por los autores es posible afirmar con criterios certero que la competitividad se define de acuerdo a las condiciones particulares que rodeen las industrias.

La competitividad se define como “La capacidad de una industria de alcanzar sus objetivos de forma superior al promedio del sector de referencia, de forma sostenible, es decir, capacidad de obtener rentabilidad de las inversiones en forma superior con bajos costos sociales y ambientales” Bordas (2005) citado por González y Mendieta (2009).

De este modo, para lograr la competitividad se precisa conocer y manejar de manera óptima las condiciones y factores del contexto en que se desenvuelve la empresa dentro de una industria, la definición de una estrategia competitiva la cual define y establece el método para competir dentro de determinado sector, sin embargo, según Porter (1991) no existe una estrategia

competitiva global de aplicabilidad a todas las empresas, sino que estas pueden ser exitosas en la medida que se adopten de forma particular.

De acuerdo a Porter, citado por (Rodríguez García & Souto Anido, 2010) “el entorno nacional desempeña un papel estelar en el éxito competitivo de las empresas, ciertos entornos nacionales parecen ser más estimulantes que otros” (buscar página). La competitividad es más común en escenarios donde se promociona y estimula a las empresas a buscar ser competitivas no sólo porque los mercados actuales así lo demandan sino porque la búsqueda de competitividad además favorece el ambiente empresarial, la calidad de vida de los habitantes impactando positivamente en la imagen del territorio.

Además es importante resaltar que las cinco fuerzas que expone Michael Porter van a determinar las características del entorno competitivo en el cual se desenvolverá la empresa y que va incidir necesariamente en su rentabilidad. Estas cinco fuerzas son: El poder negociación de los proveedores y los compradores, por esta fuerza se ven afectados los costos y los precios. La amenaza de nuevos competidores, la amenaza de nuevos productos y servicios y la rivalidad y competencia del mercado, estas fuerzas confluyen en el ambiente empresarial y marcan las condiciones en la que las empresas van a operar.

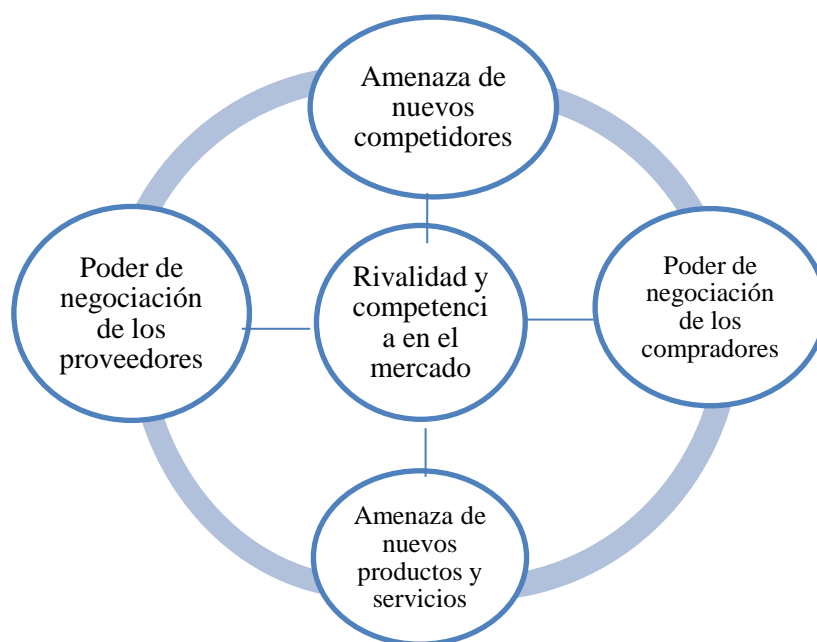


Figura 1 Las Cinco fuerzas de Porter.

Fuente: La Ventaja Competitiva de las Naciones. Michael E. Porter

Sin embargo, el profesor David Yoffle de la Escuela de Negocios de Harvard menciona que el Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter tiene algunos limitantes porque sólo opera bajo ciertas condiciones de mercado, su planteamiento parte de la teoría estratégica del comercio internacional. Al respecto se refiere con lo siguiente:

“Las empresas compiten entre sí y cada una representa una pequeña porción del mercado, no existen barreras de entrada o bien son mínimas, la influencia del gobierno es nula y el mercado mundial de exportación se dirige hacia la producción de más bajo costo y alta eficiencia en la fabricación”. citado por Indacochea (2010)

El planteamiento del Profesor David Yoffle es acertado, la teoría de las cinco fuerzas de Michael Porter ha revolucionado el contexto empresarial y ha sido abordada por diversos autores,



académicos e investigadores, lo cierto es que este modelo muestra una imagen estática de competencia donde se dejan de lado otros aspectos relevantes como la innovación y la tecnología, y no considera otros agentes que también influyen en esa dinámica, sin embargo, se concluye que para determinados contextos puede ser de gran utilidad de hecho lo ha sido, además puede usarse como un modelo flexible que permita su adecuación a cada contexto.

Por otra parte, se debe tener en cuenta las dos visiones de la competitividad, la cual se aprecia desde la vertiente microeconómica y desde la vertiente macroeconómica, se puede afirmar que una vez que las empresas consigan ser competitivas en su micro entorno estas podrían estar listas para enfrentarse a los retos que se encuentran en el macro entorno. Para que sea posible los mismos gobiernos deben propiciar ambientes que favorezcan la competencia leal, incentivar la investigación, el desarrollo y por su puesto la innovación como la tendencia que aporta el plus y marca la diferenciación.

Cabe señalar que para el análisis del micro entorno y la forma como se comporta un sector en determinado territorio es preciso apoyarse en el conocido modelo del diamante de la competitividad de Michael Porter que permite conocer cómo se encuentra ubicado y bajo qué condiciones:

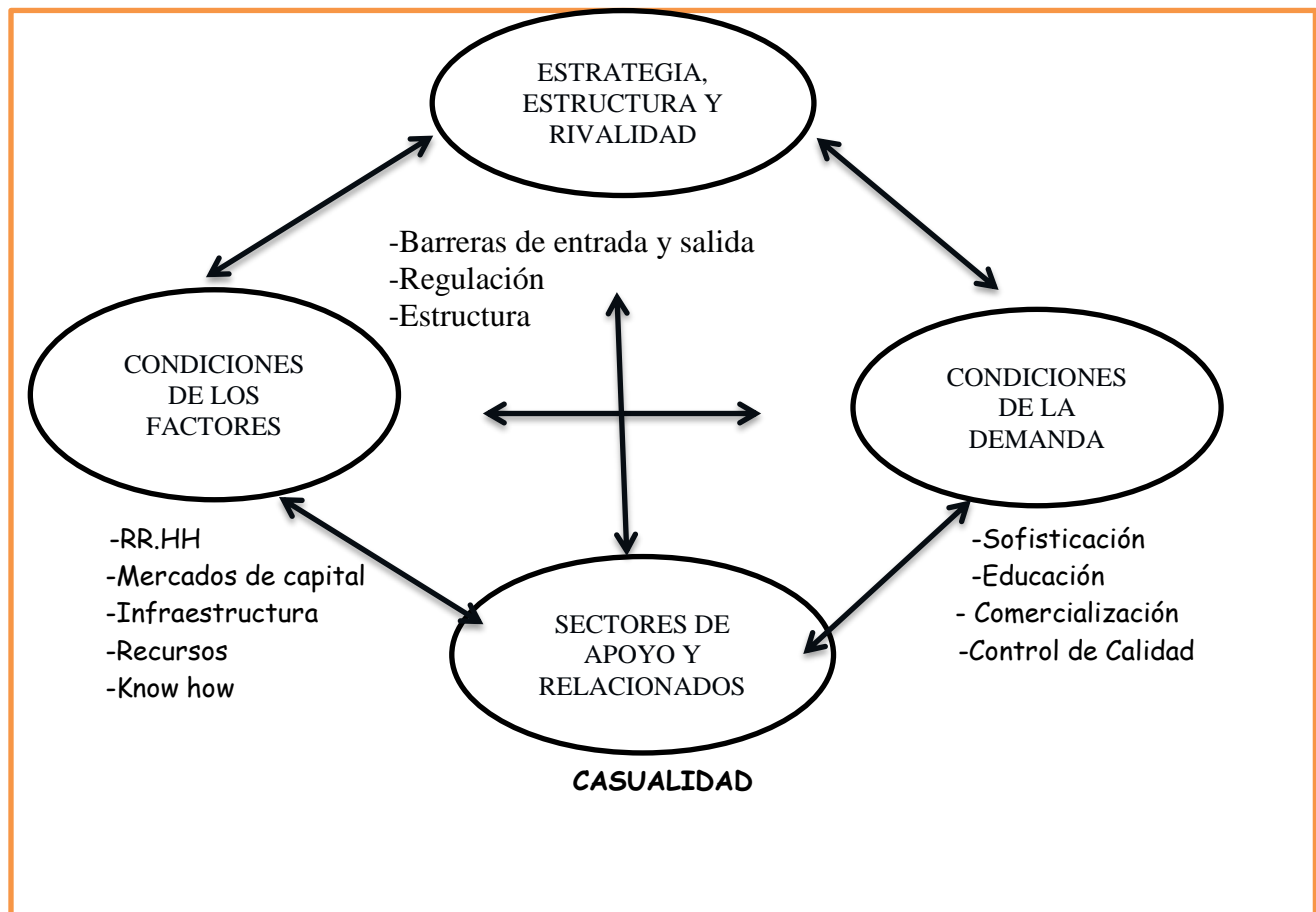


Figura 2 El Diamante de Competitividad.

Fuente: La Ventaja competitiva de las naciones. Michael Porter.

Estos factores según el autor son los que condicionan la ventaja competitiva la cual es el eje de la competitividad en la medida en que entre más ventajas competitivas tengan las empresas en determinado sector, mayor será su nivel de competitividad frente a los mercados a los cuales se enfrenta. De esta manera, según el diamante competitivo cada uno de esos factores debe estar lo suficientemente engranado para conseguir ventajas competitivas sostenibles.

No obstante, el profesor Taieb Hafsi de la Escuela Montreal en Canadá afirma que el diamante de competitividad de Michael Porter sólo aplica para ciertos contextos (territorios) y algunos cuantos países, según el profesor algunas empresas no cuentan con este modelo y aun así son altamente competitivas en el mercado internacional. Lo anterior permite inferir que existen además de los factores determinantes de la competitividad del diamante algunos factores que son propios del territorio y que pueden encontrarse en las particularidades de cada empresa.

2.2.2 Teoría de la Competitividad Sistémica

La noción de la teoría sistémica de la competitividad se gestó durante los años noventa a través de los trabajos realizados en el Instituto Alemán de Desarrollo y parte de un fenómeno observado en varios países en desarrollo, fueron los autores Klaus Esser, Wolfrang Hillebrand, Dirk Messner quienes la definieron como:

Aquel fenómeno que consiste en proporcionar un entorno que acompañe a la búsqueda de competitividad de las empresas, allí el estado juega un papel importante, esta parte de un fenómeno observado en muchos países en desarrollo, que se refiere a la inexistencia o insuficiencia de un entorno empresarial eficaz para alcanzar la competitividad estructural, cada vez se acepta más que la creación de un entorno sustentador con el esfuerzo colectivo de las empresas, las asociaciones, el Estado y otros actores sociales, puede conducir a un desarrollo más acelerado de las ventajas competitivas . Citados por Garay (1998).

Por su parte García de León (2009) indica que la competitividad sistémica surge a partir del planteamiento que relaciona la eficiencia, productividad, competitividad y mejoramiento del nivel de vida de los ciudadanos. En este sentido se aprecia que el concepto ha atravesado por diferentes niveles a través del tiempo y para cada época se destacó más un concepto que otro pero todos los cambios que generó la globalización condujo a que sean todos relevantes y de algún modo quedan consignados bajo el concepto de la competitividad sistémica.

Por otro lado la teoría o enfoque de la competitividad sistémica es consecuente con el Modelo del diamante de Michael Porter que como se pudo apreciar en la página anterior es resultado de la interacción de los factores, la diferencia aquí estriba en el papel de la institucionalidad para alcanzarla, es decir el gobierno adquiere un papel protagónico que debe analizarse desde cuatro niveles económicos los cuales según (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer, 1996) se resumen de la siguiente manera:

El nivel meta comprende las estructuras básicas de la organización, el nivel macro comprende las políticas que exigen mayor eficacia a las empresas, el nivel meso donde el estado y los actores sociales desarrollan políticas de apoyo específico, formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje y el nivel micro donde las empresas buscan al tiempo, calidad, eficiencia, flexibilidad y rapidez de reacción. (pág. 41)

En ese orden de ideas partiendo de adentro hacia afuera el nivel micro lo representa la empresa, el nivel meso la industria o la región, el nivel macro lo representa el país y el nivel meta la cultura, algo que es particular para cada territorio. Lo anterior se puede ver reflejado en la siguiente figura:

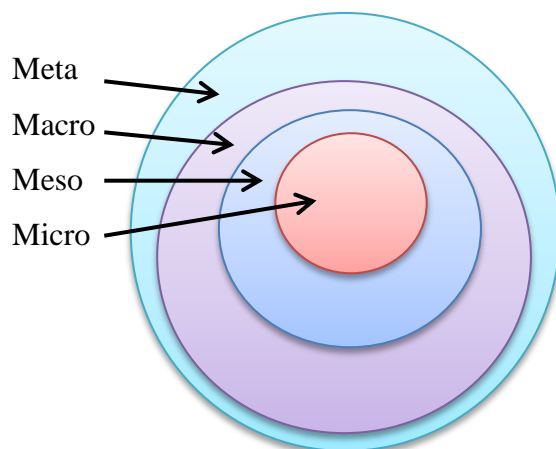


Figura 3 La Competitividad Sistémica

Fuente: Elaborado por los autores.



A nivel micro, es decir, a nivel empresarial las empresas deben ser capaces de generar ingresos superiores a los del promedio de la industria y para poder lograrlo se debe valer de las llamadas estrategias genéricas que según Michael Porter son tres: La diferenciación, el liderazgo en costos y el enfoque o concentración con las cuales una empresa puede afrontar la cinco fuerzas que rodean la competencia en un sector. A nivel Meso la competitividad se fundamenta en una productividad superior, por la capacidad de atraer la inversión privada y generar mejores condiciones de vida a la población. (Centro de Estudios de Competitividad, s.f)

A nivel macro, es decir, a nivel país, la competitividad se alcanza por la capacidad que esta tiene de incrementar su productividad lo cual va a depender del clima empresarial y así lo clasifica el Foro Económico Mundial (WEF) y el International Institute for Management Development (IMD) de Suiza y finalmente el nivel Meta que está relacionado con los aspectos sociales y culturales. (Centro de Estudios de Competitividad, s.f).

La competitividad sistémica se acerca a la realidad de muchos territorios y es la respuesta a los distintos niveles de complejidad que la misma sociedad antepone en la época de la información donde los constantes cambios tecnológicos revolucionan el conocimiento y afectan todos los componentes que integra cada nivel, asimismo la teoría permite identificar si la forma como operan tales factores podrían arrojar posibilidades para tratar de insertarse en el plano internacional. El siguiente gráfico identifica los componentes de cada nivel integrador de la competitividad sistémica:

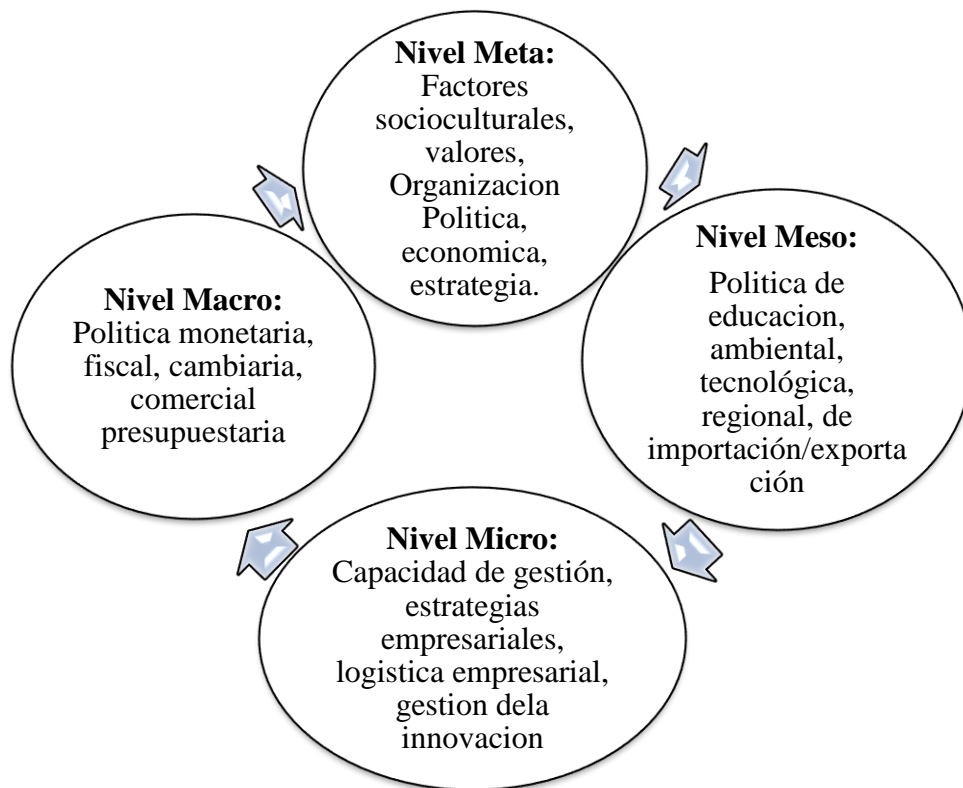


Figura 4 Factores determinantes de la competitividad sistémica

Fuente: Adaptación. (Guadalupe, 2009).

2.2.3 La Ventaja Competitiva.

En palabras de Quintero y Sánchez (2006)

“La ventaja competitiva son todas las características de un producto o servicio que le dan superioridad sobre sus competidores inmediatos, estas características pueden ser de naturaleza variada, pueden referirse al mismo producto, servicios añadidos o modalidades de producción, distribución o venta”. (pág. 383)



En lo que los autores señalan la ventaja competitiva para las empresas en esas condiciones especiales que les sobresalir y destacarse dentro de un sector, industria, condiciones que surgen de actividades específicas que marcan la diferencia y que producen resultados visibles representados en una mayor rentabilidad que el resto de las empresas.

Según Porter (1991) “las empresas alcanzan el éxito con relación a sus competidores cuando cuentan con una ventaja estratégica sostenible” (pág. 68). La ventaja competitiva puede ser de dos tipos: el liderazgo en costos y la diferenciación. El liderazgo en costes conlleva a ofrecer productos y servicios de menor costo dentro de una industria esto puede a su vez generar diferenciación frente a los rivales, la diferenciación está marcada por aspectos que permiten a las empresas superar y sobresalir en medio de la competencia.

Lo anterior implica que las empresas no sólo deben lograr alcanzar una ventaja competitiva sino lograr que sea sostenible lo cual le permita mantenerse firmes ante la creciente competencia. De acuerdo a Kotler (2006) “la ventaja competitiva es la capacidad de una empresa para lograr una posición tal que sus competidores no puedan alcanzar” (pág. 150). Entre tanto Porter (1991) expone:

“La ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia, alcanzar dicha ventaja requiere elegir el tipo de ventaja y el ámbito de aplicación, bajo estas condiciones la ventaja competitiva en un determinado sector puede darse por la posesión de alguno de esos factores”. (pág. 34)

Aunque Porter afirma que la ventaja competitiva debe ser sostenible, Kotler y Keller (2006) con relación ello sostienen que “las ventajas competitivas son sostenibles y que se podrían catalogar más bien como extensibles, estas últimas son aquellas que una empresa puede utilizar como fuente para otras ventajas” (pág. 150).

Lo que conlleva a inferir que sea sostenible o extensible las empresas deben alcanzar ventajas competitivas que le garanticen permanecer en la lucha ganando posición y afrontado los retos. Ambos criterios son importantes porque establecen la necesidad de que las empresas consigan ventajas competitivas que puedan sostener en el tiempo y con las que puedan además alcanzar nuevas ventajas competitivas.

2.3 La Cadena de Valor

Se puede afirmar que la utilización del concepto de las cadenas de valor se remonta a los años 60 y 70 cuando Raphael Kaplisky utiliza este concepto como herramienta para indagar sobre los cambios que se generan en la distribución de las ganancias por el proceso de globalización. Según Kaplisky citado por Alvarado (2006) “las cadenas de valor describen el rango completo de las necesidades que son necesarias para llevar el producto o servicio por todas las etapas respectivas hasta llegar al consumidor final” (pág. 12).

Lo anterior implica que las etapas necesarias para producir un servicio constituyen los eslabones en una cadena de servicios. La cadena de valor además es un tema que está muy asociado al marketing de servicios, dado que todo el proceso que se realiza para llevar los productos y servicios hasta el cliente final constituyen una serie de actividades en cadena que deben generar beneficio especialmente para el cliente.

Al respecto Flórez Osorio (2014) basándose en los aportes de Eiglier y Langeard sobre la servucción o producción del servicio, enuncia: “el concepto de servucción es concebido como un proceso en el cual se utilizan recursos procedimientos, y elementos que facilitan el cumplimiento de los objetivos de la organización” (pág. 3).



Los autores Eiglier y Langeard (1988) citado por Flórez Osorio (2014) afirman: “La servucción es la organización sistémica y coherente de todos los elementos físicos y humanos, de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de un servicio (pág. 3). El concepto de Servucción implica el adecuado funcionamiento de la organización como un sistema de la misma forma como funciona una cadena al considerarse un sistema para crear valor.

De la misma manera Kotler y Armstrong (1996) siguiendo a Porter exponen: “La cadena de valor descompone a la empresa en nueve actividades que crean valor con el propósito de entender el comportamiento de los costos en negocios específicos y las fuentes potenciales de diferenciación de la competencia” (pág. 330). De esta manera los autores apoyan la idea de que entendiendo mejor las actividades internas de la empresa se pueden crear fuentes que busquen la diferenciación entre los competidores.

Además Kotler y Armstrong (1996) señalan:

Las empresas deben ir más allá de su cadena de valor, tienen que ver las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores, y por último la de sus clientes, es cada vez mayor el número de empresas que se asocian con otros miembros de la cadena de suministro para mejorar la actuación del sistema para proporcionar valor al cliente. (pág. 334).

Esta perspectiva va más allá de la creación de valor desde la cadena productiva de la empresa, en ella se ve la necesidad de ver que en realidad se trata de cadenas de valor que deben estar enlazadas y funcionar como un sistema interrelacionado donde todos ganen y en especial el cliente final quien finalmente califica con su satisfacción la calidad de los productos y servicios.

Desde otra perspectiva la empresa de consultoría estratégica Mckensey citado por Garralda (1999) considera que la cadena de valor consta de una mezcla de funciones internas de la empresa y de la visión global del sector. En este sentido, existen empresas que tienen las actividades integradas dentro de su área operativa y otras son subcontratadas, las decisiones de realizar las tareas o subcontratar depende entre otras cosas de los recursos disponibles y de la relevancia que esa actividad específica tiene en la búsqueda de competitividad.



TEMAS RELEVANTES

Fuente Sofisticación	Funcionalidad Características físicas	Integración Materias primas Capacidad	Precios Publicidad	Canales Integración	Garantía Rapidez
Patentes Elecciones de Producto/proceso	Estética Calidad	Localización Aprovechamiento Producción Ensamblado	Fuerza de ventas Envasado Marca	Almacenes Inventarios Transporte	Cautivo Integración Precios

Figura 5 Cadena de Valor de McKensey

Fuente: Mckensey, Business System.

Por otro lado está el enfoque de Michael Porter que es uno de los más destacados en la literatura, su visión de la cadena de valor se concentra en la empresa desde una óptica interna, Porter (1991) afirma que la forma como las empresas desarrollan todas sus actividades generando valor, es lo que se conoce como cadena de valor, la ventaja competitiva se deriva de la forma como las empresas organizan y llevan a cabo las actividades: “La cadena de valor de una empresa es un sistema interdependiente o red de actividades, conectado mediante enlaces, los enlaces se producen cuando la forma de llevar cabo una actividad afecta al coste o la eficacia de otras actividades” (pág. 74).

Para Porter, los eslabones denominados logística de entrada y logística de salida son los que permiten las interrelaciones entre la empresa-proveedores-clientes. En la cadena de valor se desarrollan tres tipos de actividades, las actividades primarias, las actividades de soporte y el margen. Las primeras hacen referencia a todas las actividades desde la creación y obtención del producto o servicio hasta la postventa y las segundas se refieren a todas aquellas actividades que giran en torno a las actividades primarias y que permiten su desarrollo, el margen corresponde a la diferencia entre el valor total y los costos totales de la empresa al realizar dicha actividades, estas actividades dependen la una de la otra.

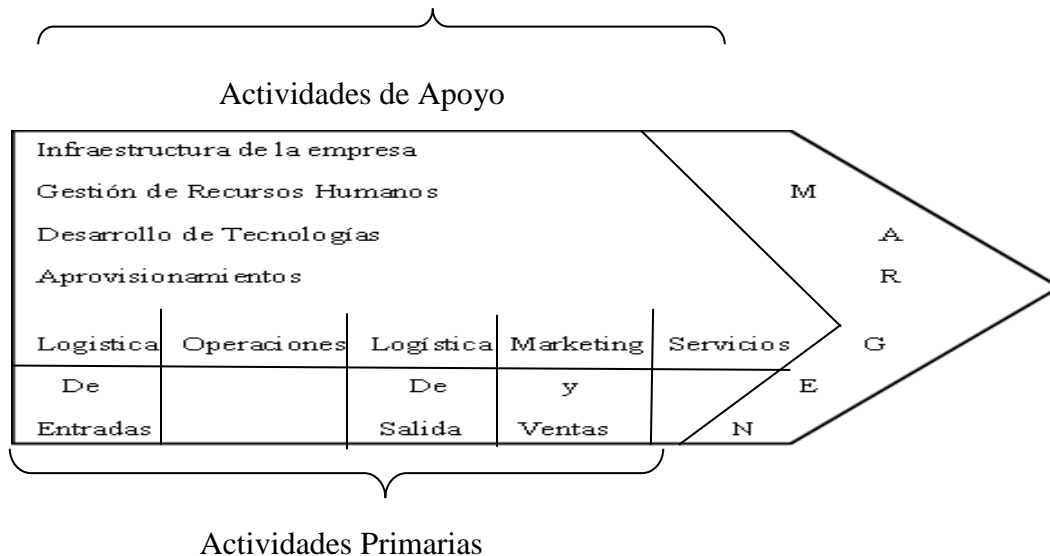


Figura 6 Cadena de Valor de Michael Porter

Fuente: Michael Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones, 1990.

En el desarrollo de estas actividades que son parte de la cadena, se generan los sistemas de valor que son la suma de todas estas actividades, este sistema de valor está representado en un conjunto de diferentes actividades donde participan varios actores con roles bien definidos. Entre más valor cree una empresa en sus actividades mayor valor se generará en los sistemas teniendo en cuenta el manejo óptimo de los enlaces en cada sistema, la ventaja competitiva va de la mano con la cadena de valor dado que para que se produzca es necesario que las actividades se gestionen como un sistema y no como partes independientes.

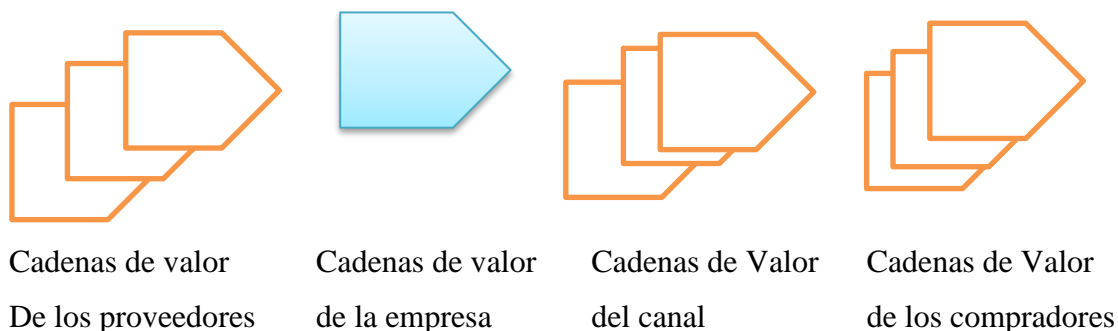


Figura 7 El Sistema de Valor

Fuente: Michael Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones, 1990.

El sistema de valor identifica la importancia de cada uno de los actores que participan en todo el proceso para que los productos y servicios lleguen al consumidor final, el desglose es importante porque se puede ver claramente el rol de cada uno de ellos y se puede tomar decisiones más acertadas con relación a cada uno de ellos.

En la cadena de valor las empresas pueden alcanzar liderazgo en costos y diferenciación en la medida que optimicen los recursos para cada una de las actividades dentro del proceso, entre más conectada se encuentre la cadena con todos los procesos mayor valor alcanzará y lo que finalmente mostrará tal valor es lo que el consumidor final esté dispuesto a pagar por ello.

2.3.1 La Cadena de Valor del Turismo

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la cadena de valor turística se define como una clase de organización que involucra a los proveedores de todos los productos y servicios que hacen parte de la experiencia del turista, esta va desde la misma planificación del viaje, la permanencia en el destino hasta el retorno del turista al lugar de origen.

Como parte del sector de los servicios el turismo se compone de las actividades que originan la servucción, es decir, la producción del servicio, de esta manera la comunicación e información que encuentra el turista sobre el destino y que se realiza a través de un canal constituye el primer eslabón de la cadena, la comercialización del conjunto de servicios que componen el servicio turístico corresponde al segundo eslabón. La producción de los bienes comercializados son el tercer eslabón y finalmente la gestión postventa con la que se busca la fidelización de los turistas constituye el último eslabón de la cadena.

