

**IDENTIFICACIÓN DE FACTORES PARA GENERAR COMPETITIVIDAD  
TURÍSTICA A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DE UN MICRO CLUSTER DE TURISMO  
EN SIBATÉ**

María Paula Carranza Poveda



**UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE TURISMO**

**BOGOTÁ, D.C., 06/02/2019**

**IDENTIFICACIÓN DE FACTORES PARA GENERAR COMPETITIVIDAD  
TURÍSTICA A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DE UN MICRO CLUSTER DE TURISMO  
EN SIBATÉ**

María Paula Carranza Poveda

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:  
PROFESIONAL EN TURISMO**

**MODALIDAD:  
INVESTIGACIÓN**

**DOCENTE SEMINARIO DE TRABAJO DE GRADO II  
Jesús Barón**

**UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE TURISMO**

**BOGOTÁ, D.C., 06/02/2019**

## DEDICATORIA

*Quiero dedicar este proyecto a toda mi familia por llenarme de fuerzas ante las adversidades, a mi abuela Rosita por ser la persona más cariñosa y del mundo a mi abuelo Pedro a quien le debo una infancia llena de amor y a quien le cumplo las promesas que algún día hice. A mis hermanos quienes son el motor de mi día a día, de mis esfuerzos y mi inspiración para dar ejemplo de que se puede lograr los propósitos sin importar lo difícil que estén las circunstancias. A mis amigos que estuvieron en muchos momentos dándome motivación y creyendo en mis habilidades. A todas las personas que me acompañaron en este proceso y a los habitantes de Sibaté por abrir las puertas de su hermoso municipio y de sus hogares con lo cual permitieron el desarrollo de este proyecto.*

María Paula

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco a Dios y a la vida por dotarme de fortaleza para realizar las metas que he tenido y posibilidad de llegar hasta este momento, a mis padres de quienes aprendí la perseverancia y fortaleza por brindarme educación y los valores que me han formado hasta el día de hoy, por los innumerables esfuerzos que a lo largo de la vida hicieron para mí y mis hermanos, sobre todo agradezco su paciencia. A los docentes que orientaron y fortalecieron mi formación académica y la construcción de este trabajo, en especial al profe Jesús por su paciencia y motivación, al profe Leo por brindarme acompañamiento y ánimos durante este recorrido. A mis amigos quienes me motivaron en cada momento. Mil gracias a todas las personas que participaron en este proyecto y tuvieron toda la disposición para hacer parte de él.*

*María Paula*

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	11
1. Planteamiento del Problema.....	12
Objetivos .....	14
1.1 Objetivo General .....	14
1.2 Objetivos Específicos .....	14
1.2 Justificación.....	15
2. Antecedentes .....	16
2.1 Referentes Conceptuales .....	22
2.2 Marco Geográfico.....	26
2.3 Marco Histórico.....	28
2.4 Marco Legal .....	30
3. Metodología.....	32
4. Análisis e Interpretación de los Resultados.....	34
4.1 Reconocer los recursos naturales, económicos, culturales y sociales del municipio de Sibaté.....	34
4.2 Determinar las potencialidades y debilidades del municipio de Sibaté en la gestión del turismo para la conformación de un micro clúster turístico a través de un esquema de competitividad .....	40
4.3 Identificar la percepción de los actores turísticos sobre el territorio y las características de identidad municipal.....	45
5. Conclusiones .....	61
Recomendaciones:.....	64
Bibliografía.....	65
ANEXOS.....	69

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables a partir de los Factores Identificados .....	42
Tabla 2. Modelo de Competitividad para la Identificación de Factores para Conformar un Micro Clúster .....	43
Tabla 3. Actores Institucionales .....	47
Tabla 4. Caracterización de las Respuestas Obtenidas del Universo 1 .....	48
Tabla 5. Actores Territoriales.....	55
Tabla 7. Caracterización de las Respuestas Obtenidas del Universo 2.....	56

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Esquema de Clúster propuesto por Ríos.....	26
Ilustración 2. Mapa de Sibaté.....	28

## RESUMEN

El clúster ha sido reconocido como una estrategia de articulación y generación de competitividad en determinado sector, Sibaté es un municipio de Cundinamarca que cuenta con un gran potencial turístico que no ha sido desarrollado del todo. Para lograr la competitividad, esta propuesta puede servir como estrategia de desarrollo local, por ende se investiga sobre cuáles son los factores necesarios para generar competitividad turística en Sibaté a través de la creación de un micro clúster de turismo, donde se vincula como método la propuesta de clúster hecha por Ríos (2016) y la identificación de ventajas y desventajas en el destino a partir del método de competitividad propuesto por Bernal (2005). Luego de la investigación, se obtiene como resultado que los recursos naturales y el sector gastronómico son los factores principales de arraigo de la comunidad y que pueden vincularse a la conformación de un micro clúster de turismo.

**Palabras Clave:** Asociatividad, ventajas comparativas, ventajas competitivas, estrategias.

## ABSTRACT

The cluster has been recognized as a strategy of articulation and generation of competitiveness in a certain sector, Sibaté is a municipality of Cundinamarca that has a great tourist potential that has not been fully developed. In order to achieve competitiveness, this proposal can serve as a local development strategy; therefore, research is being carried out on what factors are necessary to generate tourism competitiveness in Sibaté through the creation of a tourism micro cluster, where the proposal is linked as a method of cluster made by Ríos (2016) and the identification of advantages and disadvantages in the destination based on the competitiveness method proposed by Bernal (2005). After the investigation, it is obtained as a result that the natural resources and the gastronomic sector are the main roots of the community and that can be linked to the formation of a tourism micro cluster.

**Keywords:** Associativeness, comparative advantages, competitive advantages, strategies.

## INTRODUCCIÓN

El turismo es una actividad capaz de generar grandes beneficios que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida en las comunidades (Van der Host & Villareal, 2008), cada vez está tomando más fuerza en los municipios de Colombia y Sibaté es uno de ellos. En este municipio se encuentra un gran potencial y ventajas comparativas, que pueden promover el turismo y generar productos diferenciados de calidad, sin embargo, en las mediciones regionales de competitividad turística Sibaté no es considerado competitivo, por eso en esta investigación se identificará los factores necesarios para generar competitividad turística a través de un micro clúster de turismo ya que según Ríos (2016) los clúster de turismo son concentraciones de instituciones y empresas el cual se desenvuelve inicialmente desde los recursos naturales, la estructura de apoyo, atractivos y servicios turísticos y la vocación territorial del destino, todo lo anterior influido en un juego de competencia y colaboración.

Con la creación de un micro clúster de turismo puede integrarse las Mipymes y actores territoriales de turismo para fortalecer la cadena de valor y mejorar continuamente la gestión de los recursos, es decir crear competitividad. Por eso es necesario identificar los factores potenciales para crear el micro clúster de turismo, dándole fortaleza a los aspectos fundamentales del municipio que permitirán posicionarse y ser más competitivo.

Para brindar solución a la investigación, se implementa el método de Ríos (2016) en la identificación y reconocimiento del territorio para determinar los aspectos principales en la creación de un micro clúster de turismo y a partir de Bernal (2005), identificar oportunidades y falencias dentro del municipio.

Se reconoce que los recursos naturales y el sector gastronómico son los factores necesarios que permitirán una propuesta de micro clúster de turismo.



# **IDENTIFICACIÓN DE FACTORES PARA GENERAR COMPETITIVIDAD TURÍSTICA A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DE UN MICRO CLUSTER DE TURISMO EN SIBATÉ**

## **1. Planteamiento del Problema**

Uno de los sectores que más ha sido reconocido es el turismo por su capacidad de generar grandes beneficios tanto locales como globales (Villarreal y Van der Horst, 2008, p.15). Distintos países han notado los beneficios que genera este sector y dado a la gran demanda presente han implementado una serie de procesos y estrategias que permiten hacerlo más competitivo y ofertado en varios destinos. Para ser un destino competitivo se requiere crear e integrar productos con valor agregado que permitan sostener los recursos locales que sean capaces de conservar su posición en el mercado respecto a sus competidores (Hassan, 2000 como se citó en Bravo y Rincón, 2013, p.23). En este sentido, la competitividad no solo debe ser vista como una serie de estrategias y posicionamiento, sino que también debe vincular aspectos de la sostenibilidad capaces de mejorar la calidad de vida de la población (Ritchie y Crouch, 2003).

En Colombia, la competitividad ha sido priorizada para el fortalecimiento del turismo, donde distintas organizaciones públicas y privadas han trabajado en conjunto para mejorar los indicadores evaluados, gracias a esto se han evidenciado los resultados, ya que en el estudio de competitividad realizado por el TTCI (Travel and Tourism Competitiveness Index, por sus siglas en inglés), reveló el ranking mundial de turismo en donde Colombia se ubicó en el puesto 62 de 132 países, lo que reflejó un avance respecto a las posiciones pasadas. Aunque existen dificultades nacionales que obstaculizan el desarrollo del turismo, como la inseguridad y la falta de infraestructura, siguen siendo objetivos principales el aumento en la calidad, posición y reconocimiento del país para la conformación de destinos competitivos.

Para visibilizar la competitividad en los destinos turísticos de Colombia, CETPUR (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia) ha creado el Índice de Competitividad Regional

de Colombia (ICTRC) en el 2017, donde a partir de ocho indicadores evalúa la competitividad turística de cada departamento, conformado por algunos municipios, para luego crear un ranking con los datos obtenidos. En esta valoración el departamento de Cundinamarca se ubicó en el puesto 9 de los 20 departamentos, gracias a la riqueza cultural, natural y buena infraestructura que ha ofertado, logrando el ingreso de al menos 15.616 turistas y la existencia de alrededor de 1.154 prestadores de servicios activos (CEPTUR, 2017).

Uno de los municipios que no fue integrado es esta valoración fue Sibaté, ya que se consideró que no cumplía con los requisitos para ser evaluado como destino turístico competitivo, debido a que no tiene gran cantidad de prestadores de servicios turísticos, la inversión hacia este sector es poca, las estrategias de comercialización no son muy reconocidas entre otras, según los lineamientos propuestos por el CEPTUR.

Sibaté es un municipio que tiene potencial en recursos naturales y ha desarrollado el turismo principalmente desde este aspecto, tiene además diversas manifestaciones culturales y legados históricos entre otros, que lo hacen llamativo ante demás destinos, sin embargo, luego de las mediciones de competitividad turística regional en Colombia, no ha sido considerado competitivo a pesar del gran potencial presente para gestionar distintos productos y servicios turísticos capaces de competir en el mercado.

La falta de competitividad ha sido generada por la desarticulación empresarial e institucional de distintos actores directos e indirectos y la poca innovación de los productos y servicios turísticos principalmente. Michael Porter es el autor principal en abordar tal tema, asegurando que la competitividad se crea mas no se hereda y que, adicionalmente, se encuentra en las empresas y no en los países. Porter asegura demás que la competitividad surge a través de entornos de rivalidad e innovación constante que aumentan la calidad de los productos y servicios creando una mejora continua. Luego de establecer dicha teoría, hace una propuesta del clúster como una concentración de empresas e instituciones que se desarrollan en un mismo sector y que están integrados por los distintos eslabones de la cadena de valor (Porter, 1990). A partir de este concepto, se desglosa una serie de definiciones y enfoques en distintas áreas, entre ellas el turismo. Serafín Ríos es uno de los autores que vincula el clúster al turismo y de él establece que

es una propuesta como estrategia de desarrollo de las regiones a partir de la integración de la comunidad a la cadena de valor, partiendo de unos recursos naturales, infraestructura, empresas e instituciones y el sistema turístico, lo cual permitirá afianzar la oferta turística (Ríos, 2016).

Para tal propuesta se debe partir de ciertas características potenciales de reflejar la identidad cultural, social y ambiental del destino, el cuál adicionalmente esta conjugado por una serie de aspectos locales que influyen dentro del territorio y que gracias a ellos son capaces de conformar la creación de un clúster de turismo. Vinculando la propuesta de Ríos del clúster como estrategia de desarrollo turístico en Sibaté, surge la necesidad de identificar ¿Cuáles son los factores necesarios para la creación de un micro clúster de turismo a fin de generar competitividad turística en Sibaté?

## **Objetivos**

### **1.1 Objetivo General**

Identificar los factores necesarios para la creación de un micro clúster de turismo que logre generar competitividad turística en Sibaté.

### **1.2 Objetivos Específicos**

Reconocer los recursos naturales, económicos, culturales y sociales del municipio de Sibaté.

Determinar las potencialidades y debilidades del municipio de Sibaté en la gestión del turismo para la conformación de un micro cluster turístico a través de un esquema de competitividad

Identificar la percepción de los actores turísticos sobre el territorio y las características de identidad municipal

## **1.2 Justificación**

La presente investigación se desarrolló con el objetivo de reconocer los recursos y potenciales turísticos de Sibaté y cuál es la percepción de los actores turísticos frente a la misma actividad, competitividad y elementos característicos del municipio que tienen arraigo en la población y logran diferenciarlos ante los demás destinos, con el fin de identificar cuáles son los factores necesarios para la conformación de un micro clúster de turismo y llevar a su posible creación, para que logre dinamizar la oferta turística, mejorar la calidad de los productos y servicios e incluir a la población en la cadena de valor del turismo.

Luego con la propuesta de creación de un micro clúster de turismo a partir de factores específicos se pueda generar mayor competitividad turística en Sibaté y logre ser considerado un destino competitivo ante los demás municipios de Cundinamarca, a partir de la innovación y articulación empresarial e institucional en el turismo. Así mismo que este municipio pueda ser incluido en las mediciones de competitividad turística regional realizadas por CEPTUR donde se reconozca su gran potencial turístico y el valor agregado que posee.

El estudio de competitividad y clusterización permite realizar aportes a las investigaciones de turismo propuestas por la Universidad Colegio de Mayor de Cundinamarca y dentro del sector. Permite a los diferentes lectores interesados en tal tema identificar la importancia del reconocimiento del territorio y dinámicas sociales y culturales que tiene una comunidad y su vinculación a estrategias de desarrollo turístico y regional.

Adicionalmente, para el desarrollo de este tema se contó con la participación de la comunidad con el fin de aportar a la actividad turística y propuestas de mejora para el sector y el municipio.

## **2. Antecedentes**

Para lograr cumplir los objetivos propuestos anteriormente, se realiza una revisión documental de distintos proyectos, propuestas, investigaciones y publicaciones sobre la creación de clústeres en turismo y sus aportes a las comunidades con la generación de competitividad turística e inclusión de actores a la cadena de valor en el sector turístico. También se incluye documentos relacionados a la propuesta de investigación que pueden brindar conocimiento o relación al tema tratado, por consecuencia se vincula casos internacionales y nacionales de clusterización y generación de competitividad en el turismo.

Inicialmente, un caso relacionado es el estudio hecho por René Villareal y Andrés van der Horst, titulado *Estrategia de Competitividad Turística de la República Dominicana*, publicado el 2008 en la revista Ara, Journal of Tourism Research, en el cual se propone el turismo como motor para minimizar la pobreza y aumentar la calidad de vida través de la integración de las comunidades. La problemática fue identificada luego de que el Foro Económico Mundial de Davos Suiza publicó el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo (TTCI, Travel & Tourism Competitiveness Index 2007) ubicara a República Dominicana en la posición de 50 de 124 países, evaluando componentes como la llegada de turistas y captación de divisas, y la participación en el mercado internacional.

Luego que los autores reconocieran la baja competitividad turística del país, proponen como estrategia la creación de clústeres, la cual consiste en generar una cadena de valor para crear productos turísticos con mayor valor agregado a través de un nuevo paradigma de competencia colaborativa que parte de la integración de todos los agentes económicos relacionados con el turismo (Villareal & Van der Horst, 2008). Adicionalmente se propone un

modelo dentro del Plan Nacional de Competitividad Sistémica de la República Dominicana (PNCS-RD), en el que se denominan seis pilares: infraestructura y ordenamiento territorial, recursos humanos, promoción, salubridad, seguridad pública e integración de la comunidad, los cuales serían promovidos a través de los clústeres logrando la creación de políticas públicas y por ende mayor fuerza institucional.

De esta propuesta se toma como referencia la vinculación de la comunidad a la cadena de valor del turismo y su importancia a la generación de competitividad turística, así como la importancia de vincular el sector institucional para darle mayor fuerza en los distintos aspectos, sobre todo políticos.

Así mismo la competitividad y clusterización empieza a ser valorada no solo en marcos económicos y productivos, sino también sociales y ambientales, englobados en factores de sostenibilidad. En Brasil se ha desarrollado una investigación llamada Factores Determinantes de Competitividad para Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad (Mara, 2007), donde la autora plantea una serie de estudios para incrementar la competitividad y no descuidar la sostenibilidad de los factores conexos (ambiental, social), hace una propuesta de clúster, este siendo entendido como un “sistema homeostático con equifinalidad, configurado para alcanzar la competitividad sustentable” (Toledo, Valdez y Pollero, 200, p. 14 citado por Mara, 2007, p. 4), propone además que el clúster deberá ser enriquecido a través de procesos asociativos que ayuden a constituir mejoras en el sector turístico y a promover la competitividad en ámbitos globales.

Por eso, esta investigación es vinculada ya que se extrae la idea de la asociatividad y sostenibilidad como dos lineamientos fundamentales en la clusterización y competitividad turística de un destino, lo que sirve de referencia a Sibaté como un destino natural que tiene la necesidad de preservar sus recursos naturales en la actividad turística y asegurarlos para las generaciones futuras, es decir, lograr ser un destino sostenible.

Otra propuesta de clúster es en el Salvador, titulado *Formación de un Clúster Turístico para Lograr Ventaja Competitiva en la Ciudad Apastepeque, Departamento de San Vicente, El*

*Salvador*, la cual es una iniciativa que surge a partir de las problemáticas de organización empresarial en la ciudad. Este es un destino caracterizado por la riqueza natural, arqueológica y patrimonial, reconocido mayormente por el Festival de la Panela al cual acude alrededor de 3000 personas, sin embargo, la calidad de los servicios es baja debido a la falta de iniciativas y concertaciones que beneficien el reconocimiento de los mismos.

La metodología involucrada fue a partir del Diamante de Porter en donde se reconoce las problemáticas en las distintas áreas, como la baja rivalidad entre los actores y por ende la poca innovación, la falta de apoyo a las organizaciones y bajo conocimiento de los proyectos turísticos vinculados a su falta de integración por parte de la comunidad (Argueta, Marquina, & Vázquez, 2013). Luego se realiza un diagnóstico y se procede a las entrevistas a los actores directos e indirectos del turismo y su disposición para conforma un clúster, dando un resultado afirmativo de la mayoría de los actores. Además, el autor recomienda que el comité de desarrollo turístico y el comité de competitividad promuevan iniciativas que articulen a las personas y beneficien el sector turístico, mejorando así los procesos de participación.

De esta investigación se puede extraer conocimientos que permiten vincular a Sibaté como la organización institucional y la importancia de la vinculación de la comunidad local a los procesos de desarrollo turístico para dinamizar la oferta turística y aumentar de la misma manera la calidad de los productos y la variedad de productos tanto alternos como directos en el municipio.

Otro referente importante es en Cartagena donde se ha realizado dos estudios muy interesantes respecto a la competitividad del destino turístico y la competitividad en el clúster de turismo. El primero *La Competitividad Turística de Cartagena de Indias: Análisis del destino y posicionamiento del mercado*, realiza un estudio de competitividad en el que se toma de referencia el destino y el producto, aplicando talleres directamente con la comunidad y el Modelo Integrado, donde se logra reconocer que en Cartagena la gestión de destino no ha sido muy eficaz y falta promoción de una marca turística que permita dar a conocer mejor los servicios integrales, además falta innovación y uso de tecnologías. Se propone además, que se debe de promover la

cooperación tanto de empresarios como de la comunidad local en el turismo para aumentar los niveles competitivos del destino en general (Bernal, Quintero & López 2005).

La segunda investigación *Factores Determinantes de la Competitividad del Clúster Turístico de la Ciudad de Cartagena*, realizada en el año 2013, ha analizado algunos factores claves para la competitividad del destino, estos son la infraestructura, la seguridad, sectores de apoyo y recursos humanos, y su importancia para los actores vinculados al clúster: hoteles, agencias de viajes, restaurantes y bares. A partir de este estudio se ha identificado que la calidad y conservación ambiental es baja respecto a sus competidores, la inseguridad impide más llegadas de turistas y los altos precios en comparación de otros destinos nos son competitivos en el turismo (Bello & Díaz, 2013). Cartagena tiene un gran potencial histórico y cultural para mostrar al mundo, cuenta con recursos humanos capacitados para la prestación de servicios y su riqueza social permite que se diferencie antes los demás destinos turísticos, por eso es elemental fortalecer los sectores conexos al turismo y planificar de mejor manera esta actividad para obtener mejores resultados y más posición en el mercado, lo que conllevaría a la alta competitividad turística.

Las dos investigaciones anteriores sirven como referencia nacional en el caso de Sibaté sobre la clusterización y la generación de competitividad turística, ya sea a través de la articulación empresarial e institucional mediante un clúster o la formulación de distintas estrategias de comercialización y posicionamiento, de las cuales se extraen las ideas de la importancia del papel del gobierno y las empresas en la gestión de destino y también la competitividad en productos directamente, junto con sus precios y las experiencias diferenciadas que tienen los turistas en cada destino, que es lo que hará que se promueva la competitividad y posicionamiento frente a los competidores.

Otro referente nacional es el proyecto *Análisis de la Cadena de Valor del Turismo en Cali Colombia*, propuesto en el año 2017, el cual sirve de base para entender la importancia de la generación de una cadena de valor en los sistemas turísticos y clusters, ya que el turismo es considerado como la segunda actividad económica más importante con capacidad de generación de empleo, 7 veces más que el sector de manufactura automotriz y 4 veces más que el sector



financiero, se estima que 1 de cada 10 personas se involucra laboralmente con el turismo (Wintjen, 2017).

Este proyecto es importante en su concepto de la creación de trabajo decente, el cual se constituye como uno de los objetivos claves de la OIT fundamentando 4 principios básicos: creación de empleo, protección social básica, respeto a los derechos laborales y diálogo social, enriquecido además de otros componentes de la cadena de valor de turismo en Cali, como la infraestructura, coordinación, tecnología e innovación, información, servicios de desarrollo empresarial, financiamiento, promoción y normatividad de lo cual se concluye que Cali no se exime de la problemática de la informalidad y falta de gestión, para lo cual se propone crear nuevos beneficios y ventajas para las MiPymes para que puedan legalizarse más actores del turismo, así como el reconocimiento de la importancia de acceder y participar en los gremios representativos nacionales de turismo, buscar mecanismos de apoyo y financiación e implementar más sistemas de articulación a nivel micro para nuevos actores.

Este proyecto fue expuesto como referente nacional para Sibaté ya que vincula la importancia de la cadena de valor y generación de trabajo decente a más personas, creando así más oportunidades a través del turismo. También porque resalta la importancia de vincular las pequeñas y medianas empresas, o Mipymes, a los procesos de desarrollo turístico, reafirmando además que la competitividad se encuentra en las empresas. Al vincular las personas naturales y jurídicas a la cadena de valor suma en la generación de productos y servicios diferenciados y que articulan a más actores en la sociedad y que crean grandes propuestas de desarrollo turístico en las comunidades.

Finalmente en el año 2016 se realiza una propuesta para la conformación de un clúster turístico titulada *El Clúster Turístico, como Estrategia de Desarrollo en la Región Puebla - TLAXCALA*, esta es una investigación realizada en los municipios Zacatlán y Chignahuapan (Puebla), y Tlaxco (Tlaxcala), denominados Pueblos Mágicos por la Secretaría de Turismo (SECTUR) de Méjico, en los cuales existe un potencial turístico desarrollado desde el enfoque rural, natural y sobre todo cultural, donde pese a los grandes ingresos económicos, la distribución económica ha sido inequitativa y poco incluyente, por consiguiente surge la necesidad de

proponer nuevas estrategias que beneficie a las comunidades receptoras, en este caso mediante la creación de un clúster de turismo.

En esta propuesta se considera que el clúster es una metodología que puede implementarse para el desarrollo regional, ya que gracias a la proximidad empresarial y regional se puede generar mayores beneficios e integración de diversas partes en el turismo (Ríos, 2016). Esta investigación plantea dos objetivos principales: consolidar la oferta turística generando beneficios a todos los integrantes de la cadena de valor y promover el turismo incluyente en las comunidades.

Para crear la propuesta el autor analiza el aspecto social a través de una metodología cualitativa, vinculando entrevistas directas y realiza un esquema que permite expresar un cluster desde distintos aspectos tales como: Determinación de la región el cual está incluido por: el aspecto geográfico, económico, social y cultural, lo que constituye una primer identificación de las generalidades del territorio y sus habitantes. Luego como segundo aspecto procede a analizar el sistema turístico de la región, el cual está conformado por la comunidad receptora, los atractivos turísticos, estructura turística, infraestructura, superestructura, demanda turística y sistemas administrativos. Como un tercer paso Ríos procede a realizar un análisis de las capacidades de los actores institucionales, empresariales y sociales para conformar un clúster, en donde se identificaron: las capacidades organizacionales (habilidades y recursos disponibles para conformar la asociatividad), instrumentales (capacidades de diseñar instrumentos para alcanzar los objetivos propuestos) y sistémicos (conocimientos, habilidades, acciones y recursos para la participación en un contexto globalizado).

Al finalizar la investigación y reconocimiento del territorio, sistema turístico y capacidades institucionales, Ríos crea la propuesta de clusterización en el turismo para los tres pueblo mágicos nombrados, Zacatlán y Chignahuapan (Puebla), y Tlaxco (Tlaxcala) y a pesar del gran potencial y capacidad presente en cada uno de los territorios, no es aceptada la propuesta por parte del bajo interés institucional y empresarial hacia la conformación de un clúster de turismo con los habitantes locales, por consiguiente, no surge la iniciativa.

A pesar de que no fue aceptada la propuesta, esta investigación proporciona un análisis completo a través de tres procesos principales para la identificación de las características propicias para la creación de un clúster de turismo y la vinculación de la comunidad local a las propuestas de desarrollo, por consiguiente, esta metodología será tomada para el objetivo de investigación presente de Sibaté en la identificación de factores necesarios para crear un micro clúster de turismo, a partir de un estudio del territorio, el sector turístico y empresarial que logre además la generación de competitividad turística en el municipio.

## **2.1 Referentes Conceptuales**

Se expone a continuación distintos referentes teóricos de los cuales se da explicación a la investigación realizada, siendo fundamentados en ciertos autores que a partir de sus propuestas brindan soporte teórico desde las temáticas de clusterización y competitividad turística.

Inicialmente, para comprender el concepto de competitividad es necesario citar al autor principal de este tema, Michael Porter quien propone que “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos” (Porter, 1996, p.163). En este sentido Porter establece que gracias a la rivalidad existente entre las empresas se puede crear mejores productos y servicios que al ser ofertados van a ser preferidos por la calidad que representan.

Bordas (1993) ha propuesto que la competitividad es la capacidad que tiene una industria de gestionar los recursos a partir de los bajos costos sociales y ambientales para desarrollar sus productos sobrepasando la base de rentabilidad o ganancias que obtiene a través de ellos. Esto con el fin de lograr mantenerse en una posición en el mercado y ganando reconocimiento frente a los competidores que se encuentran dentro del mismo sector.

También, algunos organismos internacionales ha creado su propio concepto de competitividad, que en este caso el Grupo Consultivo sobre la Competitividad (CIAMPI) ha definido la competitividad como una herramienta para el logro de los objetivos nacionales o empresariales y con ello mejorar el nivel de vida en las personas dentro de una nación (Grupo Consultivo sobre la Competitividad, 1995, p. 243; citado por Berdugo, 2014. p. 165).

Por otro lado, Esser (1994) ha propuesto que la competitividad va mucho más allá de las capacidades de gestión que tiene una industria o una empresa, dice que para ser competitivo se involucran aspectos exteriores o macros que juegan un papel principal, es decir más que un productos son los resultados de las relaciones entre el Estado, las empresas y las instituciones.

Luego, el concepto de competitividad se ha adaptado al sector turístico, donde diferentes autores han planteado distintas propuestas y enfoques del concepto. Hassan (2000) ha considerado que la competitividad es la capacidad que tiene un destino turístico para crear e integrar productos con valor agregado que permitan conservar su posición en el mercado frente a sus competidores, enmarcando también los distintos procesos de sostenibilidad en la gestión de los recursos.

Así mismo, Valls (2004) formula que un destino competitivo es aquel que implementa una planificación estratégica a largo plazo, generando beneficios superiores a la competencia, tales como económicos, sociales y medioambientales. También establece que estos beneficios involucran la calidad de vida y la regeneración ambiental en los destinos turísticos, entre otros.

Por otro lado, Hong (2005) ha vinculado el concepto de competitividad en turismo proponiendo que un destino es más competitivo no solo en la medida que gestiona sus ventajas comparativas, sino cuando el turista tiene mejores experiencias y satisfacción generadas en un destino, por lo que le brinda reconocimiento y posición frente a los demás destinos competidores.

Para el presente proyecto se tomará la definición de competitividad propuesta por Ritchie y Crouch (2003) quienes han definido que un destino competitivo es aquel que tiene la capacidad

de generar bienestar a sus habitantes a través de la gestión de los recursos mediante prácticas sostenibles. Estos autores parten además de que la competitividad de los destinos turísticos se basa en los recursos locales, naturales, físicos y culturales, a los cuales llamarán ventajas comparativas, que son todas las características diferenciales que tiene un destino a comparación de otro, y a partir de esto, denominan las ventajas competitivas como la capacidad de gestionar estos recursos eficientemente a largo plazo y de igual manera vinculando la sostenibilidad en los procesos.

Ahora, adentrando en los conceptos de clúster, estos nacen de la teoría de la aglomeración económica propuesta por Alfred Marshall en su libro *The Principles of Economics* en 1980, quien hace la definición de estos como concentraciones de empresas e industria de sectores específicos y ubicados en una localidad específica, en este sentido, la localización geográfica y la proximidad empresarial trae beneficios de productividad y eficiencia (Venacio, *Desarrollo y reposicionamiento del distrito industrial*, 2007).

Luego, Porter en su libro *La Competitividad en las Naciones* plantea los clústeres como una estrategia para aumentar la competitividad de un determinado sector. Asegura que el clúster es una concentración geográfica de empresas e instituciones conexas que se desempeñan en un mismo sector. Dice que la mayoría de ellos comprenden empresas de productos o servicios finales, proveedores de materiales, maquinaria y servicios, es decir que incluyen empresas constituyentes de los eslabones de la cadena de valor, como los canales de distribución y clientes, fabricantes de productos complementarios y proveedores. Además es importante se sea integrado por instituciones públicas y privadas, instituciones de información, investigación y normalización, organismos del estado, asociaciones comerciales o privados. Entonces, un clúster puede ser urbano, regional, nacional o supranacional (Porter, 1997 citado por McCormick, 2005).