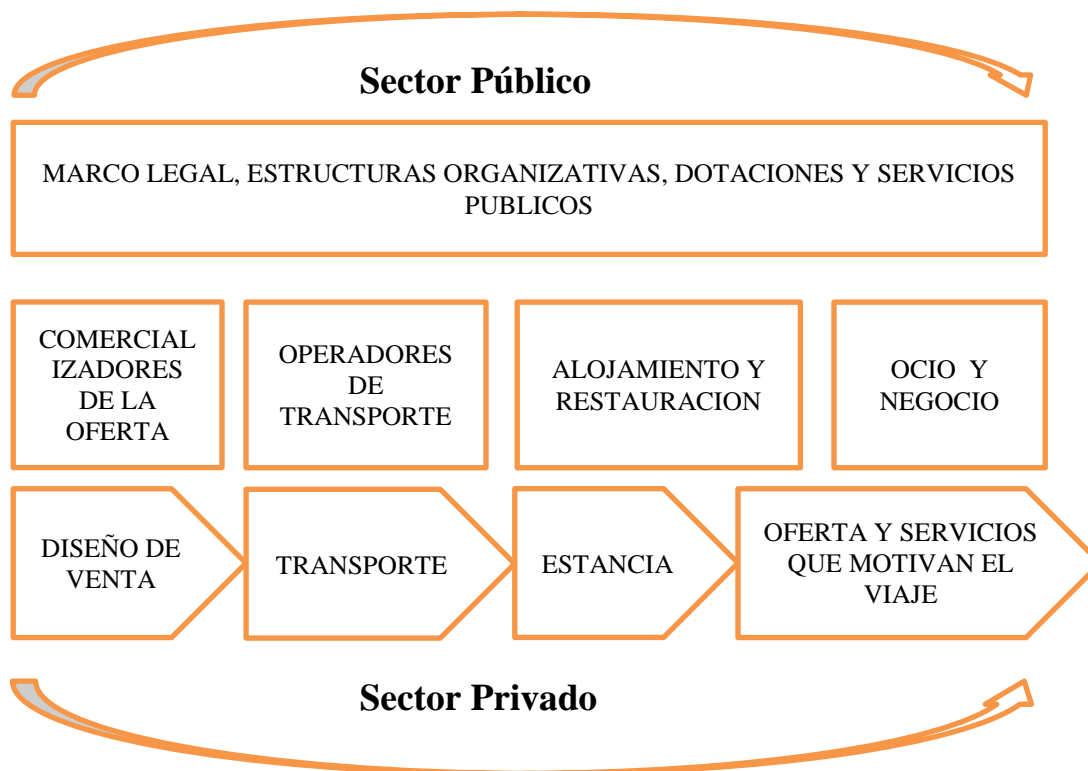


Figura 8 La Cadena de Valor del turismo

Fuente. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

El sector turístico es una actividad muy compleja porque en el convergen distintas empresas, además de estar enmarcado en variados aspectos que se encuentran en el destino y que



de una u otra forma inciden en la experiencia del turista. En la cadena de valor turística se encuentran los actores o empresas y los productos que surgen a partir de su creación y desarrollo por parte de los entes gubernamentales encargados de ello. Tales actores cumplen un papel importante dentro de la cadena.

En la cadena de valor del turismo los servicios involucra las actividades que se desarrollan en los países donde residen los turistas, es decir, el mercado emisor, y también involucra las actividades que se realizan en los lugares donde se recibe al turista, es decir, el mercado receptor. La cadena de esta manera empieza desde las empresas que le facilitan al turista la decisión de viaje y continua con la llegada al destino, consumo y regreso al mercado emisor, como puede verse en este trayecto de consumo del servicio pueden participan un sinnúmero de diversas empresas.

Según la Organización mundial del Turismo (OMT) en el turismo se distinguen dos tipos de productos:

- Los productos característicos al turismo: Estos productos son aquellos en los que incide directamente el aumento o disminución de turistas, así, una disminución o nula presencia de turistas amenaza este tipo de productos.
- Los productos conexos al turismo: son aquellos que son específicos para un destino pero que no son reconocidos a nivel internacional, es decir, pueden no ser atractivos para un turista extranjero.

Así, por parte del sector privado se encuentran las empresas que producen bienes y servicios para el turista tales como empresas de alojamiento, empresas de servicios gastronómicos, empresas de transporte, empresas de promoción y publicidad, las empresas comerciales, las

empresas que ofrecen servicios de ocio y recreación, los intermediarios que se encargan de conectar a la demanda con la oferta, entre otros posibles participantes indirectos.

En el sector público se encuentran las entidades territoriales que apoyan la actividad turística y establecen políticas, planes y programas de promoción, y regulación, así como también garantizar aspectos tanto decisivos a la hora de elegir un destino como lo son la seguridad, buena conectividad y la proyección de una imagen positiva de ese destino.

El encadenamiento turístico es indispensable dado que la cantidad de empresas que pueden incidir en un nivel de experiencia alto y agradable para el turista puede ser amplio, por ello resulta sumamente necesario que exista una buena comunicación y fluya la información adecuada que permita un buen funcionamiento de la cadena lo cual se traduzca en ofrecer productos en destinos que estén por encima de las expectativas de los turistas.

2.4 La Asociatividad como herramienta estratégica en las Micro y Pequeñas Empresas Turísticas.

“La Asociatividad empresarial es un mecanismo mediante el cual las organizaciones unen voluntades, iniciativas y recursos, alrededor de objetivos comunes, con el propósito de ser más competitivas en el mercado global” Rosales, (1997), citado por (Grueso, Gómez, & Garay, 2009); a su vez, Perales (2003) citado por (Gutiérrez & Silva, 2014) resume a la Asociatividad como “una serie de coaliciones formales entre dos o más organizaciones a fin de llevar a cabo empresas en el corto plazo, originadas en relaciones oportunistas o permanentes que se desarrollan como una forma de sociedad entre los participantes”. La Asociatividad es por tanto una herramienta que



busca contrarrestar consecuencias negativas en el momento de aliarse con otras empresas para conseguir metas similares.

Por su parte Rosales (1998) citado por (Vinicio, Salas, & Condo, 2008), la define como: “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”. La definición del termino implica la interacción de las personas o bien la empresas en una red de intercambios, este intercambio difiere dependiendo del objeto que persigan los involucrados en dicha interacción, de este modo cuando dos o más personas o empresas se asocian lo que buscan es unir esfuerzos para alcanzar objetivos que son comunes y que por sí solos no es posible conseguir.

Hinestroza, 2009 citado por (Gutiérrez & Silva) describe que:

Como lo ha reconocido un número significativo de naciones y la evidencia empírica así lo ha demostrado, las regiones que cuentan con un volumen importante de procesos asociativos son más competitivas en comparación con aquellas donde dichos procesos son incipientes o casi inexistentes.

La Asociatividad es un término que cada vez toma mayor significado para las empresas, es muy común hoy día y también lo es en el sector turístico el cual ha crecido y ha ganado representatividad en la economía local, regional y nacional. La presencia de modelos asociativos en ciertos territorios podría ser la razón del crecimiento de ciertas industrias, de este modo las pyme han visto en ésta una opción importante para contrarrestar la creciente competencia y la presión de los mercados.



2.4.1 Principales Características de la Asociatividad.

Salas (2008) señala:

la Asociatividad se caracteriza por la conformación de grupos empresariales asociativos que permiten resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes, la Asociatividad puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales; no excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera, es exclusiva para pequeñas y medianas empresas. (págs. 7-8).

La Asociatividad se constituye como un mecanismo de agremiación o grupo para las micro, pequeñas y medianas empresas; pues mediante éste pueden generarse alianzas estratégicas con grandes empresas donde cada una tenga un papel importante y puedan lograr un gana-gana sin que ninguno salga afectado. La Asociatividad puede convertirse en una de las herramientas utilizadas por las pequeñas y medianas empresas para afrontar la apertura de mercados y la globalización.

2.4.2 Ventajas y Desventajas de la Asociatividad

Ibáñez, Cruz y Blasa (2013) afirman:

La Asociatividad agrupa las formas más sofisticadas y avanzadas del llamado proceso de integración empresarial, su puesta en marcha fomenta el desarrollo de las empresas y sectores empresariales que las integran impulsando el crecimiento económico y la capacidad competitiva de las localidades. (pág. 8)



Con ello se muestra que mediante la Asociatividad se producen movimientos que aceleran los procesos que incentiva a las empresas participantes a aportar sus conocimientos, habilidades y métodos de producción, y en esta dinámica se fortalecen y generan crecimiento y estar mejor preparadas para la batalla de la competitividad.

Según Vilorio (2007), las siguientes son las ventajas de la Asociatividad:

- Se mantiene la autonomía gerencial y jurídica.
- Mayor poder de negociación.
- Mejora en la facilidad de acceso a nuevas tecnologías y fuentes de financiamiento.
- Reducción de costos.
- Los riesgos y los costos son compartidos.
- Mejora de la calidad y diseño.
- Mayor control en la cadena de valor
- Mejora la gestión del conocimiento técnico, productivo y comercial.
- Las empresas asociadas recibirán beneficios de acuerdo a su grado de participación y compromiso.
- Genera en los empresarios mayor confianza, una visión unificada a más largo plazo, mayor integración, positivismo y dinamismo. (pág. 40)

En la práctica los resultados han sido satisfactorios y dado que se hace necesario que las empresas implementen procesos de calidad, talento humano calificado y métodos de reducción de costos, la Asociatividad ha permitido hacer frente a estos requerimientos que se presentan como una condición indispensable para permanecer o bien sobrevivir en el entorno competitivo. (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe - SELA, 2008)



Lo anterior evidencia una realidad cada vez más clara para las micro y pequeñas empresas, si bien es la Asociatividad una buena estrategia también es cierto que algunos de los factores que conllevan al fracaso se halla principalmente en que muchos empresarios sienten temor a recurrir a este tipo de herramienta por carecer del conocimiento claro y profundo acerca del tema, además por ser reacios al cambio y por desconfianza, el anterior supuesto se justifica en las dificultades a la hora de convocarlos para desarrollar reuniones preliminares de conformación que toman en ocasiones un tiempo considerable.

Así mismo Vilorio (2007) menciona algunas desventajas:

- No existe una clara vocación de cooperación, generalmente por razones culturales.
- Los intereses de las partes no se encuentran alineados.
- No se definen en muchas ocasiones reglas de juego ni el tipo de participación de cada empresa.
- Falta de un entorno institucional que estimule y apoye la existencia de mecanismos de Asociatividad.
- Poca difusión de experiencias positivas que sirvan como modelos a seguir (ya se hace mayor difusión de experiencias exitosas)
- No existe una gerencia profesional que mantenga la cohesión de los participantes y los ayude a lograr los objetivos propuestos eficientemente. (pág. 40)

El autor menciona un aspecto que bien vale la pena resaltar y es el aspecto cultural, en algunas regiones los mismos valores, costumbres y tradiciones son pilares importantes para que las personas que constituyen empresas tiendan a creer que mediante la Asociatividad se logran



más y mejores resultados, en estos territorios generalmente las industrias crecen más rápidamente y se observa mayor incremento de la economía, lo cual puede verse a pasos más lentos en aquellos territorios donde el entorno empresarial no se orienta a la Asociatividad.

2.4.3 Los Modelos Asociativos.

La Asociatividad puede darse en dos vías, una de ellas son las redes verticales las cuales son fundamentales para el crecimiento de las pequeñas empresas a través de la participación en cadenas de producción con grandes firmas. La segunda vía son las redes horizontales en donde las empresas de la misma rama o subsector económico desarrollan sus actividades dentro de un mercado determinado. (Lozano, 2010)

Por otra parte, es de destacar que el éxito de la estrategia de Asociatividad depende de la identificación de las regiones económicas, los sectores de producción tradicional y las nuevas actividades productivas que pueden llegar a tener potencial para el desarrollo económico regional. Finalmente, se debe tener en cuenta que el dinamismo de esta estrategia se construye a partir del desarrollo regional autónomo de las zonas, las cuales a su vez deben operar articuladas con el resto de regiones del país. (Lozano, 2010)

Los modelos asociativos constituyen estrategias para adquirir fortalezas y lograr ventajas colectivas. Muchos autores coinciden en la importancia de esta herramienta en los entornos actuales y futuros. Lo anterior permite a las empresas enmarcarse en un escenario de desarrollo que genera crecimiento y responde a las realidades y requerimientos de manera concertada.



El aspecto relevante a destacar es la competitividad que desde su aparición en los contextos empresariales ha puesto en aprietos a la empresas en distintos sectores, por ello los modelos asociativos se han constituido en verdaderas armas en la guerra de la competitividad empresarial. Siguiendo con el tema de la Asociatividad como fuente de origen de los modelos asociativos, se tiene:

Los modelo asociativos son una herramienta efectiva para que los sectores productivos pequeños y medianos logren insertarse y mantenerse en unos mercados que son cada vez más regionales, abiertos y competitivos, estos modelos constituyen formas alternativas de generación de riquezas y equidad dentro de los sistemas económicos y sociales de un país. (Lozano, 2010, pág. 178)

De este modo el énfasis recae sobre la pequeñas y medianas empresas y por obvias razones sobre las microempresas, con mayor razón en estas últimas unidades de negocio que como se ha descrito antes son susceptibles y muy vulnerables ante tal contexto. La Asociatividad se puede dar de distintas formas dependiendo de los objetivos que se persiguen y las características de las empresas participantes.

Guerrero (2005), expone:

El modelo asociativo rompe con el paradigma empresarial de empresas individuales para mercados individuales, lo transforma en empresas asociadas con mercados compartidos. Este nuevo enfoque de Asociatividad crea un modelo de negocio apoyado en una oferta de valor que construye formas eficaces de competir en el mercado.



Sin duda alguna los modelos asociativos generan una gran transformación que contribuye a la creación de valor con lo cual se puede pensar en competir donde antes quizá era imposible, se resalta que el establecer modelos asociativos rompe los pensamientos tradicionales de las empresas dentro de un sector marcados por los esfuerzos individuales.

No obstante, el mismo autor señala que cualquier modelo asociativo exige el acuerdo de voluntades por parte de los interesados en desarrollar el proyecto conjuntamente, la generación de confianza, la transparencia en la conducta, la coherencia e identificación con objetivos e intereses comunes son base fundamental para el éxito de estos.

Cabe señalar que las formas de organizaciones asociativas a considerar se basan en acuerdos y convenios que establecen las personas jurídicas, estos modelos asociativos son distintos a las organizaciones sociales, sin ánimo de lucro que nacen de la iniciativa de personas naturales donde prima el factor social. Los principales modelos asociativos que se estudian a continuación son las redes empresariales, los distritos industriales (Clúster), la alianza estratégica y un modelo asociativo nacional denominado: PRODES.

2.4.3.1 *Las Redes Empresariales.*

El concepto de empresas en redes lleva implícito la Asociatividad como eje articulador, las redes se caracterizan precisamente por organización y formación en conjunto. De acuerdo al documento: Redes Empresariales, Alianzas productivas, Colaborar para Competir (2008) las redes empresariales son un mecanismo cooperación entre empresas, que participan voluntariamente para lograr beneficios individuales a través del trabajo en conjunto. (pág. 1)



Según Michael Porter citado por Becerra, (2008)

Son escenarios donde se presentan fuertes relaciones de las empresas con sus competidores directos en un mercado, así como las relaciones entre proveedores y clientes u otros agentes de tipo gubernamental o no gubernamental que pueden contribuir a crear fuentes de ventaja competitiva para la empresa. (pág. 32)

Las redes empresariales funcionan de manera similar a un sistema que busca la creación de valor dado que se requiere que las relaciones entre la empresa, sus proveedores y clientes sean estables y fuertes, es importante la buena comunicación y conocimiento de cada elemento del sistema, cada uno de ellos forma parte importante y no puede desestimarse su papel benéfico para las redes.

Siguiendo a Becerra (2008), los elementos básicos que comprenden la estructura sistémica de una red son tres:

- Los Nodos: Constituidos por los individuos, empresas, u otros agentes.
- Las relaciones: estas son las que producen los intercambios de recursos (tecnológicos, información y conocimiento, bienes, servicios. etc.)
- La comunicación: la cual está determinada por los roles sociales que pueden ser formales e informales.

Este autor además afirma: “las redes empresariales son un mecanismo provee de alternativas válidas para enfrentar problemas o identificar oportunidades de los agentes participantes, estos participantes pueden ser del mismo tipo o completamente heterogéneos” esto implica que en las redes de empresas, los participantes pueden pertenecer a distintos sectores pero

pueden trabajar conjuntamente para respaldarse mutuamente y afrontar problemas que individualmente pueden afectar la supervivencia de la empresa.

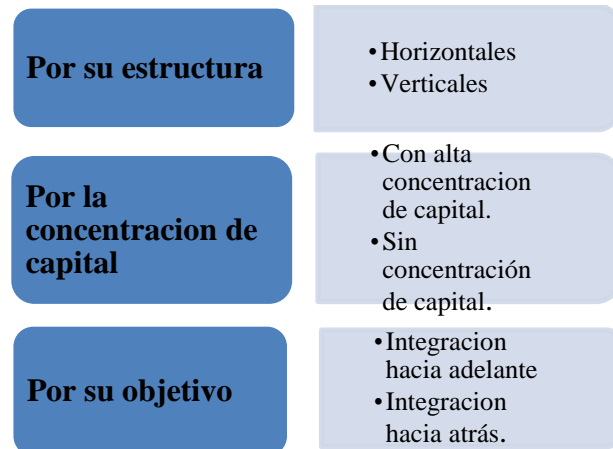


Figura 9 Tipología de las redes empresariales

Fuente: Barea, Obregón y Jiménez.

Las redes horizontales son aquellas en las que las empresas participantes ofrecen un mismo producto o servicio, cooperan entre si, pero también compiten por estar en el mismo mercado. Las redes verticales son alianzas entre empresas grandes y pequeñas con el fin de desarrollar proveedores.

Para Liendo y Hotzart citado por Pérez y Aristizábal (2014) los principales beneficios que logran los integrantes de una red son:

- Mejora en vínculos de cooperación.
- Mejora en capacidad de respuesta.
- Reducción del riesgo.
- Mayor acceso a la información, conocimiento, destrezas y experiencias.



- Mejora la confianza y cohesión social. (págs. 22-23)

No obstante, las redes empresariales presentan ciertos inconvenientes apoyados sobretodo en que resulta difícil saber cuáles son los criterios particulares para seleccionar las empresas que formaran la red. Según la cámara de comercio de Bogotá las mayores dificultades que se presentan en las redes son: Las diferencias en las capacidades o información, la incertidumbre sobre el proceso, la desconfianza, las diferencias entre los participantes y los costos de aprendizaje para adaptarse al proceso.

Lo anterior permite concluir que las redes empresariales son una excelente herramienta de Asociatividad, su éxito parte del análisis previo tanto del contexto de las empresas que harán parte de la misma, el ambiente y la cultura local y empresarial influye de manera determinante además de las políticas gubernamentales.

2.4.3.2 Los Distritos Industriales.

Este concepto parte del pensamiento socioeconómico de Alfred Marshall quien en una de sus principales obras Principios de Economía hace mención de la concentración de industrias especializadas en localidades específicas, la interacción de estas empresas les trae ventajas. Según Marshall la mutua confianza entre los empresarios genera condiciones favorables a la creación de las innovaciones y su difusión entre empresas que conformar el distrito industrial.

Los distritos industriales tienen su origen geográfico en Italia donde la declinación del modelo productivo fordista origina una serie de cambios que demandan que las empresas de



distintos sectores tuvieron que enfrentar la competencia internacional por lo que se debió reorganizar el aparato productivo aumentando las dimensiones de las empresas y obteniendo así mayor economía de escalas, lo que dio origen a las industrias conglomeradas o agrupadas que es lo que se conoce como distrito industrial. (Venacio, s.f)

Compartiendo la postura de Venacio (s.f)

“Un distrito industrial es una entidad socio-territorial, caracterizada por la presencia activa de una comunidad de personas y empresas industriales, pensado como conjunto social y económico, el éxito de este no depende sólo de lo económico sino de lo social e institucional”. (pág. 6)

El factor económico no puede ser el único motor para los distritos porque su buen funcionamiento y beneficio a los colectivos estriba además en la participación activa de las empresas pertenecientes a una industria y el acompañamiento de los entes territoriales que necesariamente favorecen el proceso.

Según Becattini citado por Sforzi (2008) en los distritos industriales una comunidad local convive con la propia industria, un industria definida por una comunidad local, en este sentido, el autor enfatiza en que se da “un vuelco al enfoque teórico tradicional de la investigación económica debido a que en lugar de proceder la industria hacia su localización , es desde el lugar desde donde se procede hacia la industrialización. (pág. 49).



Los distritos industriales se encuentran integrados mayormente por la pequeña y mediana empresa, de acuerdo a Sánchez (2008) “los distritos industriales han abierto un nuevo camino en la organización territorial de la producción sustentada en gran medida por la pequeña y mediana empresa” (pág.48) además el autor resalta la importancia que tales modalidades asociativas tiene al compartir el conocimiento y por el papel relevante del factor humano, en palabras del autor “representa un modelo dinámico de organización de la producción, de absorción y reproducción del conocimiento y de recursos humanos” (pág. 48).

De acuerdo a Trullén (s.f)

La razón del crecimiento de la productividad en el distrito industrial está en la existencia de economías externas a la empresa pero internas al área en la que produce la empresa, desde la existencia de un mercado de trabajo local muy preparado hasta la disponibilidad de una particular atmosfera industrial. (pág. 18)

El mismo autor afirma:

El gran mérito de Becattini estuvo en adoptar y adaptar el concepto de Alfred Marshall de distrito industrial para el análisis de los procesos industriales contemporáneos, al reforzar la visión de Marshall de la economía como una ciencia social, dinámica y situada en su contexto histórico. (pág. 18)

Los estudios del contexto en que operan las empresas, tanto de factores internos como externos, la incidencia de los sucesos sociales, políticos y económicos en la dinámica de los mercados ha sido relevante para los teóricos en materia económica, el comportamiento de los



mercados ha estado siempre influenciado por las características propias del ambiente circundante. El desarrollo eficiente de cualquier modelo asociativo estará determinado por las condiciones del ambiente este es el gran paraguas bajo el cual se cobijan toda una serie de elementos incidentes.

2.4.3.3 *Las Aglomeraciones o Clúster.*

El economista Alfred Marshall en su obra Principios de economía menciona las ventajas de las empresas al localizarse en lugares cercanos, el conjunto de beneficios que la proximidad geográfica traía para las empresas. Con el paso de los años los aportes de estos teóricos salen más que nunca a relucir, la Asociatividad ha sido el centro de todas iniciativas que le han dado muchos beneficios a las empresas y comunidades en general.

Por ello los clúster han llegado a ser el resultado de tales aportes para el crecimiento económico de un país o región, de hecho los clúster han resultado a partir de los ya consolidados distritos industriales, al enfatizar en la productividad, disminución de los costos, mejoramiento de la calidad, mayor capacidad de respuesta y mejoras tecnológicas y de adaptación al ambiente.

De acuerdo a Porter (1999):

Los Clúster son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo, los clúster alientan la competencia y la cooperación, representan una nueva clase de organización espacial, que puede catalogarse como un punto intermedio entre los mercados aleatorios y las integraciones verticales por el otro". (pág. 32)



Una definición muy precisa del autor al mencionar que los clúster son un modelo flexible que incluye además la integración vertical, de hecho una de las principales fortalezas de este modelo asociativo estriba en su carácter de Competencia que tanto contribuye y jalona el crecimiento de las industrias.

Para Mercado y Fontalvo (2011) un clúster “es un grupo de industrias productoras, de apoyo y vinculadas que se entrelazan a través de los clientes, proveedores y otras relaciones, que además trabajan para innovar y mejorar la calidad de un producto o servicio” (pág. 431). Estas agrupaciones tienen el mejor argumento para operar: La innovación por un lado y el aseguramiento de la calidad lo cual ha ganado el interés de las empresas en la actualidad, el contexto demanda cambio organizacional y los clúster son constituidas por empresas que no temen asumir retos.

Las empresas pueden ser exitosas en determinada industria de acuerdo a determinadas estrategias, pueden utilizar tecnología avanzada y uso intensivo del conocimiento, pero la forma en que estas compiten en determinado lugar geográfico se ve influenciado por el ambiente que las rodea. Muchas de las situaciones más decisivas del entorno tienden a ser determinantes de la implementación de clúster.

Los clúster afectan a la manera de competir de las empresas en tres maneras: En el aumento de la productividad de las empresas en la zona, la imposición del ritmo de la innovación y la estimulación de nuevas empresas. Estos tres puntos clave en los que los clúster inciden le imprimen a los territorios mayor dominio de la información, lo cual es sumamente importante dado que en el contexto sobreabunda la información pero no su uso eficiente. Las empresas deben ser capaces de obtener la información y apropiarse del conocimiento, estas son los dos grandes motores para la humanidad tanto en el presente como en el futuro.

La proximidad geográfica característica para la generación de clúster constituye una ventaja que se basa en el papel que este juega en la economía regional, son motores críticos en las estructuras nacionales y regionales, además pueden identificar los retos fundamentales para ese ambiente de negocios y pueden asignar roles específicos a los diferentes participantes del mismo. (Rodríguez Delgado, Gestión de los Clúster en Colombia, 2012)

De acuerdo a Rodríguez Delgado el estudio de experiencias internacionales ha permitido establecer cuatro principios básicos:

- La operación individual de las empresas no les permitirá ser competitivas, si lo son no podrán serlo por mucho tiempo en un mercado global
- La proximidad geográfica es un aspecto muy importante sobre todo con una economía globalizada
- La construcción de conexiones en el clúster conlleva a cambios fundamentales de pensamiento y comportamiento, los cuales son difíciles de lograr.
- Se requiere un proceso de planeación estratégica de tipo participativo como punto de partida. (pág. 9)

Los clúster están relacionados directamente con el territorio específico, la constitución de estos se fundamenta en la búsqueda de promoción y facilitación del desarrollo de sectores estratégicos para las regiones donde se implantan, con ello se potencia la innovación, se favorece la atracción de empresas que crean valor tanto en el ámbito nacional como en el internacional. (Asociación Clúster Food, 2009)



Según Enright uno de los colaboradores de Porter y que cita Sforzi (2008) la diferencia puntal entre un distrito industrial y un clúster estriba en que en los distritos industriales la comunidad local desarrolla el papel de modificación de la productividad, este es ante todo una comunidad local, el medio socio cultural e institucional en el cual operan las empresa individuales y que constituye la condición de vida de las mismas”. (pág. 46)

2.4.3.4 Las Alianzas estratégicas.

La globalización trajo consigo una serie de cambios importantes en la dinámica de los mercados, con ello las alianzas estratégicas surgen para enfrentar los retos que deben atender las empresas en su búsqueda de permanencia y competitividad. Según Agulló (2000):

Las alianzas estratégicas son aquellas relaciones de colaboración que se establecen entre las empresas independientes cada empresa cuenta con su estrategia, su cultura y su programa con lo cual se genera un mayor valor en su actividades manteniendo un equilibrio entre cooperación y competencia. (pág. 13)

De acuerdo al mismo autor las principales características que tienen las alianzas estratégicas son:

- Las interrelaciones entre las empresas, sus proveedores y sus distribuidores establecen relaciones que traspasan las barreras nacionales.
- Las alianzas se producen entre empresas rivales
- Las alianzas se producen entre empresas de diferentes sectores, entre las cuales no existe relación alguna.



Por su parte, Krell (2005) citado por Onofre, Vidal, Jiménez y Simancas (s.f), “las alianzas estratégicas son alianzas productivas porque permiten a los participantes incursionar en nuevos escenarios, limitar riesgos, eliminar competidores, lograr economías de escalas” evidenciando por un lado que las alianzas son herramientas estratégicas de desarrollo que permiten contrarrestar los retos del entorno.

Siguiendo a Serna (2010) el desarrollo de alianzas estratégicas presenta los siguientes requerimientos:

- El autoconocimiento
- Empatía entre las partes
- Conocimiento integral entre los interesados
- Creación de un ambiente de confianza
- Creación de estructura para la toma de decisiones

El mismo autor expone que las alianzas estratégicas pueden ser estratégicas, tácticas, operacionales y culturales y que las alianzas estratégicas son como sigue:

- La alianza vacía, esta es la que se conoce como outsourcing o subcontratación.
- La alianza virtual, es una red de empresas que se relacionan y operan de manera virtual en la prestación de un servicio.
- El Consorcio, es la alianza de varias instituciones que operan individualmente pero que persiguen un objetivo común específico.
- El Joint Venture, esta alianza funciona con el objetivo de crear una empresa nueva que es propiedad de las empresas aliadas.



En este sentido las alianzas estratégicas se han convertido en una táctica importante para mitigar los impactos de los ciclos económicos, particularmente aquellos en los que la economía atraviesa por dificultades.

Cabe resaltar el aporte de Rodríguez citado por Onofre et.al. (s.f) El cual afirma “La alianza estratégica se constituye en uno de los principales instrumentos que deberán utilizar las organizaciones para resolver exitosamente los desafíos planteados por la globalización y la competitividad” el autor cita dos temas demasiado relevantes en la actualidad, el fenómeno de la globalización ha sido el detonante de toda esta serie de herramientas que las empresas en su afán de ser competitivas han apropiado adaptándose así a las condiciones del contexto.

2.4.3.5 PRODES (Programas de Desarrollo Empresarial Sectorial).

La Asociación Colombiana de Micros, Pequeñas y Medianas Empresas “ACOPI” ha diseñado el Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial “PRODES” fundamentado y soportado en los principios filosóficos de la Asociatividad. Los PRODES, “son un conjunto de actividades asociativas, desarrolladas en las micros, pequeñas y medianas empresas, orientadas al mejoramiento de la gestión, la productividad y la competitividad de las mismas, en el corto, mediano y largo plazo” (Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias- ACOPI, s.f).

Este modelo asociativo tiene como bases los procesos de mejoramiento continuo, soportados en Planeación Estratégica, la Asociatividad y la Confianza; dado que estos principios permiten lograr el desarrollo integral de los participantes desde la perspectiva personal, familiar, empresarial y social.



Los PRODES se conforman agrupando por ramas, actividades, subsectores productivos, industrias o empresas de similar tamaño y alto grado de afinidad, productiva y gerencial para que a partir de su propio autodiagnóstico individual y grupal, desarrollen en cada fase del programa acciones integrales, que les permitan mejorar sistemáticamente los niveles de gestión, productividad y competitividad, para enfrentar mejor los procesos de globalización de los mercados. (Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias- ACOPI, s.f).

Bajo este modelo se han generado muchos PRODES en el territorio colombiano, siendo el departamento de Antioquia uno de los precursores. Bajo esta metodología se habla del ciudadano empresario, que tiene deberes y obligaciones en el ámbito social, los cuales debe cumplir de diversa manera, pero que para lograrlos, primero debe pasar por un entrenamiento específico que incorpore esta filosofía.

Actualmente, Acopi tiene constituidos 44 Prodes que involucran a más de 600 empresas de diferentes sectores, logrando construcciones reales de trabajo en equipo apuntando a su competitividad y productividad. (EL COLOMBIANO, 2011). Los PRODES hacen parte del programa estratégico de ACOPI, que tiene como objetivo final incorporar las PYMES Colombianas en las corrientes de los negocios internacionales, dado que es una respuesta inmediata y a la vez de mediano plazo de la PYME en distintas regiones del mundo, a la globalización de la economía y a la teoría de los polos industriales internacionales. (ACOPI-OAS)

3 Capítulo II: Caracterización de las micro y pequeñas empresas de la Cadena de Valor Turística en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, Sucre

Introducción

Este capítulo inicia con las generalidades de los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, departamento de Sucre, posterior a ello se expone la estructuración del sector turístico, asimismo con base en la información obtenida mediante la técnica de la entrevista y la encuesta se procede a caracterizar a los empresarios que conforman el sector en los municipios del área de influencia del proyecto, las micro y pequeñas empresas y las asociaciones, las razones por las que las empresas se asocian así como las razones por las cuales no lo hacen. La información obtenida por la técnica de la encuesta se presenta tabulada y con la respectiva interpretación, por último, se presenta una matriz como producto del análisis de la caracterización.

3.1 Municipio de Santiago de Tolú

3.1.1 Generalidades.

3.1.1.1 Aspectos Físicos.

El municipio tiene una extensión total de 301,22 km², de los cuales 16.5 Km son de Costas, correspondiendo al núcleo densamente poblado un área aproximada de 36,55 hectáreas lo que sería un 12.13% del área total del Municipio y unas 264,67 hectáreas que corresponde a un 87.86% a las áreas del sector rural. Se levanta a tres metros sobre el nivel del mar y mantiene una temperatura que oscila entre los 18 y 30°C. Limita al norte con el municipio de San Onofre, al sur con los municipios de

Palmito y Coveñas, al este con los municipios de Tolú viejo y Sincelejo y al oeste limita con Panamá según los tratados de Panamá-Liévano Boyd de fecha 20 de noviembre de 1976 y según el tratado Estados Unidos de America-Vasquez-Saccio de septiembre 8 de 1972. (Alcaldia Municipal de Santiago de Tolú, 2015).