Vinculando el concepto de clúster al sector turístico, la Alcaldía Mayor de Bogotá (2015) propone que un clúster de turismo se caracteriza por ser una concentración de la producción regional turística y que trabaja por un interés específico. Éste requiere de algunas características para su conformación como la infraestructura, ya sea general o específica y que tenga un mayor número de elementos posibles en la cadena de suministros. Para ser incluido en el turismo es

necesario identificar la oferta y demanda turística en el sector geográfico, atractivos, infraestructura, legislaciones y recursos naturales y la conectividad del sector, con el fin de determinar el tipo, ya sea clúster, micro clúster, núcleos de un clúster o clúster no tradicionales.

Por otra parte, Molina (2003) considera que el clúster es una agrupación de empresas de turismo capaces de generar grandes beneficios tales como crear escenarios de participación y mejora para los integrantes, aumentar la innovación y la calidad en los productos y servicios, por su interacción también ahorrar costos de producción, permite compartir información y conocimientos, además de ser capaz de crear relaciones de confianza entre los actores.

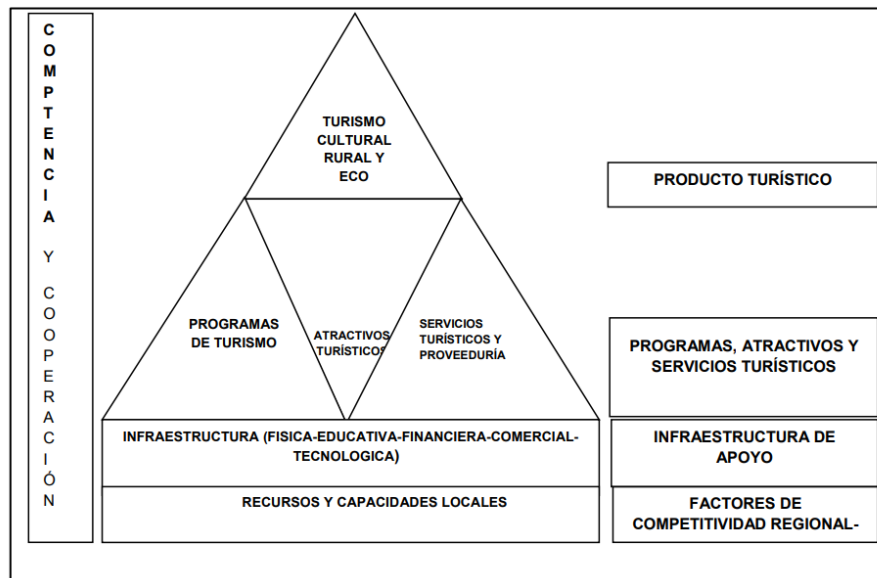
Según Varisco (2004) el clúster es una herramienta de desarrollo local debido a que es capaz de generar economías de escala, permitiendo que empresas e instituciones, al operar en conjunto generen ventajas al optimizar la cercanía espacial y sociocultural para la generación y difusión de innovaciones, esto favorece la existencia de un mercado laboral sustentado en la competencia y la colaboración vinculados al territorio.

La autora propone que para la creación de un clúster turístico, se debe identificar los principales actores territoriales que influyen dentro del sistema turístico y que son claves para su conformación, tales como los recursos turísticos, oferta, demanda, superestructura y comunidad local. Además propone que el clúster puede compararse con los Sistemas Productivos Locales (SPL) los cuales se enfocan en trabajar con los recursos endógenos a partir de micro y pequeñas empresas, con factores innovadores y capacidad de toma de decisión por parte de los actores territoriales.

Merinero (2008) ha propuesto que el micro clúster es un tipo de Sistema Productivo Local en el que se desarrollan relaciones sociales y por ende se crean vínculos entre los distintos actores territoriales, generando de esta manera capital social. El autor también propone que a través de este sistema, se logra relaciones de colaboración y resolución de problemáticas comunes creando de la misma manera redes sociales.

El concepto de clúster que se vincula en esta investigación es el propuesto por Ríos (2016) quien ha considerado que los clúster de turismo son concentraciones de instituciones y empresas que pueden estar ubicadas en diferentes regiones y no sobre un sector geográfico en específico, el cual se desenvuelve inicialmente desde los recursos naturales, la estructura de apoyo (conformada por física, educativa, comercial y financiera), los programas, atractivos y servicios turísticos y la vocación territorial del destino, todo lo anterior influido en un juego de competencia y colaboración. Así mismo, Ríos también visualiza la importancia del turismo como estrategia al desarrollo local y en la creación de mejores niveles competitivos en el marco de la cooperación y enfoca los recursos y las capacidades locales como el eslabón principal en la pirámide estructural, influido además por la generación de productos turísticos. Dicha estructura se visualiza a continuación.

**Ilustración 1. Esquema de Clúster propuesto por Ríos**



Ríos, S. (2016), Esquema de Clúster, [Imagen]. Recuperado de <http://ru.iiec.unam.mx/3806/1/127-R%C3%ADos.pdf>

## 2.2 Marco Geográfico

Con el fin de ubicar al lector sobre el municipio centro de investigación, se define que Sibaté es un municipio ubicado en el departamento de Cundinamarca Colombia, se encuentra ubicado a 25 km al sureste de la Sabana de Bogotá, capital de Colombia y cuenta con una extensión total de 125.6 km<sup>2</sup>, comprendida por un sector rural de 108.7 km<sup>2</sup> y urbana por 16.9 km<sup>2</sup>. Es un municipio caracterizado por su vocación en gran parte rural, el cual está dedicado a las actividades agrónomas, industriales y comerciales.

Se caracteriza por su riqueza natural, ya que se en él se encuentran ecosistemas como el bosque andino, subandino, subpáramo y planicies, donde alcanza elevaciones hasta de 3.330 msnm. Además se encuentra el Río Muña del cual se desprenden distintas quebradas de van por todo el municipio y también, se encuentra el Embalse del Muña, el cual es una construcción artificial desde mediados del siglo XX y actualmente es generador de energía eléctrica.

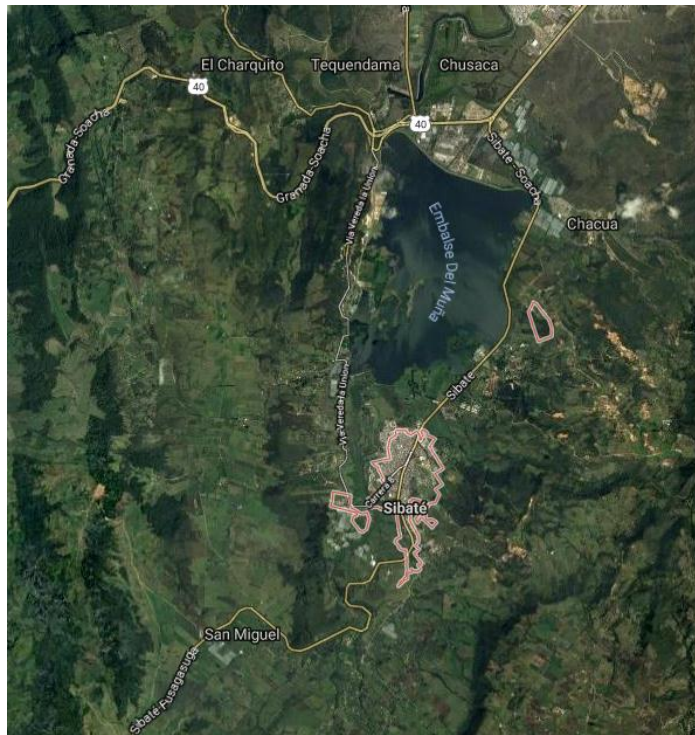
Este municipio limita al norte con Soacha, al sur con Pasca y Fusagasugá, al oriente con Soacha y al occidente con Silvania y Granada. Es un municipio subdividido en dos sectores: urbano, integrado por la Cabecera Municipal y los barrios San José, Pablo Neruda, García y Santa Teresa, y rural dividido en 14 veredas: Alto Charco, Bradamonte, Chacua, Delicias, El Peñón, La Unión, Perico, Romeral, San Benito, San Eugenio, San Fortunato, San Miguel, San Rafael y Usaba (Alcaldía Municipal de Sibaté, 2008).

Para llegar desde Bogotá, es necesario salir por la autopista sur, pasando Soacha hasta llegar al kilómetro 1 donde se encuentra el desvío Granada –Soacha, tomando la entrada izquierda a Sibaté, la cual se encuentra señalizada por un letrero dando la bienvenida al municipio.

A continuación se presenta una ilustración del mapa del municipio, en la que se puede apreciar el Embalse del Muña y alguna parte del sector rural, ubicando algunas veredas como El Charquito, Tequendama, Chusacá, Chacua y San Miguel. También se reconoce el sector urbano del municipio que como se ve, es de menor tamaño a comparación del sector rural, comprendido por 16.9 Km.



**Ilustración 2. Mapa de Sibaté**



Fuente: Elaboración propia a partir de Google Maps. (2018). *Mapa de División Política Rural de Sibaté* [Imagen]. 24/09/2018.

### **2.3 Marco Histórico**

Sibaté ha sido un territorio habitado hace miles de años por el llamado hombre del Tequendama, cazador y recolector de frutos silvestres (Moreno, 2004). Su nombre proviene del lenguaje chibcha, que significa “Derrame de la Laguna”, una palabra compuesta por Xiua (laguna o lago) y te (derrame), Este municipio hasta 1788 fue un caserío indígena muisca, donde sus

antiguos habitantes plasmaron y dejaron muestras de su comunidad, es por ello que se pueden encontrar vestigios indígenas como pictogramas y algunos hallazgos como utensilios de barro (Ramírez, 2014).

Este municipio se desarrolla desde la historia ferroviaria en 1895 donde la construcción de la Estación Santa Isabel y Chusacá por el ingeniero Carlos Tonco Samper abrían paso al ferrocarril del sur. El surgimiento arquitectónico comenzó después de la Guerra de los Mil Días, donde la hacienda Sibaté entra en juicio de sucesión y se empieza a delimitarse por los herederos. En 1920 comienza el proceso de urbanización del municipio (Ramírez, 2014), se desarrollaron construcciones como El Túnel, considerado como una obra importante del siglo XX que caracterizó los avances arquitectónicos para esa época. Para 1940 se inicia la construcción del Embalse Del Muña, cuyo fin es la producción de energía eléctrica, gracias a la construcción de la Escuela de Suboficiales y Nivel Ejecutivo Gonzalo Jiménez de Quesada-ESJIM (1950) se desarrolló un turismo donde los suboficiales y estudiantes de la escuela junto con sus familias solían visitar en su tiempo libre, pero luego las aguas de Bogotá contaminaron el Embalse e impidieron la continuación a estas actividades.

Con el primer centro psiquiátrico, el Hospital Julio Manrique se empieza a reconocer Sibaté como un lugar de locos, ya que todos los pacientes mentales eran llevados de Bogotá al municipio para su recuperación, descanso o muerte. En 1953 inicia la construcción de la capilla mayor, conocida como La Quinta, por el sacerdote Julio César Beltrán y terminada su construcción 20 años después por el sacerdote Aldo Estrella. Luego se formaliza ante el Departamento de Cundinamarca el municipio Sibaté el 20 de noviembre 1968 (Universidad Externado de Colombia, 2014).

Toda la historia se ve aún reflejada en la arquitectura conservada en la plaza principal y sus alrededores, constituyéndose como patrimonio arquitectónico del municipio. Sibaté es atravesado por la antigua vía Fusagasugá, lo que le permite ser un centro de paso gastronómico, caracterizado por productos cárnicos y cultivos principales como la fresa, papa, arveja y uchuva.

## 2.4 Marco Legal

Este proyecto de investigación se desarrolla desde distintos ámbitos sociales y económicos vinculados al turismo, de los cuales se desprenden procesos ligados al desarrollo social, cooperativismo, competitividad, asociatividad, entre otros. Estos procesos requieren de una serie de lineamientos, normativas y leyes que vinculan su integración y gestión en el ámbito nacional, para ello es importante identificar los regímenes que permiten y legitiman el desarrollo del presente proyecto.

**La Constitución Política de Colombia** es la carta magna de la Nación, la cuna legal de todas las actividades y relaciones dentro del país. Este proyecto se fundamenta a partir de lo establecido en distintos artículos tales como: del Artículo 1 al 8 de 1991, aclara que Colombia es un país con derecho democrático, participativo y autónomo, donde la soberanía es perteneciente al pueblo y este puede involucrarse en las decisiones que afecten la vida económica, social, cultural y administrativa de la Nación, así como es deber del Estado promover la integridad territorial asegurando su conservación, prosperidad y ordenamiento. Aquí se fundamenta el derecho principal a la participación ciudadana sobre el territorio. En el Artículo 38 asegura que “Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad” lo que permite la articulación como proceso social en busca de un bien común. Adicional el Artículo 334 modificado por el Acto Legislativo 03 de 2011 establece que el Estado es el encargado de manejar los recursos públicos con el fin de garantizar su correcta ejecución, equidad distributiva y sostenibilidad, de promover la productividad y competitividad armónica en las regiones.

**La Ley 300 de 1996** es la Ley General de Turismo, la cual esclarece que el turismo es una industria importante para el desarrollo del país y los procesos locales, enmarcada dentro de principios de descentralización en los territorios y creación de industria para su competencia y desarrollo social entendido como el aprovechamiento del tiempo libre y recreación (también fundamentado en el Artículo 52 de la Constitución Política de Colombia), incluye la Libertad de Empresa (Art 333 de la Constitución de 1991), donde el turismo es una actividad de libre comercio y competencia enmarcadas responsablemente. Con lo establecido en el Artículo 3,

asegura que el turismo debe ser vinculado de distintas instituciones públicas o privadas que gestionen procesos territoriales en base a esta actividad. El Artículo 16 propone la elaboración del Plan Sectorial de Turismo abarcando elementos para fortalecer la competitividad del sector enmarcado en ámbitos económicos, sociales, ambientales y culturales, todo enriquecido a partir de la participación local. Del Artículo 61 se reconoce lo referido al Registro Nacional de Turismo siendo este de obtención obligatoria para todos los prestadores de servicios turísticos lo cuales deberán actualizarlo anualmente.

La **Ley 1558 de 2012** modifica la Ley 300 de 1996, donde se vinculan cuatro nuevos principios, como la concertación entre agentes del turismo que traten temas para beneficios comunes, el desarrollo sostenible manteniendo una armonía entre los recursos culturales y naturales asegurando su permanencia para las generaciones futuras, la calidad de los destinos y productos para aumentar la competitividad nacional e internacional del sector, la competitividad asegurando las condiciones necesarias para el desarrollo del turismo aumentando la demanda y por ende la inversión de capital. Luego en el capítulo III, el Artículo 10 los empresarios del sector estarán representados por el Consejo Superior de la Microempresa Pequeña y Mediana Empresa.

Para realizar el diagnóstico de prestadores turísticos en Sibaté es importante señalar quienes tienen el RNT según lo consagrado en el Artículo 16 el cual modificó el artículo 3 de la Ley 1101 de 2006, identificando los actores para la propuesta de conformación de microcluster, donde se establece 24 tour operadores

Para la competitividad en el sector turístico existen ciertas políticas que permiten su desarrollo. La **Política Nacional de Productividad y Competitividad** la cual es elaborada a partir de la Política de Productividad para el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, estableciendo mejoras en las exportaciones y ámbitos internacionales haciéndose competitivo aumentando la calidad y productividad nacional. Esto es propuesto a través de los CONPES 3527 en el 2007, en donde se establecieron cinco pilares para la política de competitividad: Desarrollo de sectores o clúster de clase mundial, Salto en la productividad y el empleo, Formalización empresarial y laboral, Fomento de la ciencia, tecnología e innovación y Estrategias transversales de la promoción de la competencia y la invención. En el documento CONPES 3397 en la Política

Sectorial de Turismo 2015, propone lineamientos y estrategias para mejorar el desarrollo y competitividad del sector turístico.

La **Política de Asociatividad y Clústeres en Colombia** ha sido propuesta por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con el fin de promover las cadenas de valor en los sectores más industrializados, así como programas de competitividad que apoyen, acompañen y promuevan las distintas iniciativas de Asociatividad y clusterización que beneficien a los sectores vinculados, tanto públicos como privados.

### **3. Metodología**

La investigación se desarrolla desde un enfoque cualitativo ya que permite interactuar directamente con los actores turísticos del municipio y comprender sus percepciones y conocimientos sobre la competitividad, los recursos turísticos y factores para la creación de un micro clúster de turismo (Hernández et al, 2010).

En primer lugar para dar solución al primer objetivo específico propuesto, se realiza un reconocimiento del municipio desde el método planteado por Ríos (2016) quien en su propuesta El Clúster Turístico, como Estrategia de Desarrollo en la Región Puebla –Tlaxcala, establece tres aspectos principales a evaluar dentro del territorio, de los cuales se toma dos como referencia y siendo la metodología adaptada al municipio de Sibaté, se parte de la identificación de los criterios geográficos o determinación de la región, comprendiendo los aspectos físicos, topográficos, y geológicos. Luego el segundo aspecto es la identificación de las actividades económicas que se realizan en Sibaté con el fin de visibilizar la vocación turística y la vocación del territorio. También en este punto se reconocen los legados culturales, históricos y distintas manifestaciones que caracterizan el municipio junto con el reconocimiento del sistema turístico y sirven como referente departamental y soporte para la creación de un micro clúster de turismo

Para dar solución al segundo objetivo específico propuesto, se crean variables de la información obtenida a partir del primer punto y es organizada acorde al método aplicado por Bernal (2005) en su investigación La Competitividad Turística de Cartagena de Indias: Análisis del destino y posicionamiento del mercado, método el cual permite al ser adaptado identificar las ventajas y desventajas, fortalezas y debilidades turísticas en Sibaté para la identificación de factores para la creación de un micro clúster de turismo que genere competitividad turística en el municipio.

Para el tercer objetivo planteado se empleó 19 entrevistas a los principales actores turísticos del municipio, seleccionados por ser representantes del Consejo Consultivo del Turismo en Sibaté, por ser parte de la Alcaldía Local, la Casa de la Cultura y Centros de investigación y conocimiento claves en el desarrollo del turismo. Los actores identificados fueron divididos en dos universos:

- Universo 1: Instituciones y entidades gubernamentales
- Universo 2: Conformado por Mipymes, personas naturales, dueños de establecimientos, promotores de productos y servicios turísticos.

Los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas, son analizados a través de la categorización propuesta por Hernández et al (2010), y se caracteriza por crear categorías por la información brindada por parte de cada entrevistado, lo que ayuda a identificar aspectos en común entre cada uno de los entrevistados. Dichos resultados se organizan en dos cuadros (uno para cada universo) brindando un código a cada participante y una categoría a las respuestas brindadas.

Este proyecto de investigación es soportado por la vinculación de fuentes y conceptos propuestos por autores del sector turístico o externos, y se centra en la recolección de información primaria y secundaria avalada por instituciones, universidades, revistas, centros de investigación, entre otros. Adicionalmente, la información es obtenida a través de entrevistas directas con los actores turísticos de Sibaté y análisis previos que posteriormente son analizados acorde a los planteamientos establecidos.

## 4. Análisis e Interpretación de los Resultados

### 4.1 Reconocer los recursos naturales, económicos, culturales y sociales del municipio de Sibaté.

Para lograr identificar los factores necesarios para la creación de un micro clúster de turismo que logre generar competitividad turística en Sibaté, es necesario primero identificar el territorio para poder determinar una vocación turística en la que pueda ser sustentada esta estrategia. Aplicando la metodología propuesta por Ríos (2016), se investiga los dos factores elegidos para el reconocimiento del territorio, los cuales son:

**Determinación de la Región:** Este aspecto pretende identificar las características físicas, geológicas y ambientales, de las cuales se pudo reconocer que Sibaté es un municipio que tiene un gran sector rural que es dedicado a la agricultura en su mayoría. Se encuentra ubicado a 25 km al sureste de la Sabana de Bogotá, capital de Colombia y cuenta con una extensión total de 125.6 km<sup>2</sup>, comprendida por un sector rural de 108.7 km<sup>2</sup> y urbana por 16.9 km<sup>2</sup>, tiene un clima de 14 grados centígrados. Se caracteriza por su riqueza natural, ya que se encuentran ecosistemas como el bosque andino, subandino, subpáramo y planicies, donde alcanza elevaciones hasta de 3.330 msnm y que lo conectan con distintos tipos de ecosistemas ricos en especies de flora y fauna. Este municipio gracias a sus sistemas montañosos, tiene además atractivos y recursos naturales como la Cascada el Hoyo y el Río Muña y el río Aguas Claras, que riegan gran parte del municipio, tiene además distintas cuevas como la Cueva de los Atontados, la Cueva del Tequendama, La cueva El Cocodrilo y también se encuentran sistemas montañosos, entre ellos las llamadas cuchillas, como las cuchillas de San Luis, Lomas de Gramilla y Curubital, donde el

punto más alto son los Altos de los Armadillos y el Zarzo, las cuchillas del Tequendama y las lomas de los Alpes y de las Flores.

**Actividades económicas:** Sibaté es caracterizado por ser un municipio de vocación en su mayoría agroindustrial y ganadera, dentro de su territorio puede encontrarse grandes factorías que funcionan con recursos naturales propios del municipio, los más característicos son el cultivo de fresa, papa, arveja, uchuva, mora, ruda entre otros. Se han destinado 1300 hectáreas de producción en las diferentes veredas, las cuales tienen altos porcentajes de participación económica de cultivo y ganadera, con al menos el 35% (Alcaldía Municipal de Sibaté, 2016).

Siendo enfocado en el sector empresarial y productivo, se puede establecer es un municipio competitivo ya que cuenta con grandes factorías (fábricas en la zona industrial); que trabajan con recursos naturales propios, en el sector rural desarrolla la agricultura y la ganadería y sobresalen los cultivos de papa, arveja, maíz, legumbres y frutas como la fresa, mora, curuba, uchuva y tomate de árbol, además de un sector floricultor potencial para el desarrollo turístico.

Adicionalmente, Sibaté se caracteriza por ser uno de los municipios de mayor actividad de cultivo de papa en la Sabana de Bogotá, (Sosa, 2007) su sistema de producción se basa según la Alcaldía Municipal de Sibaté (2018) en el cultivo de variedades de papa como: parda, pastusa, diacol, capiro, R-12 y criolla, a estas variedades están dedicadas aproximadamente 1.000 hectáreas. Las cinco veredas del municipio más representativas en producción de papa son: Bradamonte con el 25%, Romeral 25%, Usaba 15%, el Peñón 20% y San Miguel con el 15%. El sistema de producción de arveja ocupa el segundo renglón de producción con un área aproximada de 150 hectáreas. Las veredas más representativas de producción de arveja son: Alto Charco 35%, Perico 35%, Delicias 20%, San Fortunato 5% y la Unión 5%. El sistema de producción de fresa con un área aproximada de 80 hectáreas, con la siguiente distribución: área renovada, 50 hectáreas; nuevas plantaciones, 30 hectáreas y el crecimiento en 1998, 15 hectáreas. Las veredas productoras de fresa son: Perico 30%, San Miguel 20%, San Fortunato 5%, La Macarena 20%, La Honda 5%, San Rafael 15%, otras 5%. En cuanto al desarrollo agropecuario, según el PBOT el área rural destinada a la producción agropecuaria es de 6.252 hectáreas de las cuales aproximadamente se explotan 1300 has.



Este sector está dividido en tres ramas principales:

Sector Agrícola: El renglón de mayor tamaño es el dedicado a la papa, el cual consta de cerca de 350 cultivadores según datos de ASOPAPA Sibaté, en segundo lugar se encuentran los cultivadores de fresa y en tercer lugar el cultivo de la arveja, el cual ha disminuido el número de hectáreas cultivadas notablemente en los últimos cinco años.

El sector agrícola del Municipio de Sibaté está afectado por la falta de tecnologías que permitan mejorar la productividad y rendimiento de los diferentes cultivos que allí se desarrollan. Uno de los insumos básicos para el buen desarrollo de estos cultivos es el agua, donde gran parte del área de producción (17 veredas), el preciado líquido es bastante escaso, y los agricultores están sometidos a la estacionalidad en las épocas de lluvia a través del año, teniendo como resultado que la explotación de sus fincas no sea durante todos los meses del año.

La ausencia de programas municipales encaminados a la producción limpia o producción orgánica, colocan en desventaja frente a otros productores del departamento que van muy adelantados en cuanto a estas prácticas agrícolas, y aprovechan la potencialidad de los mercados.

Sector Pecuario: Dentro de este sector encontramos que la producción está basada fundamentalmente en la explotación bovina, la cual abarca ganadería de leche, carne y doble propósito, convirtiéndose esto en una desventaja para los pequeños productores los cuales no cuentan con la disponibilidad de tierra para el ejercicio de su labor y tampoco con acceso a créditos o auxilios agropecuarios. En el municipio existen dos asociaciones de productores de leche, las cuales cuentan con plantas de enfriamiento, esta labor beneficia cerca de 150 familias productoras.

En el sector económico-administrativo, se encuentran registradas 89 empresas comerciales en el municipio, éstas divididas en asociaciones (10), cooperativas (3), fundaciones (5) y corporaciones (1) principalmente (Universia Colombia, 2017). Estas empresas están constituidas en actividades comerciales de distintas características, entre ellas se puede desatancar las asociaciones y cooperativas, ya que éstas son agrupaciones de distintos actores en

busca de objetivos comunes, donde debido a sus enfoques, pueden agruparse en una asociatividad vinculada al turismo, ya que el sector se nutre de distintas tipologías, productos y servicios en los que actores directos e indirectos de turismo pueden participar, generar y recibir beneficios.

**Sistema Turístico:** En Sibaté los factores de apoyo, dentro de la infraestructura cuentan con servicios públicos, la conectividad es fácil ya que las vías están siendo arregladas para brindar mayor accesibilidad, los servicios públicos son distribuidos para la población aunque la comunicación y redes de comunicación no son de buena calidad. Dentro del ordenamiento territorial, el casco urbano es pequeño y no presenta mayores problemas de infraestructura, la mayor parte del territorio es de carácter rural y es dedicado al cultivo y la ganadería. En el sector turístico existen 54 empresas registradas, prestadoras de servicios turísticos, las cuales se dividen en: Agencias de viajes (2), Hoteles (3), Restaurantes (39), Guías de turismo (4) y otros (spas, cabalgatas, artesanos, fincas) (6), registrados ante la Cámara de Comercio (Alcaldía Municipal de Sibaté, 2018). La gran mayoría de empresas son dedicadas al sector de la gastronomía, y existen pocas de comercialización de productos y servicios turísticos. Sin embargo, estas organizaciones no se encuentran directamente relacionadas, en su mayoría a través de alguna asociatividad. Actualmente existe el Consejo Consultivo de Turismo en Sibaté, el cual está integrado por alrededor de 15 representantes del sector. En cuanto a los guías turísticos, son pocos los que se encuentran registrados (4) pero ofrecen servicios dentro y fuera del municipio. En Sibaté se encuentran pocos hospedajes, alrededor de tres, los restaurantes son 39 registrados y existen varias empresas de transporte que operan desde un nivel municipal hasta nacional, además se encuentran servicios conexos de relajación y entretenimiento.

El tema de la sensibilización turística ha sido fomentada a través de la Coordinación de Turismo y las distintas actividades educativas fomentadas por otras instituciones como el SENA que si bien no son directas al turismo, benefician la precepción de los habitantes frente a este sector. Ahora bien, frente a la Gestión de Destino se puede reconocer que existen ciertas falencias y que es en su mayoría lo que ha impedido obtener buenos niveles de competitividad y posicionamiento respecto a los destinos competidores (siendo sustentado a través de las entrevistas realizadas). Dentro de este se puede encontrar que la capacidad empresarial es algo

débil debido a que en su mayoría no tiene RNT y esto obstaculiza prestar mejores servicios y tener mayor reconocimiento, aparte de que son pocas las empresas que ofrecen productos diferenciados, la utilización de las Tics para el turismo en Sibaté es nulo, puesto que no existe plataformas o apps o demás que permitan conocer los servicios de turismo. Adicionalmente la inversión para turismo es muy baja y “hace falta una secretaría u oficina de turismo que maneje su propio rubro” (A, Marentes, comunicación personal, 26 de septiembre de 2018).

Adicionalmente, no existe un sistema estadístico en Sibaté que permita registrar cuantitativamente los ingresos de turistas al municipio o su contribución económica, sin embargo estos sistemas no están presentes en muchos municipios de Colombia y son claramente necesarios. El recurso humano para el turismo se puede manifestar por la actitud servicial de los sibateños, también existe programas de capacitación por parte del SENA y otras entidades que permiten formas mejores servicios.

Ahora en términos de las condiciones de la demanda, en Sibaté cada fin de semana llegan deportistas a practicar ciclo montañismo, familias a degustar la oferta gastronómica y visitas a la Escuela de Sub Oficiales, a pesar de las grandes cantidades de clientes potenciales que llegan al municipio, no es buena la información en cuanto a las actividades que se pueden realizar, por ello pueden existir factores que no satisfagan completamente las necesidades de los clientes. Sin embargo Sibaté es un municipio que brinda precios accesibles a sus productos gastronómicos (platos desde 6.000 hasta 30.000 pesos y postres desde 2.000 hasta 15.000 pesos) y se puede desarrollar distintas tipologías de turismo que le permiten ser competitivo ante otros destinos.

**Patrimonio cultural:** En Sibaté son se encuentran diversas manifestaciones culturales expresadas a través de ferias, fiestas, eventos y exposiciones que se realizan en el municipio y en las que se participa a nivel departamental, en la mayoría se resalta la cultura campesina, convirtiéndose en escenarios representativos de la región y permite además grandes ingresos de turistas para vivenciar todas las actividades ofrecidas. Adicionalmente el fuerte de Sibaté es el ciclo montañismo, donde varios grupos de ciclistas se desplazan por el municipio cada fin de semana, también el turismo de naturaleza enfocado al ecoturismo y deportes de aventura que de

igual manera se realizan, el turismo científico es nuevo y representa un potencial para el desarrollo turístico.

En Este municipio se desarrolla parte de la historia científica en sus centros de salud mental, los cuales son reconocidos casi a nivel nacional. Los atractivos históricos monumentales son reconocidos a nivel regional, estas son construcciones arquitectónicas características históricamente, como por ejemplo El Túnel, el cual fue una obra arquitectónica representativa para su época; los caminos reales, entre ellos El Volador, el cuál es uno de los caminos más largos y mejor conservados en la región, se encuentra adicional todas las casas consideradas patrimonio como por ejemplo la Casa Quinta, la estación Santa Isabel, la Estación Chusacá, el Monumento de la Papa y las descritas anteriormente en el marco Histórico. Algunos de los recursos turísticos culturales del municipio son:

### **Arquitectónico**

- Alcaldía Municipal
- Antiguo Hotel Ricaurte
- Capilla del Niño Jesús de Granada
- Casa Quinta “Centro Cultural La Quinta”
- Casa Quinta La Floresta
- Casino FEXAR
- Centro Masculino Especial La Colonia
- El Túnel
- Escuela de Suboficiales y Nivel Ejecutivo Gonzalo Jiménez de Quesada
- Escuela Rural Vereda la Unión
- Estación de Chusacá
- Iglesia de Nuestra Señora del Carmen y su Casa Parroquial
- Instituto Campestre y Preventorio Juvenil

### **Manifestaciones, ferias y fiestas**

- Exposibaté

- Festival de la Cultura XIÚA
- Festival Equino
- Festival de la Chicha y El Maíz
- Festival de Merengue Bailao
- Festival Requintos de Santa Rosa
- Festival de Voces Labriegas
- Festival de la Fresa
- Festival de Arte Circense
- Festival de Comparsas Diosa Xie

Luego del análisis de los factores del reconocimiento del territorio, se identifica que el municipio de Sibaté tiene una gran riqueza natural, histórica y cultural que le permite desarrollar distintos proyectos e iniciativas de desarrollo local a través del turismo, en este caso, también se exponen recursos únicos del municipio que pueden ser claves como factores diferenciales de los demás destinos turísticos y que permitirían la conformación de un micro clúster de turismo, cuenta con un sector productivo fuerte y característico que a través de diferentes productos puede tener posicionamiento. De los recursos culturales se resalta la preservación de las prácticas culturales campesinas y gastronómicas que pueden surgir como un valor agregado en una creación de micro clúster.