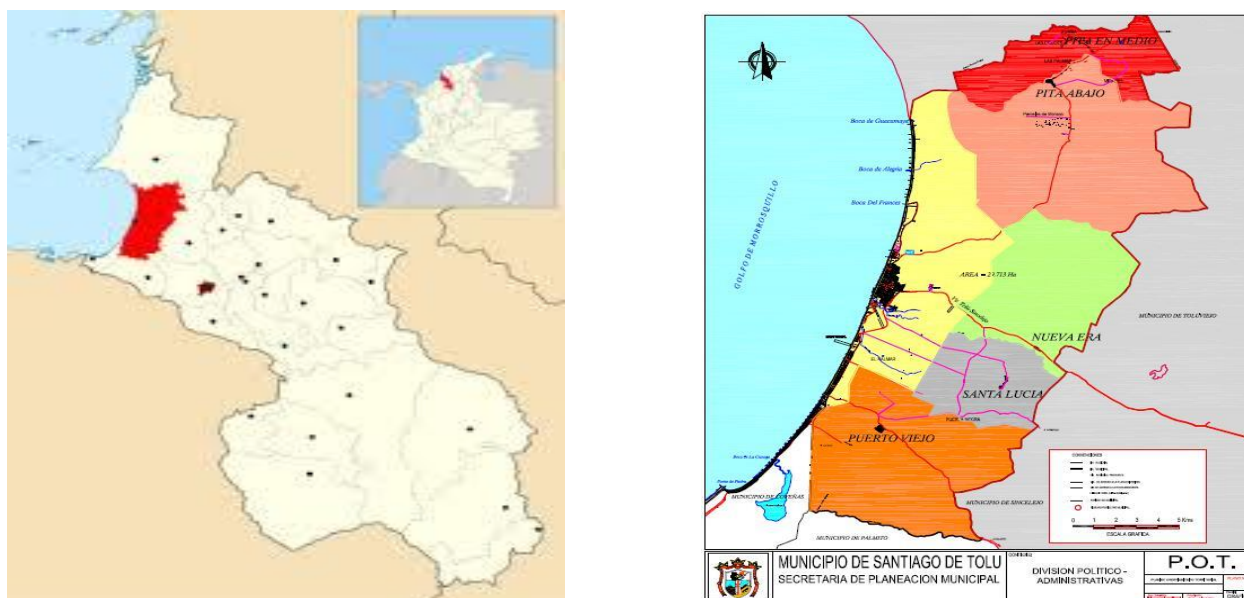


Figura 10 Ubicación del municipio de Santiago de Tolú

Fuente: www.google.com.co

El relieve presenta una serie de variaciones, esto debido a que en las zonas costeras hay llanuras cercanas al mar y con manglares, también ondulaciones, tipo colina de altura que oscila entre los 30 y 140 metros sobre el nivel del mar. La vegetación es como se ha mencionado con presencia de manglares de gran diversidad y que permiten el albergue de variadas especies sobre todo de aves en épocas migratorias. (Plan de Desarrollo, 2008-2011).



3.1.1.2 Aspectos Económicos.

El municipio se sustenta en la pesca y en las actividades turísticas. Hay presencia de compañías pesqueras y la mayoría de los habitantes viven de la pesca artesanal, realizando pocas pescas mayores o a mar adentro de las cinco millas náuticas directamente cercanas a las costas, esto hace que la actividad sea ecológicamente sostenible. Por otro lado están las actividades turísticas que se desarrollan a mayor escala y que generan puestos de trabajo concentrándose en esta la mayoría de la población en edad de trabajar.

Aunque el territorio posee tierras de sabanas que permiten el desarrollo de la actividad agrícola pocas veces son utilizadas excepto para cultivar esporádicamente de productos como el maíz, algodón, yuca y soya, también para el cultivo de palma africana, sin embargo, este último no se desarrolla y comercializa por la incipiente mano de obra para cultivarla. (Alcaldía Municipal de Santiago de Tolú, 2015)

3.1.1.3 Vías de Acceso.

El acceso al municipio se da por vía terrestre, aérea y fluvial. El Aeropuerto Regional del Golfo de Morrosquillo recibe aviones pequeños de las aerolíneas que abrieron operación para esta ruta, estando a aproximadamente una hora de ciudades del centro del país como Medellín y Bogotá, también recibe visitantes que llegan por esta vía al aeropuerto Los Garzones de Montería y Las Brujas de Corozal distantes hora y media por carretera. Además del aeropuerto del municipio de Santiago de Tolú se encuentra el aeropuerto ubicado en el municipio de Coveñas de propiedad de la Armada Nacional y que presta servicio a algunas empresas privadas y a empresas petroleras de la zona.



Por vía terrestre es posible llegar mediante sus ejes viales, como lo son el eje vial troncal de occidente, este está articulado a nivel nacional, enlazando ciudades como Medellín, Cartagena y Sincelejo del cual parte uno de los ejes interdepartamentales que unen municipios como Cereté-Lorica-San Pelayo-Coveñas y Tolú. El eje vial Tolú-Toluviejo que es uno de los más importantes porque comunica a Sucre con el municipio y con Coveñas. La longitud de la vía es de 18 km, con una calzada de 7,30 m de ancho con pavimento flexible en concreto asfáltico, bermas, y buen drenaje.

3.1.1.4 Aspectos Políticos Institucionales.

El Municipio de Santiago de Tolú está dividido en Cinco (5) Corregimientos, los cuales están conformados por Diecisiete (17) Veredas. El Corregimiento de Pita Abajo que integra las veredas de Mirabel, Las Palmas, Mónaco, La Loma, El Ubérrimo, y Macayepo. El corregimiento de Pita en Medio con las veredas de Pita Arriba, Las Cruces y Ventura. El corregimiento de Puerto Viejo incluye a las veredas de La Marta y Santa Clara y el corregimiento de Nueva Era con la vereda el Carmelo.

3.1.1.5 Actividades económicas.

Es claro que los aspectos sociales, ambientales, demográficos, culturales, políticos y económicos que constituyen el entorno en el cual se desenvuelve cualquier territorio son sistemas que aunque operan de forma independiente si se ven afectados por el comportamiento particular de cada órgano del sistema, con ello, se hace mención a las condiciones económicas del municipio de Santiago de Tolú, si bien, es clave resaltar el aporte que algunos sectores han dado al municipio y al departamento, pero también es preciso resaltar aún la compleja problemática social que han

limitado el desarrollo y la consolidación de la creciente economía que se observa en otras regiones del país (Aeronautica Civil, 2015).

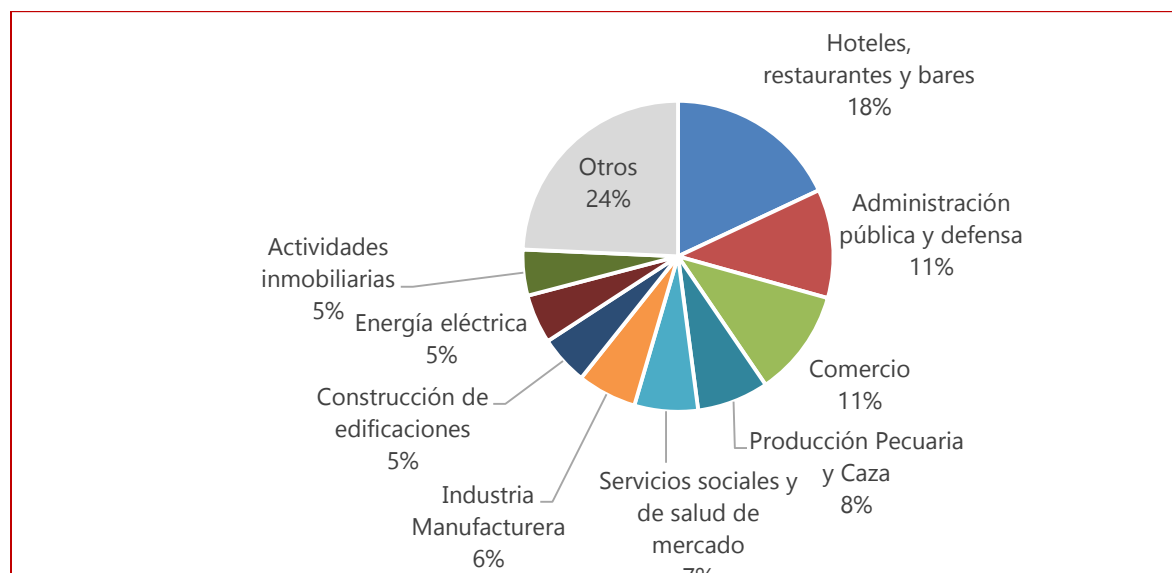
La siguiente tabla muestra el valor agregado del municipio con los sectores de mayor relevancia:

Tabla 5

Valor agregado municipal y Per cápita en el municipio de Santiago de Tolú.

Valor Agregado Municipal	201,4
Hoteles, restaurantes y bares	36,3
Administración pública y defensa	22,8
Comercio	22,4
Producción Pecuaria y Caza	15,0
Servicios sociales y de salud de mercado	13,3
Industria Manufacturera	12,4
Construcción de edificaciones	10,3
Energía eléctrica	10,3
Actividades inmobiliarias	9,6
Otros	48,9
Valor Agregado Per cápita (Pesos corrientes)	1.444.652

Fuente: Ficha de Caracterización Municipal. DANE 2013



Gráfica 1 Participación de las ramas de actividad en el municipio de Santiago de Tolú

Fuente: Ficha de Caracterización municipal. DANE 2013

En el municipio de Santiago de Tolú la economía según ramas de actividad se encuentra concentrada en el comercio, los hoteles, restaurantes, bares y similares, la administración pública y defensa y se destaca el renglón otros que alberga otra serie de actividades diversas desarrolladas en el municipio, asimismo y en menor medida las actividades pecuarias, caza, actividades inmobiliarias, la industria manufacturera, construcción y edificaciones y los servicios sociales.

3.1.2 Estructura Empresarial del municipio de Santiago de Tolú.

El departamento de Sucre se ha caracterizado por un desarrollo industrial incipiente, una cultura débil para el emprendimiento y escenarios poco atractivos para la inversión nacional y extranjera. No obstante, ha presentado avances y hoy se vislumbra un departamento que aunque no crece al ritmo adecuado si da muestras positivas de progreso dado el aumento de las empresas



que están presentes en la actualidad. Las empresas del departamento de Sucre son en su gran mayoría micro y pequeñas empresas presentándose con una participación mucho menor las medianas y grandes empresas.

De acuerdo a un estudio realizado en el año 2006 por el Consejo Regional de Empleo (CRE), la Universidad de Sucre y la Cámara de Comercio de Sincelejo la participación por tamaño de empresa evidenció que las microempresas presentes para ese tiempo correspondían a un 53,15%, un 37,39% para las pequeñas empresas y un 9,46% para las medianas y grandes empresas, lo cual muestra que en el departamento el predominio de la empresa familiar que ha sido desde hace años el común denominador del sector.

Sin embargo, con relación al tiempo de funcionamiento de las empresas, el mismo estudio reveló que el 34,63% permanecía en el mercado 5 o menos años y que sólo un 23,41% permanecía por más de 20 años. Lo anterior coincide con las debilidades que este tipo de empresas presenta y permite afirmar que dada el alto índice de micros y pequeñas empresas en el departamento sus posibilidades de supervivencia son mínimas sobre todo cuando se prefiere trabajar de manera individual.

Esta investigación realizada en el departamento para el año 2006 también concluye y recomienda la agremiación y la Asociatividad como herramienta de apoyo a la competitividad. Es pertinente para la presente investigación además mencionar que según este sólo un 8,5% de las microempresas y un 3,6% de las pequeñas empresas pertenecían a cooperativas y un 16,1% y 33,7%, respectivamente, de estas mismas empresas hacían parte de asociaciones gremiales como FENALCO, ANDI o ACOPI, lo cual muestra la poca orientación hacia la Asociatividad.



Sin embargo, dado los actuales escenarios en los que la competitividad es el centro y marca la dinámica de los mercados, las empresas de economía solidaria en el departamento han presentado una conducta de crecimiento, la siguiente tabla muestra la información consolidada de estas agremiaciones el periodo de junio de 2015.

Las organizaciones de economía solidaria la constituyen aquellas empresas que desarrollan su labor alrededor de tres ejes principales como son el económico, social y cultural, donde sus asociados ejercen una participación democrática en beneficio de la misma comunidad. Mientras las organizaciones denominadas como solidarias de desarrollo emplean recursos privados y gubernamentales para elaborar bienes y servicios que benefician la sociedad (MINCIT, 2013).

En lo que respecta al municipio de Santiago de Tolú área de interés específica del proyecto se tiene que el sector empresarial está estructurado en empresas del sector comercial (comercio al por menor y venta de productos del mar) y empresas del sector turístico (hoteles, cabañas, hostales, restaurantes, club náuticos, empresas de economía solidaria (asociaciones, cooperativas, fondo de empleados y pre cooperativas).

3.1.3 Impacto de la Actividad Turística en el municipio de Santiago de Tolú,

El turismo es una actividad que indirectamente ha existido desde que el hombre en su búsqueda de satisfacción de necesidades físicas y emocionales se ha desplazado hacia lugares distintos al de su origen, además su motivación principal había sido la búsqueda de nuevos territorios y tesoros explorando así el mundo que le rodeaba. Con el transcurrir del tiempo la aparición de los medios de transporte, los intercambios comerciales, la mercadotecnia, los medios



de comunicación, los grandes descubrimientos entre otras circunstancias sentarían sus bases para constituir lo que hoy se concibe como la industria del turismo.

En Colombia, el turismo se empieza a gestionar formalmente con el inicio de la primera agremiación para el sector en el año de 1954, año en el que se crea la “Asociación colombiana de hoteles ACOTEL por el entonces Gerente del hotel Tequendama, John Sutherland. (Hotelería Nacional, 2011), posteriormente se empezaría a crear otra serie de asociaciones para el subsector transportes y restaurantes formando parte del sector privado, con el paso del tiempo y dado el despliegue de la actividad el sector público, la academia y otros sectores de interés fijarían planes que en concordancia con las tendencias mundiales se apoyaría en el turismo como una industria prometedora.

De acuerdo al Plan nacional de Desarrollo Colombia ha mostrado una tendencia creciente y progresiva de la industria turística con incrementos significativos en el número de arribo de personas desde el exterior así como los desplazamientos al interior del país, lo que se ha traducido en un aumento del turismo externo e interno y que ha sido representativo en la economía nacional; de allí que en los Planes sectoriales de Turismo de los últimos años se fijen estrategias para llevar a su máximo nivel la industria de los viajes y así potenciar el turismo para fomentar el desarrollo.

El Golfo de Morrosquillo como territorio importante y reconocido de la Costa Caribe Colombiana no ha sido ajeno a las políticas sectoriales que buscan promover la actividad turística. El Golfo de Morrosquillo ha sido catalogado como uno de los lugares únicos sobre la faz de la tierra, con un clima cálido, agradable, hermosos escenarios, playas que propician el descanso y la práctica de todo tipo de deportes náuticos además de contar con una exquisita oferta gastronómica, de esta manera, el turismo se ha convertido en parte integral en la economía de los municipios que hacen parte de esta subregión.



La actividad turística en el municipio se ha desarrollado sin una apropiada planeación y más como resultado del aprovechamiento de los recursos naturales que ocasiona la afluencia de visitantes a su producto bandera: Sol y Playa, es así como según el Plan de Desarrollo 2012-2015 esta actividad en Santiago de Tolú presenta las siguientes problemáticas:

- Debilidad institucional, regulación y carencia de planificación, falta de un plan de desarrollo turístico municipal.
- Deficiencia de infraestructura (mal estado) señalización, mala prestación de servicios públicos domiciliarios, falta de cobertura de estos últimos.
- Bajo nivel de formación y capacitación del recurso humano, poco o escaso personal bilingüe, y sumado a ello, la poca sensibilización y cultura turística de sus habitantes.
- Falta de promoción turística, debilidades para la misma, falta de nuevos productos turísticos, una oferta poco diferenciada ya que el producto bandera presenta desgaste, lo que conlleva a establecer políticas para el mejoramiento y conservación de los recursos.
- El elevado grado de informalidad y la actitud reacia hacia la formalización.

No obstante, desde la Jefatura de turismo en apoyo con la Alcaldía Municipal, la Asociación de Hoteleros del Golfo y la Escuela de gastronomía del SENA se han adelantado proyectos con el fin de atacar estas debilidades que si bien no son fáciles de eliminar si se están llevando a cabo planes de acción con el fin de contrarrestarlas.

Por otra parte y de acuerdo a una investigación realizada por la Corporación Universitaria del Caribe CECAR, las principal motivación de los turistas para visitar el municipio la constituye el disfrute de sus hermosas playas dada la diversidad de actividades que estas permiten realizar en compañía de un clima agradable y óptimo en estos escenarios, la otra motivación de los turistas está marcada por las tradiciones religiosas que son tan fuertes y se viven con tanta pasión en Santiago de Tolú que ocupan la segunda motivación y como tercera motivación se ubica el

ecoturismo u otras actividades diversas. La siguiente tabla muestra en cifras los anteriores resultados.

Tabla 6

Principales motivaciones de los turistas en el municipio de Santiago de Tolú. (Según encuesta realizada a 1000 turistas entre nacionales y extranjeros.

PRODUCTO	NUMERO DE TURISTAS	% PARTICIPACION POR PRODUCTO
Sol y Playa	800	80%
Turismo Religioso	150	15%
Ecoturismo y otros	50	5%
	1000	100%

Fuente: Plan de Desarrollo 2012 -2015 – Municipio de Santiago de Tolú

3.1.4 Caracterización de la Cadena de Valor Turística del Municipio de Santiago de Tolú.

La forma como las empresas llevan a cabo sus actividades dentro un determinado sector puede generar valor o bien puede destruir valor. La forma más óptima de realizar esas actividades puede crear una ventaja competitiva frente a otras empresas del mismo sector. La cadena de valor contempla dos tipos de actividades: las actividades de apoyo y las actividades primarias, el éxito de estas últimas, en gran manera sustentado, en el buen desarrollo de las actividades de apoyo.

El sector turístico es dinámico y como cualquier sector involucra dentro del sistema productivo estas actividades que forman la cadena de valor, en esa red de actividades se busca



generar valor. Cabe señalar que las actividades van a tener diferentes grados de importancia dependiendo el sector en el que se esté operando.

En el turismo las exigencias son altas dado que todas las actividades tienen alto grado de importancia y la falencia de alguna afecta notablemente a las otras ocasionando una cadena de valor débil en la que en muchas ocasiones no se está creando valor sino destruyéndolo, lo que repercute directamente en la calidad del servicio que tanto demandan los turistas, en este sector no sólo están en juego las expectativas que cada turista tiene acerca de un determinado servicio sino que además son las experiencias que son resultado de las situaciones vividas, son las que alimentan la fidelización.

Cada uno de los actores que involucra estas actividades son relevantes en la búsqueda de creación de valor para la cadena, algunas de estas actividades en el turismo pueden operar de manera independiente pero su funcionamiento influirá en los demás eslabones de la cadena, por ello precisamente se habla de cadena, las actividades van agarradas y van fortaleciendo o debilitando al resto de eslabones.

De acuerdo al estudio realizado por Clúster Development con el apoyo del Ministerio de Industria y Turismo, Innpulsa y la Cámara de Comercio de Sincelejo en el año 2013 el turismo vacacional en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas en el Golfo de Morrosquillo se caracteriza por lo siguiente:

- El negocio está estructurado en hoteles que integran restaurantes, bar y zonas de recreación en sus instalaciones para tener una oferta completa para el turista.
- Los hoteles hacen paquetes en conjunto con las agencias de viaje para complementar la oferta.

- Han logrado paquetizar atractivos naturales, culturales o de aventura del territorio ofreciendo una oferta diferencial frente a otros establecimientos.
- La oferta turística está centrada en los hoteles y no hay conexión con el resto de eslabones de la cadena de valor.
- El potencial de los atractivos de la región se están desaprovechando la oportunidad de integrar los activos regionales para así aumentar el nivel de experiencia.
- La competencia es interna y se desarrolla entre los que intentan diferenciarse abriendo nuevos canales y los que esperan pasivamente la llegada de un turista de menor poder adquisitivo.
- Los canales de comercialización están dirigidos a un mismo nicho, en estas circunstancias la oferta deja de ser una propuesta diferenciada y la competencia por costo empieza a destruir valor.

El estudio concluye que la cadena de valor para la oferta del Golfo de Morrosquillo en Turismo vacacional esta desestructurada, los eslabones trabajan aislados y en una competencia individual, no existen ofertas diferenciadas y el entorno institucional no propicia la competitividad, las oportunidades se pierden al no existen una verdadera alineación y trabajo conjunto de los actores lo cual afecta directamente la cadena debilitando y dejando de acceder a demandas más sofisticadas que permiten que se pueda ser más rentable y sostenible.

Actualmente la cadena de valor turística para el municipio de Santiago de Tolú sigue centrándose en la oferta hotelera que integra ofertas complementarias para tratar de ampliar los servicios para los turistas, las empresas se centran en la competencia por costo abaratando el servicio para poder competir, los servicios aunque se califican como buenos no son diferenciales, lo que logre ampliar la temporada y aumentar el gasto por parte del turista.

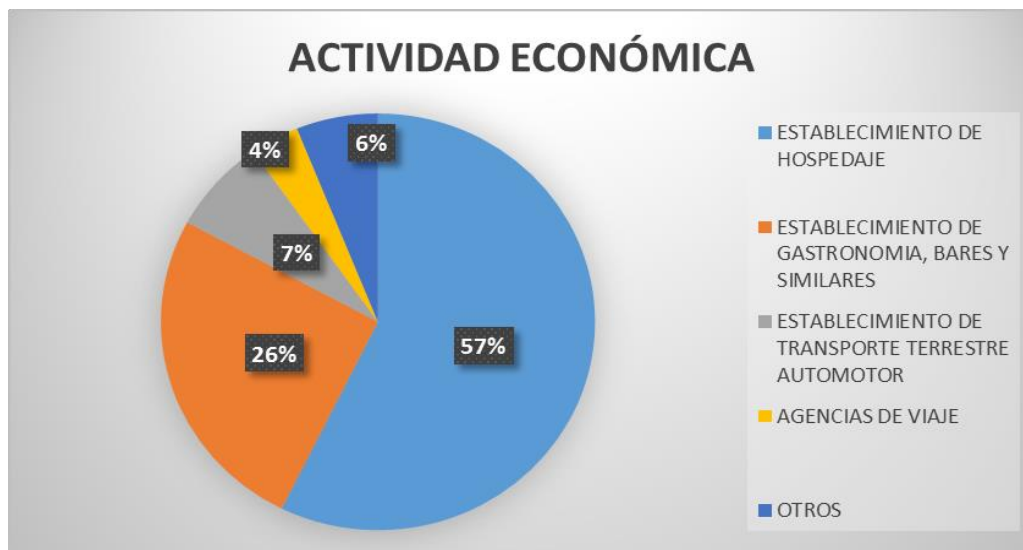


La cadena de valor turística se encuentra debilitada, al no mostrar la integración debida entre el sector público, el sector privado, las asociaciones en todas sus formas, la academia y la comunidad local. El establecimiento de planes y políticas en conjunto con todos los sectores es requerido para lograr concertar estrategias certeras que alcancen resultados visibles para un sector de proyección tan dinámica como este.

3.1.5 Caracterización de los Prestadores Turísticos del Municipio de Santiago de Tolú.

Después de haber realizado las encuestas a los prestadores de servicios turísticos: microempresas y pequeñas empresas, se procedió a tabular la información en el software estadístico SPSS, el cual permite evaluar el comportamiento de las variables analizadas durante la investigación. En primer orden se estudiaron las variables por independiente, entre estas: la actividad económica, el tamaño de la empresa, el nivel de educación del empresario, el grado de asociatividad y los beneficios que perciben los empresarios al estar o no asociados. Posteriormente, se cruzaron las variables unas con otras, para saber el grado de incidencia de una variable con respecto a la otra.

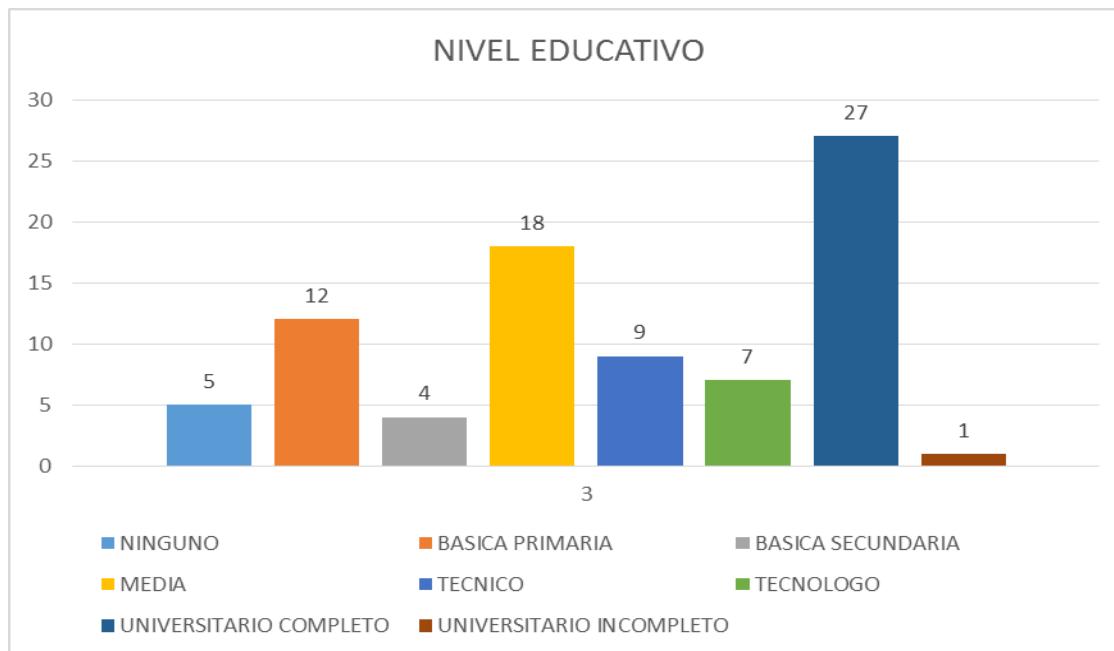
A continuación, se describen mediante gráficas:



Gráfica 2 VARIABLE 1: Actividad Económica de los Prestadores Turísticos del Municipio de Santiago de Tolú

Fuente: Diseño de Modelo asociativo para articular la cadena de valor en las Micro y Pequeñas empresas turísticas de Santiago de Tolú y Coveñas en el Departamento de Sucre. Cardona A, Yolanda y Jarava F, Mónica.

De la muestra seleccionada de los prestadores turísticos (83) para realizar la encuesta, se pudo evidenciar el 57% son establecimientos de hospedaje, es decir, que 47 de éstos son hoteles, cabañas y hostales. El 26%, son establecimientos de gastronomías, bares y similares; es decir que, 21 de éstos son restaurantes y negocios de comidas rápidas. El 7% de los establecimientos son de transporte terrestre automotor, es decir, 6 negocios se dedican a prestar el servicio de transporte de pasajeros. El 4% de los encuestados, son 3 agencias de viajes. Y, por último el 1%, se dedican a otros servicios como condominios.



Gráfica 3 Variable 2: Nivel Educativo de los Empresarios de los Prestadores Turísticos del Municipio de Santiago de Tolú

Fuente: Diseño de Modelo asociativo para articular la cadena de valor en las Micro y Pequeñas empresas turísticas de Santiago de Tolú y Coveñas en el Departamento de Sucre. Cardona A, Yolanda y Jarava F, Mónica.

La gráfica representa que el 6% de los administradores de 5 prestadores no poseen un nivel de educación; el 14% de los empresarios de 12 negocios cuentan con la básica primaria; el 5% de estos empresarios, es decir de 4 cuentan con estudios de básica secundaria; el 22% de los administradores de 18 negocios, tienen estudios de nivel medio; el 11% de los administradores de 9 empresas tienen estudios técnicos; el 8% de los administradores de 7 negocios tienen estudios tecnológicos; el 33% de los gerentes de estas 27 empresas tienen un nivel educativo medio como universitario completo; y por último, el 1% de los administradores, es decir una sola persona no tiene nivel educativo de profesionales.



Gráfica 4 Variable 3: Tamaño de los Prestadores Turísticos del Municipio de Santiago de Tolú

Fuente: Diseño de Modelo asociativo para articular la cadena de valor en las Micro y Pequeñas empresas turísticas de Santiago de Tolú y Coveñas en el Departamento de Sucre. Cardona A, Yolanda y Jarava F, Mónica.

La gráfica muestra que de la muestra seleccionada para la investigación, el 4% son pequeñas empresas, es decir que sólo 3 prestadores turísticos tienen más de 10 empleados. El 96% de los prestadores son microempresas, es decir 80 negocios tienen menos de 10 empleados en su nómina.

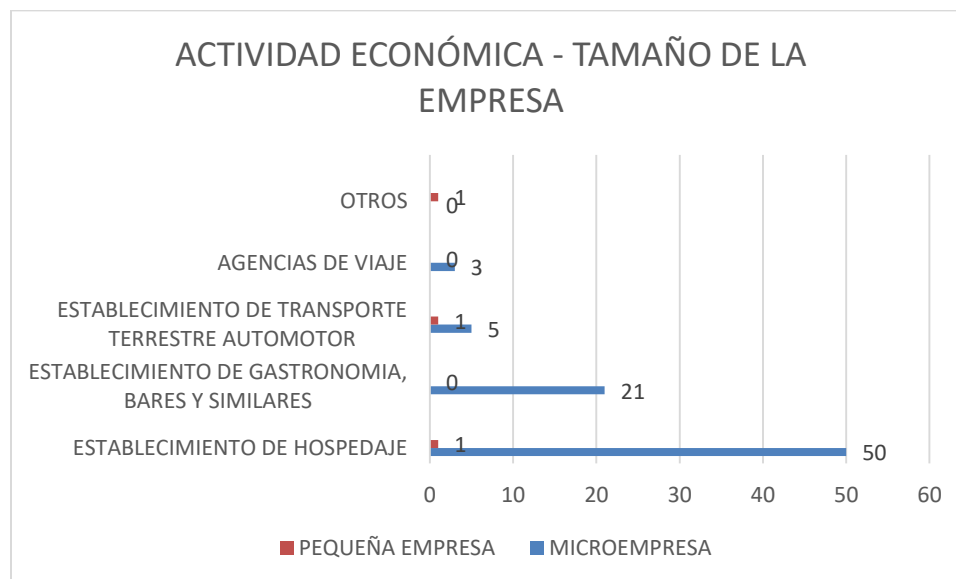


Gráfica 5 Variable 4: Organización Social de los Prestadores Turísticos del Municipio de Santiago de Tolú

Fuente: Diseño de Modelo asociativo para articular la cadena de valor en las Micro y Pequeñas empresas turísticas de Santiago de Tolú y Coveñas en el Departamento de Sucre. Cardona A, Yolanda y Jarava F, Mónica.

La gráfica muestra que de la muestra seleccionada para la investigación, el 47% están vinculados bajo una modalidad de asociatividad, es decir 39 prestadores sin están asociados. Y, el 53% de la muestra analizada, no está asociado bajo ninguna modalidad de asociación, es decir 44 negocios no están adscritos a ninguna asociación.

Variables cruzadas: Actividad económica vs Tamaño de la empresa

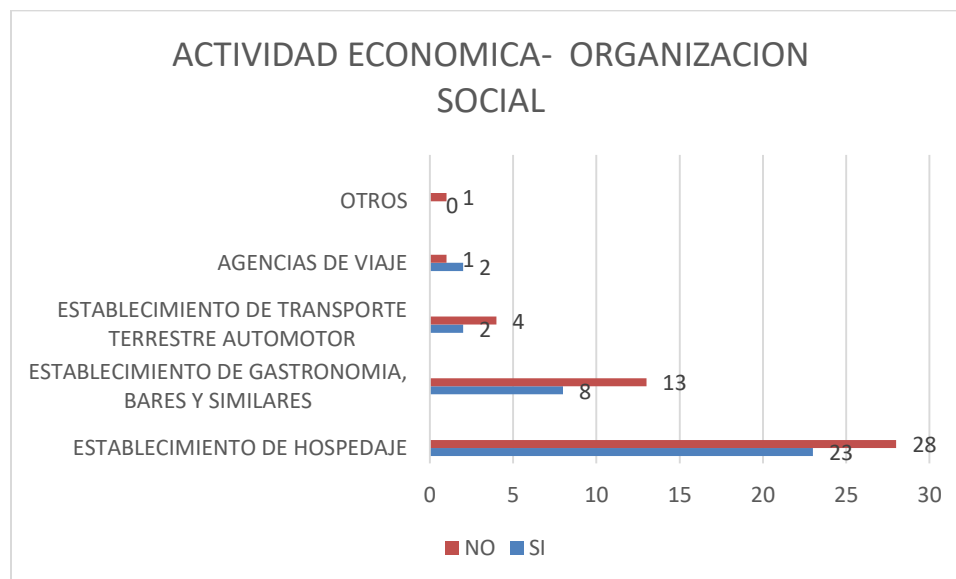


Gráfica 6 Actividad Económica vs Tamaño de la empresa en Santiago de Tolú

Fuente: Diseño de Modelo asociativo para articular la cadena de valor en las Micro y Pequeñas empresas turísticas de Santiago de Tolú y Coveñas en el Departamento de Sucre. Cardona A, Yolanda y Jarava F, Mónica.

En lo referente al tamaño de las empresas (pequeñas y microempresas) según actividad económica que desempeñan las mismas, se evidencia que en el municipio de Santiago de Tolú, el 4% corresponde a pequeñas empresas distribuidas en cada una de las actividades económicas consideradas en la muestra y el restante 96% de la muestra manifestó ser microempresas, lo equivalente a 80 establecimientos económicos, asimismo la actividad económica con mayor representatividad es “Establecimiento de Hospedaje”, la cual representa el 57% del total de la muestra, seguidamente se evidencia que la segunda actividad económica de gran representatividad son “Establecimientos de gastronomía, bares y similares” con una proporción de 26% del total de la muestra en el municipio, por otra parte actividades económicas relacionadas al turismo como “Establecimiento De Transporte Terrestre Automotor”, “Agencias de Viajes” y “Otros”, son representativas pero en menor proporción con un 7% ; 4%; 6% respectivamente, con una distribución por tamaño en la que la diferencia es mínima entre las pequeñas empresas y microempresas.

Variables cruzadas: Actividad económica vs Organización Social

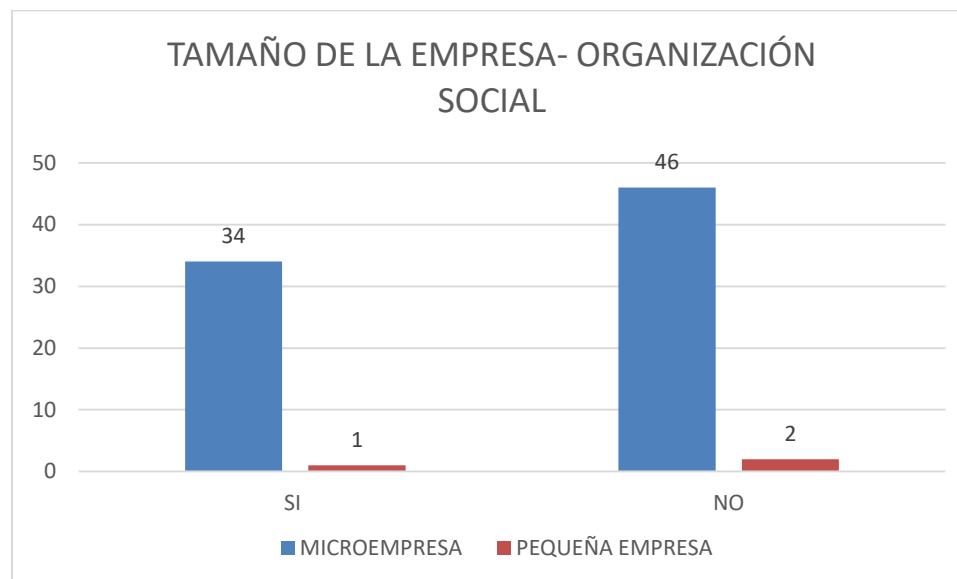


Gráfica 7 Actividad económica vs Organización social

Fuente: Diseño de Modelo asociativo para articular la cadena de valor en las Micro y Pequeñas empresas turísticas de Santiago de Tolú y Coveñas en el Departamento de Sucre. Cardona A, Yolanda y Jarava F, Mónica.

En lo referente al grado de asociatividad según la actividad económica que desempeñan los establecimientos visitados, se identifica que 44 establecimientos de 83 manifiestan no estar asociados lo cual se representan en la figura 4, el 84,2%, en la cual los establecimientos que se dedican a la actividad económica de “Hospedaje” de los que manifestaron no encontrarse asociados por lo cual tan solo 23 de los 51 establecimientos que conforman ésta actividad económica se encuentran asociadas, seguidamente la actividad “Gastronomía, Bares y Similares” es la actividad en la cual 13 establecimientos ostentaron no encontrarse asociados y los restante 8 establecimientos se encuentran bajo algún tipo de asociatividad, las actividades con menor proporción de manifestaron no encontrarse asociadas como las agencias de viajes al igual que establecimientos dedicados al transporte declararon no encontrarse ninguno en asociación. Lo que se puede interpretar como un escenario que es altamente individualista y de gran desconocimiento de las ventajas que puede ofrecer la asociatividad en términos de alianza, fundamentando el esfuerzo conjunto hacia objetivos comunes y el mejoramiento de la productividad y competitividad en el mercado interno.

Variables cruzadas: Tamaño de la empresa vs organización social

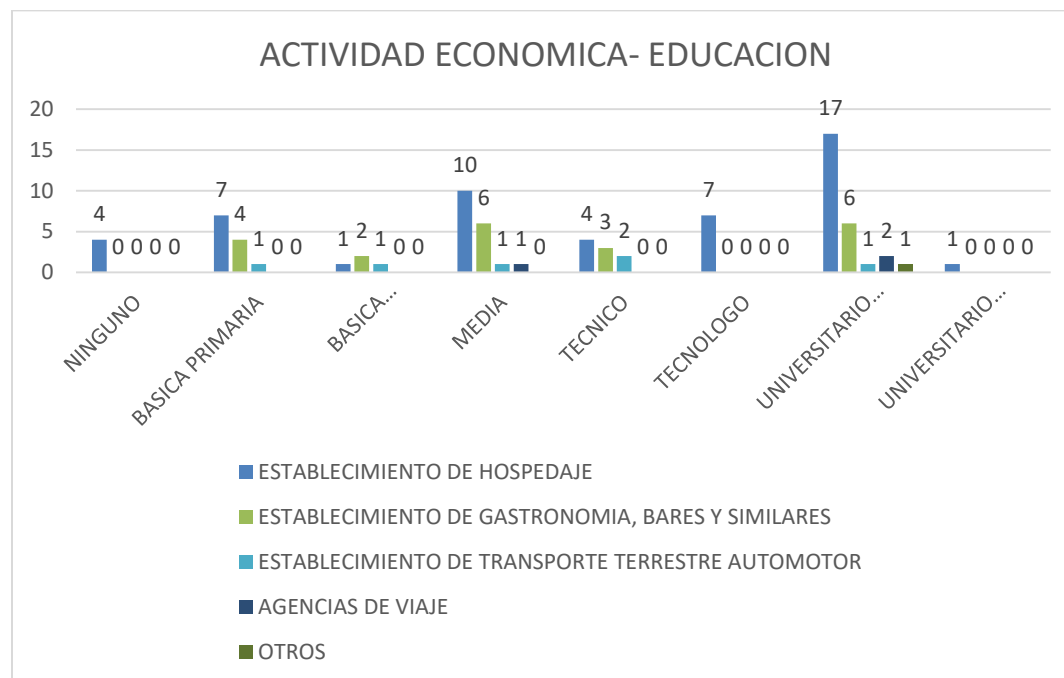


Gráfica 8 Tamaño de la empresa - Organización Social

Fuente: Diseño de Modelo asociativo para articular la cadena de valor en las Micro y Pequeñas empresas turísticas de Santiago de Tolú y Coveñas en el Departamento de Sucre. Cardona A, Yolanda y Jarava F, Mónica.

En lo referente a que por tamaño se encuentre asociadas las empresas estudiadas nos refleja la Gráfica 8 que el 57.5% de la microempresas no se encuentran asociadas y el restante 41.5% de las microempresas equivalente a 34 establecimientos manifestaron encontrar vinculada algún asociación que les permita alcanzar objetivos comunes, por su parte las pequeñas empresas el 33% manifestaron encontrarse asociadas y el restante 67% no, por lo que nos permite inferir que en las microempresas existe un mayor grado de individualismo en la forma de trabajar para alcanzar sus metas u objetivos que encontrar en la asociatividad una alternativa de fortalecimiento para afianzarse en el mercado interno.

Variables cruzadas: Actividad económica- Nivel Educativo



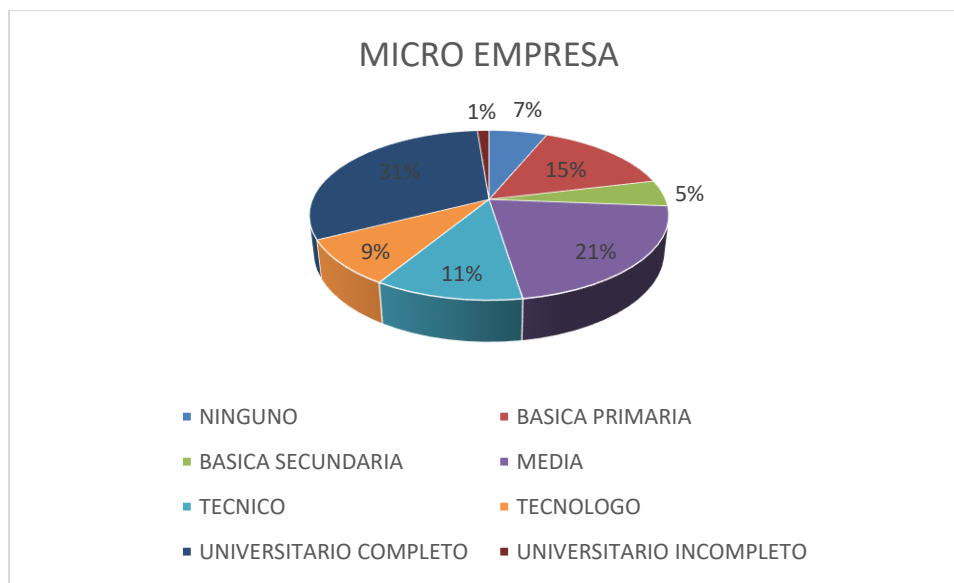
Gráfica 9 Actividad económica- Nivel de educación

Fuente: Diseño de Modelo asociativo para articular la cadena de valor en las Micro y Pequeñas empresas turísticas de Santiago de Tolú y Coveñas en el Departamento de Sucre. Cardona A, Yolanda y Jarava F, Mónica.

El 95% de los empresarios están alfabetizados, es decir saben leer y escribir. El 33% tiene un nivel educativo alcanzado en “Universitario completo” siendo el mayor, en la que se destaca la actividad económica “Establecimientos de hospedaje” con una cantidad de 17 establecimientos equivalente al 62 % de los establecimientos, no muy alejada de actividades económicas como “Establecimiento de Hospedaje” representada por un 22% en los cuales sus empresarios han alcanzado nivel educativo “Media”, por su parte el 28% alcanzaron estudios “Universidad Completa”, en la cual la actividad de mayor referencia para los empresarios son “Establecimientos de Hospedaje” la cual representa el 61.4% de los establecimientos encontrados en este nivel educativo; el 11% son técnicos y en la que sigue destacando actividades económicas como es “Establecimientos de Hospedaje” representadas en un 33% , por su parte el 8% son tecnólogos, en la que se destaca una diferencia mínima entre los establecimientos estudiados con diferencia

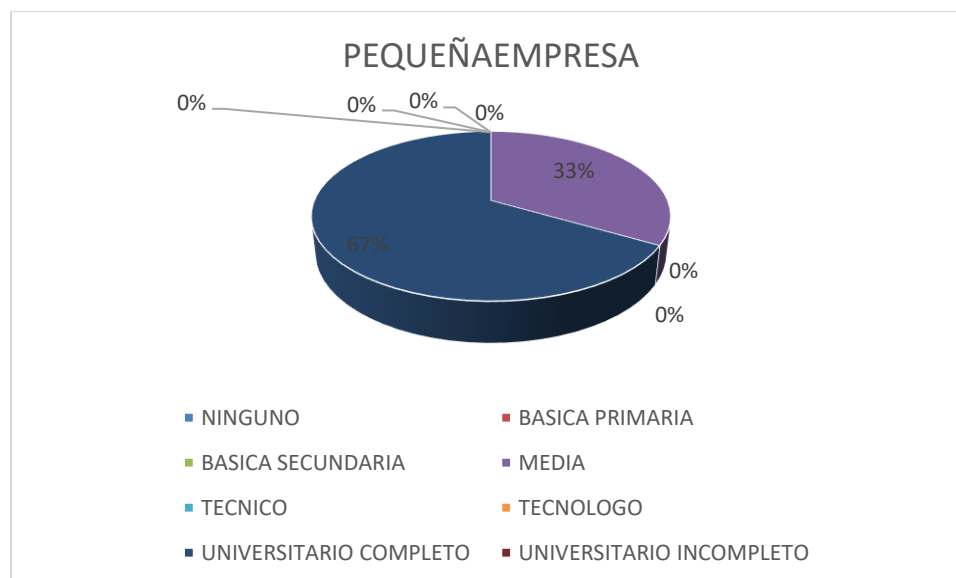
promedio de 3 establecimiento por cada actividad económica, el 14% “Básica Primaria” y asimismo los de menor educación son los que alcanzaron básica secundaria y universidad incompleta con 4 y 1 establecimientos, representados equivalentemente al 5% y 1% respectivamente en estos niveles educativos. Este adecuado nivel educativo de los empresarios se convierte en una situación favorable para impulsar y fortalecer la formación empresarial, organizacional, la formalización y la capacitación técnica, que les permita desarrollar sus destrezas y habilidades, dado que actualmente se constituye en una necesidad prioritaria en las unidades económicas.

Variables cruzadas: Tamaño de la empresa – Nivel de educación



Gráfica 10 Nivel educativo- Tamaño de la empresa (Microempresa)

Fuente: Diseño de Modelo asociativo para articular la cadena de valor en las Micro y Pequeñas empresas turísticas de Santiago de Tolú y Coveñas en el Departamento de Sucre. Cardona A, Yolanda y Jarava F, Mónica.



Gráfica 11 Nivel educativo- Tamaño de la empresa (Pequeña Empresa)

Fuente: Diseño de Modelo asociativo para articular la cadena de valor en las Micro y Pequeñas empresas turísticas de Santiago de Tolú y Coveñas en el Departamento de Sucre. Cardona A, Yolanda y Jarava F, Mónica.

Las microempresas registran 80 establecimientos en las diversas actividades económicas con la proporción de mayor concentración de nivel educativo alcanzado universitario completo con un 31%, un 21% en educación media, un 11% técnico, el 15% alcanza básica primaria, ser tecnólogo un 9%, haber culminado la básica secundaria un 5% y las de menor proporción de las microempresas han alcanzado ser tecnólogo en un 9%, un 1% no lograron culminar los estudios universitarios y un 7% no realizaron ningún estudio, lo que nos permite deducir que las microempresas en relacionadas a la actividad de turismo en el municipio de Santiago de Tolú, para que un empresario pueda estar a cargo de ella basta con que haya culminado los estudios de básica secundaria y media. El nivel educativo según respecta el tamaño de las empresas identificadas para él estudio se evidencia que de las 3 pequeñas empresas, el 67% que representa la proporción mayor del nivel educativo “Universitario” lo equivalente a 2 establecimientos, el 33% tan solo lograron culminar estudios hasta la “Media”.



3.2 Las Micro Y Pequeñas Empresas De La Cadena De Valor Turística En El Municipio De Coveñas, Sucre

3.2.1 Generalidades

3.2.1.1 Aspectos Físicos

Ubicado en el Golfo de Morrosquillo, en el departamento de Sucre, es uno de los municipios de mayor atractivo para propios y visitantes, gracias a sus hermosas playas, clima agradable y entorno tranquilo, representa el 0,5% del departamento, se localiza en la latitud $09^{\circ}24'00$ al norte de la línea ecuatorial y una longitud de $75^{\circ}40'55$ al occidente del meridiano de Greenwich, se extiende sobre 7.414 km^2 que comprende 2.214 km^2 al área urbana y 5.200 km^2 al área rural. Según informe del Instituto Geográfico Agustín Codazzi se trata de un área edificada sobre un plano ligeramente estable. (DIMAR).

El municipio de Coveñas limita al Norte con el Mar Caribe, al Sur con el Municipio de San Antonio de Palmito y el Departamento de Córdoba, al Este con el Municipio de Santiago de Tolú y al Oeste con el Departamento de Córdoba. (Alcaldía de Coveñas, 2014) Con una altura de la cabecera municipal de 5 metros sobre el nivel del mar. El clima que predomina es el clima cálido seco propio de la región Caribe y su temperatura media anual está en los 30°C , llegando superar los 34°C , los meses de febrero y marzo son los más calurosos y en el periodo comprendido entre abril y noviembre se presenta el periodo de lluvias. La gran proximidad al mar conlleva a que la zona sea muy húmeda pero es modificada por los vientos secantes del noreste. (DIMAR)



Figura 11 Ubicación del municipio de Coveñas, Sucre

Fuente: [Google](#) maps

3.2.1.2 Aspectos Económicos.

En el municipio de Coveñas las actividades que sustentan la población están asociadas en mayor escala al turismo, la pesca y en menor escala en las actividades agropecuarias y la ganadería.

3.2.1.3 Vías de Acceso.

El acceso al municipio de Coveñas es posible por vía terrestre, aérea y fluvial. Por vía aérea por medio del Aeropuerto Los Garzones en la ciudad de Montería (Córdoba) que se ubica aproximadamente a hora y media del municipio y al cual llegan las principales aerolíneas del país como Avianca y Viva Colombia. Asimismo, en el municipio de Corozal en el departamento de Sucre se encuentra el Aeropuerto Las Brujas que tiene vuelos en menor escala y donde arriban



aerolíneas nacionales como Satena y aerolíneas low cost como Easy Fly ubicándose a una hora de distancia.

Por vía terrestre, se puede llegar a través de las empresas de transporte intermunicipal que salen desde Sincelejo con destino directo a Coveñas y una distancia de aproximadamente una hora y media, también desde Sincelejo hacia el municipio de Santiago de Tolú y desde este opera la empresa Coocontrastol que trasporta hacia el municipio de Coveñas, asimismo desde otras ciudades del Caribe que llegan a la capital sucreña se encuentra las empresas de transportes Brasilia, Rápido Ochoa, transporte González y Torcoroma.

3.2.1.4 Aspectos Político-Institucionales.

El municipio de Coveñas presenta como la división tradicional del sector urbano y del sector rural, en este último se encuentran cuatro (4) corregimientos, dos (2) veredas y un (1) resguardo indígena. Los corregimientos son: Boca de la Ciénega, El Mamey, El Reparó y Guayabal. Las veredas son: Punta Seca y Torrente y el Resguardo Torrente Usuarios. En lo concerniente al sector urbano este ocupa 617 has que corresponden al 11% del territorio, este sector está integrado por San José, la zona industrial de Coveñas, Brigada de instrucción y entrenamiento de la infantería de marina, antiguo campamento obrero, La Coquerita, Guayabal, Urbanización Alicante, Primera Ensenada y el Manglar Isla de Gallinazo. (Municipio de Coveñas, 2014)

3.2.1.5 Características Económicas.

El municipio de Coveñas como parte del departamento de Sucre se enmarca en el desarrollo de actividades basadas en la agricultura y la ganadería aunque en menor escala con relación a los otros municipios del departamento debido sus características físicas que son bien descritas en líneas anteriores de este capítulo, de este modo la economía del municipio se enfatiza en las actividades relacionadas con la explotación de los recursos naturales como lo son las actividades turísticas que se sustentan en el producto de sol y playa y la pesca principalmente la que se lleva a cabo en uno de sus mayores atractivos: La Ciénega de la Caimanera.

En el caso del sector agrícola, la producción se dedica al autoconsumo y los cultivos que predominan son: La yuca, el ñame, frijol, plátano, coco y maíz. En el sector pecuario la actividad se desarrolla de manera extensiva y prima la especie bovina siendo desarrollada en zonas aledañas a isla Gallinazo, el corregimiento del Reparo y algunas veredas como Torrente, El Mamey, Bella Vista y Algarrobo. (Alcaldía de Coveñas, 2014). El sector comercial es muy incipiente e informal, encontrándose pequeños negocios de ventas de ropa, calzado, comestibles, variedades y accesorios, entre otros, el cual es jalonado por la temporada alta que mueve el turismo, la mayor concentración de estos establecimientos se ubica en el sector Punta de Piedra y Boca de la Ciénega.

El sector acuícola también tiene presencia en la zona, realizándose la pesca de manera artesanal y con una producción muy baja dadas las restricciones para la actividad, es dedicada al autoconsumo y en un nivel bajo a comercialización, la actividad es generadora de empleo teniendo presencia la asociación de pescadores del Golfo de Morrosquillo (ASOPESGOLMAFRO) la asociación de pescadores de Guayabal (ASOPESGUAYABAL) y asociación de pescadores piscícolas y servicios ambientales de Punta de Piedra. (Organizaciones Solidarias, 2015) Sin



embargo, falta gestión y planificación para que el sector pueda ser representativo en la economía municipal y departamental y aporte a la mejora en las condiciones de vida de sus habitantes.

El sector turístico es el que más se destaca y en los últimos años ha crecido siendo muy representativo en el PIB departamental, la mayor oferta se concentra en el subsector del alojamiento gracias a la alta presencia de condominios, cabañas, hoteles y hostales. La afluencia de personas sobre todo del interior del país en temporada dinamiza el sector y favorecen a los demás sectores presentes en el municipio. El sector industrial se desarrolla a partir de las actividades de almacenamiento y exportación de petróleo por la presencia del Oleoducto Caño Limón, de Ecopetrol, además se encuentran empresas como Petrocomercial, Asociación Cravo Norte y Exxon Mobil e industrias menores con microempresas de ebanistería, carpintería y panadería. (Alcaldía de Coveñas, 2014)

La siguiente tabla muestra los sectores de mayor importancia en el municipio:

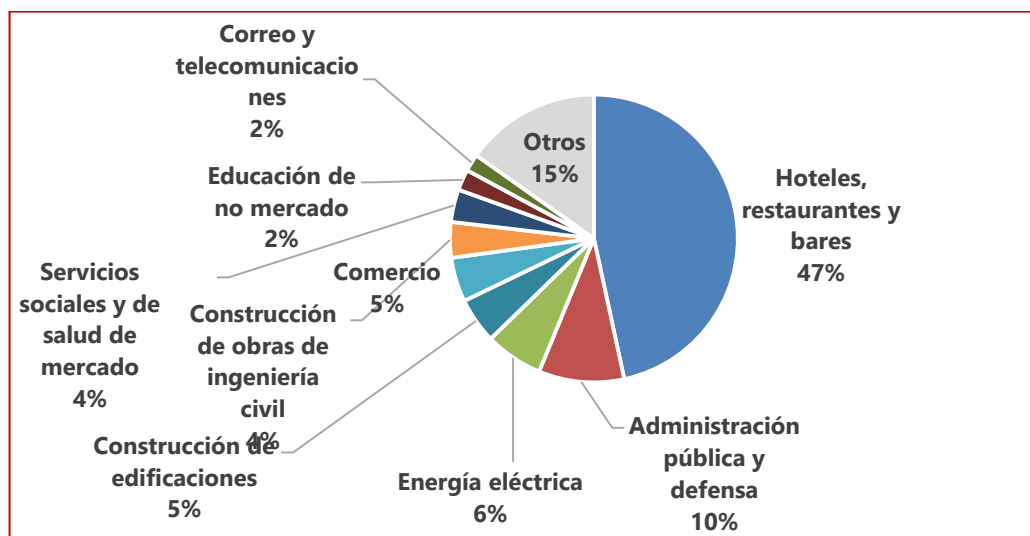
Tabla 7

Valor agregado en el municipio de Coveñas (pesos corrientes)

Valor Agregado Municipal	119,2
Hoteles, restaurantes y bares	55,5
Administración pública y defensa	11,4
Energía eléctrica	7,8
Construcción de edificaciones	6,1
Comercio	5,9
Construcción de obras de ingeniería civil	4,8
Servicios sociales y de salud de mercado	4,4
Educación de no mercado	2,8
Correo y telecomunicaciones	2,3
Otros	18,1
Valor Agregado Per cápita (Pesos corrientes)	1.314.755

Fuente: Ficha Municipal DDTs-DNP, 2013

La tabla anterior evidencia la relevancia del subsector de hoteles, restaurante y bares con la mayor participación en la economía municipal, seguida de la administración pública y defensa dadas las gestiones que han adelantado las administraciones en temas de educación, salud, saneamiento básico, entre otros, es de destacar además en concordancia con lo antes descrito el subsector de la construcción tanto de edificaciones como obras de ingeniería y otras actividades no especificadas que le aportan a la economía municipal.



Gráfica 12 Participación de las ramas de actividad económica en el municipio de Coveñas.

Fuente: Ficha Municipal DDTs-DNP, 2013.

El anterior gráfico muestra la participación porcentual por las ramas de actividad, es notable la importancia de los establecimientos de hospedaje así como los establecimientos de gastronomía, bares y similares como los principales focos de movimiento de la actividad turística en este municipio.



3.2.1.6 Estructura Empresarial.

Según el Censo 2005 el municipio de Coveñas cuenta con un 2.2% de establecimientos dedicados a la actividad industrial, un 28,3% al comercio que está sujeto a las actividades asociadas al turismo, un 68,8% de establecimientos dedicados a los servicios (sobretudo establecimientos que ofrecen el servicio de hospedaje, servicio de transporte acuático, gastronomías, Guianza, etc.). Un 0,8% se dedican a otras actividades.

Así mismo se evidencia la presencia de organizaciones de economía solidaria, las cuales se ubican en la modalidad de cooperativa, corporaciones y fundaciones, , con poca presencia en el municipio como puede verse a continuación:

3.2.2 Impacto de la Actividad Turística en el Municipio de Coveñas

Las actividades turísticas caracterizan al territorio, son parte del diario vivir de sus habitantes, en Sucre cuando se habla de descanso y relajamiento se piensa en los viajes hacia la playa donde los principales lugares que se ubican en la mente de sus habitantes son las playas del Golfo de Morrosquillo que tienen como principal recurso: El mar y el sol que configuran el producto sol y playa. Estas actividades son desarrolladas gracias a la explotación de este producto, las playas de puntepiedra, primera y segunda ensenada y la coquerita son las más frecuentadas por los visitantes por su belleza y porque permiten la práctica de deportes náuticos.

Los servicios que ofrecen los establecimientos de alojamiento y hospedaje se caracterizan por ofrecer servicios complementarios a la oferta básica, como parqueadero, restaurante, mini bar



y gimnasio y en menor proporción servicios como sala de eventos, wifi, spa y cajilla de seguridad. Por otro lado es importante considerar que el personal que labora en estos establecimientos no tiene formación especializada. (Mercado Covo, Pacheco Ruiz, & Rojas Martínez, 2015). Así mismo estos establecimientos no cumplen con los requisitos mínimos exigidos según las normas técnicas sectoriales por lo tanto no se encuentran certificados.

Los establecimientos que ofertan servicios turísticos en el territorio se caracterizan por clasificarse dentro de la categoría de microempresa debido a que en un 96,9% tiene entre 1 y 10 empleados (Mercado Covo, Pacheco Ruiz, & Rojas Martínez, 2015). La mayor parte de las cabañas tienen un administrador que en ocasiones esta sólo o en compañía de algún familiar y que se dedica al cuidado, mantenimiento y atención del lugar, los propietarios de la mayor parte de estos establecimientos de hospedaje viven fuera del municipio y son oriundos de municipios de la Región Andina especialmente de Antioquia, Cundinamarca y Meta.

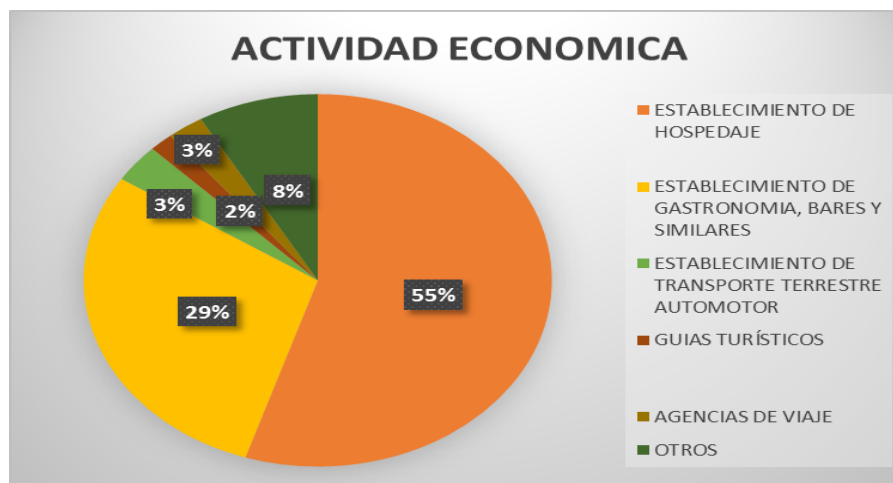
3.2.3 Caracterización de la Cadena de Valor Turística del Municipio de Coveñas

La forma como se desarrollan las actividades turísticas en el municipio podría decirse que no cumplen con lo que caracteriza una cadena de producción que genera valor y beneficia al destino o en el caso concreto de un territorio con vocación turística como lo es el municipio de Coveñas.. Los eslabones de la cadena están desarticulados y no fluye la comunicación entre estos, cada eslabón trabaja de manera aislada en la búsqueda de beneficios, las actividades se desarrollan de manera empírica y esto repercute directamente en la calidad del servicio prestado a los turistas, quienes con tal de cumplir el objetivo por el cual han venido obtienen los servicios que mejor se acomoda a sus necesidades y en un lapso de 3 a 5 días regresan a su lugar de origen, reduciéndose de esta manera la duración en el lugar turístico.