#### **4.2 Determinar las potencialidades y debilidades del municipio de Sibaté en la gestión del turismo para la conformación de un micro clúster turístico a través de un esquema de competitividad**

Luego de haber identificado ciertas características potenciales del municipio, es necesario crear variables a partir de los resultados obtenidos para conocer con qué aspectos se puede o no conformar un micro clúster de turismo, con el cual se mostrará a través de un esquema de

competitividad turística las ventajas, oportunidades y aspectos negativos presentes en el municipio y que favorecen o no la conformación de un clúster.

El análisis propicio para este objetivo es enriquecido por el estudio de un caso real, el Clúster La Candelaria en Bogotá es un ejemplo vivo de clúster de turismo y su éxito entorno a cooperación y organización empresarial. Este clúster es un proyecto comunitario creado hace aproximadamente seis años, con el objetivo principal de posicionar el sector La Candelaria turísticamente y mejorar las relaciones entre los actores empresariales. Este es conformado por proveedores, restaurantes, bares, pastelerías, hoteles y hostales, agencias de viajes, guías de turismo, artesanos, museos y universidades en general, los cuales son pertenecientes al sector de la candelaria y/o se relacionan directa o indirectamente con el turismo.

El Clúster La Candelaria genera acciones en pro a la mejora del territorio, desde la seguridad, hasta la promoción del destino, brinda capacitación a los integrantes con el fin de aumentar la calidad en los servicios y la atención al cliente. Tiene además reconocidos productos y proyectos, entre ellos rutas gastronómicas, ferias y eventos, los cuales son organizados por parte de cada sector asociado con el fin de promocionar el destino y beneficiar a tanto integrantes como a la comunidad local. Esta asociación participa en distintas entidades representativas de La Candelaria y busca certificar la localidad como área turística sostenible y de igual forma la certificación de las empresas y organizaciones que lo conforman (A. Madrigal, comunicación personal, 7 de julio de 2018).

Gracias al trabajo mancomunado se ha logrado cambiar la percepción de la candelaria, ha mejorado la competitividad entre las empresas ya que no se ven como rivales sino como colaboradores. El clúster de La Candelaria crea una economía participativa y colaborativa para cada integrante y a partir de su articulación buscan unir localidad, crear colaboración y capital de confianza, mejorando las relaciones entre actores y aportando a la comunidad se ha manifestado que “el clúster ha mejorado la competitividad en la localidad, convirtieron la competencia en colaboración (...) es una ventaja para el turismo ya que mejora el servicio gracias a las conexiones” (A. Madrigal, comunicación personal, 7 de julio de 2018).

Para la creación de este clúster fue necesario identificar cuáles aspectos serían los más característicos del sector de La Candelaria y que fueran capaces de crear identidad en sus participantes, en este sentido, la cultura es el aspecto fundamental que caracteriza a La Candelaria ante distintos sentidos y por el cual sus integrantes trabajan diariamente en mejorar el posicionamiento y generar beneficios a la comunidad local.

Para poder identificar los factores de creación de un clúster, se ha tomado los datos estudiados anteriormente y se sintetizan a variables, las cuales se presentan a continuación junto con sus respectivas siglas, para ser ubicadas posteriormente al cuadro de competitividad propuesto por Bernal (2005).

**Tabla 1. Variables a partir de los Factores Identificados**

Variables	Sigla
Atractivos Naturales de Gran Interés	ATRNATU
Turismo Histórico-Cultural	TURHIS
Patrimonio Inmaterial	ATRCUL
Turismo de Naturaleza	TURNATU
Eventos Culturales	EVENCUL
Turismo Deportivo	TURDEP
Infraestructura y Servicios Públicos	INFSERPUB
Conectividad Terrestre	CONTERR
Ordenamiento Urbano	ORDURB
Equipamiento Turístico y Servicios de Apoyo	EQUITUR
Guías Turísticas	GUÍAS
Marca Turística y Capacidad Empresarial Local y Operadores del Destino	MARTUR CAPEMPRE
Economía Informal	SUBEMP
Imagen de Seguridad	SEG
Deterioro y Contaminación Ambiental	CONTAMBI
Utilización de las Tics	TICS
Innovación en Turismo	INNOTUR
Calificación del Recurso Humano	CALIRH
Coordinación Institucional e Intersectorial	COOINTER
Inversión y Financiación de Proyectos	INVERSION
Planeación para un Turismo Sostenible	PLANETUR
Mercadeo, Comercialización y Promoción	MERPROMO
Diversificación y Desarrollo de Productos	DIVERPRO
Inteligencia Competitiva I+D	I+D+I

Sistema Estadístico en Turismo	SISINFOR
Gestión y Capacidad de Entidades Municipales	GESTINT
Competencia Otros Destinos	COMPET
Atractivos Histórico Monumentales	ATRAHIST
Cultura Ciudadana y Sensibilización de la Población Hacia el Turismo	SENPOBL

Fuente: Elaboración propia, basado en Bernal (2005).

Luego de presentar las variables, como se mencionaba anteriormente se ubicaran en el siguiente cuadro de competitividad turística propuesto por Bernal (2005), con el fin de identificar que sectores de turismo en Sibaté se encuentran más completos o con menos falencias, cuáles aspectos permitirían que en Sibate se potencializara el desarrollo turístico y que su puede promover según la situación identificada.

**Tabla 2. Modelo de Competitividad para la Identificación de Factores para Conformar un Micro Clúster**

<b>Recursos heredados</b>			
Atractivos Naturales de Gran Interés	Atractivos Históricos Monumentales	Lagunas de páramo, bosques de niebla, paisajismo, selva sub andina, ríos.	Patrimonio Inmaterial
Ecoturismo, agroturismo		Ciclo montañismo	
<b>Recursos Creados</b>			
Eventos Culturales		Turismo Deportivo	
Turismo de Naturaleza		Guías Turísticos	
Turismo Histórico Cultural		Equipamiento Turístico y Servicios de Apoyo	
<b>Factores de Apoyo</b>			
Infraestructura y Servicios Públicos	Conectividad Terrestre	Ordenamiento Urbano	
Cultura Ciudadana y Sensibilización de la Población Frente al Turismo			
<b>Condiciones Situacionales</b>			
<b>Gestión del Destino</b>			
Capacidad Empresarial y Operadores del Destino	Utilización de las Tics	Innovación en Turismo	Inversión y Financiación de Proyectos
Coordinación Institucional e Intersectorial	Inteligencia Competitiva I+D+I	Planeación para un Turismo Sostenible	Mercadeo, Comercialización y Promoción



Diversificación y Desarrollo de Productos	Sistema Estadístico en Turismo
Calificación del Recurso Humano	Gestión y Capacidad de Entidades Municipales
<b>Condiciones de la Demanda</b>	
Competencia con otros Destinos	Imagen y Marca Turística
<b>Modificaciones Situacionales</b>	
Deterioro y Contaminación Ambiental	Economía Informal

Fuente: Elaboración propia basado en Bernal (2005).

Analizando la información anterior y vinculándola a las condiciones de creación de micro clúster, se puede identificar que Sibaté cuenta con recursos naturales, culturales e históricos que lo hacen ser reconocido, este representa el eslabón inicial para la conformación del mismo, también la infraestructura básica es adecuada para la promoción de turismo, aunque no se encuentra mucha infraestructura turística, hay reconocer que por ser un municipio de vocación natural puede implementar otro tipo de actividades o alojamientos que valla acorde con su oferta turística.

Así mismo se reconoce un importante legado cultural que permite generar apropiación de la comunidad hacia el municipio, también que existen actividades que pueden ser ofertadas principalmente, como en este caso los deportes de aventura, las actividades de ecoturismo, agroturismo y arqueología.

Ahora bien, al revisar el aspecto de gestión de destino en el cuadro anterior y en el esquema propuesto por Ríos (2016) sobre clúster turístico, se evidencia que no existen algunos factores tales como la Inteligencia Competitiva I+D+I sector que promovería la investigación y estudios de mercado para analizar los capos de riesgo y posibilidades en el turismo, no hay gran diversidad en los productos ofertados, tampoco se cuenta con un sistema estadístico de turismo o de monitoreo que permite identificar cifras y datos turísticos, además, existe informalidad en la prestación de los servicios y no hay certificaciones de calidad.

Otro condicionamiento identificado es el mercadeo, comercialización y promoción del municipio, aunque ya se creó la marca turística, los canales de comercialización y difusión son

necesarios como también la implementación de las Tics y medios tecnológicos para la promoción del destino.

A pesar de estos factores, y volviendo al caso del Clúster de la Candelaria, no es completamente necesario tener el 100% de los aspectos mencionados, según el planteamiento de Ríos, solo faltaría el eslabón de programas de turismo, infraestructura turística (comprendida también por los organismos institucionales y servicios turísticos), pero el resto de sectores se encuentran en un porcentaje óptimo de cumplimiento para lograr la creación de un micro clúster de turismo, ya que cuenta con los recursos y capacidades locales, y en cierta parte con los atractivos turísticos.

Luego de identificar algunos factores claves, es necesario vincular la información a la proporcionada a partir de las entrevistas a la población para reconocer que aspectos consideran más arraigados al municipio.

#### **4.3 Identificar la percepción de los actores turísticos sobre el territorio y las características de identidad municipal**

Otro de los aspectos primordiales para identificar los factores necesarios para la generación de competitividad turística a través de la conformación de un micro clúster de turismo, es necesario identificar la percepción que tiene los actores turísticos y conexos frente al tema, con cuáles elementos se caracterizan más, cuáles se consideran las ventajas y potencialidades del municipio, entre otras, lo cual se determinará a través de entrevistas a los actores principales, siendo estos divididos en dos universos:

**Universo 1: Actores Institucionales:** Son los actores representantes de instituciones de gestión, información, normalización y educación entre otros, que se vinculan directa o indirectamente en el desarrollo del turismo y que a partir de su actuación podrían brindar grandes beneficios en una asociatividad.

**Universo 2: Actores Operadores de Turismo o Conexos:** Se encuentran divididos en dos grupos: los operadores turísticos directos de la actividad turística (como restaurantes y alojamiento) y son los más representativos del municipio y los actores conexos que son todos aquellos que se vinculan indirectamente en el desarrollo del turismo (como la junta de acción comunal), son representantes claves antes las actuaciones ciudadanas.

A continuación, se evidencia un esquema interpretativo de la organización y codificación de los actores institucionales y actores turísticos o conexos a partir de la categorización de la información obtenida. Las preguntas establecidas fueron diferentes para cada universo, ya que estuvieron enfocadas hacia la disposición para la conformación de un micro clúster y sobre qué aspectos o factores podría basarse su conformación.

La siguiente tabla evidencia el Universo 1, es decir, los actores institucionales, donde se puede encontrar tres organismos específicos, estos son la Alcaldía Municipal, La Casa de La Cultura y La Universidad del Tolima. Estos organismos son de carácter gubernamental (excepto la universidad del Tolima) y de ellos depende en cierta medida el desarrollo del turismo en el municipio

Se demuestra a continuación la organización de los tres organismos institucionales y quienes lo conformar por departamento. Para luego analizar las respuestas brindadas por cada actor, se encuentra al lado del nombre y cargo un código que ayudará a ubicar al lector en cada una de las respuestas brindadas a través de las entrevistas.

Tabla 3. Actores Institucionales

		SECRETARÍA	CÓDIGO	ENCARGADO	FUNCIONES	OFICINAS	CÓDIGO	ENCARGADO	FUNCIONES
UNIVERSO 1 ACTORES GUBERNAMENTALES AI	ALCALDÍA MUNICIPAL AI 1	Secretaría de Agricultura, Desarrollo Económico y Medio Ambiente	AI 1.1	Nelson Tequia JEFE	Asesorar coordinar y manejar los asuntos de economía local y la gestión con el medio ambiente	Gestión Ambiental	AI 1.1.1	María Alejandra Rubiano JEFE	Vigilar los procesos ambientales y ecosistemas
						Oficina de Desarrollo Económico	AI 1.1.2	Carlos Humberto Cruz JEFE	Promover iniciativas que mejoren el desarrollo económico
						Coordinación de Turismo	AI 1.1.2.1	María Alejandra Marentes Coordinadora	Promover el turismo en el municipio de forma sostenible
						Oficina Agropecuaria	AI 1.1.3	Mateo Abril JEFE	Velar por el desarrollo y cuidado agrónomo
		Secretaría de Infraestructura	AI 1.2	Juan Francisco Párraga FEJE	Crear y dirigir proyectos de infraestructura y accesibilidad al municipio, así como construir instalaciones que beneficien la calidad de vida de los habitantes				
		Secretaría de Planeación	AI 1.3	Lina Vásquez JEFE	Asesorar, crear, coordinar, proyectos de planificación local y urbanismo en los sectores urbano y rural				
		Oficina de Prensa y Comunicaciones	AI 1.4	Jairo Cesar Ledesma JEFE	Promover las Tics y brindar información a través de los medios sobre los acontecimientos importantes en el municipio				
		Secretaría de Salud Social	AI 1.5	Nubia Yaneth JEFE	Coordinar acciones en el municipio que fomenten la prevención de enfermedades y crear planes de acción ante la presencia de alguna.				
		CASA DE LA CULTURA AI 2	Jefatura	AI 2	Alejandro Cerón JEFE	Elaborar planes, programas y proyectos que fomenten las prácticas culturales y la recreación con el fin de aportar en el bienestar social.			
	Secretaría de Desarrollo Social		AI 2.1	Mireya Luque JEFE	Aumentar los niveles de participación social en los procesos generales y velar por el bienestar social mejorando la calidad de vida en el municipio.				
	Universidad del Tolima AI 3	Coordinación Centro Regional Sibaté	AI 3	Rubén solano Cardozo	Institución de educación técnica y superior de distintos programas académicos, encargada de brindar educación a larga distancia				

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en el presente cuadro se encuentra en orden la categoría identificada por cada tipo de pregunta realizada durante la entrevista a los actores claves, categoría la cual permitirá sintetizar la información y tener una idea más clara sobre los factores a identificar. Luego se encuentra el código asignado anteriormente junto con la respectiva respuesta y un breve análisis en general sobre cada pregunta y las respuestas de los actores.