- Primer eslabón: comunicación e información sobre el destino
- Segundo eslabón: comercialización de los servicios que componen el turismo
- Tercer eslabón: producción de bienes y servicios consumidos por los visitantes
- Cuarto eslabón: gestión post-venta

3.2.4 Caracterización de los Prestadores Turísticos del Municipio de Coveñas, Sucre

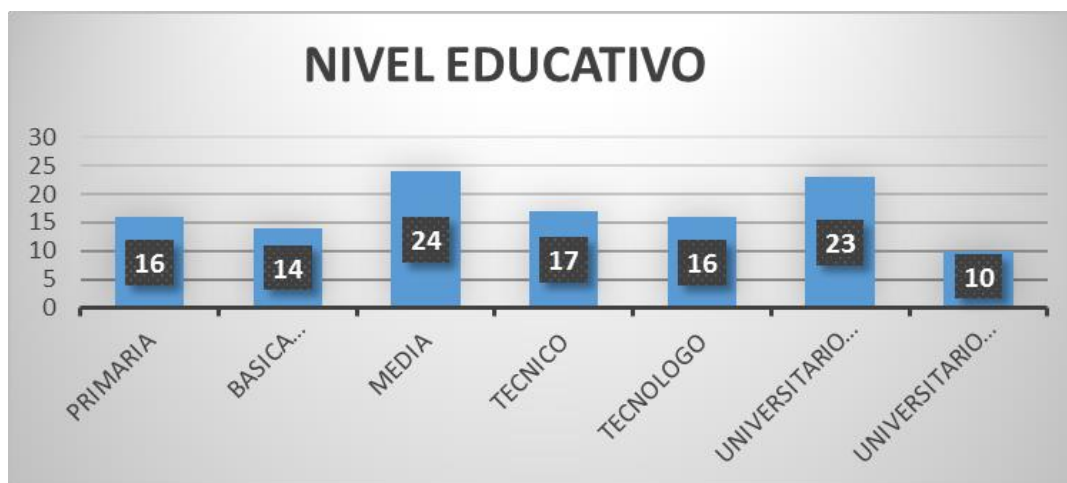
Después de haber realizado las encuestas a los prestadores de servicios turísticos: microempresas y pequeñas empresas, se procedió a tabular la información en el software estadístico SPSS, el cual permite evaluar el comportamiento de las variables analizadas durante la investigación. En primer orden se estudiaron las variables por independiente, entre estas: la actividad económica, el tamaño de la empresa, el nivel de educación del empresario, el grado de asociatividad y los beneficios que perciben los empresarios al estar o no asociados. Posteriormente, se cruzaron las variables unas con otras, para saber el grado de incidencia de una variable con respecto a la otra. A continuación, se describen mediante gráficas:



Gráfica 13 Variable 1: Actividad Económica de los Prestadores Turísticos del Municipio de Coveñas, Sucre

Fuente: Diseño de Modelo asociativo para articular la cadena de valor en las Micro y Pequeñas empresas turísticas de Santiago de Tolú y Coveñas en el Departamento de Sucre. Cardona A, Yolanda y Jarava F, Mónica.

De la muestra seleccionada de los prestadores turísticos (120) para realizar la encuesta, se pudo evidenciar el 55% son establecimientos de hospedaje, es decir, que 66 de éstos son hoteles, cabañas y hostales. El 29%, son establecimientos de gastronomías, bares y similares; es decir que, 35 de éstos son restaurantes y negocios de comidas rápidas. El 3% de los establecimientos son de transporte terrestre automotor, es decir, 4 negocios se dedican a prestar el servicio de transporte de pasajeros. El 2% de los encuestados, son 2 empresas dedicadas a ser guías turísticos; El 3% son 3 agencias de viajes. Y, por último el 8%, se dedican a otros servicios como condominios y aparta hoteles.

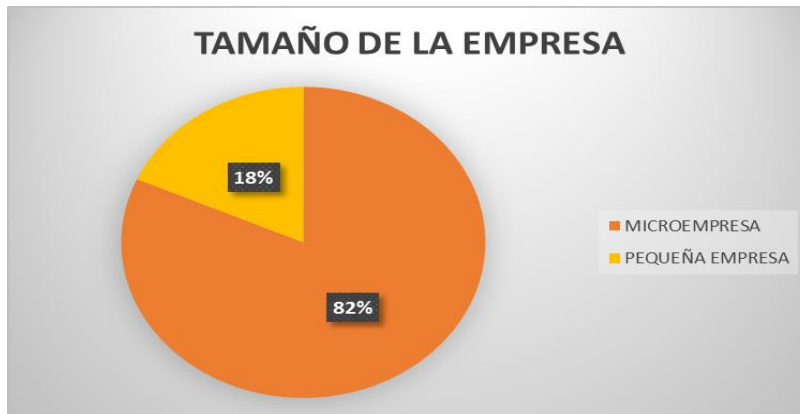


Gráfica 14 Variable 2: Nivel Educativo de los Empresarios de los Prestadores Turísticos del Municipio de Coveñas, Sucre

Fuente: Diseño de Modelo asociativo para articular la cadena de valor en las Micro y Pequeñas empresas turísticas de Santiago de Tolú y Coveñas en el Departamento de Sucre. Cardona A, Yolanda y Jarava F, Mónica.

La gráfica representa que el 14% de los administradores de 16 prestadores poseen un nivel de educación en básica primaria; el 10% de los empresarios de 12 negocios cuentan con la básica secundaria; el 20% de estos empresarios, es decir de 24 cuentan con estudios de educación media; el 14% de los administradores de 17 negocios, tienen estudios de nivel técnicos; el 13% de los administradores de 16 negocios tienen estudios tecnológicos; el 19% de los gerentes de estas 23

empresas tienen un nivel educativo medio como universitario completo; y por último, el 8% de los administradores, es decir 10 personas tiene nivel educativo de profesionales pero incompleto.



Gráfica 15 Variable 3: Tamaño de los Prestadores Turísticos del Municipio de Coveñas, Sucre

Fuente: Diseño de Modelo asociativo para articular la cadena de valor en las Micro y Pequeñas empresas turísticas de Santiago de Tolú y Coveñas en el Departamento de Sucre. Cardona A, Yolanda y Jarava F, Mónica.

La gráfica muestra que de la muestra seleccionada para la investigación, el 18% son pequeñas empresas, es decir que 22 prestadores turísticos tienen más de 10 empleados. El 82% de los prestadores son microempresas, es decir 98 negocios tienen menos de 10 empleados en su nómina.

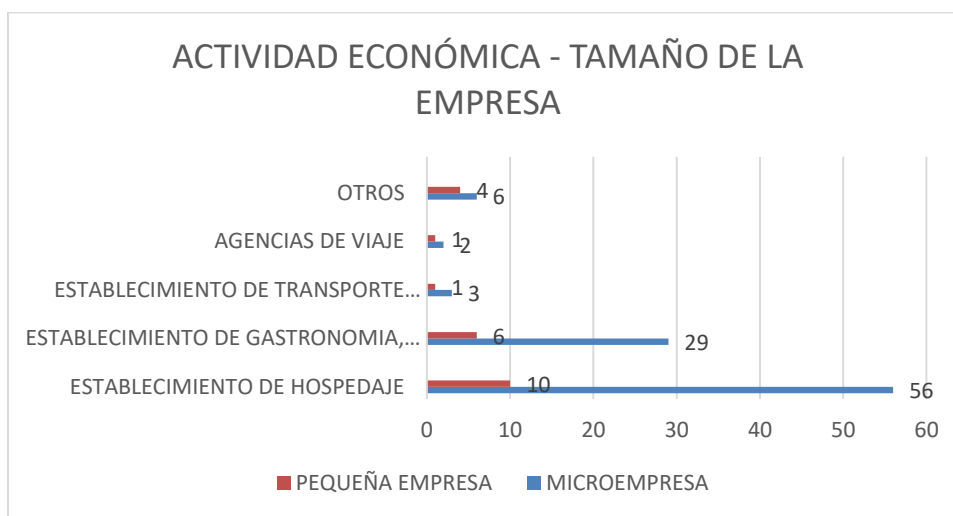


Gráfica 16 Variable 4 Organización Social en el municipio de Coveñas, Sucre

Fuente: Diseño de Modelo asociativo para articular la cadena de valor en las Micro y Pequeñas empresas turísticas de Santiago de Tolú y Coveñas en el Departamento de Sucre. Cardona A, Yolanda y Jarava F, Mónica.

La gráfica muestra que de la muestra seleccionada para la investigación, el 18% están vinculados bajo una modalidad de asociatividad, es decir 22 prestadores si están asociados. Y, el 82% de la muestra analizada, no está asociado bajo ninguna modalidad, es decir 101 negocios no están adscritos a ninguna asociación.

VARIABLES CRUZADAS ACTIVIDAD ECONÓMICA – TAMAÑO DE LA EMPRESA



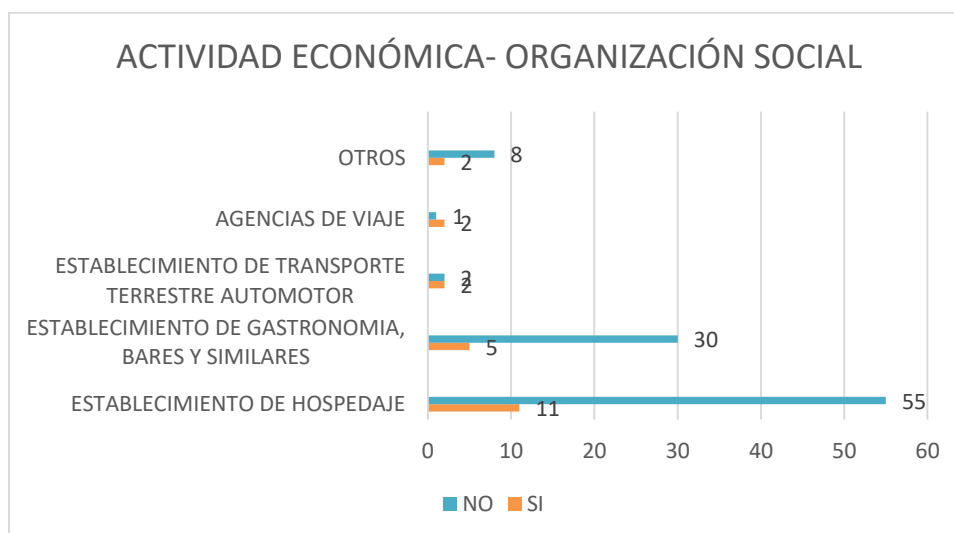
Gráfica 17 Actividad económica - Tamaño de la empresa

Fuente: Diseño de Modelo asociativo para articular la cadena de valor en las Micro y Pequeñas empresas turísticas de Santiago de Tolú y Coveñas en el Departamento de Sucre. Cardona A, Yolanda y Jarava F, Mónica.

En lo referente al tamaño de las empresas (pequeñas y microempresas) según actividad económica que desempeñan las mismas, se evidencia que en el municipio de Coveñas el 18% corresponde a pequeñas distribuidas en cada una de las actividades económicas consideradas en la muestra y el restante 82% de la muestra manifestó ser microempresas, lo equivalente a 66 establecimientos económicos, asimismo la actividad económica con mayor representatividad es “Establecimiento de Hospedaje”, la cual representa el 55% del total de la muestra y de ésta proporción el 15,1% corresponde a pequeñas empresas lo equivalente a 10 establecimientos, seguidamente se evidencia que la segunda actividad económica de gran representatividad son “Establecimientos de gastronomía, bares y similares” con una proporción de 29% del total de la muestra en el municipio

y en la cual el 82,9% son representadas por microempresas en dicha actividad, por otra parte actividades económicas relacionadas al turismo como “Establecimiento De Transporte Terrestre Automotor”, “Agencias de Viajes”, “Guías turísticos” y “Otros”, son representativas pero en menor proporción con un 3,0% ; 2%; 3% y 8% respectivamente, con una distribución por tamaño en la que la diferencia es mínima entre las pequeñas empresas y microempresas.

VARIABLES CRUZADAS: Actividad económica – organización social



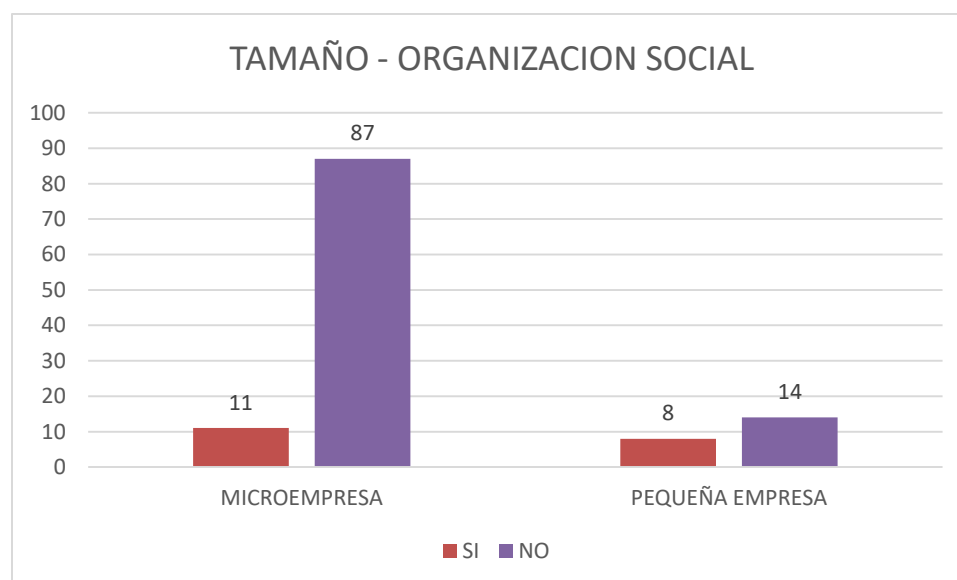
Gráfica 18 Actividad económica - organización social

Fuente: Diseño de Modelo asociativo para articular la cadena de valor en las Micro y Pequeñas empresas turísticas de Santiago de Tolú y Coveñas en el Departamento de Sucre. Cardona A, Yolanda y Jarava F, Mónica.

En lo referente al grado de asociatividad según la actividad económica que desempeñan los establecimientos visitados, se identifica que 98 establecimientos de 120 manifiestan no estar asociados lo cual se representan en la figura el 82%, en la cual los establecimientos que se dedican a la actividad económica de “Hospedaje” representa el 55% de los que manifestaron no encontrarse asociados por lo cual tan solo 11 de los 66 establecimientos que conforman ésta actividad económica se encuentran asociadas, seguidamente la actividad “Gastronomía, Bares y Similares” es la actividad en la cual 30 establecimientos ostentaron no encontrarse asociados y los restante 5 establecimientos se encuentran bajo algún tipo de asociatividad, las actividades con menor

proporción de manifestaron no encontrarse asociadas un 66,7% como las agencias de viajes y el total de establecimientos dedicados al transporte no declararon no encontrarse ninguno en asociación, por otra parte 8 de cada 10 establecimientos dedicadas a otras actividades relacionadas al turismo declararon no encontrarse asociados. Lo que se puede interpretar como un escenario que es altamente individualista y de gran desconocimiento de las ventajas que puede ofrecer la asociatividad en términos de alianza, fundamentando el esfuerzo conjunto hacia objetivos comunes y el mejoramiento de la productividad y competitividad en el mercado interno.

Variables cruzadas: Tamaño de la empresa vs organización social



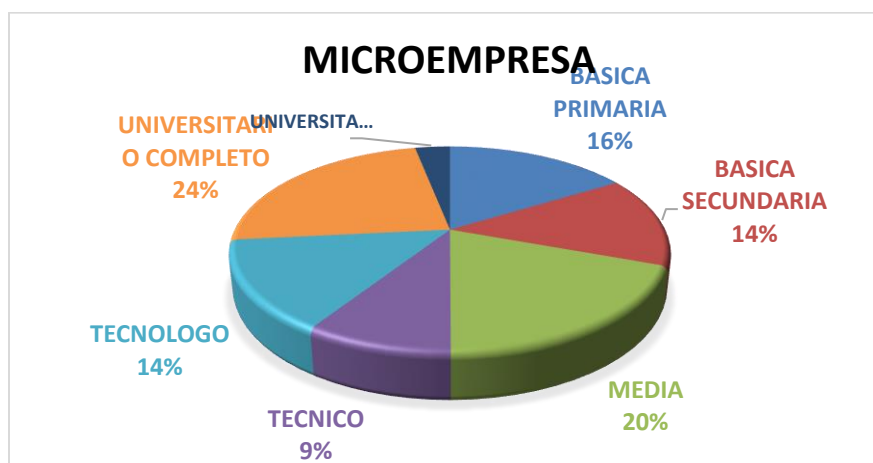
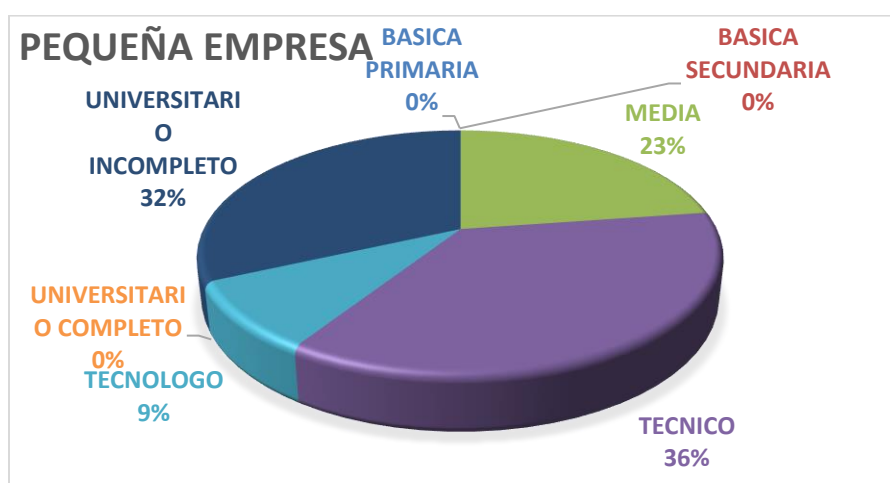
Gráfica 19 Tamaño de la empresa- Organización Social

Fuente: Diseño de Modelo asociativo para articular la cadena de valor en las Micro y Pequeñas empresas turísticas de Santiago de Tolú y Coveñas en el Departamento de Sucre. Cardona A, Yolanda y Jarava F, Mónica.

En lo referente a que por tamaño se encuentre asociadas las empresas estudiadas nos refleja la gráfica que el 72.5% de la microempresas no se encuentran asociadas y el restante 28.5% de las microempresas equivalente a 11 establecimientos manifestaron encontrar vinculada algún asociación que les permita alcanzar objetivos comunes, por su parte las pequeñas empresas la distribución de las proporciones entre si se encuentra o no asociadas es menos asimétrica que las

microempresa, debido que como se evidencia en la figura el 36.3% manifestaron encontrarse asociadas y el restante 63.6% no, por lo que nos permite inferir que en las microempresas existe un mayor grado de individualismo en la forma de trabajar para alcanzar sus metas u objetivos que encontrar en la asociatividad una alternativa de fortalecimiento para afianzarse en el mercado interno.

Variables cruzadas: Nivel educativo- Tamaño de la empresa

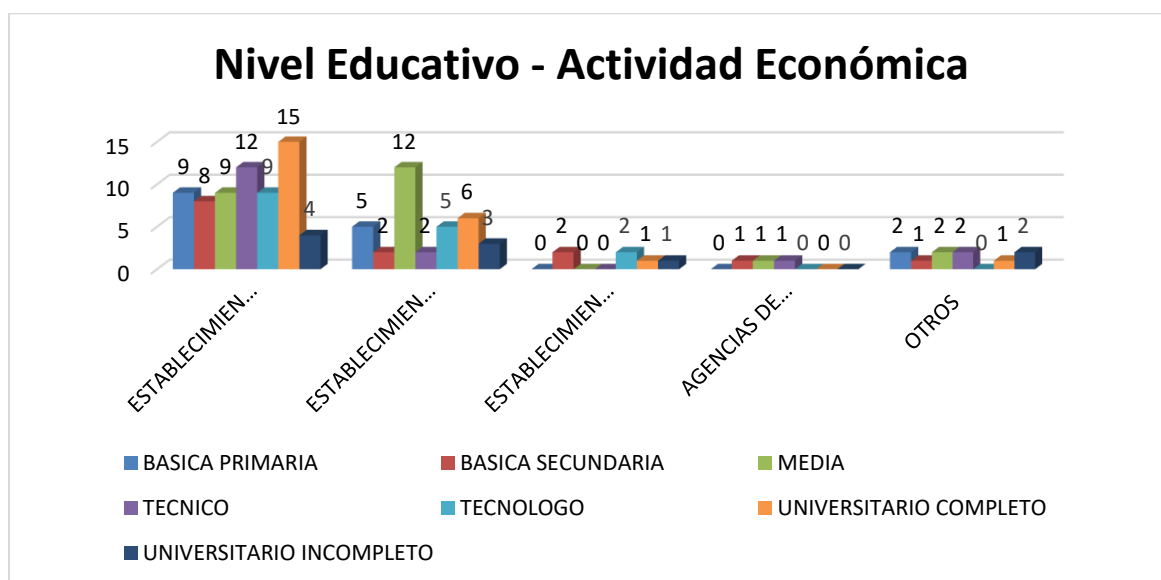


Gráfica 20 Nivel Educativo - Tamaño de la empresa

Fuente: Diseño de Modelo asociativo para articular la cadena de valor en las Micro y Pequeñas empresas turísticas de Santiago de Tolú y Coveñas en el Departamento de Sucre. Cardona A, Yolanda y Jarava F, Mónica.

El nivel educativo según respecta el tamaño de las empresas identificadas para el estudio se evidencia que de las 22 pequeñas empresas el 36% que representa la proporción mayor tan solo ha alcanzado el nivel educativo “Técnico” lo equivalente a 8 establecimientos, el 32% no culminaron sus estudios universitarios, 23% tan solo lograron culminar estudios hasta la “Media” y la proporción menor equivalente al 9% son tecnólogos, lo que nos permite inferir que el nivel educativo mínimo para estar a cargo de una pequeña empresa en el municipio es la educación “Media”, asimismo las microempresas registran 98 establecimientos en las diversas actividades económicas con la proporción de mayor concentración de nivel educativo alcanzado de Universidad completa con un 24%, un 20% media, el 16% alcanza básica primaria, ser tecnólogo y haber culminado la básica secundaria comparte un 14% igualitario y las de menor proporción de las microempresas han alcanzado ser técnico en un 9% y un 3% no lograron culminar los estudios universitarios, lo que nos permite deducir que las microempresas en relacionadas a la actividad de turismo en el municipio de Coveñas para que un empresario pueda estar a cargo de ella basta con que haya culminado los estudios de básica primaria.

Variables cruzadas: Nivel educativo – Actividad económica



Gráfica 21 Nivel educativo - Actividad económica

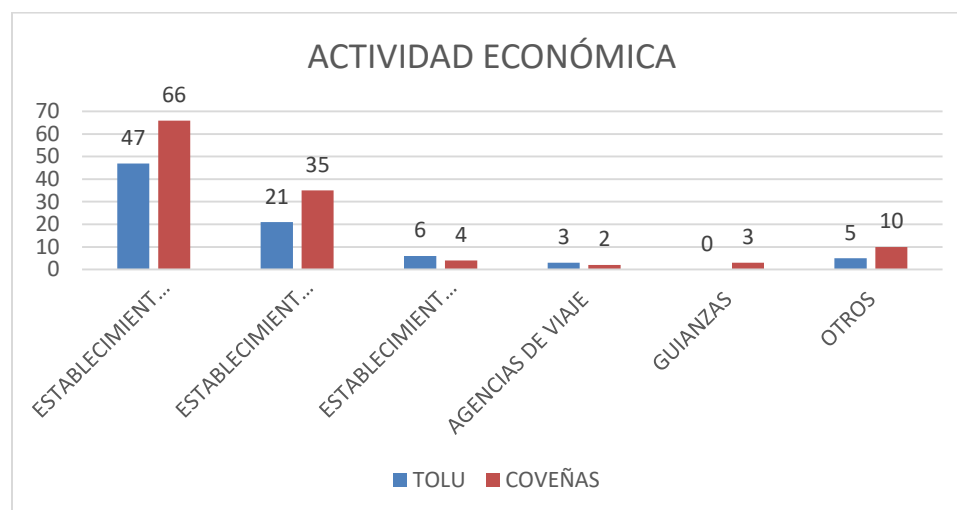
Fuente: Diseño de Modelo asociativo para articular la cadena de valor en las Micro y Pequeñas empresas turísticas de Santiago de Tolú y Coveñas en el Departamento de Sucre. Cardona A, Yolanda y Jarava F, Mónica.

Todos los empresarios están alfabetizados, es decir saben leer y escribir. El 20% tiene un nivel educativo alcanzado en “Media” siendo el mayor, en la que se destaca la actividad económica “Establecimientos de gastronomía, bares y similares” con una cantidad de 12 establecimientos equivalente al 50 % de los establecimientos, no muy alejada de actividades económicas como “Establecimiento de Hospedaje” representada por un 35,7% en los cuales sus empresarios han alcanzado nivel educativo “Media”, por su parte el 19% alcanzaron estudios “Universidad Completa”, en la cual la actividad de mayor referencia para los empresarios son “Establecimientos de Hospedaje” la cual representa el 65,2% de los establecimientos encontrados en este nivel educativo; el 14% son técnicos y en la que sigue destacando actividades económicas como es “Establecimientos de Hospedaje” representadas en un 70,5% y menor representación en este nivel educativo establecimientos como “Agencias de Viaje” registrando solamente 1 equivalente al 5,8% y “Establecimientos de transporte” que no registra ninguno en éste nivel educativo, por su parte el 13% son tecnólogos, en la que se destaca una diferencia mínima entre los establecimientos estudiados con diferencia promedio de 3 establecimiento por cada actividad económica, el 13% “Básica Primaria” y aunque es una proporción similares al anteriormente mencionado la distribución de las actividades económicas a las que se dedican los empresarios difiere en no presentar participación en este nivel en “Establecimientos de transporte”, sin embargo si en otras actividades, asimismo los de menor educación son los que alcanzaron básica secundaria y universidad incompleta con 12 y 8 establecimientos, representados equivalentemente al 12% y 8% respectivamente en estos niveles educativos.

Este adecuado nivel educativo de los empresarios se convierte en una situación favorable para impulsar y fortalecer la formación empresarial, organizacional, la formalización y la capacitación técnica, que les permita desarrollar sus destrezas y habilidades, dado que actualmente se constituye en una necesidad prioritaria en las unidades económicas.

3.3 Análisis de resultados entre los Municipios de Santiago de Tolú y Coveñas

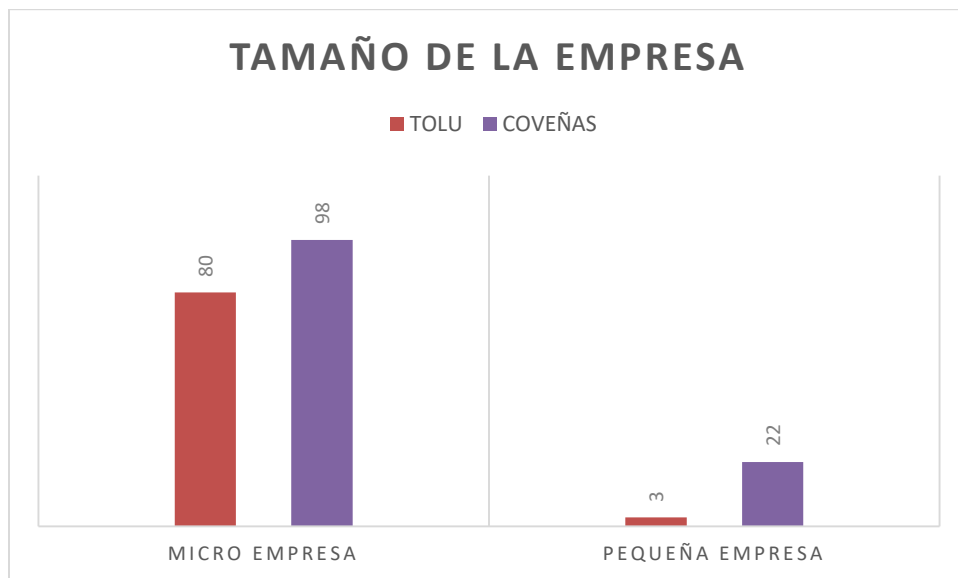
Después de obtener los resultados por cada uno de los municipios, se procede hacer un pequeño análisis de ambos para establecerlas relaciones que presentan.



Gráfica 22 Actividad económica de los dos municipios

Fuente: Diseño de Modelo asociativo para articular la cadena de valor en las Micro y Pequeñas empresas turísticas de Santiago de Tolú y Coveñas en el Departamento de Sucre. Cardona A, Yolanda y Jarava F, Mónica.

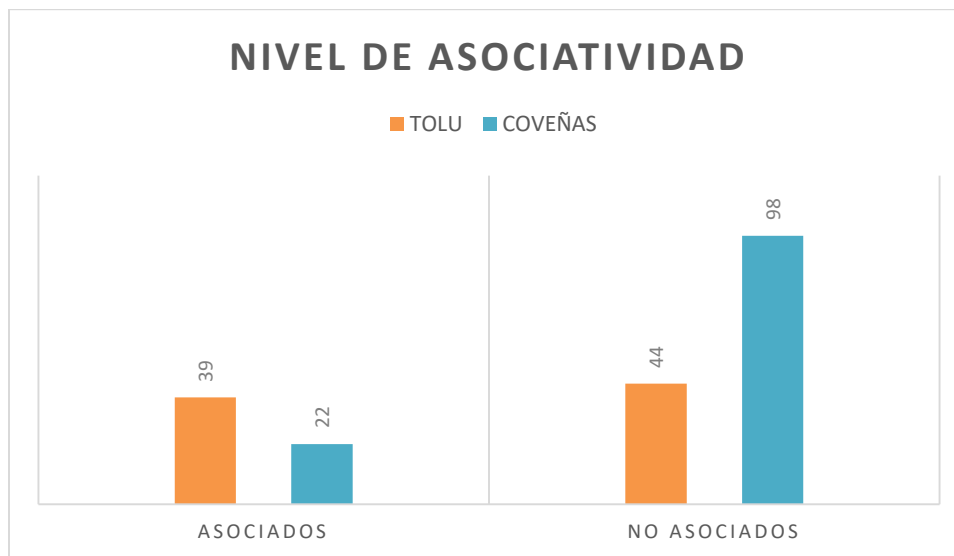
De la muestra (203 empresas) que se calculó, 83 empresas para Santiago de Tolú y 120 empresas en Coveñas, se puede afirmar que de ambos municipios el mayor porcentaje de establecimientos que se aplicó la caracterización fueron los de hospedaje, con un 57% en Santiago de Tolú y un 55% en Coveñas. Le siguen los establecimientos de restauración, con un 26% y 35% respectivamente, y en menor proporción se encuentran las agencias de viajes, guías turísticos, transportes y otras ofertas complementarias al turismo.



Gráfica 23 Tamaño de la empresa en ambos municipios

Fuente: Diseño de Modelo asociativo para articular la cadena de valor en las Micro y Pequeñas empresas turísticas de Santiago de Tolú y Coveñas en el Departamento de Sucre. Cardona A, Yolanda y Jarava F, Mónica.

En lo que se refiere al tamaño de la empresa en ambos municipios, predomina las microempresas, con un 96% en Santiago de Tolú y 82% en Coveñas. Es decir, que hay un 4% de las 83 empresas encuestadas en Tolú que son pequeñas empresas y un 18% de las 120 caracterizadas en Coveñas. Esto refleja, que el empresariado presenta un cierto grado de incertidumbre para arriesgarse a contratar mayor personal o a tener una mayor inversión para capitalizar la empresa.



Gráfica 24 Nivel de asociatividad en ambos municipios

Fuente: Diseño de Modelo asociativo para articular la cadena de valor en las Micro y Pequeñas empresas turísticas de Santiago de Tolú y Coveñas en el Departamento de Sucre. Cardona A, Yolanda y Jarava F, Mónica.

En la gráfica se evidencia que en ambos municipios existe un importante número de empresas no asociadas a los diferentes gremios que existen de acuerdo a la actividad económica. Tanto así que Coveñas presenta un 82% de empresas no asociadas mientras que en Tolú un 53%, si está asociado, lo cual se debe a la presencia de ASETUR en el municipio. Sin embargo, esta problemática no debe verse desde una perspectiva negativa sino como una oportunidad para que aquellos que no están asociados a mostrarle los beneficios que conlleva la asociatividad y mejorar la calidad de los servicios prestados a los turistas.



4 Capítulo III: La Experiencia Tipo Clúster como Modelo de Asociatividad

El estudio de los modelos asociativos que se abordó en el capítulo uno de este documento permitió conocer las características particulares de cada uno de estos modelos asociativos, su alcance y sus resultados lo cual a su vez conllevó a identificar los aspectos más resaltantes y que se están más relacionados con el contexto empresarial estudiado, para mayor claridad a continuación se expone una tabla compilada:

Tabla 8

Compilación de los Principales modelos Asociativos.

MODELOS	CARACTERÍSTICAS	PARTICIPANTES	OBJETIVOS	RESULTADOS
RED EMPRESARIAL	-Puede ser vertical u horizontal. – Innecesaria la proximidad geográfica aunque posible – Constituido por un número limitado de empresas.	Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.	- Lograr beneficios conjuntos a través de la participación de actores independientes.	-Poder de negociación -Incorporación y uso eficiente de alta tecnología - Alcance de economías de escala. -Capacidad de aprendizaje. - Mayor capacidad de gestión.
ALIANZA ESTRATÉGICA	-Coopetencia – Es una alianza no una fusión.- se comparten beneficios y se controlan los resultados – las empresas contribuyen mutua y continuamente en áreas clave –Las empresas aliadas son rivales.	Micro, pequeñas y Medianas empresas (empresas de diferentes sectores, sin relación entre sí.)	-Generar valor en las actividades, aumentar la eficacia conservando la autonomía empresarial.	-Se comparten los riesgos. - Reacción rápida a necesidades de mercado. - Constituyen nuevas formas de competencia. - permite alcanzar ventajas de coste y diferenciación.

<p>DISTRITO INDUSTRIAL</p>	<p>-Área territorial definida y próxima. -Cadena de valor predominante. -Énfasis en el factor social y cultural</p>	<p>Pequeñas y Medianas empresas, (Industrias relacionadas y de apoyo)</p>	<p>-Lograr estabilidad económica y social en la búsqueda de un desarrollo sostenible.</p>	<p>-Aprendizaje colectivo -Rentabilidad económica. -Innovación - Investigación y desarrollo - Crecimiento - Visión compartida.</p>
<p>CLÚSTER O AGLOMERACIÓN PRODUCTIVA</p>	<p>-Concentración geográfica -Creación de una infraestructura local o regional de apoyo. – Conformado por empresas afines o de actividades conexas. Organiza alternativamente la cadena de valor.- Coopetencia</p>	<p>Micro, pequeñas y Medianas empresas, (Proveedores, distribuidores, clientes)</p>	<p>- Alcanzar beneficios colectivos sin perder el grado de flexibilidad y autonomía empresarial.</p>	<p>-Mejor acceso y uso de TIC -Mayor acceso a mano de obra calificada. -Obtención de proveedores especializados -Regulación de precios</p>
<p>PRODES (PROGRAMA DE DESARROLLO SECTORIAL)</p>	<p>-Son una iniciativa de ACOPI. – Los participantes mantienen su independencia jurídica. –la participación es voluntaria. –Hay flexibilidad organizativa</p>	<p>Micros, Pequeñas empresas y medianas empresas.</p>	<p>-Mejorar la gestión, productividad, competitividad de las Mipymes en el corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>-Mejoras en procesos productivos y administrativos. – Alianzas empresariales de apoyo. – Aplicación de nuevas formas de gestión administrativa.</p>

Fuente: Diseño de Modelo asociativo para articular la cadena de valor en las Micro y Pequeñas empresas turísticas de Santiago de Tolú y Coveñas en el Departamento de Sucre. Basado en la revisión teórica del capítulo 1 de este documento.



De lo anterior se resalta que los Clúster logran organizar alternativamente la cadena de valor, las empresas participantes están concentradas geográficamente y se destaca la importancia de la colaboración para competir lo que se denomina Coopetencia.

Así las cosas la selección de este modelo como referente se da con mayor claridad teniendo en cuenta que sus características son muy pertinentes con los objetivos que persigue la presente investigación. La caracterización de las empresas de los municipios de estudio evidencia la necesidad de colaboración, trabajo conjunto, liderazgo y de la articulación de los eslabones de la cadena de valor encaminado hacia un sistema de desarrollo local basado en la experiencia clúster.

Los clúster han sido la estrategia que muchas regiones han adoptado en la búsqueda de resultados superiores ante los escenarios de los mercados actuales, el turismo, no ha sido la excepción, el sector turístico es un sector de servicios, de esta manera el número de empresas que participan en la cadena de servucción es amplio y puede ser más amplio dependiendo del producto(s) que ofrezca un territorio, así los clúster turísticos logran consolidarse a través del esfuerzo y compromiso de todos los involucrados.

Los clúster son el resultado de muchos años de planeación y gestión por parte de las instituciones públicas por un lado y de las empresas privadas por el otro quienes han trabajado de manera articulada con otros actores importantes y cuya participación resulta imprescindible para que este modelo asociativo pueda implantarse, desarrollarse y mantenerse cumpliendo con las expectativas



En los clúster los criterios de mayor relevancia son la proximidad geográfica, es decir, la cercanía física de las empresas, el tamaño empresarial, la actividad económica y la organización social, esta última muestra el grado de interés de los empresarios para trabajar en equipo y de hecho es el eje articulador de los clúster. Lo anterior conlleva a buscar referentes de clúster turísticos con los que se puedan identificar de manera concreta estos elementos, además con los que se pueda conocer la metodología aplicada, las etapas para su conformación y por supuesto sus participantes.

Haciendo una revisión detallada en fuentes secundarias se han encontrado muchos casos de clúster turísticos que se han desarrollado y que han alcanzado logros importantes. En América los países que reportan el desarrollo de clúster en turismo son principalmente Brasil, México, Argentina, Costa Rica, Chile y Perú.

En Argentina se destaca el clúster turístico de Miramar que se encuentra formado por un conjunto de Microempresas, la superestructura que a su vez está integrada por las Instituciones públicas y asociaciones privadas, los recursos y los atractivos del territorio tales como sus playas, el entorno rural y los medios recreativos.

La oferta básica se centra en los alojamientos, la gastronomía, los balnearios, el transporte, el esparcimiento, las agencias de viajes y las artesanías, y la oferta complementaria la integran el comercio no turístico, la construcción, el sector agropecuario y otros servicios. La superestructura está integrada por el municipio como entidad territorial local, la Cámara de comercio como entidad mixta, las asociaciones y la academia, la función de la superestructura es coordinar los otros elementos del clúster. (Varisco, 2004).



En México en el estado de Nuevo León, se implementó la estrategia del clúster en el sector turístico, el objetivo de esta implementación fue impulsar el desarrollo económico del sector mediante la participación activa de todos los integrantes de la cadena de valor, hacen parte de este clúster las líneas áreas y las empresas de transporte terrestre, los alojamientos, las organizaciones de eventos, la industria alimenticia y la academia. Los precursores de la iniciativa clúster fueron la Corporación para el desarrollo turístico y la Gobernación de Monterrey, según el gobernador de este estado con este clúster se ve “la colaboración en la competencia, cada sector trabaja coordinadamente y en equipo así se puede presentar un frente más ordenado” (García, 2014)

En Colombia, los clúster turísticos se encuentran con mayor predominio en la Región Andina debido a que la mayor concentración empresarial y desarrollo industrial se ubica en esta región del país. El clúster turístico de oriente en Antioquia y los clúster turísticos de Bogotá (La candelaria, Santafé, Chapinero y Mixto Bogotá Mágico) el clúster turístico del Quindío y el clúster turístico de Risaralda en el Eje Cafetero son los más destacados.

El clúster turístico del Quindío está conformado por 628 empresas que hacen parte de la cadena de valor, esta cadena está formada por actores del sector público y privado, integra servicios de transporte, alojamiento, sitios naturales, temáticos, guías turísticos, gastronomía, agencias de viaje y operadores turísticos. La entidad promotora es la Cámara de comercio de Armenia y las entidades de apoyo son la Comisión Regional de Competitividad del Quindío, la Gobernación del Quindío, La Alcaldía de Armenia, la Cámara de comercio de Armenia, Bancoldex, el SENA, La fundación para el desarrollo del Quindío y la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío. (Rodríguez Delgado, Gestión de Clúster en Colombia, 2012).



El clúster turístico de Risaralda lo conforman alrededor de 92 empresas de distintos subsectores tales como restaurantes, alojamientos rurales y urbanos, paradores de vía, operadores, empresas de transporte y empresas que prestan servicios de diversión. Los antecedentes de este clúster parten de las variadas experiencias asociativas y de cooperación entre los distintos actores de la cadena de valor.

El primer paso para el desarrollo del clúster en Risaralda fue que los empresarios reconocieran el grado de importancia del trabajo conjunto para alcanzar unos objetivos comunes, las experiencias de colaboración entre empresa dieron paso a la creación de la Cámara colombiana de turismo y Turiscafé que han trabajado desde su conformación para mantener y fortalecer las relaciones de cooperación y Asociatividad entre todos los actores que participan en el clúster, un elemento clave para consolidarse y generar otros clúster. (Rodríguez Delgado, Gestión de Clúster en Colombia, 2012).

De hecho las fuertes relaciones asociativas por parte de los empresarios risaraldenses han permitido el desarrollo de redes de manera paralela al desarrollo del clúster y se refuerzan las acciones que se vislumbran muy acertadas para el establecimiento de otras estructuras que podrían formalizarse como estos modelos asociativos.

Con el fin de revisar algunos casos de clúster asociativos a mayor profundidad y poder comprender los estudios preliminares y etapas de desarrollo de los clúster turísticos a continuación se expone una experiencia internacional y dos experiencias nacionales:



4.1 La Experiencia Internacional: El Clúster turístico de Monteverde en Costa Rica.

Costa Rica está ubicada en Centroamérica, es una de las repúblicas más pequeñas, limita al norte con Nicaragua, al este con el Mar Caribe, al sureste con Panamá, y al suroeste y Oeste con el Océano Pacífico. La costa pacífica presenta una serie de irregularidades tales como penínsulas, golfos y bahías lo cual facilita el establecimiento de zonas portuarias y mucho más el desarrollo de la actividad turística.

El turismo en Costa Rica es uno de las actividades más dinámicas y que más aportan a la economía del país, por ello, el establecimiento de los clúster como aglomeraciones geográficas constituyen la estrategia para fortalecer el destino y hacerlo competitivo. Para el establecimiento de los clúster se precisó el análisis de las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades del país, así como un análisis de los recursos, atractivos, oferta y demanda.

El Modelo del Diamante de Michael Porter además es una herramienta importante para diagnosticar el sector, en este modelo se analiza la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, la condición de los factores, las industrias relacionadas y de apoyo y la condición de la demanda, en este flujo de factores el papel del gobierno es importante para el establecimiento de políticas públicas, estrategias y acciones que faciliten el flujo acertado del sistema turístico.

Los antecedentes del clúster turístico de Monteverde se remontan a 1973 con la creación de la Reserva Bosque Nuboso de Monteverde (Acuña & Brugnoli, 2007), las familias que allí vivían trabajaron durante años para convertirlo en uno de los atractivos turísticos más importantes de la zona. Con el paso del tiempo instituciones privadas de



conservación ambiental, investigación y educación se sumaban a este esfuerzo de preservación y conservación de este atractivo natural invaluable.

Con el aumento de las empresas participantes (pequeñas y medianas) y el apoyo constante de las comunidades, el clúster fue creciendo, y se ha estructurado a partir de un núcleo constituido por la Reserva de Monteverde, otras reservas y el desarrollo del producto agro turístico gracias a su enorme riqueza natural, alrededor, se desarrollan otros productos como el turismo de aventura y el ecoturismo abanderadas por organizaciones conexas como el Instituto Monteverde y el Centro científico Tropical, entre otros.

Para la articulación del clúster fue relevante el liderazgo, la organización y la calidad de las instituciones de Monteverde, además de la creación de otros órganos tales como el Concejo de Distrito y la participación activa de la Cámara de turismo. El clúster actúa como un sistema en el que se desarrollan una serie de encadenamientos productivos por los que cada vez se añaden más empresas y por lo que se vuelve más amplio y más complejo.

Los encadenamientos productivos que desarrolla el clúster se desarrollan de la siguiente manera:

- Hacia atrás: Integran los servicios de alojamiento, la gastronomía y los operadores de tours.
- Hacia adelante: Empresas que ofertan el turismo cultural y el turismo educativo (idiomas), con las galerías de arte, las artesanías y los festivales.
- Hacia arriba y hacia abajo: Integrada por las oferta complementaria tales como el comercio, el transporte, la construcción, los servicios financieros, los servicios de salud, los servicios públicos y los servicios comunales. (Acuña & Brugnoli, 2007)



Estos encadenamientos muestran una cadena con unos eslabones bien definidos y articulados y donde se genera valor en cada una de las actividades, de allí la importancia del clúster como articulador de la cadena de valor. En el clúster turístico de Monteverde la superestructura está integrada por el Concejo Distrital que actúa como entidad territorial local y la Cámara de Turismo que permiten que el clúster tenga un carácter orgánico-institucional que planifique y gestione, además de concertar en situaciones de descontrol entre organizaciones y empresas.

El liderazgo empresarial y las capacidades de dirección y organización así como la capacidad de compartir conocimientos y habilidades son factores que influyen y generan respuestas positivas importantes en el desarrollo del clúster, la organización se ve reflejada en la claridad de los roles de los actores y en el nivel de responsabilidad y compromiso con que se desarrollan las actividades con fin de enfatizar en productos de calidad que satisfagan y superen las expectativas de los turistas.

El siguiente gráfico muestra el clúster turístico de Monteverde y cada uno de los encadenamientos productivos que desarrollan las empresas y organizaciones:

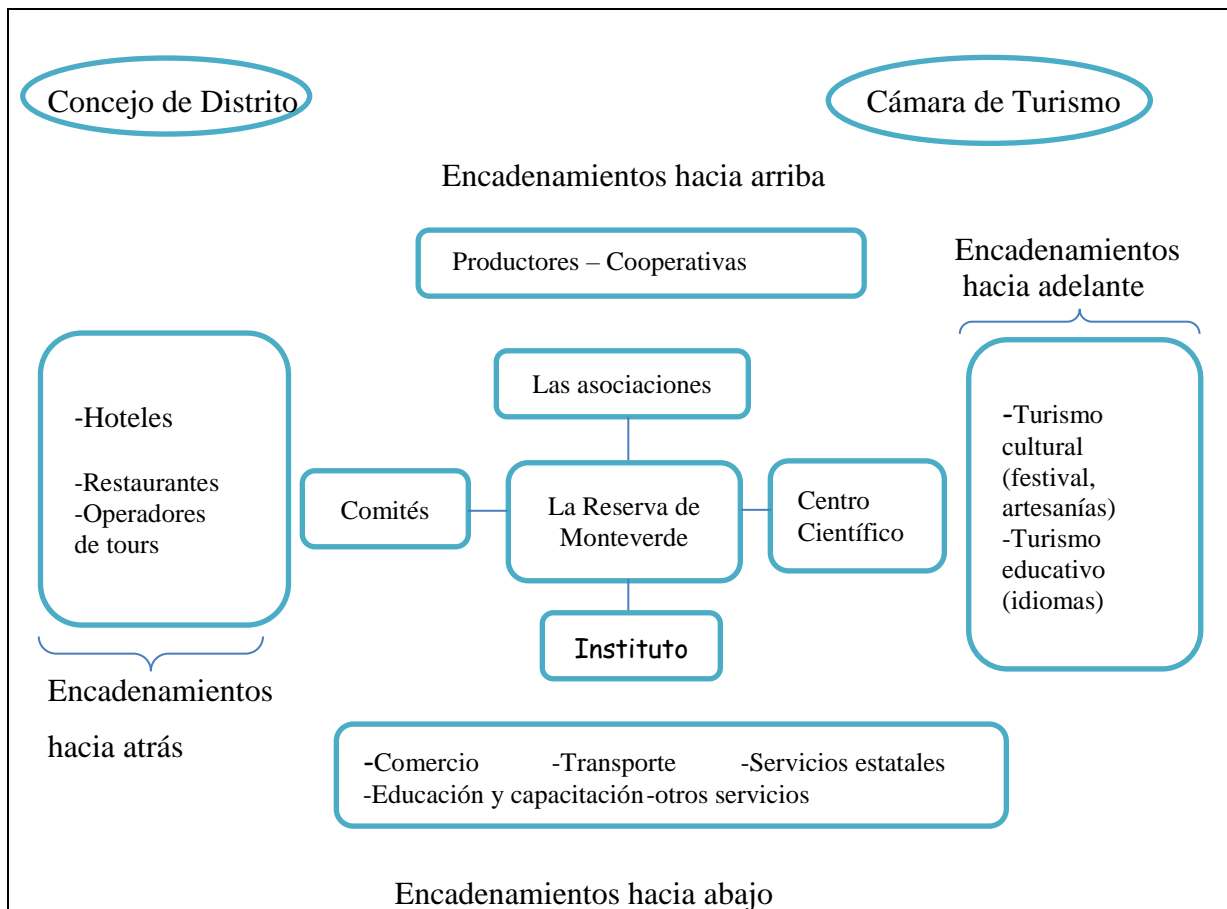


Figura 12 Cluster Turístico de Monteverde

Fuente: Adaptado de Acuña y Brugnoli (2007)

El cluster turístico de Monteverde es uno de los clúster más representativos de este sector a nivel continental, representa el resultado de una estrategia muy bien pensada pero sobre todo bien planificada y gestionada donde la comunidad ha tenido desde sus inicios un papel preponderante y donde el pensamiento asociativo ha sido su mayor fuente de inspiración. La presencia y la valoración de los recursos y atractivos ecológicos de tan alto nivel en la zona fueron los elementos iniciales para pensar en una estrategia que como el clúster es ambiciosa y exigente.



La experiencia de Costa Rica es un claro ejemplo de integración donde todos los participantes de la cadena de valor le apuestan no sólo a competir sino a colaborar para competir, la concepción de competir entre las empresas de un mismo sector sólo conduce a la desorganización y en últimas a prácticas desleales donde se ve perjudicado principalmente el cliente final, por ello, el excelente trabajo realizado por todas las organizaciones que hacen parte del clúster turístico de Monteverde se ve reflejado en la calidad y diversidad de productos y servicios que ofrecen además de estar enmarcados en el concepto de sostenibilidad al lograr articular la dimensión social, económica y ambiental.

No obstante, algunos factores han incidido de manera negativa en el desempeño de las actividades del clúster turístico de Monteverde, entre estos factores se encuentran las falencias en la infraestructura, el exceso de trámites y procesos que exigen las entidades territoriales y la poca o escasa disponibilidad para que las pymes accedan a los créditos, estas situaciones persisten aunque se tratan de mejorar con el fin de que no crezcan al punto de afectar el desempeño del clúster.

Finalmente, los estrechos y variados vínculos entre los actores: Relaciones entre las empresas locales, entre las empresas y las asociaciones, la relación con las universidades, la relación con empresas extranjeras, las relaciones con las entidades territoriales, así como la capacitación del capital humano y la innovación han sido clave para el mantenimiento del clúster turístico de Monteverde que se mantiene y proyecta crecimiento a futuro.



4.2 La Experiencia Nacional.

4.2.1 El Clúster de Oriente: Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones.

El departamento de Antioquia tiene 9 subregiones dentro de las cuales se ubica la de Oriente. La subregion de oriente presenta climas variados, atractivos paisajes y un desarrollo general alto (Gobernación de Antioquia, 2016). El oriente antioqueño está posicionado como una zona geoestrategica, su proceso de industrialización ha estado sujeto al crecimiento de la region y al rapido desarrollo de infraestructura de las ultimas decadas.

El crecimiento y desarrollo del departamento de Antioquia y sobretodo de la subregion de Oriente, han conllevado a que sea un territorio de gran atractivo como escenario para todo tipo de eventos. el gran volumen de visitantes que recibe anualmente dan razon de ello. De este modo el turismo antioqueño ha visto un despliegue rápido y prometedor, se destaca el auge del turismo de negocios, ferias y convenciones por el gran aporte de divisas y los impactos socioeconómicos positivos que genera a este sector.

No obstante, debido al alto número de microempresas operando, la alta demanda y la gran competencia en el mercado de los negocios, ferias y convenciones, la Gobernación de Antioquia, la Cámara de Comercio y la Alcaldía de Medellín adoptaron la estrategia del clúster como modelo asociativo con el fin de fortalecer estas empresas y hacer más competitivo este producto en un sector tan dinámico, es asi como en 2008 nace el Cluster de Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones cuyos objetivos son principalmente favorecer el acceso a otro tipo de mercados, facilitar el acceso a la tecnología y a servicios empresariales y más importante aún promocionar la cultura para la cooperacion entre empresas.



El Clúster de Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones es el resultado de la planeación departamental de diez años atrás en las que se priorizaron las actividades económicas más sobresalientes del departamento, para ello se realizó un estudio minucioso basado en los siguientes aspectos: La participación en la economía, la experiencia en mercados internacionales, la generación de empleo, la capacidad de integración y fomento de otras actividades económicas y las oportunidades que genera tal sector en el mercado.

De esta manera, la capital antioqueña optó por crear la comunidad Clúster en la que se integró el sector privado y el sector público para generar estrategias y donde el sector privado tuviera una vinculación activa en este tipo de modelo asociativo. (Cámara de Comercio de Medellín, 2016).

El fortalecimiento del clúster en Medellín se apoyó bajo el lema: “Nos integramos para fortalecernos” el papel de la Cámara de Comercio de Medellín y el municipio ha sido valioso para la consecución de este objetivo, reforzar los conceptos de redes de negocio y cooperación, la generación de confianza y además, el fortalecimiento del tejido empresarial mediante acciones que favorecieran a los empresarios para mejorar su desempeño ha sido clave.

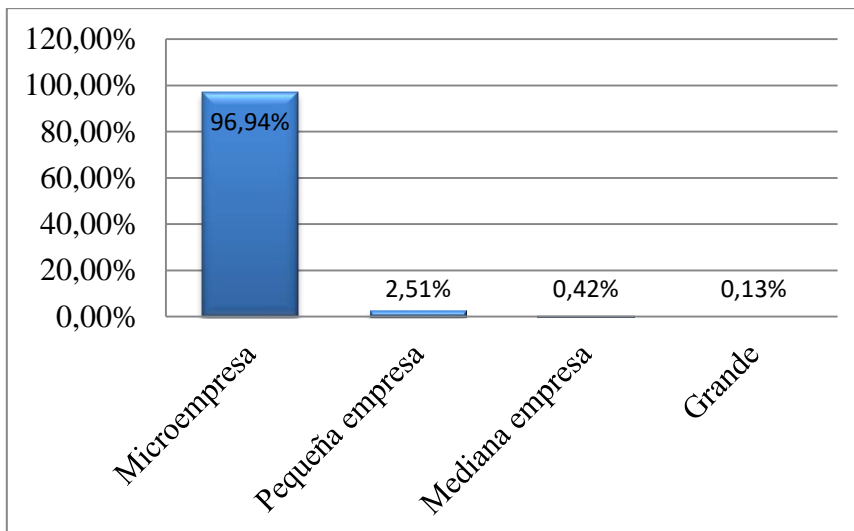
La integración de esta estrategia en el Plan de Desarrollo Municipal mediante la reunión de todos los elementos de política necesarios para consolidar la estrategia. El establecimiento de consejos directivos y direcciones, la constitución de equipos de trabajo y consultores, fueron necesarios para el desarrollo del proyecto, además se realizó un diagnóstico que buscaba identificar el capital cultural, la competitividad del recurso humano y los líderes que por su trayectoria y experiencia en el sector pudieran hacer importantes aportes al mismo.



Según la Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, el clúster tiene más alcance que las cadenas productivas dado que integra todas las actividades e instituciones requeridas para la competitividad de un producto o servicio. La primeras etapas de desarrollo de los clúster en Antioquia fueron en el año 2000 y 2001 donde se identificaron los clúster de mayor potencial para consolidarse y desarrollarse en la región y es así como con trabajos posteriores realizados con los actores se empiezan a analizar los distintos clúster que hoy son una realidad y dentro de los cuales se encuentra el clúster turístico de negocios ferias y convenciones.

Cabe resaltar que para el establecimiento y consolidación de los clúster se debe contar con condiciones publicas favorables al mismo, para el caso de estudio se encuentran tres actividades que han sido clave en el proceso de fortalecimiento: La creación de una cultura E (emprendimiento-empresarismo), la generación de opinión publica y la creación de políticas favorables. Por otra parte tambien se cuenta con una serie de beneficios para las empresas que se inscriben en el clúster dentro de los cuales se encuentran el fortalecimiento y formación empresarial, la promoción comercial nacional y la información y asesoría en comercio exterior. (Cámara de Comercio de Medellín, Alcaldía de Medellín, 2009)

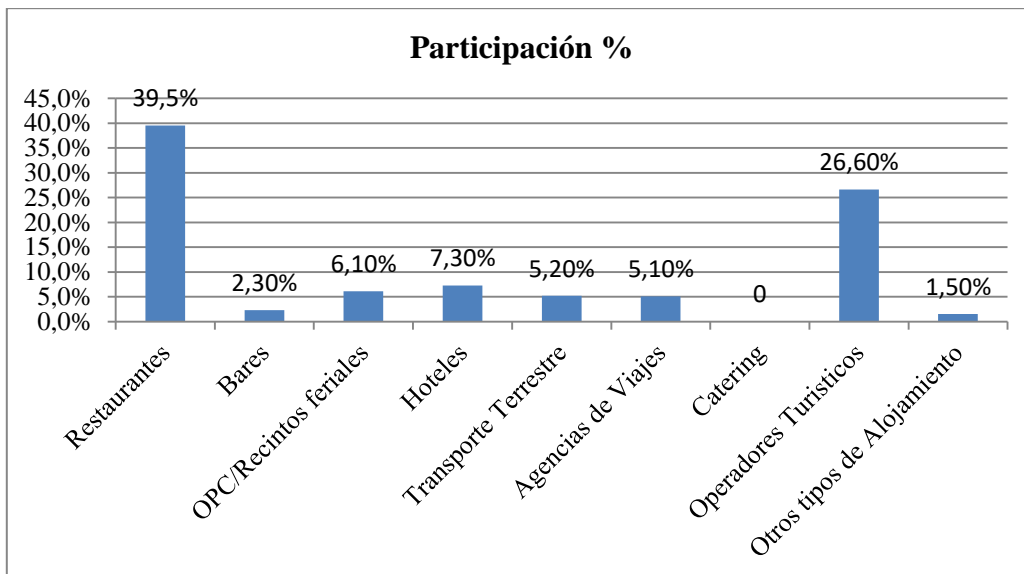
El Clúster de Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones, este es la concentracion geografica regional en Medellin y Antioquia de empresas e instituciones especializadas y complementarias en la actividad de hoteleria, alimentación, transporte, agencias de viaje, operadores de eventos, traductores, entre otros. (Alcaldía de Medellín, 2016). El Clúster está integrado por 6.963 empresas, de las cuales, el 95,4% están clasificadas como microempresas, las grandes y medianas en conjunto representan el 0,8%.



Gráfica 25 Composición Empresarial Clúster de Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones según tamaño empresarial.

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín, Alcaldía de Medellín, 2009

Lo anterior es muestra que la estrategia de este tipo de modelo asociativo es totalmente pertinente tanto para las micro como para las pequeñas empresas por las debilidades que estas empresas presentan, sin embargo, las micro y pequeñas empresas siguen siendo el motor económico del país, según el Registro único Empresarial y Social (RUES) en Colombia el 95,6% de las empresas del país son microempresas y el porcentaje restante está integrado por las pequeñas, medianas y grandes empresas, confirmando la necesidad de implementación de este tipo de estrategias que con una buena planeación y gestión constituyen estrategias benéficas para todos los eslabones de la cadena de valor, en la que se incluye la comunidad. El siguiente gráfico muestra la estructura empresarial del Clúster de Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones que opera al oriente de Antioquia.



Gráfica 26 Estructura Empresarial del Clúster de Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones por Subsectores.

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Corte a diciembre de 2014.

El Subsector de los restaurantes y los operadores turísticos son los de mayor participación en el Clúster llegando a representar el 66,1% de las empresas, por su parte el subsector de los hoteles y el transporte se muestran con una participación menor del 7,3% y el 5,2% respectivamente.

Este Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones lo integran la gran mayoría de las empresas (privadas) y entidades (públicas) que hacen parte de la industria de los eventos y reuniones, los OPC (Operadores Profesionales de Congresos), empresas de logística, sonido, montaje, activaciones de marca, también los prestadores turísticos tales como empresas de alojamiento, restaurantes, transporte, agencias de viaje, entre otras.



Los principales logros que se han alcanzado en el desarrollo del Clúster Turístico de Negocios, Ferias y Convenciones en el departamento de Antioquia son los siguientes:

- Ha permitido estructurar una estrategia regional integral con la articulación de múltiples actores.
- El establecimiento de una política pública de desarrollo empresarial coherente con la política nacional de competitividad y la misma estrategia de desarrollo de la ciudad.
- Un capital institucional relevante a partir de las alianzas establecidas con empresas que trabajan para el desarrollo de la región.
- La generación de confianza y transformación de los esquemas mentales lo cual ha permitido un diálogo abierto entre empresarios, administración municipal e instituciones de apoyo.
- Diversas iniciativas de integración empresarial bajo diferentes esquemas de asociatividad (integración vertical: Planes Padrino; Integración horizontal: Prodes: Desarrollo de proveedores).
- Generación de un lenguaje común entre los actores: sector público, sector privado, academia.