Tabla 4. Caracterización de las Respuestas Obtenidas del Universo 1

PREGUNTA	Actor	Respuesta	ANÁLISIS
Competitividad	AI 1.1	Sí, es un sector turístico con varias ofertas competitivas, tiene factores de paisajismo, gastronomía	En la primera pregunta realizada la mayoría de actores institucionales consideran que Sibaté si es un destino competitivo, ya que se encuentra debido a la cercanía de la capital y la no existencia de un peaje y las vías en buen estado, facilita el ingreso y llegada de turistas. Adicionalmente coinciden en que Sibaté tiene factores potenciales para ofrecer como la gastronomía, cultura, medio ambiente y arte rupestre. Se identificó además que se considera un destino competitivo debido a los bajos costos respecto a los destinos competidores y hay servicios turísticos que se pueden ofrecer.
	AI 1.1.1	Si, tiene diferentes escenarios ambientales, culturales y de gastronomía	
	AI 1.1.2	Sí, se han desarrollado temas turísticos y gastronómicos hace dos administraciones	
	AI 1.1.2.1	Si, existen factores culturales, económicos y sociales, está cerca de la capital, no hay peaje, tiene cultivos de fresa, historia y llegan muchos policías	
	AI 1.1.3	Si, tiene servicios turísticos y potencial para el tiempo libre	
	AI 1.2	Si, tiene servicios turísticos	
	AI 1.3	Si, por la cercanía a la capital, el costo de vida en el municipio y atractivos turísticos	
	AI 1.4	Sí, es una alternativa para los habitantes de la capital hacia el sur, tiene infraestructura vial, está cerca de la capital y no hay peaje.	
	AI 1.5	Si, el fuerte es el corredor gastronómico	
	AI 2	No, hace falta factores de infraestructura y calidad	
	AI 2.1	Sí, es cerca a Bogotá, no hay peaje, es una opción económica, hay paisajismo agroecológico y de páramo	
AI 3	Sí		
Desarrollo Turístico	AI 1.1	Si, con la descontaminación del Embalse será el resurgir del turismo	Al realizar la segunda pregunta, se identificó que todos los actores institucionales creen que Sibaté podrá alcanzar un mayor desarrollo turístico debido a los potenciales y características que tiene. Otro factor de desarrollo sería la descontaminación del
	AI 1.1.1	Si, tiene potenciales	
	AI 1.1.2	Sí, está en los proyectos de la administración explotar nuevas cosas	
	AI 1.1.2.1	Si, por la historia, esta es la primera coordinación de turismo, hace falta rubro	
	AI 1.1.3	Sí, hay cosas que no se han	

		potencializado como el ecoturismo y turismo agropecuario	Embalse del Muña y la propuesta de mejores proyectos ecoturísticos y agro turísticos. Se manifestó adicionalmente que con mayor inversión y creación de más proyectos turísticos, el municipio alcanzará un mejor nivel competitivo
	AI 1.2	Si, se puede mejorar, la administración ha velado por mejorar en el turismo	
	AI 1.3	Si	
	AI 1.4	Si, se están plantando proyectos, está dentro de la recuperación del río Bogotá para recuperar el Embalse del Muña a través de plantas de tratamiento	
	AI 1.5	Si, se puede trabajar el ecoturismo y promocionar no solo la gastronomía	
	AI 2	Si, por su ubicación estratégica, no hay peaje, tiene atractivos turísticos importantes	
	AI 2.1	Sí, ecológicamente, en el ciclo montañismo y la gastronomía	
	AI 3	Sí, si se proponen buenos programas	
Ventajas Comparativas	AI 1.1	El paisajismo, la agricultura y el campo, oferta gastronómica y de cultivos	Esta pregunta se enfoca en las ventajas comparativas y competitivas que tiene Sibaté respecto a sus competidores, en ello se pudo reconocer que la mayoría de actores institucionales consideran tres dimensiones que son fuertes ante los demás destinos, estas son:  La natural: la cual está contemplada por la agricultura, los productos autóctonos, el clima, el ecoturismo, el paisajismo, la naturaleza en general y diferentes ecosistemas como bosques, lagunas y paramos.  La dimensión cultural: Con el carisma de los sibateños, la historia arqueológica y la historia clínica en el desarrollo de los centros psiquiátricos, las festividades y eventos característicos de la región, las
	AI 1.1.1	La gastronomía, la cultura y eventos culturales como las ferias, además los paisajes y zonas verdes	
	AI 1.1.2	Tienes mejores vías alternas, es cerca de la capital, hay buen transporte y sitios turísticos	
	AI 1.1.2.1	14 veredas con paisaje llamativos, hay ciclo montañismo, ecoturismo y agroturismo, el corredor de gastronómico	
	AI 1.1.3	La calidad de gente, cultura del buen trato y relaciones interpersonales, está cerca de Bogotá y no tiene peaje. Tiene gran oferta agrícola y gastronómica y vías terciarias en buen estado que aporta al ciclo montañismo.	
	AI 1.2	Ubicación estratégica, clima, transporte y facilidad en costos.	
	AI 1.3	La cercanía a la capital, no hay peajes y productos como la fresa	
	AI 1.4	Accesibilidad, no hay peaje, está cerca de la capital, hay zonas verdes y rutas seguras para el ciclo montañismo, hay seguridad y buena	

		gastronomía	manifestaciones culturales y la seguridad y tranquilidad en el municipio. Abarca adicionalmente la gastronomía y oferta de restauración con precios accesibles.
	AI 1.5	La distancia Bogotá, vías de acceso, clima y es productor de fresa	
	AI 2	Tiene tres ventajas competitivas: patrimonio cultural restos indígenas, desarrollo de los centros psiquiátricos, arte rupestre y manifestaciones culturales. El tema agropecuario y rural con eventos campesinos, paisajes y ciclo montañismo. El tema gastronómico de carnes y postres	La infraestructura: Caracterizada por las buenas vías de acceso, que permiten el fácil ingreso y el desarrollo de ciclo montañismo. Se encuentra además cerca de la capital, no tiene peaje y aún conserva el patrimonio arquitectónico.
	AI 2.1	Patrimonio arquitectónico, identidad cultural y la gastronomía	
	AI 3	Cerca de Bogotá, Soacha y Fusa, tiene pisos térmicos, buena ganadería y producción agropecuaria	
Gestión Institucional	AI 1.1	Desarrollo, promoción y ejecución de los planes de desarrollo de turismo y municipal	Desde las distintas instituciones se reconoce aportes significativos que si bien no sin directos a la actividad turística, generan un ambiente propicio para el desarrollo turístico. Se ha realizado una gestión ambiental en cuanto a la regulación de los espacios naturales, agropecuarios y ganaderos generando también buenas prácticas y sanidad ambiental que permita mejores servicios y procesos.
	AI 1.1.1	El turismo se debe centrar en el casco urbano con tal de que no afecte el sistema ambiental e hídrico	La construcción y adecuación de la infraestructura para mejorar el acceso al municipio, los servicios públicos y la seguridad a los turistas. Se ha dado capacitación a las personas sobre salubridad y buenas prácticas que permitan brindar calidad y sanidad alimentaria, conocimiento del patrimonio y educación turística.
	AI 1.1.2	Se ha creado un proyecto de turismo e inversión de recursos	
	AI 1.1.2.1	Se apunta a las metas del plan de desarrollo, creación de marca, capacitación, cátedra educativa y cursos con el SENA	
	AI 1.1.3	Se maneja la parte agropecuaria y ambiental, trabaja con asociaciones para brindar mejores practicas	
	AI 1.2	Elaboración y ejecución de obras para la mejora en infraestructura física servicios públicos e institucional para mejores servicios	
	AI 1.3	Plan de desarrollo municipal tiene un capitulo y jefatura de turismo, realizan programas y proyectos	
	AI 1.4	El municipio cuenta con una oficina de turismo que se relaciona con los operadores de turismo	
	AI 1.5	Programa de seguridad alimentaria y nutricional brindan capacitación a restaurantes y buenas practicas, innovación de preparaciones,	

		Frepárate un concurso de nuevas recetas fresa arveja para fortalecer los productos autóctonos	Se han desarrollado proyectos de capacitación y educación ciudadana, que también permitan crear mejores servicios. Se ha divulgado información en distintas áreas del municipio y se ha organizado eventos para la difusión de prácticas culturales.
	AI 2	Se hizo el inventario de patrimonio cultural, rutas de apropiación del patrimonio cultural, fortalece el grupo de vigías de patrimonio. Fortalecer el patrimonio cultural	
	AI 2.1	Organizar y facilitar los mecanismos de acceso a la información de patrimonio y cultura para los turistas, estrategias de cultura ciudadana.	
	AI 3	Se crearon dos promociones de Administración de Empresas Turísticas	
Interés y Motivación	AI 1.1	Hay poca motivación para la formalización	En cuanto a la participación por parte de los operadores turísticos, existe la percepción de que si hay interés y motivación por contribuir al desarrollo del turismo, ya que ésta es área de trabajo. Sin embargo parte de la población entrevistada manifestó que falta más compromiso, conocimiento y apropiación del territorio para seguir mejorando
	AI 1.1.1	Tal vez sí	
	AI 1.1.2	Sí, la mayoría está tramitando el RNT	
	AI 1.1.2.1	La participación ha aumentado por parte de las personas, falta conciencia y apropiación territorial para un valor agregado	
	AI 1.1.3	El interés y motivación esta, falta compromiso	
	AI 1.2	Sí, es su actividad económica, cuando se mejora las condiciones ellos se benefician	
	AI 1.3	Sí, han aplicado la política de turismo que está en incorporación	
	AI 1.4	Sí, son los principales beneficiarios y el comercio, deben estar motivados	
	AI 1.5	Sí, han surgido nuevos grupos y asociaciones para promover el turismo y ecoturismo	
	AI 2	Sí, pero no hay operadores del municipio, falta de conocimiento sobre los atractivos y potencial del municipio	
	AI 2.1	Sí, hay un número significativo de operadores turísticos interesados en mejorar y tener más calidad. Hay operadores resistentes a involucrasen en los procesos	
	AI 3	No tiene conocimiento	
Relación Entidad	AI 1.1	Buena, se hace campañas de	Se ha analizado que la



Operadores		capacitación, control, hay acercamiento con operadores	<p>mayoría de actores institucionales no tienen relación con los operadores de turismo y que la mayoría ve reflejada esta acción como un deber o actividad más directamente por parte de la coordinación de turismo o la secretaria de desarrollo económico.</p> <p>Los actores institucionales que han tenido una relación más directa con los operadores coinciden en su mayoría que al principio fue muy reacia pero ha mejorado con las estrategias implementadas y que sin embargo continúan falencias en las interrelaciones institucionales y operadoras.</p>
	AI 1.1.1	No conoce el tema de los operadores	
	AI 1.1.2	Buena, se ha trabajado de la mano	
	AI 1.1.2.1	Al principio era muy reacia y poco participativa, en este momento asisten de 20 a 30 personas a las reuniones. Falta más participación	
	AI 1.1.3	La relación y el interés ha crecido	
	AI 1.2	Se espera más beneficios económicos y no debería ser así, sino contemplar más opciones	
	AI 1.3	No maneja estrategias o acompañamiento al turismo no compete	
	AI 1.4	El enlace directo es la oficina de turismo donde se hacen reuniones con el alcalde	
	AI 1.5	Muy buena, la alcaldía tiene la jefatura de turismo y la casa de la cultura trabajan de la mano	
	AI 2	Ahora hay una buena relación, se creó el consejo consultivo de turismo	
	AI 2.1	Hay buena relación con ciertos operadores y mala con otros	
	AI 3	No ha tenido ninguna relación	
Asociatividad	AI 1.1	Es una herramienta de trabajo que permite fines comunes y resultados	<p>De la pregunta realizada se pudo concluir que la mayoría de actores institucionales creen que la asociatividad es una herramienta que permite lograr objetivos comunes y tener buenos resultados, ya que unifica costos y trabajo, organiza mejor el sistema y crea más oportunidades de mejora. Por otro lado, más de la mitad de los actores consideran que cualquier tipo de asociatividad es bastante compleja debido a la percepción económica e individualista que tienen las personas.</p>
	AI 1.1.1	Si se puede lograr la asociatividad y es importante tenerla ya que crea una figura jurídica	
	AI 1.1.2	Es buena en turismo se cambió la percepción de la asociatividad para gestionar los recursos y proyectos. Unifica trabajo	
	AI 1.1.2.1	Es un tema complejo pero se ha avanzado por el Consejo Consultivo	
	AI 1.1.3	La asociatividad es fundamental para pequeños y mediamos productores	
	AI 1.2	La asociatividad ha sido complicada por la búsqueda de beneficios personales y económicos, existe un desequilibrio por la mala organización	

	AI 1.3	No tiene conocimiento	
	AI 1.4	Al estar asociados se unifican costos y precios, crea competencia leal y unificación	
	AI 1.5	La asociatividad no es fácil, hay muchas expectativas pero no hay paciencia para el procesos asociativo, en turismo es más complicado, la dificultad es la percepción sobre generación de altos ingresos y esto conlleva mucho tiempo	
	AI 2	La asociatividad es necesaria, permite sumar esfuerzos y logra acciones conjuntas, posicionar el territorio y el destino, logra un destino organizado e integral	
	AI 2.1	Es una oportunidad para definir patrones y criterios para la organización y mejorar el sector	
	AI 3	Forma de progresar y desarrollar proyectos	
Disposición de Asociatividad	AI 1.1	Si, la oficina de turismo busca agrupar operadores para promover el turismo, busca capacitación y legalización para una oferta constante continua y de calidad	La gran mayoría de actores institucionales estarían dispuestos a conformar un asociatividad enfocada al desarrollo del turismo. Los actores institucionales que no conformarían la asociatividad se muestran interesados en apoyar los procesos.
	AI 1.1.1	Si, mientras no se desarrolle el turismo en las zonas ambientales debido a los grandes daños causados	
	AI 1.1.2	Si	
	AI 1.1.2.1	Si, hace falta investigación de cadena de valor y clúster turístico	
	AI 1.1.3	Si, el turismo es un nicho sin explorar y con gran potencial para generar recursos económicos y culturales	
	AI 1.2	Ya está y está en proceso desde la coordinación de turismo	
	AI 1.3	Si.	
	AI 1.4	Si, por la transparencia y lealtad de costos	
	AI 1.5	No, pero apoyaría la asociatividad por parte de productos autóctonos	
	AI 2	Si, participan en el consejo consultivo promoviendo la asociatividad en el sector	

	AI 2.1	No, no es competencia de la secretaría pero apoyaría el proceso	
	AI 3	No, no es la misión actual pero en un futuro se puede considerar	

Fuente: Elaboración propia.

De las entrevistas anteriores se ha podido analizar que la mayoría de actores institucionales consideran que Sibaté si es un destino competitivo y que tiene ventajas comparativas o potencialidades que le permitirán desarrollarse en un futuro. La gestión institucional no es directa en su mayoría a la actividad turística en el municipio, pero genera grandes aportes y beneficios para su desarrollo, sin embargo es evidente la desarticulación y desconocimiento institucional frente al sector. Las relaciones entre operadores y entidades en su mayoría es buena aunque no se desconoce la falta de conocimiento y algunas relaciones que no son muy efectivas. Todos en general piensan que la asociatividad es una herramienta que facilita los procesos de actuación y genera mayores beneficios comunes, y que a pesar de lo compleja que sea, es necesaria para el turismo y el desarrollo del mismo en el municipio. Una parte considerable de los entrevistados estarían dispuestos a conformar una asociatividad en pro al desarrollo del turismo.

## **Universo 2**

El Universo 2 está integrado básicamente por integrado las personas naturales y jurídicas que participan en su mayoría en el Consejo Consultivo de Turismo y son líderes de cada sector asociado, es decir, se vincula cada representante de ya sea gastronomía, alojamiento, agencia de viajes, entre otros. En esta tabla se encuentra el nombre de empresa junto con el nombre de cada actor, la actividad económica en la que se desarrolla y un código que al igual que en el Universo 12, permite la comprensión de las respuestas dadas por cada uno en las entrevistas personales realizadas.

Tabla 5. Actores Territoriales

	EMPRESA	REPRESENTANTE	ACTIVIDAD	CÓDIGO
<b>UNIVERSO 2</b>  <b>ACTORES OPERADORES EN TURISMO O Conexos</b>  <b>AOC</b>	Hospedaje Rural y Granja Integral Las Lucías	Inés Molina	Ofrece alimentación y será un hospedaje de tres tipos, cabañas camping y acomodación múltiple	AOC 1
	Restaurante Guatitúa	Katherine Cepeda	Es un restaurante dedicado a rescatar y promover productos nativos de la zona y el país, mostrándolo en platos temáticos, su valor agregado es la historia de la cultura muisca	AOC 2
	Parque Agroecológico Ozagua	David Leonardo Guáqueta	Brinda experiencias de salidas ecológicas a estudiantes y familias, su énfasis es la ecología y granjas, hay bosques y manantiales, recate de cultura y tradición en el manejo ambiental	AOC 3
	Sibaté Rupestre	Rodrigo Escárraga	Turismo cultural, manifestaciones rupestre para universidades y colegios	AOC 4
	Spa campestre Rosi, Dementes	Rosalba Hurtado	Es un proyecto turístico de salud	AOC 5
	Presidente de la Junta de Acción Comunal de la Vereda del Alto	Andoni Mayorga	La acción comunal, trabajo de identidad con los niños	AOC 6
	Coopsitrans Ltda.	Hernán Páez	Transporte en las veredas y transporte especial como el turismo	AOC 7

Fuente: Elaboración propia

Luego de establecer los códigos para cada actor, se procede igualmente a caracterizar la información por categorías identificadas en cada pregunta hecha a los participantes, al lado se puede encontrar el respectivo código y la respuesta individual y el análisis general.

**Tabla 6. Caracterización de las Respuestas Obtenidas del Universo 2**

PREGUNTA	ACTOR	RESPUESTA	ANÁLISIS
Desarrollo del Turismo	AOC1	Ha tenido mucho impulso sobre todo los fines de semana para los restaurantes	La mayoría de los actores turísticos o conexos consideran que el desarrollo del turismo en Sibaté ha sido lento, debido a la falta de capital invertido y la continuidad de los proyectos, además de que aún falta saber aprovechar los recursos. Por otro lado se considera que se ha venido trabajando un poco más por parte de las personas
	AOC 2	Ha sido un poco lento, pero hay unión e interés por más personas	
	AOC3	Ha sido bastante quedado en comparación a otros procesos, no ha sabido explotar los recursos	
	AOC 4	Ha sido poco el capital invertido, se han quedado en proyectos	
	AOC 5	Se ha desarrollado un poco más a pesar de las problemáticas de contaminación, aún falta	
	AOC 6	Ha sido bastante lento debido a que no se cumple con los planes establecidos	
	AOC 7	Muy lento, no ha habido capacitación y vinculación de personas	
Competitividad	AOC1	Si porque está cerca de la capital, no hay peaje y tiene cosas para mostrar	La mayoría de personas consideran que Sibaté sí es un destino competitivo debido a su cercanía con la capital y la inexistencia de un peaje, además de las actividades que se pueden realizar y la oferta gastronómica y ambiental. La otra parte considera que aún no es competitivo por falta de saber aprovechar los recursos.
	AOC 2	Sí, no hay peaje y está cerca de la ciudad	
	AOC3	No, hay ventajas comparativas pero no se ha sabido volverlas ventajas competitivas, falta capacitación	
	AOC 4	Sí, no hay peaje, son cabecera de Sumpaz, tiene lagunas de páramo espeleologías, turismo cultural y científico	
	AOC 5	No, aun no es competitivo	
	AOC 6	Si, la gastronomía es fuerte, hay deportes extremos y ate	

		rupestre	
	AOC 7	Sí, hay lugares para visitar y practicas ciclismo, futbol, la gastronomía	
Mayor Desarrollo Turístico	AOC1	Sí, si apoyan a los operadores con sus proyectos y llevan inversionistas	Todos los entrevistados consideran que Sibaté sí podría alcanzar un mayor desarrollo turístico si se logra aprovechar el potencial que se tiene, si se logra crear más proyectos y si se brinda más apoyo a los operadores de turismo
	AOC 2	Sí, hay un potencial para aprovechar	
	AOC3	Sí, pero no depende del gobierno o colectivo de empresarios, se necesita empresas con estándares difíciles de alcanzar que suban la perspectiva del publico aumentaría la innovación	
	AOC 4	Si, solo necesita impulso y apoyo a los operadores	
	AOC 5	Sí, hay mucho potencial para que se pueda desarrollar turísticamente	
	AOC 6	Sí, hay mucho por explotar y conocer	
	AOC 7	Sí, va lento	
Ventajas Comparativas	AOC1	El clima, no hay mucha inseguridad social	La mayoría de entrevistados consideran nuevamente que la cercanía a la capital y la inexistencia de un peaje son factores claves para facilitar la llegada de turistas, adicionalmente que es un destino económico y seguro y cuenta con potenciales naturales principalmente de páramo.
	AOC 2	No hay peajes, está cerca de Bogotá, hay sitios potenciales para visitar	
	AOC3	No hay peaje, la poca distancia a Bogotá, tiene condiciones similares a los demás municipios, hay tranquilidad	
	AOC 4	Cercanía a la capital, no hay peaje, arreglos en la autopista, seguridad, hay vegetación de páramos y orquídeas	
	AOC 5	La naturaleza, el paisajismo, la topografía, cercanía al Páramo de Sumapaz, Parque de la Poma, Salto de Tequendama y Bogotá	
	AOC 6	No hay peaje, facilidad de acceso	
	AOC 7	Tranquilidad, cercanía a la capital, economía	

Relación Operadores	AOC1	No hay rivalidad, los demás operadores quieren conocer	En general la relación entre los operadores es buena, no consideran que existan factores de conflicto entre ellos. Una pequeña parte considera que hay recelo y temor en algunos casos.
	AOC 2	Hay una buena relación, son considerados colegas mas no competencia, hay sana competencia	
	AOC3	Es buena, sin embargo hay un ambiente complicado hay miedo por perder clientes	
	AOC 4	Se ha trabajado con la alcaldía	
	AOC 5	Es buena	
	AOC 6	Existe un poco de envidia que limita el crecimiento	
	AOC 7	Es buena	
Barreras para Asociatividad	AOC1	Sí, por el interés de ser mejor que otro y tener más ingresos que otros	Más de la mitad de la población entrevistada considera que no existen barreras para la asociatividad en torno al turismo. La parte restante considera que si existen debido a los intereses individuales.
	AOC 2	No, es importante pensar en conjunto y no individualmente	
	AOC3	Sí, por cultura y paradigmas	
	AOC 4	Ninguna	
	AOC 5	No, en Sibaté es fácil asociar a las personas, lo difícil el lograr que todos hablen el mismo lenguaje y comprendan las ideas del otro	
	AOC 6	Si, una barrera es la humanidad, la envidia	
	AOC 7	No, se puede socializar	
Participación con Alcaldía	AOC1	Si, llevan tres años participando en la feria de especies menores	Casi la totalidad de los encuestados ha participado en alguna actividad realizada por parte de la Alcaldía Municipal, ya sea de socialización o de capacitación y adicionalmente con otras entidades.
	AOC 2	Si, han asistido a una reunión de un estudio de problemáticas del turismo en el departamento, actividades de capacitación	
	AOC3	Sí, hace años han sido presentes en iniciativas pero ha sido desmotivante el estancamiento	
	AOC 4	Si, en todas las reuniones y en el consejo consultivo de turismo	
	AOC 5	Si, también en alcaldías pasadas, en un proyecto Sibaté más Sumapaz	

	AOC 6	No, pero si con demás entidades	
	AOC 7	No	
Disponibilidad para Asociatividad	AOC1	Si, si hay una buena propuesta	Todos los actores manifestaron que sí estarían dispuestos a conformar una asociatividad de turismo debido a los beneficios que esta trae consigo. Se manifiesta que ya algunos pertenecen a procesos asociativos.
	AOC 2	Si, a través de un clúster por generar plus y capacitación y crecimiento empresarial	
	AOC3	Sí, la asociatividad brinda mejores condiciones del destino, oferta más completa y mayor satisfacción del cliente, hay que articular la cadena de valor	
	AOC 4	Si, se está haciendo una asociación y un proyecto comunitario	
	AOC 5	Si, la asociación es la respuesta a los males comerciales del turismo, se maximizan recursos y resultados, se minimizan riesgos	
	AOC 6	Si, se está gestionando un proyecto	
	AOC 7	Si, más adelante si hay un mejor enfoque del turismo	
Percepción dentro de una Asociatividad	AOC1	Que todos tengan el mismo nivel de gasto y ganancia	Lo que la mayoría de los actores entrevistados esperarían dentro de una asociatividad sería el compromiso por parte de todos los integrantes, la responsabilidad y beneficios colectivos. La mayoría contribuiría con ideas y conocimientos.
	AOC 2	Se aportaría con ideas a partir de la experiencia, se crearían lazos estratégicos de publicidad con demás empresas	
	AOC3	Aportaría con ideas, se espera que se promueva el destino, mejores servicios, servicios complementarios y promoción	
	AOC 4	Con conocimientos y la transmisión de los mismos, que todos tengan voz y voto y participación	
	AOC 5	Proponer objetivos claros y específicos que beneficie a toda la comunidad y al crecimiento y desarrollo del municipio, respeto por los pensamientos y buena	



		negociación	
	AOC 6	Aprendizaje ambiental, beneficios a la comunidad no solo a los asociados	
	AOC 7	Resultados en beneficios de la comunidad y las empresas para el desarrollo económico	
Condiciones para la Asociatividad	AOC1	Misma igualdad de condiciones, obligaciones y derechos	Los actores entrevistados consideran la responsabilidad, equidad, liderazgo respeto y compromiso como unas de las condiciones necesarias para asociarse.
	AOC 2	Que haya compromiso, permanencia y continuidad en el clúster	
	AOC3	Alguien con capacidad de liderazgo y transparencia que promueva las ventajas competitivas y que genere conexión entre los empresarios	
	AOC 4	Compromiso apoyo y motivación, que se apoyen los proyectos	
	AOC 5	Mecanismos de garantía y legalización por parte de todos, respeto personal, como entidad o institución	
	AOC 6	Compromiso	
	AOC 7	Compromiso, entendimiento, objetivos y acciones claras	

Fuente: Elaboración propia.

Con la categorización de la información obtenida por parte de los actores contemplados en el segundo universo, se pudo establecer que la mayoría considera que Sibaté es un destino competitivo y que tiene características diferenciales que lo hacen ser accesible para los turistas. Se ha manifestado que el desarrollo del turismo ha sido lento debido a la gestión e inversión en proyectos, entre otros. Todos acertaron en tener buenas relaciones entre ellos y en estar interesados en conformar una asociatividad, siempre y cuando haya igualdad de condiciones, mismas responsabilidades y aportes, compromiso y respeto por parte de cada uno. De la misma manera, aportarían en una asociatividad con los conocimientos e ideas necesarias para fomentar el desarrollo turístico en el municipio.

## 5. Conclusiones

Luego de la investigación realizada, a partir de las entrevistas obtenidas a los distintos tipos de actores tanto gubernamentales, institucionales como territoriales, se ha podido identificar que en el sector turístico unos de los principales factores que pueden generar competitividad a través de la creación de un micro cluster son la riqueza cultural existente en el municipio debido a la historia arqueológica y científica que se ha desarrollado, la caracterización gastronómica debido a los grandes territorios de cultivos que permiten generar identidad a partir de distintos productos, entre ellos el más resaltado la fresa, la cual es comercializada en casi todo el municipio. La gastronomía ha sido uno de los factores que los sibateños han considerado de gran arraigo en el municipio, ya que se cuenta con un corredor gastronómico que ofrece distintos tipos de platos de comida típica colombiana con precios que permiten la accesibilidad a todo el público que lo visitan. Los recursos naturales como ha planteado Ríos (2016) son la base fundamental para conformar un clúster de turismo y en este caso, Sibaté es rico en los aspectos naturales, lo que permite que sea considerado como un factor de vinculación y promoción a través del sector turístico.

Se pudo reconocer de igual forma, que este municipio no cuenta con todos los factores propuestos por Ríos (2016) que permitan generar competitividad turística según el análisis de competitividad propuesto por Bernal (2005) en el que se reconoció que el aspecto enmarcado dentro de Gestión de Destino presentaba ciertas ausencias o debilidades que no permiten completar las características necesarias para ser considerado un destino competitivo, sin embargo, tal como se expuso en el caso de estudio del Cluster de la Candelaria, no es necesario completar un cien por ciento de los factores necesarios, pero que sin embargo, se basa en el factor cultural para desarrollar las actividades turísticas y fomentar la competitividad en el sector turístico y ha sido el gran reconocimiento que ha tenido gracias a su representatividad, por tal motivo, Sibaté puede implementar las características ya presentes y que lo hacen diferenciar de los demás municipios para mejorar la competitividad turística.

De igual manera, uno de los factores que dificultan la competitividad turística en el municipio ha sido la desarticulación institucional y gubernamental, ya que a través de las entrevistas se ha manifestado que distintos actores se encuentran desligados de la actividad turística y procedimientos que se han desarrollado en el municipio, por lo que ha dificultado los procesos de conocimiento y trabajo institucional articulado que permita a través de los distintos sectores aportar al turismo y participar en un desarrollo turístico en armonía con la comunidad local. También se ha reconocido que la Secretaría de Desarrollo económico desde la Coordinación de Turismo es la única que tiene relación con los operadores turísticos. Por consiguiente, la conformación de un micro clúster de turismo permitiría que a partir de la integración de todos los actores potenciales en la actividad turística puedan aportar desde distintas acciones a la generación de competitividad y posicionamiento turístico.

Otra dificultad que se identificó dentro del análisis de competitividad turística es que el sector de mercadeo y comercialización turística no ha sido completamente efectivo para dar a conocer los productos y servicios turísticos que se ofrecen en Sibaté y también hace falta más información y promoción para que los visitantes puedan conocer los productos complementarios. Hace poco tiempo se logró la creación de la marca turística de Sibaté y ésta cuenta como un potencial para la promoción y competitividad del sector y este puede considerarse como uno de los factores que aunque actualmente no son los más fuertes, si puede llegar a ser uno de los potenciales en un tiempo determinado para generar competitividad siendo vinculado a través de la conformación de un micro clúster de turismo.

Uno de los resultados más característicos de ésta investigación es que la mayoría de actores gubernamentales, institucionales y territoriales han manifestado que consideran que la asociatividad y articulación son herramientas que permiten promover el turismo en el municipio y que aunque comprende una gran complejidad fundamentarla, puede ser posible a través de acciones coordinadas, por lo tanto, han manifestado estar en disposición en vincularse a un tipo de asociatividad que promueva beneficios a los interesados, siempre y cuando existan roles de responsabilidad, compromiso y liderazgo que mantenga la asociatividad por un gran periodo de tiempo y que además logre generar los resultados esperados. Este se considera que es uno de los

resultados más importantes, ya que si no existe voluntad por parte de los actores en promover acciones mancomunadas para el turismo, sencillamente no se podría emprender ningún proyecto.

Así mismo, los actores entrevistados han coincidido que un tipo de asociatividad propuesto debe permitir la inclusión a distintos grupos poblacionales y no solo quienes posean una empresa de turismo o un cargo gubernamental, sino que más bien aquellos que puedan beneficiarse a través del sector y que puedan aportar al municipio en sí. Esto considera una gran potencialidad que permite la conformación de un micro clúster de turismo, debido a que vincula las características del municipio y mayores representatividades dentro del cual a través de responsabilidad y trabajo articulado promueve la competitividad y desarrollo turístico a partir de la articulación empresarial, territorial, gubernamental e institucional.