Sin duda alguna el trabajo de las entidades públicas y los empresarios de la zona del Oriente antioqueño ha mostrado avances importantes que se materializan en la promoción de una ciudad con gran proyección y buen desarrollo empresarial, lo cual le permite pensar en los escenarios internacionales donde la competencia es bastante fuerte. En materia turística los pasos dados con la estrategia del clúster han sido como en general muy positivos y reflejan un trabajo firme, articulado y planeado desde las localidades para el beneficio de la región y con miras a un mayor avance que trascienda hacia los mercados internacionales.



4.2.2 El Clúster Turístico de Bogotá: La Candelaria.

La capital del país se caracteriza por tener la mayor concentración industrial y por ser una de las ciudad que más atrae la inversión extranjera. Con el crecimiento empresarial tanto de empresas nacionales como internacionales también crecen la competitividad y la necesidad de adopción de estrategias para que las micro y pequeñas empresas logren mantenerse dentro del mercado. Por ello al igual que en Antiquia, en Bogotá la Administración municipal en apoyo con el Instituto Distrital de turismo y la Universidad Distrital Francisco José de Caldas gestaron los proyectos necesarios encaminados hacia la estrategia del clúster como motor de desarrollo en la región.

En el documento Clúster turísticos de Bogotá, experiencia y casos de estudios después de analizar los distintos modelos asociativos y realizar distinciones entre ellos se concluye que: “ El clúster es el que permite promover el desarrollo de la competitividad del destino, involucra a empresas de todo tamaño articuladas en eslabones claros y preveé la participación del estado, gremios,entidades de apoyo, academia y sociedad” (pág. 22).

El convenio 239 de 2014 se desarrolló siguiendo los lineamientos del Plan Maestro de turismo, el Plan de desarrollo distrital y el Plan de acción del Instituto Distrital de Turismo con el cual se buscó capacitar a un grupo de líderes para llevar a cabo un plan de acción para el fortalecimiento de los clúster. El primer paso fue identificar los posibles clúster y posterior a ello se desarrollaron tres fases: la primera fue la convocatoria de los empresarios y la selección de los líderes, la segunda fue entrenar y seleccionar líderes y la tercera el acompañamiento para la formulación de los planes de acción con actividades para los equipos.



Los clúster turísticos de Bogotá por localidades son el clúster de la Candelaria, el clúster turístico de Santafé, el clúster turístico de Chapinero y el clúster turístico Mixto Bogotá Mágica. A continuación se revisará el caso del clúster turístico de la Candelaria. Cabe señalar que los antecedentes del despliegue del sector turístico en la Candelaria parten del año 1980 con la conformación de la Corporación la Candelaria que actualmente se denomina Instituto Distrital de Patrimonio, desde principios del año 2000 el impulso del turismo en la localidad ha sido tema incluido en los planes de desarrollo por lo que las actividades encaminadas a promover su desarrollo han sido constantes.

En el proceso de conformación de lo que hoy es el clúster intervino la Alcaldía de Bogotá, la Corporación Nuevo Arco Iris y diferentes actores de la localidad con lo que se logró identificar problemáticas que estuvieran estancando el desarrollo económico de la localidad a través de esto se consiguió la formulación de la agenda de desarrollo turístico local y la secretaría técnica como iniciativa para lo que llegaría a llamarse clúster de turismo de la Candelaria.

En el clúster de turismo de la Candelaria se identifican seis eslabones de la cadena de valor integrados así: el primer eslabón como es normal lo integran las empresas que ofertan servicios para la planeación del viaje, es decir, las agencias minoristas y las mayoristas, el segundo eslabón es el transporte dado que son las empresas que llevan al turista del lugar de origen al destino, el tercer eslabón lo componen las empresas de alojamiento que son las encargadas de ofrecer el lugar de descanso durante la estancia del turista en el destino, el cuarto eslabón son los empresas de gastronomía y entretenimiento.

El quinto eslabón corresponde al comercio, son empresas que ofertan artículos complementarios al turismo y finalmente el último eslabón constituye el cierre del consumo

del producto, como visitas a sitios emblemáticos y característicos del producto turístico(s) que oferte el destino. Para el desarrollo de los clúster es importante tener definidos los eslabones de la cadena de valor por lo que el objetivo es tener claridad sobre los roles que los diferentes actores desarrollaran. (Sandoval Mendieta, 2015). En la siguiente figura se identifica la cadena de valor de la Candelaria y la estructuración del clúster.



Figura 13 Clúster Turístico de La Candelaria

Fuente: Adaptación de Sandoval Mendieta, Aglomeración turística y desarrollo económico local Caso La Candelaria.

Con la secretaria técnica se creó además una alianza con las universidades para liderar la agenda de desarrollo turístico, mediante esta alianza también se estructuraron y crearon los estatutos bajo los que operaría el clúster este se configuró como una asociación de asociaciones dado que integra empresas y distintas asociaciones tanto de actividades

básicas como de actividades complementarias a la oferta turística. Según el estudio realizado por Sandoval Mendieta el 83% de los prestadores turísticos de la Candelaria son microempresas, en el caso de los bares y café este porcentaje es del 100%, los restaurantes el 71,43%, los hoteles el 80%, los operadores de tours al 100% y las agencias de viaje el 75%, lo cual confirma la importancia y gran presencia que tiene este tipo de empresas en el desarrollo económico local y por supuesto en el clúster.

Hasta este punto las revisiones de experiencias de clúster turísticos tanto fuera del país como dentro de él permiten afirmar ahora con evidencias y pruebas visibles que para constituir una estrategia tipo clúster se requiere como etapa inicial un proceso de sensibilización entre todos los actores públicos y privados que integren un territorio turístico, tales como entidades territoriales, universidades, gremios, empresarios oferentes tanto de actividades principales como de actividades de apoyo y las mismas comunidades, bajo el lema: la unión definitivamente hace la fuerza.

Los participantes deben evidenciar su interés de trabajar en equipo con el fin de cooperar y compartir conocimientos más que con el fin de simplemente competir cuando se desestima el potencial del otro como parte importante para el desarrollo económico local. La definición de mesas de trabajo, la designación de líderes y equipos directivos que por su trayectoria así lo merezcan y la creación de una institucionalidad que formalice la asociatividad con unos estatutos claros y consisos donde se configuren las pautas de actuación de los participantes.

El éxito de estas estrategias asociativas se centran en una buena planeación y gestión, así como de compromiso aunado en esfuerzo y trabajo conjunto y ordenado de cada uno de sus participantes.



5 Capítulo IV: Diseño del Modelo Asociativo que articule la cadena de valor turística, para las Micro y Pequeñas Empresas en Santiago de Tolú y Coveñas

5.1 Modelo de Desarrollo Local basado en la experiencia de Clúster.

Para describir el modelo a proponer, se precisa referenciar los eslabones de la cadena de valor identificada en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, la cual se estructura de la siguiente manera:

- Primer eslabón: En este eslabón se ubican las empresas que promocionan y planifican el viaje integrando los atractivos mediante paquetes turísticos con sus respectivos itinerarios, aquí se ubican las agencias de viaje que en el caso de los municipios estudiados, lo representan los clubs náuticos y también se encuentran algunos hoteles que promocionan y venden paquetes a través de agencias de viajes desde el interior.
- Segundo eslabón: Lo integran las empresas que transportan al turista en el destino, tales como asociaciones de bici taxistas y empresas de transporte terrestre automotor.
- Tercer eslabón; Comprende las empresas de alojamiento, que brindan el servicio de hospedaje al turista estando en el destino, hoteles, cabañas y hostales.
- Cuarto eslabón: En este eslabón se ubican las empresas de gastronomía, bares y similares los cuales ofertan servicios de comida típica y distintos platos apetecidos por los turistas. Los restaurantes, los bares, los cafés, las heladerías, los asaderos y los negocios de venta de comida rápida.
- Quinto eslabón: Integrado por las empresas que ofertan servicios complementarios como comercio no turístico (ropa, accesorios, gafas, sombreros, artesanías etc.), los masajes, las trencitas, las carpas, sillas, la venta de bebidas y comestibles y la guianza.

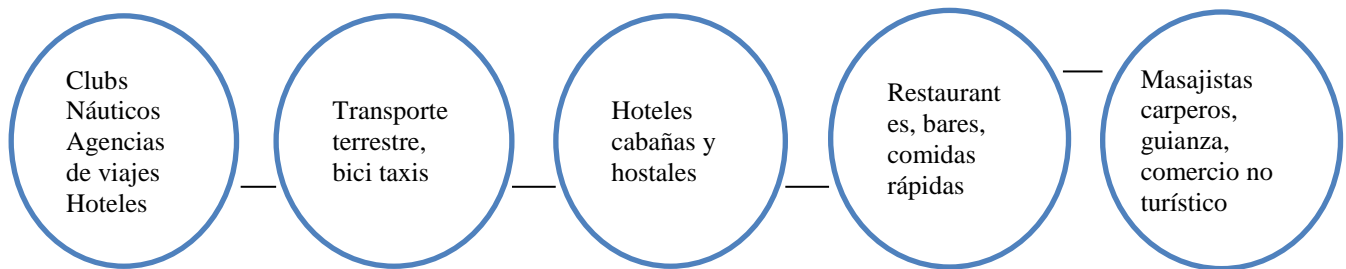


Figura 14 Cadena de Valor del Turismo en Santiago de Tolú y Coveñas

Fuente: Diseño de un modelo asociativo para las micro y pequeñas empresas turísticas de Santiago de Tolú y Coveñas.

Una vez identificada la cadena de valor de las empresas turísticas en Santiago de Tolú y Coveñas, las cuales como ya se ha mencionado son en un 88% microempresas, se procede a describir el modelo asociativo. El modelo propuesto está basado en el diagnóstico realizado a estas empresas en el capítulo 2 de este documento así como en las experiencias revisadas en el capítulo 3 del mismo.

El modelo que más adelante se denominará Modelo de Desarrollo local basado en la experiencia Clúster, funcionará como un sistema de desarrollo local articulado en cuatro actores: el sector público, el sector privado (empresas, comunidad), el sector educativo y organizaciones de apoyo (gremios y asociaciones):



Figura 15 Actores del Modelo

Fuente: Diseño de un modelo asociativo para las micro y pequeñas empresas turísticas de Santiago de Tolú y Coveñas.

5.2 Diseño del Modelo de desarrollo local basado en la experiencia Clúster

El modelo consta de tres niveles, que van de la parte inferior hacia la parte superior, en nivel ascendente. El núcleo lo constituye la Cadena de valor turística, el cual se encuentra en el epicentro a partir del cual se generan las relaciones que se dan en el orden superior hacia el nivel inferior y que corresponde al Macro entorno, que son las políticas nacionales; y a su vez, las relaciones del orden inferior hacia el nivel superior que se denominan Micro entorno.

Los niveles que se plantean en el modelo son:

Nivel 1: Los actores de desarrollo local

Nivel 2: Unidades de desarrollo local

Nivel 3: La Súper estructura de carácter nacional



Las líneas estratégicas que se encuentran ubicadas entre las unidades de desarrollo local y los actores de desarrollo local, son el resultado del diagnóstico que se realizó en la investigación, en la cual se resaltaron cuatro variables a evaluar: Educación, Tamaño de la empresa, actividad económica y organización social. De este modo, las líneas estratégicas son: Educación, Gestión Empresarial y Competitividad.

Cabe señalar, que la priorización de estas líneas surgen de la caracterización de 203 empresas que se hizo en los dos municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, encontrándose que en Educación el 32% de los empresarios son profesionales en Tolú y el 19% de ellos en Coveñas. Es decir, que más del 50% no poseen estudios universitarios y existe un importante porcentaje de más del 20% que no culminó sus estudios en básica primaria. El mayor porcentaje de ambos municipios 20% en Coveñas y 22% en Tolú, terminaron estudios de educación media. Esto refleja, la necesidad de una mayor formación empresarial que repercuta en la calidad de los servicios turísticos.

En la Línea de Gestión empresarial, se evidenció que en el total de las 203 empresas caracterizadas, el 96% en Santiago de Tolú son micro empresas y el 82% en Coveñas, también son micro empresas, es decir; que en promedio el 88% del 100%, 178 son micro empresas y 12% son pequeñas empresas, es decir 25 empresas. Esto muestra, que el entorno empresarial de la zona se encuentre poco desarrollados y por ende no sean poco competitivas, además de no diversificar su oferta, lo que significa que está siendo desaprovechado el potencial de la región para poder tener una economía de escala que le permita crecer, tener empresas de calidad y ser competitivos en el contexto regional.

La línea de Competitividad, es consecuente con las dos líneas anteriores, ya que no existe la suficiente formación y gestión empresarial que permitan condiciones que le



favorezca. Por esto, en esta línea se propone jalonar la actividad turística a partir del desarrollo de productos turísticos alrededor del turismo de naturaleza y el turismo cultural, aprovechando los recursos y atractivos que municipios aledaños como San Antonio de Palmito, Toluviejo, Colosó, Chalán y Ovejas ofrecen.

Estas líneas estratégicas son, en las que debe enfocarse el modelo, para ello se requiere de la intervención de las instituciones locales que ejecutan acciones en razón de estas líneas. En el caso de la Línea de Educación, se propone la participación del Servicio Nacional de Aprendizaje con la Escuela de Gastronomía y Turismo, que se encuentra en el municipio de Santiago de Tolú; así como instituciones de educación superior como la Corporación Universitaria del Caribe, CECAR y la Universidad de Sucre, mediante el establecimiento de programas de formación en turismo y administración, para fortalecer la

La Línea de Gestión Empresarial, las entidades que deben liderarlo sea la Cámara de Comercio, la Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación de Sucre y la Comisión Regional de Competitividad, de tal modo que en función del desarrollo de este modelo también se integren aquellos que pueden hacer del desarrollo continuo de este proceso. En la línea de Competitividad, es importante tener en cuenta las ventajas comparativas para la diversificación del producto que puede proyectarse a distintos tipos de turismo diferentes al turismo de sol y playa que predomina en la zona.

En el nivel 2 del modelo, se encuentran las unidades empresariales de desarrollo local, las cuales están organizadas en empresas asociativas que corresponden a: la Red de Operadores, Transporte intermunicipal y asociaciones de bici taxis, la Asociación de empresarios turísticos del Golfo de Morrosquillo –ASETUR y la Asociación de Hoteleros y



comerciantes de Coveñas- ASOCOVEÑAS, la Asociación de propietarios de restaurantes en Tolú; Guiastur en Coveñas.

En el nivel 3 se ubica la Súper estructura nacional y los actores con los que deben retroalimentarse para que ésta, que es el intermedio entre la parte nacional y local, puedan intervenir generando procesos que tengan éxito en el desarrollo del territorio, ya sea en un ejercicio de planificación, promoción o posicionamiento de marca; por lo tanto deben establecerse relaciones recíprocas entre las partes.

El sector público debe estar articulado con los actores nacionales y locales, las entidades que hacen parte del sector en el orden nacional, son: PROCOLOMBIA., el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Viceministerio de Turismo, Fondo Nacional de Turismo- FONTUR. Y, el sector privado debe articularse a estos actores, a través de los inversionistas nacionales e internacionales que deseen fomentar y potencializar el turismo, establecer cadenas hoteleras, resorts, operadores turísticos u otro tipo de inversiones directas como turismo de naturaleza o turismo comunitario, que impulsen el desarrollo en el territorio. En lo que respecta a las organizaciones sociales, estas son todas aquellas organizaciones civiles, comunitarias y solidarias que hacen parte del desarrollo del territorio.

En esta Súper estructura, se encuentran además, gremios y asociaciones que se encargan de representar, promocionar y defender los intereses de la actividad turística, de esta manera los gremios influyen en las empresas de la cadena de valor turística. (Agencias de viajes, Transporte, Alojamiento, Restauración, Guías). A continuación se describen los gremios que a nivel nacional cumplen estas funciones: Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y turismo - ANATO; Asociación Colombiana del transporte especial y turismo – ACOLTES; Asociación Hotelera y Turística de Colombia – COTELCO;



Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica- ACODRES; y la Confederación de guías de turismo de Colombia- CONFEGUIAS.

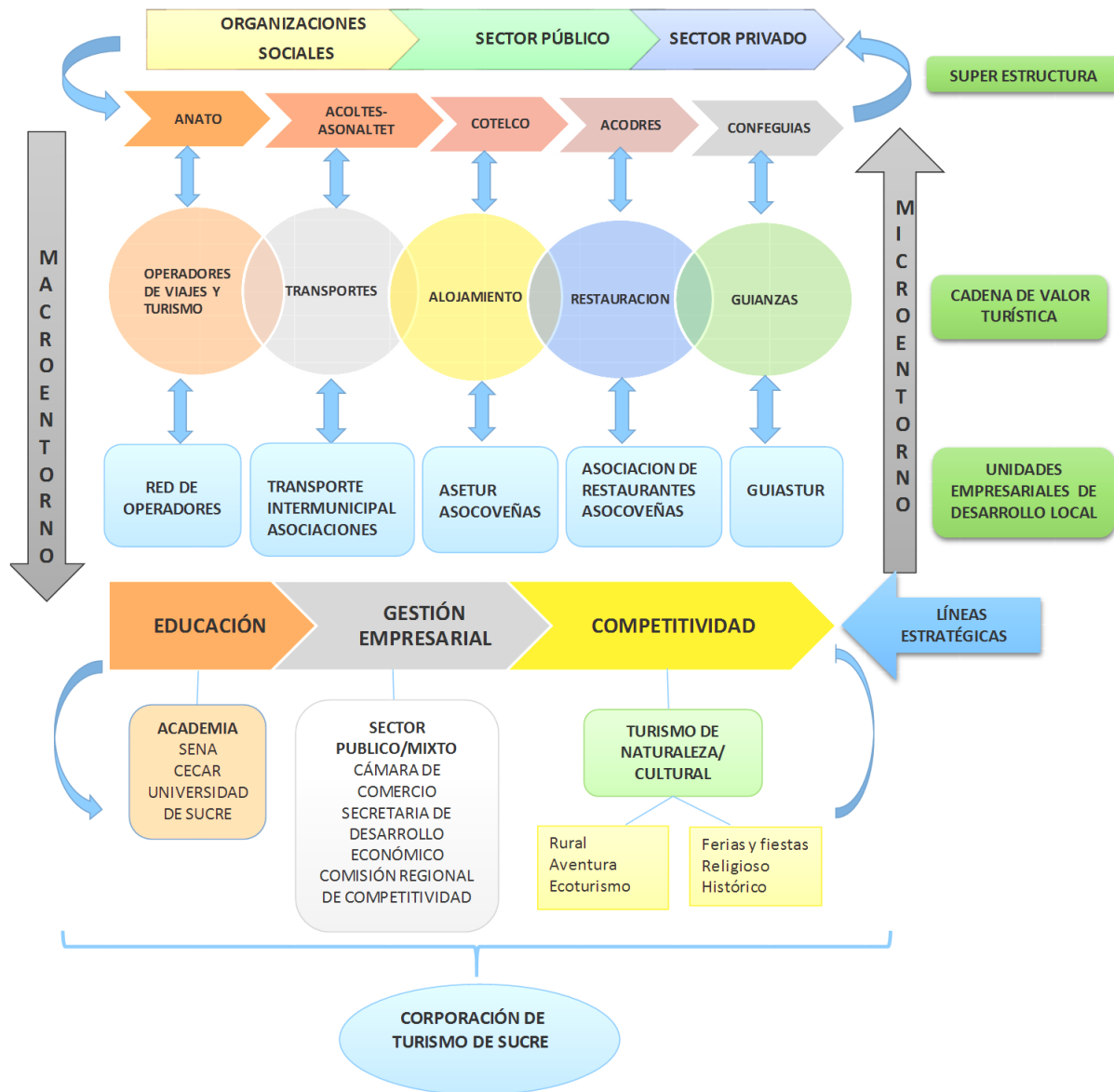
Por tanto, las unidades gremiales de la Súper estructura turística se deben integrar con los actores comunitarios a partir de las organizaciones sociales y el sector público que se encuentra representado en la gobernanza de políticas estatales, que operan en el ámbito regional o municipal.

Cabe señalar, que todas estas actividades estarán coordinadas por una figura de carácter mixta denominada Corporación de Turismo de Sucre, la cual se encargará de llevar a cabo los proyectos necesarios que estarán basados en las líneas estratégicas antes descritas. Además de jalonar la inversión público-privada, denominadas alianzas APP. La Corporación debe estar integrada por un representante de la Gobernación de Sucre, un representante de la Cámara de Comercio, un representante de la Comisión Regional de Competitividad, un representante de la Academia, un representante de los Empresarios y un representante por la comunidad del municipio de Santiago de Tolú y otro representante por Coveñas.

El objetivo principal que busca la Corporación de Turismo de Sucre, será planear, promover, desarrollar y ejecutar proyectos educativos, para la gestión empresarial fomentando la competitividad bajo sus productos banderas como lo es el turismo de naturaleza y de cultura. La Corporación se regirá por los principios y reglamentos establecidos por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

En conclusión, al modelo propuesto apunta al desarrollo desde lo local partiendo de los factores incidentes en el micro entorno, con una cadena de valor que se articula y obedece

a los lineamientos que rigen a las organizaciones de la súper estructura, el funcionamiento óptimo del modelo está condicionado por la eficiencia en los vínculos entre cada uno de los niveles del esquema.



Gráfica 27 Diseño del modelo de desarrollo local basado en la experiencia de clúster para los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas

Fuente: Diseño de un modelo asociativo para las micro y pequeñas empresas turísticas de Santiago de Tolú y Coveñas. Cardona, Yolanda y Jarava, Mónica.



6 Conclusiones

En la dinámica empresarial el juego de los roles, tiene un papel importante para alcanzar las metas que redunden en beneficios visibles para los territorios. Las actividades que desarrollan las empresas desde el micro entorno están determinada por toda una serie de factores de carácter interno y externo que reflejan el grado de articulación entre todos los participantes de la cadena de valor turística.

La articulación de la cadena de valor constituye la base fundamental para el desarrollo de cualquier modelo asociativo, siempre y cuando sus participantes se caractericen por su compromiso, capacidad de cooperación y trabajo conjunto. La participación del sector público, como ente facilitador y de apoyo al empresariado, la comunidad local como veedor y participante activo en los procesos y las organizaciones sociales son relevantes en el éxito del modelo asociativo.

Las experiencias estudiadas durante el desarrollo de la presente investigación así como el aprendizaje obtenido durante la observación directa en la labor de campo dan cuenta de que uno de los mayores retos a la hora de emprender proyectos de tipo asociativo lo constituye el lograr que las partes del conjunto establezcan acuerdos de cooperación basados en la confianza mutua, e interés de compartir conocimientos y habilidades en una proceso de ganar- ganar.

El nivel de educación, el temor al riesgo, la resistencia al cambio y aspectos de tipo cultural son incidentes en la capacidad de los empresarios en responder a cualquier propuesta de tipo asociativa, lo que pueda significarles de antemano fracaso al no generarle buen crédito, por experiencias propias o por las que a través de otro haya tenido conocimiento, lo cierto es que muchas oportunidades se pierden por desconocimiento y temor a arriesgarse,



existe una fuerte inclinación a permanecer en la misma posición porque es seguro y se considera que cualquier cambio puede desestabilizar la empresa.

La generación de confianza debe partir desde lo individual para poder forjar lazos de confianza entre los colectivos, cabe señalar que las características sociales, políticas, económicas y culturales del entorno influyen fuertemente en el pensamiento de los empresarios, las condiciones en las operan las micro y pequeñas empresas turísticas de la zona estudiada muestran que existe una tendencia importante de desconfianza hacia el otro, la búsqueda de metas por medios individuales incrementan la rivalidad manifestando una clase de competencia que no es muy sana y donde se ve perjudicado el cliente final y la imagen del territorio.

Es importante resaltar que las micro y pequeñas empresas de la cadena de valor turística de los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, a pesar de las condiciones en que operan y de las limitaciones existentes en el entorno, muestran pasos importantes hacia el desarrollo local, la existencia de grupos asociativos son iniciativas que visualizan que hay cierto interés en buscar estrategias que apunten hacia el desarrollo local.

Todo lo anterior permite afirmar que la ejecución de este tipo de investigaciones proporciona acciones tendientes a impulsar el sector a nivel regional. Por ello, la formación y capacitación en materia turística, así como la gestión que los actores pertinentes realicen con el empresariado, el aumento en el interés por parte de las entidades territoriales locales traducido en acciones concisas serán puntos clave para alcanzar avances que a futuro puedan verse reflejados en un entorno en donde cada vez se consolide más el sector y se promueva una competencia adecuada que pueda beneficiar a todos los actores.



7 Recomendaciones

Finalizada la investigación acerca del Diseño de Modelo de asociatividad que articule la cadena de valor turística en las micros y pequeñas empresas de los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, se recomienda:

- Las autoridades municipales de Santiago de Tolú y Coveñas, así como a la Gobernación de Sucre, acoger la propuesta de investigación desarrollada en el marco del proyecto de Formación de Alto Nivel, como una fase preliminar que amerita el desarrollo de una Fase 2 denominada Implementación del modelo de asociatividad que articule la cadena de valor turística para las micro y pequeñas empresas, posteriormente se de una fase 3 para la validación del modelo.
- Realizar talleres de socialización a los empresarios, comunidad civil, sector público y organizaciones sociales, de los objetivos propuestos por la investigación para dar a conocer el alcance del modelo de desarrollo local propuesto.
- Fortalecer el ambiente institucional local y regional, que fomente la competitividad lo cual afecta notablemente a la cadena de valor, ya que no es posible una verdadera rentabilidad y sostenibilidad que permita el acceso a otro tipo de demandas que sea capaz de generar un crecimiento progresivo del sector.
- El diseño y desarrollo de nuevos productos turísticos, pues la oferta turística se concentra en los establecimientos de hospedaje, lo que limita la diversificación de productos, una de las mayores causas por las que no haya una verdadera función como cadena de valor turística.
- Debido a la debilidad institucional, regulación y carencia de planificación local, se recomienda el desarrollo e implementación de un plan de desarrollo turístico municipal.



- A las autoridades civiles promover y crear conciencia a la comunidad en general acerca de la importancia que tienen los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, como territorios con un alto potencial turístico, la comunidad debe ser capaz de apropiarse e identificarse bajo esta mentalidad, de tal manera que desde temprana edad el nativo comprendiendo esto, se empodere y se interese por ser participe en los procesos de desarrollo turístico en estos municipios.

Bibliografía

- Acevedo, M., & Buitrago, M. (ABRIL de 2009). *ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL, CRECIMIENTO PRODUCTIVO E INNOVACION*. BOGOTÁ.
- ACOPI. (s.f.). www.geocities.ws/.../Prodes_ProgramaDesarrolloEmpresarialSectorial.doc.
Obtenido de
www.geocities.ws/.../Prodes_ProgramaDesarrolloEmpresarialSectorial.doc
www.geocities.ws/.../Prodes_ProgramaDesarrolloEmpresarialSectorial.doc
- ACOPI-OAS. (s.f.). www.oas.org/udse/Documentos/G-COLOMBIA%20ACOPI.ppt.
Obtenido de Programa de Desarrollo Sectorial - PRODES:
www.oas.org/udse/Documentos/G-COLOMBIA%20ACOPI.ppt
- Acuña, M., & Brugnoli, A. (2007). Innovación en el cluster ecoturístico de Monteverde, un estudio del sistema de innovación regional. *Revista Centroamericana de Ciencias Sociales*, 155-144.
- Aeronautica Civil. (15 de 8 de 2015).
http://www.aerocivil.gov.co/Aerodromos/PMaestros/Documents/Cap%C3%ADtulo%2002%20Pronosticos%20de%20la%20demanda%20y%20anexo%20hora%20punta_Final%20sept.pdf. Recuperado el 20 de 7 de 2016, de
http://www.aerocivil.gov.co/Aerodromos/PMaestros/Documents/Cap%C3%ADtulo%2002%20Pronosticos%20de%20la%20demanda%20y%20anexo%20hora%20punta_Final%20sept.pdf
- Agudelo Velasquez, L. J., Grimaldo Patarroyo, J. H., & Hernández Alba, L. D. (Noviembre de 2011). *Análisis Estructural Financiero de la Micro y pequeña empresa, programa: Segmento Mi negocio*. Bogotá.
- Agudelo Velasquez, L. J., Grimaldo Patarroyo, J. H., & Hernández Alba, L. D. (Noviembre de 2011). *Análisis Estructural Financiero de la Micro y pequeña empresa, programa: Segmento Mi negocio*. Bogotá.
- Agulló, F. (2000). Las Alianzas Estratégicas, una respuesta a la demanda global. *Economía Industrial*, 1-6.
- Alcaldía de Bogotá. (10 de 07 de 2000). <http://www.alcaldiabogota.gov.co/>. Recuperado el 11 de 07 de 2016, de
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>
- Alcaldía de Coveñas. (2014). *Plan de Gestión Ambiental Municipal*. Coveñas.
- Alcaldía de Medellín. (2016). <https://www.medellin.gov.co>. Recuperado el 27 de 09 de 2016, de
<https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Planeaci%C3%B3n%20Municipal/Secciones/Publicaciones/Documentos/Otros/Brochure%20Cultura%20E.pdf>
- (2015). *Alcaldía Mayor de Bogotá, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Instituto Distrital de Turismo*. Bogotá.
- Alcaldía Mayor de Bogotá-Cámara de Comercio de Bogotá. (2008). *Redes Empresariales "Colaborar para competir"*. Bogotá: LEGIS S.A.