En cuanto a la competitividad, la mayoría de actores entrevistados consideraron que el desarrollo de turismo ha sido lento y se reconoce que ha faltado inversión en el sector turístico para distintos proyectos e iniciativas, la baja articulación y acuerdo entre distintos actores y la gestión institucional. Aparte de que han existido problemáticas que han retrasado los procesos, los actores institucionales consideran que Sibaté es un destino con gran potencial turístico que puede llegar a ser mucho más fuerte en un futuro gracias a las distintas características o ventajas comparativas que posee a diferencia de los destinos competidores, así mismo, que los recursos naturales que posee y su cercanía con la capital articulada a la inexistencia de un peaje para el ingreso, permiten que el desarrollo turístico pueda generarse.

Como conclusiones generales, se puede desatacar que el municipio de Sibaté cuenta con características especiales o factores que le permiten implementar un desarrollo turístico a través de la articulación de actores potenciales para la conformación de un micro clúster de turismo y que existe la disposición que permitiría conformarlo y así aumentar la competitividad turística.

## **Recomendaciones:**

Durante el proceso de investigación surgieron ciertas problemáticas y características que fortalecieron dicho proceso en cierta medida y que con las cuales también se logró reconocer algunos aspectos que caben ser resaltados no solo para resaltar los resultados a través de datos obtenidos, sino que también permitir a la comunidad entrevistada y/o vinculada brindar información que pueda fortalecer el conocimiento en general del turismo en el municipio y que aspectos se deben tener en cuenta, también a la comunidad universitaria, futuros investigadores o interesados en este tema, aporta conocimiento para continuar con este tipo de investigaciones o proyectos, por lo tanto, se recomienda lo siguiente:

- Socializar los procesos, logros y fracasos del turismo en el municipio a los actores institucionales, con el fin de generar mayor conocimiento, interés y motivación para el turismo en el municipio. Puesto que el conocimiento por parte del sector gubernamental o institucional del estado del turismo y los impactos que ha obtenido, para así mismo emprender planes, iniciativas y estrategias que hagan frente a las debilidades existentes.
- Un limitante en la generación de competitividad y posicionamiento turístico ha sido la inversión en el sector, ya que ha limitado ciertos procesos, por lo que este es un aspecto importante a tener en cuenta y por ende es fundamental promover más programas de apoyo a los prestadores de servicios turísticos y las distintas estrategias para el sector a través de la financiación o medios de inversión que fortalezcan el sector.
- Se recomienda vincular a las demás instituciones principales en dichos estudios de competitividad y turismo, tales como la Cámara de Comercio y el SENA, debido a que son instituciones que juegan un papel importante en las propuestas de desarrollo turístico y local y parte de su enfoque principal como institución es promover la competitividad y escenarios propicios para el desarrollo de proyectos, formación de personal y aportes en general que sirven a la actividad turística y la competitividad en sí misma.
- También se recomienda aprovechar los espacios de reuniones entre los actores para poder identificar falencias grupales, obstáculos y limitaciones en el turismo, con el fin de crear

mayor participación e interés en los procesos. Luego de los resultados obtenidos a partir de cada actor, es importante socializar los resultados en conjunto a todos los participantes del proyecto para que así se obtenga la perspectiva general y se pueda plantear acciones y procesos que se dirijan a las problemáticas ya reconocidas.

- De los resultados generados, se recomienda promover más procesos de participación a los actores que NO están vinculados directamente al turismo pero que pueden y están interesados en aportar al sector, como fue el caso de los líderes de Junta de Acción Comunal y Transporte. En general entre más actores locales puedan pertenecer a este tipo de iniciativas más será el aporte obtenido y la divulgación de la importancia del turismo en los sectores locales y regionales.

## **Bibliografía.**

Mara, R. (2007). Factores Determinantes de Competitividad para Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad. *Observatorio de Innovación de Turismo*.

Bravo, S. (2014). La Competitividad del Sector Turístico. España.

Villareal, R., & Van der Horst, A. (2008). Estrategia de Competitividad Turística en la República Dominicana. *ARA. Journal of Tourism Research*, 21-22

Berdugo, Cotera, E. (2014). Competitividad: recorrido histórico, conceptos y enfoques recientes. *Gestión & Desarrollo*, 7(2), 157-182

Moreno, E. F. (2004). Sibaté 12000 Años de Historia. En E. F. Moreno, *Sibaté 12000 Años de Historia* (págs. 26-30). Sibaté: Edicundi.

- Ramírez, D. (2014). *Sibanautas Arqueoastronomía MHUYSQA IED General Santander-Sibaté*.  
Obtenido de *Sibanautas Arqueoastronomía MHUYSQA IED General Santander-Sibaté*:  
<https://astro-sue.webnode.com.co/products/reconstruyendo-las-historia-de-sibate/>
- Sosa, E. F. (2004). *Sibaté 12000 Años*. En E. F. Sosa, *Sibaté 12000 Años* (págs. 16-110). Sibaté:  
Edicundi.
- Universidad Externado de Colombia. (2014). *Xiuate-Ando*. En U. E. Colombia, *Xiuate, un  
Legado por Conservar*. Sibaté. Obtenido de *Xiuate-Ando*
- Alcaldía Municipal de Sibaté. (s.f.). *Portal Oficial de Alcaldía Municipal de Sibaté-  
Cundinamarca Motivos para Creer y Avanzar*. Obtenido de Portal Oficial de Alcaldía  
Municipal de Sibaté-Cundinamarca Motivos para Creer y Avanzar: [http://www.sibate-  
cundinamarca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx](http://www.sibate-cundinamarca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx)
- Rodriguez y Carrasqueira. (Marzo de 2011). Análisis del Desempeño Competitivo de los  
Destinos Turísticos Balnearios El caso de Algarbe versus el Sur de España.  
Argentina.Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos.
- Bravo, S. (2004). *Competitividad de Destinos Turísticos*. España. Banco de España: Boletín  
Económico.
- Argueta Molina, S. O., Marquina Arriaza, F. E., Ramírez, V., & Oswaldo, R. (2013). *Formación  
de un clúster turístico para lograr ventaja competitiva de la ciudad de Apastepeque,  
departamento de San Vicente, El Salvador* (Doctoral dissertation, Universidad de El Salvador).
- Bello, A. & Díaz, J. (2013). FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD  
DEL CLUSTER. *FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD DEL  
CLUSTER*. Cartagena, Colombia: CORPORACION UNIVERSITARIA RAFAEL  
NUÑEZ.
- Kairuz, E. (2003). Enfoque de Cadena Productiva: Propuesta Metodológica. *Cooperativismo &  
Desarrollo*.
- Porter, M. (1990). La Ventaja Competitiva de las Naciones. En M. Porter, *La Ventaja  
Competitiva de las Naciones* (págs. 164-200). Harvard Business Review.

Bernal, C., Quintero, P., & López, H. (2005). La competitividad turística de Cartagena de Indias: Análisis del destino y posicionamiento en el mercado. *Estudios sobre la Competitividad de Cartagena, Serie*, (4).

Ríos, S. (2016). El Cluster Turístico, Como estrategia de Desarrollo en la Región Puebla-TLAXCALA. *El Cluster Turístico, Como estrategia de Desarrollo en la Región Puebla-TLAXCALA*. México: El Colegio de Tlaxcala.

Rodríguez, D. (2001). La Creación de Clusters Turísticos como Instrumento para la Mejora Competitiva de los Destinos: Una Aplicación a las Rías Bajas Gallegas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economías de la Empresa*.

Wintjen, H. (2017). Análisis de la Cadena de Valor del Turismo en Cali Colombia. Colombia: Oficina de la OIT para los Países Andinos.

Diéguez, I., Gueimonde, A., Sinde, A., & Blanco, L. (2011). Análisis de los Principales Modelos Explicativos de la Competitividad de los Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad. *Cultur Revista de Cultura e Turismo*, 102-120.

González, R., & Mendieta, M. (2009). Reflexiones Sobre la Conceptualización de la Competitividad de Destinos Turísticos. *Cuadernos de Turismo*, 111-128.

Schwab, K. (2018). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. World Economic Forum. World Economic Forum. (2018). *The Travel & Tourism Competitiveness Index Report 2017*. World Economic Forum.

Venacio, L. (2007). Globalización, desarrollo local y sociedad civil. Juan Carlos Martínez Coll. Alcaldía Mayor de Bogotá. (2015). *Plan de Competitividad Turística de Bogotá*. Bogotá.

McCormick, D. (2005). El futuro de los clusters y las cadenas productivas. *Semestre económico*, 8(15), 87-102.

Centro de Pensamiento Turístico de Colombia (CEPTUR). (2017). *Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia*. Bogotá: Estrategik-mente.

Hassan, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally Sustainable tourism industry. *Journal of travel research*, 38(3), 239-245.

Varisco, C. (2004). Clusters y Sistemas Productivos Turísticos. Mar de Plata, Argentina: Universidad Mar de Plata.



- Alcaldía Municipal de Sibaté. (2016). Plan de Desarrollo Municipal. Sibaté, Colombia.
- Abril, M., & Tonon, L. (2010). Propuesta de Asociatividad de las Pymes de Cuenca como Medio de Fomentar Exportaciones. Cuenca, Ecuador.
- Cámara de Comercio de Medellín. (2018). *Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia*. Recuperado el 2018, de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Comunidad-Cluster/Cluster-Turismo-de-Negocios.aspx>
- Madrigal, A. (7 de Julio de 2018). Cluster de la Candelaria . (M. P. Carranza, Entrevistador).
- Acevedo, M., & Buitrago, M. (2009). Asociatividad Empresarial, Crecimiento Productivo e Innovación. El Caso de las Pymes del Sector Textiles y Confecciones de Bogotá. Bogotá, Colombia.
- Esparcia, J., Escribano, J., & Serrano, J. (2015). Una Aproximación del Enfoque del Capital Social y su Contribución al Estudio de los Procesos de Desarrollo Local. *Asociación Española de Ciencia Regional* , 5-7.
- Fernández, G., & Narváez, M. (abril de 2011). Asociatividad Empresarial: Estrategia para la Competitividad en las Pymes del sector Turístico. *Visión Gerencial* , 298-299.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación.
- Gómez, L. (mayo de 2011). Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que implusan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: Tres estudios de caso. *Estudios Agrarios*, 131-133.
- Ojeda, J. (2008). La Cooperación Empresarial como Estrategia de las Pymes del Sector Ambiental. *Estudios Gerenciales* .
- Olmedo, F. P. (s.f.). Cadena de Valor . *Estrategia Magazine* .
- Padilla, R., & Oddone, N. (2016). *Manual Para el Fortalecimiento de las Cadenas de Valor* . CEPAL.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La Cadena de Valor: Una Herramienta del Pensamiento Estratégico . *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales* , 5-6.

Román, B., & Morales, H. (Julio de 2004). Ecoturismo en Comunidades Rurales de Chile  
Experiencias de Conservación y Desarrollo Sustentable. Santiago .

## **ANEXOS**

### **1. Guion Para la Entrevista Sobre Competitividad y Asociatividad en Turismo Dirigida a los Actores Institucionales**

Objetivo: obtener información sobre la percepción que tienen los actores turísticos institucionales sobre la competitividad y asociatividad en torno al turismo en Sibaté

Sobre competitividad:

1. ¿Considera que Sibaté es un destino competitivo?
2. ¿Cree que Sibaté podría alcanzar un mayor desarrollo turístico?
3. ¿Cuáles considera que son las características diferenciales o ventajas que tiene Sibaté respecto a los demás destinos competidores?
4. ¿Desde la Institución cómo contribuye al desarrollo del turismo?
5. ¿Cree que los operadores turísticos tienen interés y motivación por contribuir al turismo?

Sobre asociatividad

6. ¿Cómo considera la relación entre la entidad y los operadores de turismo?
7. ¿Cuál es la percepción que tiene sobre la asociatividad?
8. ¿Cómo institución estaría dispuesto a conformar una asociatividad en pro al desarrollo del turismo?

### **4. Guion Para la Entrevista Sobre Competitividad y Asociatividad en Turismo Dirigida a los Actores Operadores Turísticos y Conexos**

### Sobre competitividad

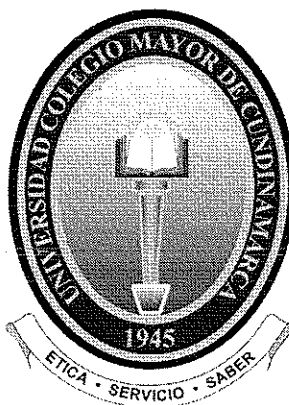
1. ¿Cómo cree que ha sido el desarrollo del turismo en Sibaté?
2. ¿Cree que Sibaté es un destino turístico competitivo?
3. ¿Qué características tiene Sibaté que no tiene otros destinos?
4. ¿A qué se dedica su empresa?

### Sobre Asociatividad

5. ¿Cómo considera que es la relación con los demás operadores de turismo?
6. ¿Cree que existe barreras para la asociatividad en el municipio?
7. ¿Ha participado en proyectos, reuniones o actividades programadas por parte de la Alcaldía Municipal de Sibaté?
8. ¿Estaría dispuesto a asociarse?, ¿por qué?
9. ¿Qué esperaría de una asociatividad y cómo podría aportar en ella?
10. ¿Qué condiciones considera necesarias para conformar una asociatividad?

**IDENTIFICACIÓN DE FACTORES PARA GENERAR COMPETITIVIDAD  
TURÍSTICA A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DE UN MICRO CLUSTER DE  
TURISMO EN SIBATÉ**

María Paula Carranza Poveda



**UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE TURISMO**

## **Objetivos**

### **1.1 Objetivo General**

Identificar los factores necesarios para la creación de un micro clúster de turismo que logre generar competitividad turística en Sibaté.

### **1.2 Objetivos Específicos**

Reconocer los recursos naturales, económicos, culturales y sociales del municipio de Sibaté.

Determinar las potencialidades y debilidades del municipio de Sibaté en la gestión del turismo para la conformación de un micro clúster turístico a través de un esquema de competitividad

Identificar la percepción de los actores turísticos sobre el territorio y las características de identidad municipal

## RESUMEN

El clúster ha sido reconocido como una estrategia de articulación y generación de competitividad en determinado sector, Sibaté es un municipio de Cundinamarca que cuenta con un gran potencial turístico que no ha sido desarrollado del todo. Para lograr la competitividad, esta propuesta puede servir como estrategia de desarrollo local, por ende se investiga sobre cuáles son los factores necesarios para generar competitividad turística en Sibaté a través de la creación de un micro clúster de turismo, donde se vincula como método la propuesta de clúster hecha por Ríos (2016) y la identificación de ventajas y desventajas en el destino a partir del método de competitividad propuesto por Bernal (2005). Luego de la investigación, se obtiene como resultado que los recursos naturales y el sector gastronómico son los factores principales de arraigo de la comunidad y que pueden vincularse a la conformación de un micro clúster de turismo.

**Palabras Clave:** Asociatividad, ventajas comparativas, ventajas competitivas, estrategias.

## ABSTRACT

The cluster has been recognized as a strategy of articulation and generation of competitiveness in a certain sector, Sibaté is a municipality of Cundinamarca that has a great tourist potential that has not been fully developed. In order to achieve competitiveness, this proposal can serve as a local development strategy; therefore, research is being carried out on what factors are necessary to generate tourism competitiveness in Sibaté through the creation of a tourism micro cluster, where the proposal is linked as a method of cluster made by Ríos (2016) and the identification of advantages and disadvantages in the destination based on the competitiveness method proposed by Bernal (2005). After the investigation, it is obtained as a result that the natural resources and the gastronomic sector are the main roots of the community and that can be linked to the formation of a tourism micro cluster.

**Keywords:** Associativeness, comparative advantages, competitive advantages, strategies.