- Alcaldía Municipal de Santiago de Tolú. (22 de 09 de 2015). http://www.santiagodetolu-sucre.gov.co/informacion_general.shtml. Recuperado el 10 de 06 de 2016, de http://www.santiagodetolu-sucre.gov.co/informacion_general.shtml
- Alvarado, W. R. (2006). Cadenas de Valor: Una aproximación conceptual y metodológica para su estudio. En W. R. Alvarado, *Cadenas de Valor: Una aproximación conceptual y metodológica para su estudio* (pág. 26). Guatemala: IDIES.
- Arbulù Jorge, O. J. (2006). Características e importancia de la Pyme en nuestra economia. *Revista de Egresados*, 32-37.
- Aristizabal Parra, A., & Pérez Cardozo, F. (2014). *Redes empresariales como estrategia para el desarrollo económico y la competitividad en la zona de Mosquera Cundinamarca*. Bogotá.
- Asociación Clúster Food. (2009). <http://clusterfoodmasi.es/>. Recuperado el 09 de 2016, de <http://clusterfoodmasi.es/cluster/que-son-los-clusters/el-cluster-un-modelo-de-desarrollo-regional/>
- Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias- ACOPI. (s.f). www.geocities.ws/.../Prodes_ProgramaDesarrolloEmpresarialSectorial.doc.
Obtenido de www.geocities.ws/.../Prodes_ProgramaDesarrolloEmpresarialSectorial.doc: www.geocities.ws/.../Prodes_ProgramaDesarrolloEmpresarialSectorial.doc
- Barea, C., Obregón, A., & Jiménez, J. (s.f.). <http://infomipyme.tmp.vis-hosting.com/>.
Recuperado el 30 de 10 de 2016, de <http://infomipyme.tmp.vis-hosting.com/Docs/NI/Offline/uam/Redes%20horizontales%20y%20verticales.pdf>
- Becerra Rodríguez, F. (2008). Las Redes empresariales y la dinámica de la empresa: Aproximación teórica. *INNOVAR*, 27-46.
- Caballero, G., & Frejeiro, A. (2010). *Dirección Estratégica de la Pyme*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Cámara de Comercio de Medellín, Alcaldía de Medellín. (2009). *Avances de la estrategia clúster en Medellín y Antioquia*. Medellín.
- Cámara de Comercio de Medellín. (2016). <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Comunidad-Cluster/Cluster-Turismo-de-Negocios.aspx>.
Recuperado el 09 de 2016, de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Comunidad-Cluster/Cluster-Turismo-de-Negocios.aspx>
- Cardozo, E., Velásquez de, N., & Rodríguez, M. (2012). La definición de la PYME en America: Una revision del estado del arte. *de Investigaciones Gerenciales de Guyana (CIGEG)*, 1345-1352.
- Centro de Estudios de Competitividad. (s.f). *El Concepto de Competitividad Sistémica*.
- Correa Luna, J. E. (2012). *Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya*. Guanajuato: Fundacion Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
- Departamento Nacional de Planeación. (2016). *Ficha de Caracterización Territorial*. Bogotá.
- Departamento Nacional de Planeación. (2016). *Ficha Municipal*. Bogotá.
- DIMAR. (s.f.). www.cioh.org.co. Recuperado el 23 de 7 de 2016



- DIMAR. (s.f.). *www.dimar.mil.co*. Obtenido de *www.dimar.mil.co*
- EL COLOMBIANO. (24 de 05 de 2011). *PRODES, SINONIMO DE ASOCIATIVIDAD*. Obtenido de http://www.elcolombiano.com/historico/prodes_sinonimo_de_asociatividad-LFEC_134807
- elmundo.com. (15 de 03 de 2013). *Alianzas en el turismo: opción de desarrollo*. Obtenido de *www.elmundo.com*
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer, J. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas. *Revista de la CEPAL*, 39-52.
- Fernández, G., & Nárvaez, M. (2011). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad en las pymes del sector turístico. *Visión Gerencial*, 295-308.
- Flórez, A., Grande, V., Mezzalida, M., & Pavon, C. y. (2012). Asociatividad en mipymes turística en Neuquén Capital. *Revista Electrónica CECIET*, 1-13.
- Food Industry Cluster. (s.f.). <http://clusterfoodmasi.es/>. Obtenido de <http://clusterfoodmasi.es/cluster/que-son-los-clusters/el-cluster-un-modelo-de-desarrollo-regional/>
- Garay, L. J. (1998). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Bogotá: Ricardo Alonso. Recuperado el 14 de 12 de 2015, de <http://www.banrepcultural.org/>: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/248.htm>
- García, D. (11 de 9 de 2014). Instalación nuevo clúster de turismo en Nuevo Leon. *Milenio*.
- Garralda Ruíz, J. (1999). La Cadena de Valor. En J. Garralda Ruíz, *La Cadena de Valor* (págs. 1-9). Madrid: IE business publishing.
- Giovanni, F. O. (2014). *Caracterización de la Servucción implementada en la central de citas médicas del ejercito Nacional*. Bogotá.
- Gobernación de Antioquia. (2016). <http://www.antioquia.gov.co>. Recuperado el 25 de 09 de 2016, de <http://www.antioquia.gov.co/index.php/antioquia/datos-de-antioquia>
- González , R., & Mendieta, M. (2009). REFLEXIONES SOBRE LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS DESTINOS TURISTICOS. *Cuadernos de Turismo*, 111-128.
- Grimaldo, J., Agudelo, L., & Hernández, L. (noviembre de 2011). Análisis Estructural Financiero de la Micro y Pequeña empresa, Programa: Segmento Mi Negocio-Bancolombia en Bogotá D.C., "Factores críticos". *Análisis Estructural Financiero de la Micro y Pequeña empresa, Programa: Segmento Mi Negocio-Bancolombia en Bogotá D.C., "Factores críticos"*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- Grueso M, G. J. (NOVIEMBRE de 2009). *Procesos de asociatividad empresarial: Aproximaciones conceptuales e impacto economico, social y organizacional*. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/>
- Grueso, H. M., Gómez, J. H., & Garay, Q. L. (NOVIEMBRE de 2009). *Procesos de asociatividad empresarial: Aproximaciones conceptuales e impacto economico, social y organizacional*. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/>
- Guadalupe, G. d. (2009). El concepto de Competitividad Sistémica . *Revista Universidad de Sonora* , 29-31.

- Guerrero, C. E. (26 de 09 de 2005). Modelo de asociatividad en Colombia. *El espectador*.
- Gutiérrez, M. L., & Silva, A. M. (2014). LA ASOCIATIVIDAD TERRITORIAL ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y REGIONAL DE COLOMBIA. 1-14. Obtenido de <http://www.redpilares.org>:
http://www.redpilares.org/sobre-la-red/Documents/MEJ%C3%8DA_ARISTIZABAL_LA%20ASOCIATIVIDAD%20TERRITORIAL%20ESTRATEGIA%20PARA%20EL%20DESARROLLO%20EMPRESARIAL%20Y%20REGIONAL%20DE%20COLOMBIA.pdf
- Gutiérrez, M. L., & Silva, M. (s.f.). *LA ASOCIATIVIDAD TERRITORIAL ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y REGIONAL DE COLOMBIA*. Obtenido de www.redpilares.org: http://www.redpilares.org/sobre-la-red/Documents/MEJ%C3%8DA_ARISTIZABAL_LA%20ASOCIATIVIDAD%20TERRITORIAL%20ESTRATEGIA%20PARA%20EL%20DESARROLLO%20EMPRESARIAL%20Y%20REGIONAL%20DE%20COLOMBIA.pdf
- Hotelería Nacional. (28 de 01 de 2011).
<http://hoteleriaturismo2011.blogspot.com.co/2011/01/turismo-en-colombia.html>. Recuperado el 10 de 7 de 2016, de
<http://hoteleriaturismo2011.blogspot.com.co/2011/01/turismo-en-colombia.html>
- Indacochea, A. (2010). *Las limitaciones del Modelo de Porter*. Lima.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1996). *Mercadotecnia*. México: PRENTICE HALL PARA LATINOAMERICA.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson educacion.
- Lemes Batista Ariel, M. H. (7 de 01 de 2010). *Las Pyme y su espacio en la economía Latinamericana*. Recuperado el 14 de diciembre de 2015, de Congresos internacionales, eumed.net: <http://www.eumed.net/eve/resum/07-enero/alb.htm>
- Lozano, M. A. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las pymes. *Casos empresariales*, 175-178.
- Maza Avila, F., Vergara Schmalbach, J. C., & Fontalvo Herrera, T. J. (2010). POTENCIALIDAD DE ASOCIATIVIDAD DE RESTAURANTES DEL CENTRO HISTORICO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS. *FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS UNIVERSIDAD DE CARTAGENA*, 137-146.
- MECON. (23 de 03 de 1995). *infoLEG-Ministerio de economía y finanzas publicas*. Recuperado el 14 de 12 de 2015, de pequeña y mediana empresa: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/15932/texact.htm>
- Mejía, L. A. (2014). LA ASOCIATIVIDAD TERRITORIAL ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y REGIONAL DE COLOMBIA. 3. Obtenido de <http://www.redpilares.org>: http://www.redpilares.org/sobre-la-red/Documents/MEJ%C3%8DA_ARISTIZABAL_LA%20ASOCIATIVIDAD%20TERRITORIAL%20ESTRATEGIA%20PARA%20EL%20DESARROLLO%20EMPRESARIAL%20Y%20REGIONAL%20DE%20COLOMBIA.pdf



- Mercado Covo, T., Pacheco Ruiz, C., & Rojas Martínez, C. (2015). Estructura empresarial del sector turístico en los municipios de Tolú y Coveñas. *Revista de la facultad de ciencias económicas y contables*, 136 -152.
- MINCIT. (4 de 10 de 2013). <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=8091>. Recuperado el 9 de 7 de 2016, de <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=8091>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (05 de 05 de 2012). <http://www.mincit.gov.co/>. Recuperado el 11 de 07 de 2016, de <http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones.php?id=2761>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2013). *La situación de la micro y pequeña empresa en Chile*. Santiago de Chile. Recuperado el 4 de enero de 2016, de <http://www.sercotec.cl/>: <http://www.sercotec.cl/>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (agosto de 2006). La microempresa: Una propuesta tipologica y ejercicio de aplicacion en Lima Sur. *Boletín de Economía Laboral*, 2-70.
- Montoya, L. A., Montoya, I. A., & Castellanos, O. F. (2008). DE LA NOCIÓN DE COMPETITIVIDAD A LAS VENTAJAS DE LA INTEGRACIÓN EMPRESARIAL. *REVISTA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, VOL.XVI*, 59-70.
- Municipio de Coveñas. (2014). *Resolución 0310 de 2014*. Coveñas, Sucre.
- Nieto, V. M., Timoté, J. A., Sánchez, A. F., & Villarreal, S. (03 de 08 de 2015). Recuperado el 20 de 05 de 2016, de Archivos de Economía: <https://www.dnp.gov.co/estudios-y-publicaciones/estudios-economicos/Paginas/archivos-de-economia.aspx>
- Nieto, V. M., Timoté, J. A., Sánchez, A. F., & Villarreal, S. (03 de 08 de 2015). La Clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y Limitaciones para una propuesta. *Archivos de economía DNP*, 1-54. Recuperado el 20 de 05 de 2016, de Archivos de Economía: <https://www.dnp.gov.co/estudios-y-publicaciones/estudios-economicos/Paginas/archivos-de-economia.aspx>
- Observatorio del Mercado Laboral en Sucre. (2009). Sincelejo.
- Onofre, B., Vidal, C., Jiménez, I., & Simancas , R. (2007). *Alianzas estrategicas*.
- Onofre, B., Vidal, C., Jiménez, I., & Simancas , R. (s.f). *teopraxisg.files.wordpress.com*. Recuperado el 23 de 09 de 2016, de teopraxisg.files.wordpress.com/2010/12/alanzas-estrategicasfinal.pdf
- Organizaciones Solidarias. (2015). *Ficha Sucre*. Bogotá.
- Plan de Desarrollo. (2008-2011). <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/tolu%20-%20sucre%20-%20diagnostico%20de%20vivienda%202008.pdf>. Recuperado el 19 de 7 de 2016, de <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/tolu%20-%20sucre%20-%20diagnostico%20de%20vivienda%202008.pdf>





- Papell Marc, G. C. (2013). *Caracterización y Retos del negocio del turismo vacacional en Sucre*. Bogotá: Cluster-Development. Obtenido de www.cluster-development.com.
- Pérez Cardozo, F., & Aristizabal Parra, A. (2014). *Redes empresariales como estrategia para el desarrollo económico y la competitividad en la zona de Mosquera Cundinamarca*. Bogotá.
- Pérez Uribe, R. I., & Ramírez, M. D. (9 de 02 de 2015). (¿. q. Colombia?, Entrevistador) Portal europeo para la Pyme. (6 de 05 de 2003). http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm. Recuperado el 8 de 01 de 2016, de Definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=URISERV%3An26026>
- Porter, M. E. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A.
- Porter, M. E. (1999). Los Clúster en una economía globalizada. *Harvard Business Review*, 30-45.
- Quintero, J., & Sanchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 377-379.
- República de Argentina. (2000). <http://www.econ.uba.ar/>. Recuperado el 11 de 07 de 2016, de <http://www.econ.uba.ar/servicios/cepymece/25300.htm>
- Rodríguez Delgado, M. (2012). *Gestión de Clúster en Colombia*. Bogotá: Uniandes.
- Rodríguez García , G., & Souto Anido, L. (2010). Una Aproximación teórica al análisis de la competitividad en el sector turístico. *Revista de investigación en turismo y desarrollo local TUR y DES*, 1-7.
- Ruíz, J. G. (1999). La Cadena de Valor. En J. G. Ruíz, *La Cadena de Valor* (págs. 1-9). Madrid: IE business publishing.
- Saavedra G., M. L. (2008). Caracterización e importancia de las mipymes en Latinomerica: un estudio comparativo. *Actualidad Contable FACES*, 122-134.
- Saavedra, M., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las mipymes en Latinomerica: un estudio comparativo. *Actualidad Contable FACES*, 122-134.
- Sánchez Slater, E. (2008). Los distritos industriales italianos y su repercusión en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas . *Revista de Geografía Norte Grande*, 47-57.
- Sandoval Mendieta, C. (2015). *Aglomeración turística y desarrollo económico local: Caso La Candelaria, Bogotá*. Bogotá: Uniandes.
- Santiago Ibáñez, D. P., & Cruz Cabrera, B. C. (2013). Asociatividad: Estrategia de Competitividad en la Agroindustria de Oaxaca, México. *EUMED.NET*, 13.
- Serna, H. (02 de 2010). Alianzas estratégicas. Colombia.
- Sforzi, F. (2008). Los Distritos Industriales. *Mediterráneo Económico*, 43-54.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe - SELA. (2008). *PYMES: VISIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL*. Barquisimieto, Estado de Lara, Venezuela: Horizonte C.A.
- Solimano, A., Pollack, M., Wainer, U., & Wurgaft, J. (30 de AGOSTO de 2007). *CIGLOB*. Recuperado el 28 de DICIEMBRE de 2015, de Micro Empresas, PyMES y desarrollo economico. Chile y la experiencia internacional: <http://www.ciglob.org/>



- Trullén, J. (s.f). *El análisis de los procesos industriales en clave "Distrito"*. Universidad Abierta y a Distancia-Ministerio de la Protección Social. (2010). *MIPYMES Y CTAS en Colombia*. Bogotá.
- Varisco, C. (2004). El clúster turístico de Miramar. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 61-88.
- Venacio, L. (s.f). Los distritos Industriales: Modelo de desarrollo económico local que promueve el capital social. *Centro Argentino de Estudios Internacionales* , 25.
- Viloria, A. (2007). Modelos socioeconómicos para las pymes. *Scielo*, 39-44.
- Vinicio, M. J., Salas, C., & Condo, A. (2008). *Asociatividad y Competitividad: Factores que influyen en la competitividad de un grupo asociativo*. Alajuela, Costa Rica: INCAE.

Anexos

Formato de Entrevista

	Universidad Tecnológica de Bolívar CARTAGENA DE INDIAS	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Maestría en Dirección Empresas y organizaciones turísticas FICHA DE CARACTERIZACION	 mE&T maestría en dirección de empresas y organizaciones turísticas
---	--	---	--

TÍTULO DEL PROYECTO: Diseño de un Modelo de asociatividad para articular la cadena de valor turística en las micro y pequeñas empresas en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas del departamento de Sucre.

OBJETIVO: Caracterizar a las micro y pequeñas empresas de servicios turísticos en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas del departamento de Sucre. (Actividad netamente académica)

CUESTIONARIO PARA LA REALIZACION DE LA ENTREVISTA A REPRESENTANTES DE ENTES PÚBLICOS CON INFLUENCIA EN EL SECTOR TURÍSTICO DE LOS MUNICIPIOS DE SANTIAGO DE TOLÚ Y COVEÑAS.

OBJETIVO:

NOMBRE EMPRESA: _____

NOMBRE REPRESENTANTE: _____

TELÉFONO: _____

DIRECCIÓN: _____

CUESTIONARIO:

1. ¿Qué tipos de proyectos o programas ha adelantado la administración municipal/gubernamental para apoyar el sector turístico del municipio? ¿Cuáles han sido los logros alcanzados?
2. ¿Considera que el estar asociado es una ventaja competitiva para el sector?
3. ¿Qué beneficios cree usted que se obtendrían en asociarse?



4. ¿Cree usted que el desarrollo de asociativos sería una estrategia para lograr la competitividad en el sector turístico del municipio? ¿Por qué?
5. ¿Cómo percibe la cadena de valor turística en el municipio? ¿Qué propondría para su fortalecimiento?

¡Agradecemos su participación y tiempo!

NOMBRE EMPRESA: Secretaría de Turismo de Santiago de Tolú
NOMBRE REPRESENTANTE: ALICIA MARTÍNEZ

CUESTIONARIO:

1. ¿Qué tipos de proyectos o programas ha adelantado la administración municipal/gubernamental para apoyar el sector turístico del municipio? ¿Cuáles han sido los logros alcanzados?
R/ Entre los logros han sido: Adquisición de elementos para el fortalecimiento organizacional, asistencia y apoyo al gremio organizado de ciclistas y carteros, dedicados a la prestación formal de servicios turísticos y al transporte pedal libre de contaminación. El proyecto de mayor importancia es el ordenamiento de playas.
2. ¿Considera que el estar asociado es una ventaja competitiva para el sector?
R/.si, porque esta busca trabajar conjuntamente en alianzas públicas y privadas, trabajar por los mismos intereses, trabajar mancomunadamente.
3. ¿Qué beneficios cree usted que se obtendrían en asociarse?
R/. Se desarrolla el trabajo a fin con otros destinos como por ejemplo Lorica, por ser un pueblo patrimonial; generar alianzas para vender las ofertas turísticas, la promoción y comercialización de productos, de crear rutas turísticas.
4. ¿Cree usted que el desarrollo de asociativos sería una estrategia para lograr la competitividad en el sector turístico del municipio? ¿Por qué?
R/. Si porque se promociona y se hace más fuerte la Marca golfo de Morrosquillo, no trabajarían aisladamente
5. ¿Cómo percibe la cadena de valor turística en el municipio? ¿Qué propondría para su fortalecimiento?
R/. Se está tratando de organizarla, la cadena de valor está aún en proceso. Se tiene que reforzar temas como la actualización de documentos, manejo de buenas prácticas,



revisión de habitaciones, manejo de piscinas, limpieza de playas en los prestadores y negocios turísticos. Se está trabajando el proyecto Golfo de Morrosquillo territorio sostenible.

NOMBRE EMPRESA: Secretaría de turismo de Coveñas, Sucre

NOMBRE REPRESENTANTE: Francisco Toscano

CUESTIONARIO:

1. ¿Qué tipos de proyectos o programas ha adelantado la administración municipal/gubernamental para apoyar el sector turístico del municipio? ¿Cuáles han sido los logros alcanzados?
R/. Construcción de malecones, la Coquerita. Acercamiento con el SENA en capacitación de personal, rescate de atractivos turísticos, recuperación de la Boca de la Ciénaga.
2. ¿Considera que el estar asociado es una ventaja competitiva para el sector?
R/. Sí, porque permite hacer mayor gestión e identificación de los asociados. Por medio de las asociaciones es más fácil de llegar a ellos, capacitarse, actualizarse y generar calidad en los servicios.
3. ¿Qué beneficios cree usted que se obtendrían en asociarse?
R/. Si, genera confianza a la demanda, confianza, credibilidad para el sector, implementación de estrategias (comercialización).
4. ¿Cree usted que el desarrollo de asociativos sería una estrategia para lograr la competitividad en el sector turístico del municipio? ¿Por qué?
R/. Sí, porque se crean mecanismos para ser más competitivos en el medio a través de la unión de agremiados que se identifiquen con el mismo objetivo. Las ventajas es que se identifican con un objetivo común.
5. ¿Cómo percibe la cadena de valor turística en el municipio? ¿Qué propondría para su fortalecimiento?
R/. La cadena de valor está quebrada y desarticulada, se propone generar asociatividad basándose en unas decisiones que beneficien al sector y que sean de aceptación total por todos los gremios.



NOMBRE EMPRESA: Oficina de Turismo de la Gobernación de Sucre
NOMBRE REPRESENTANTE: Angela Díaz

CUESTIONARIO:

1. ¿Qué tipos de proyectos o programas ha adelantado la administración municipal/gubernamental para apoyar el sector turístico del municipio? ¿Cuáles han sido los logros alcanzados?
R/. El año pasado (2015) se presentó el proyecto de Recuperación de playas, seguridad del turista en las playas, PITS en Tolú, Coveñas y San Onofre. Entre los proyectos a futuro están: El muelle turístico de Tolú, el Centro de Convenciones como prioridad, el diseño y comercialización del producto turístico de la cultura sabanera.
2. ¿Considera que el estar asociado es una ventaja competitiva para el sector?
R/ Si, porque se forma una cadena productiva que se beneficiarían a todos los involucrados.
3. ¿Qué beneficios cree usted que se obtendrían en asociarse?
R/. Diseñar mejores productores turísticos, capacitarse y actualizarse para generar mayor calidad en la prestación del servicio.
4. ¿Cree usted que el desarrollo de asociativos sería una estrategia para lograr la competitividad en el sector turístico del municipio? ¿Por qué?
R/. Si, porque se logra la unión de los diferentes gremios y empresas para ser más fuertes y respaldarse en todas las áreas.
5. ¿Cómo percibe la cadena de valor turística en el municipio? ¿Qué propondría para su fortalecimiento?
R/. La cadena de valor está muy débil debido a la desarticulación, es importante trabajar conjuntamente sin intereses particulares que predomine el bien común.

Encuesta Realizada A Los Prestadores De Servicios Turísticos



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Maestría en Dirección Empresas y organizaciones turísticas
FICHA DE CARACTERIZACION



TITULO DEL PROYECTO: Diseño de un Modelo de asociatividad para articular la cadena de valor turística en las micro y pequeñas empresas en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas del departamento de Sucre.

OBJETIVO: Caracterizar a las micro y pequeñas empresas de servicios turísticos en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas del departamento de Sucre. (Actividad netamente académica)

INSTRUCCIONES: La encuesta consta de cinco (5) criterios en los que se evalúan entre dos y diez atributos con respuestas cerradas y abiertas. Sea lo más sincero posible y no deje ninguna pregunta sin respuesta.

1. IDENTIFICACION Y LOCALIZACION.

A. Datos Personales y ubicación.

1.1. Nombres y apellidos _____

1.2 Tipo de identificación C.C. ____ C.E ____ T.I ____ N.U.I ____

N° _____

1.3 Genero: F ____ M ____ Edad: _____

B. Lugar de Residencia

1.4 Departamento _____ Municipio _____

1.5 Zona: Urbana ____ Rural ____ Resguardo Indígena ____ Palenque ____

Otros _____

1.6 Datos de contacto: Dirección _____

Teléfono _____ N° Celular _____ Correo electrónico _____

2. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DEL EMPRESARIO

A. Características Sociodemográficas

2.1 Sabe leer y escribir? Sí ____ No ____

2.2Cuál es su máximo nivel educativo alcanzado ?

Ítems	Ítems
a. Ninguno	f. Técnico
b. Preescolar	g. Tecnólogo
c. Básica Primaria	h. Universitario completo
d. Básica Secundaria (6° a 9°)	i. Universitario incompleto
e. Media (10° a 11°)	j. Especialización, Maestría.

2.3 ¿Pertenece a un grupo de población catalogado como vulnerable? ¿Cuál?

a. Población indígena	
b. Población rural dispersa	
c. Adultos mayores	
d. Menores en riesgos social	
e. Personas en condición de discapacidad	

f. otro ¿Cuál?

3. HISTORIA DE VIDA EN EL NEGOCIO

A. Antecedentes

3.1 Se ocupaba en otra labor antes de dedicarse a la actividad empresarial?

Si _____ No _____ En caso afirmativo. Cuál?

B. Capacitación y actualización en el negocio

3.2 ¿Cómo se capacita en su negocio?

a. No se capacita	
b. Capacitación formal	
c. Talleres o clases informales	
d. Consulta de textos	
e. Internet	
f. Observando a otros	
g. Otros	
¿Cuál?	

3.3 En los últimos tres años ha asistido, a un evento de capacitación formal para mejorar el desempeño?

Indique cuál o ninguna dado el caso.

Ítems	Asistió	
	Si	No
a. Curso de capacitación del Sena		
b. Curso de certificado de competencia laboral del Sena		
c. Talleres ofrecidos por Asetur		
d. Talleres de aprendizaje ofrecidos por otra entidad		
e. Cursos de aprendizaje		
f. Diplomados		
g. Seminarios		
h. Ninguno		

4. CARACTERIZACION ECONOMICA Y PRODUCTIVA

A. Actividad económica

4.1 Actualmente su actividad económica es:

Establecimiento de Hospedaje _____ Establecimiento de gastronomía, bares y similares

Establecimiento de transporte terrestre automotor _____ Agencias de viaje _____

Guías turísticos _____ Otros _____ ¿Cuál? _____

4.2 Razón social _____

4.3 Su negocio cuenta con:

NIT _____ N° _____ RUT _____ N° _____
RNT _____ N° _____ CAMARA DE COMERCIO _____ N° _____

NO TIENE REGISTRO _____

4.4 Tiempo de constitución: _____

4.5 Número de empleados _____

4.6 Micro empresa _____ Pequeña empresa _____

4.7 ¿Cuál es su ingreso promedio mensual en ventas del último año?

a. Menos de \$700.000 _____ b. Entre \$700.000 y \$ 1.000.000 _____
c. Entre \$1.000.000 y \$2.000.000 _____ d. Más de \$2.000.000 _____

B. Características del local o lugar de trabajo

4.8 ¿En qué lugar realiza usualmente las actividades de la empresa?

a. Local independiente _____ b. Lugar exclusivo dentro de la vivienda _____

El lugar es: Propio _____ arrendado _____ propiedad familiar _____ En préstamo _____

4.9 El lugar de trabajo o local cuenta con los servicios de:

a. Acueducto _____ b. Alcantarillado _____ c. Energía eléctrica _____ d. Recolección de basuras _____

e. Gas natural _____ f. Teléfono fijo _____ g. Internet _____ h. Ninguno _____

C. COMERCIALIZACIÓN DE SUS PRODUCTOS / SERVICIOS

4.10 ¿Cómo realiza habitualmente la venta de sus productos / servicios?

a. Venta directamente al consumidor final _____ b. A través de un intermediario _____

c. Mediante una organización _____ d. Otro _____ ¿Cuál? _____

4.11 ¿Cuáles son sus dos principales destinos de venta?

a. Mercado local _____ b. Otros municipios _____ c. Otros departamentos _____ d. Extranjeros _____

4.12 ¿De los medios de promoción y difusión de sus productos / servicios, cuáles ha usado?

a. Voz a voz _____ b. Televisión _____ c. Radio _____ d. Internet _____

e. Revistas _____ f. Prensa _____ g. Volantes _____ h. Ferias especializadas _____

i. Otro _____ ¿Cuál? _____ j. Ninguno _____

4.13 ¿Qué elementos tiene en cuenta para la presentación comercial de sus productos / servicios?

a. Logotipo de la empresa _____ b. Identidad de la empresa _____ c. Empaques comerciales _____

d. Tarjetas de presentación _____ e. Exhibición _____ f. Ninguno _____

g. Otro ¿Cuál? _____

4.14 La forma de pago que más utiliza en la venta de sus servicios / productos es:

a. Al contado _____ b. A crédito _____ c. Anticipado _____

4.15 ¿Cuáles son los dos principales problemas que enfrenta en la comercialización de sus servicios / productos?

a. Limitaciones en el transporte _____ b. El desconocimiento de mercados _____

c. La competencia en el mercado _____ d. Los precios del mercado _____

e. Desconocimiento de las preferencias de los compradores _____ f. Ninguno _____

g. Otro _____ ¿Cuál? _____

5. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN SOCIAL

A. Organizaciones y asociaciones

5.1 ¿Usted pertenece a una organización social o grupo colectivo? SI _____ (pasar 5.3)

NO _____

5.2 ¿Cuál fue la razón principal por la que se asociaron?

a. Poder de negociación _____ b. Gestión de Recursos _____

c. Protección de políticas gubernamentales _____ d. Afrontar los retos del mercado _____

5.2 ¿Por qué razón no participa en alguna organización o grupo?

a. Los beneficios son para pocos _____ b. No ayudan en la comercialización _____ c. No es útil _____

d. Exigen demasiados documentos _____ e. Falta de información _____

f. No funcionó la organización _____ g. Otro _____ ¿Cuál? _____

5.3 Nombre o razón social _____

5.4 ¿La organización está legalmente constituida? Si _____ No _____ (pasar a 5.6)

5.5 Nit _____

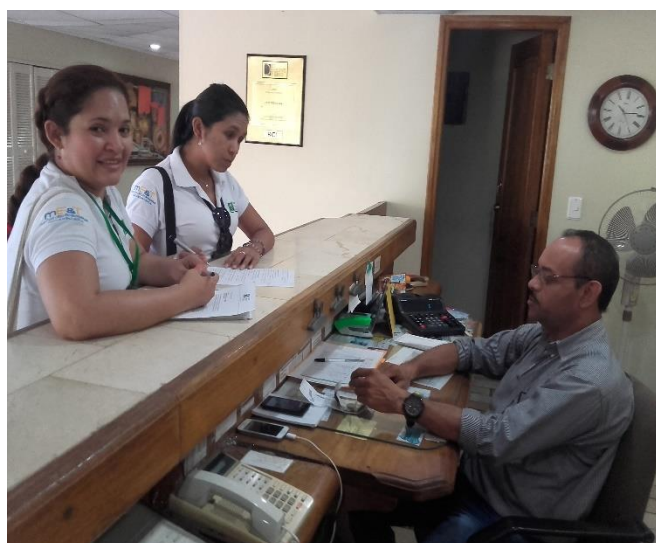
MODELO ASOCIATIVO PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS



- 5.6 ¿Pertenece a la junta directiva de su organización? Si _____ No _____
- 5.7 ¿A qué se dedica su organización?
 a. Producción _____ b. Comercialización _____ c. Otro ¿Cuál? _____
- 5.8 En la actualidad la organización se encuentra activa? Si _____ No _____
- 5.9 ¿Cuántos afiliados o miembros tiene actualmente la organización?
 a. Menos de 10 _____ b. Entre 10 y 30 _____ c. Entre 30 y 50 _____ d. Más de 50 _____
- 5.10 ¿Cuál es la cobertura o área de influencia de su organización?
 a. Local _____ b. Municipal _____ c. Regional _____ d. Nacional _____ e. Internacional _____
- 5.11 ¿Cuánto hace que funciona la organización?
 a. Menos de 1 año _____ b. Entre 1 y 2 años _____ c. Entre 2 y 5 años _____ d. Más de 5 años _____
- 5.12 Su organización se constituye como:
 a. Asociación _____ b. Grupo indígena _____ c. Organización afro _____
 d. Organización comunitaria _____ e. Grupo de mujeres _____ f. Organización de desplazados _____
 g. Cooperativa _____ h. Comité _____ i. JAC _____
 j. JAL _____ k. Fundación _____ l. Otro _____
 ¿Cuál? _____
- 5.13 ¿Qué beneficios ha recibido de la organización social en el último año? Seleccione los 3 más importantes.

a. Le ofrece servicios educativos		g. Eventos de capacitación en aspectos administrativos	
b. Le ofrece servicios recreacionales y culturales		h. Ejecución de proyectos con organizaciones	
c. Asistencia para el mejoramiento de los procesos de producción		i. Apoyo a la organización de eventos feriales	
d. Asistencia en el manejo del producto		j. Apoyo para conseguir clientes	
e. Asistencia en la comercialización		k. Otro ¿Cuál?	
f. Eventos de capacitación y actualización		l. No ofrece servicios especiales	

EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS REALIZADAS





MODELO ASOCIATIVO PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

