

## ORIGINAL

# Elementos determinantes en Cundinamarca para el desarrollo del turismo como actividad estratégica regional

Elena del Pilar Infante Sánchez\*

Magíster en Administración; profesora, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia

Recibido el 5 de mayo de 2013; aceptado el 1 de junio de 2014

### PALABRAS CLAVE

Turismo;  
Región;  
Destino;  
Cundinamarca

### KEYWORDS

Tourism;  
Region;  
Destination;  
Cundinamarca

### Resumen

El turismo no se aparta de contar con la oportunidad de llegar en un futuro a desarrollarse en destinos poco conocidos a través de *cluster*. La concentración geográfica de oferentes de servicios cercanos, el interés de la autoridad pública y la participación de la academia, y el capital humano son elementos que permiten la revisión de un caso particular con potencial, como es el Departamento de Cundinamarca, Colombia.

Aunque es incipiente su dinámica en esta actividad, el Gobierno, los empresarios, la academia y los gremios encuentran una oportunidad de desarrollo regional para ser reconocidos a futuro como destino turístico.

Por lo tanto, a lo largo de este artículo se establecen los elementos más importantes que pueden impulsar y apalancar en el futuro el desarrollo de una propuesta de *cluster* turístico para la región y que se generan como resultados de la investigación "Desarrollo de una propuesta de un *cluster* turístico para Cundinamarca como estrategia de competitividad".

© 2014, Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Publicado por ELSEVIER ESPAÑA, S.L.U. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).

### Determining factors for the development of tourism in Cundinamarca as a regional strategic activity

### Abstract

Tourism should not turn down the opportunity of being developed into little known destinations in the future through a tourism cluster. The geographic concentration of suppliers of services nearby, the interest of the public authority, and the participation of the academic community, and human capital, are elements that enable a particular case with potential to be assessed, as is the Department of Cundinamarca, Colombia. Although

\*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: einfante@unisalle.edu.co (E.P. Infante Sánchez).

their dynamics in this activity are emerging, the government, business, the academic community and trade unions will find an opportunity for regional development in order to be recognized as a future tourist destination.

Therefore, as a result of this study, this article sets out the most important elements that can promote and increase future development of a proposed tourist cluster for the region.

© 2014, Konrad Lorenz University Foundation. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons CC BY-NC ND Licence (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).

## Introducción

Este artículo analiza el comportamiento de la actividad turística en Cundinamarca como mercado con potencial para un encadenamiento empresarial, teniendo en cuenta los factores relevantes de atractivos turísticos, oferentes o prestadores turísticos, capital humano, comportamiento de la demanda y situación actual para ser un destino turístico, lo anterior teniendo en cuenta la política del Gobierno para la actividad.

El interés del presente artículo se enfoca en analizar y presentar algunas observaciones que, en cuanto al turismo como actividad económica y definido como sector de clase mundial por nuestro país, contemple para Cundinamarca un escenario que lo lleve en una primera fase a identificarse como destino turístico y poder equipararse a otros destinos nacionales.

Este artículo presenta los resultados de investigación que se derivan de un proceso de revisión teórica al que se hace una breve referencia dentro de este artículo, ya que el despliegue teórico completo ha sido material de publicación de otro artículo que introduce el concepto de *cluster* y es útil para la investigación; se describe un diagnóstico de la actividad turística de la región y, finalmente, con base en datos relacionados de la Unión Temporal Cundisan, se elabora un análisis del comportamiento de la región para determinar la situación actual de los factores que en el futuro puedan aportar al diseño de una propuesta de encadenamiento a través de *cluster* para el Departamento de Cundinamarca.

## Métodos

La investigación, en la primera parte, se apoya en una revisión documental que corresponde a los enfoques teóricos, las investigaciones que revelan experiencias de desarrollo de *cluster*, la revisión del marco legal turístico y el plan de desarrollo turístico del Departamento, que dan cuenta del diagnóstico de la actividad turística en la región.

Para mayor calidad en los resultados de esta investigación, fue necesario solicitar, analizar y evaluar la información de talleres, encuestas aplicadas por la alianza MINCOMERCIO, Gobernación de Cundinamarca y Fondo de Promoción Turística (FONTUR). Los datos reportados en estos instrumentos fueron el insumo para construir las gráficas y análisis propios del presente documento, cuyo propósito es la presentación de lo que es Cundinamarca dentro del contexto del turismo.

Es necesario reconocer y agradecer a las personas que participaron en la consecución de los datos y los facilitaron, especialmente al Instituto Departamental de Turismo de la Gobernación.

## Revisión teórica

La presente revisión teórica se refiere al concepto de *cluster*, que permite entender las características que se debe tener en cuenta en una primera mirada a este tipo de encadenamiento.

El enfoque clásico más antiguo se tiene de Alfred Marshall, que en 1890, en su publicación "*Principles of Economics*", definió que "la aglomeración de firmas involucradas en actividades similares o relacionadas genera un conjunto de economías externas localizadas que reducen los costos para los productores que forman parte de los *clusters*" (Schimtz y Navdi, 1999).

Krugman señaló que hay tres principales razones para que las empresas se ubiquen próximas geográficamente: a) la concentración de trabajadores especializados; b) el mayor acceso a insumos intermedios, y c) la expansión tecnológica (Krugman, 1991). Vale señalar que la permanencia de esta concentración, "más allá de las razones de la localización inicial de un *cluster*, una vez establecido el patrón de especialización, se dan ganancias crecientes que llevan a fijarlo por las ganancias acumulativas del comercio. Hay una fuerte *path dependence* en los patrones de especialización y comercio. El comercio y la localización están integrados. Cuando una industria tiene un desarrollo líder dentro de una región, esa región continuará especializándose en esa industria" (Helmsing, 2001).

El primer concepto de *clusters* definido en los noventa es "una concentración geográfica de empresas de un ramo económico, sus proveedores especializados, oferentes de servicios al productor, compañías en ramas económicas vinculadas e instituciones asociadas (gobiernos locales, universidades, centros de investigación, empresas certificadoras, asociaciones comerciales) que compiten y cooperan en un campo económico específico" (Porter, 2003).

Este concepto define no solo una agrupación de empresas, sino que bien puede definirse como una red que no solamente implica flujos físicos de bienes y servicios, sino también se convierte en un proceso estratégico, pues la interacción entre empresas, gobierno, academia, instituciones financieras y asociaciones permite el intercambio de información y transferencia de tecnología.

Albuquerque (2006) señaló también que el *cluster*, como red interactiva, puede generar un sistema de innovación eficiente, pero para ello se requiere de los siguientes elementos:

- Empresas de distintos tamaños integradas en un *cluster* (agrupamiento sectorial de empresas).
- Relaciones entre las empresas del *cluster*.
- Instituciones de educación superior e investigación vinculadas al sector productivo.
- Laboratorios de I+D (públicos, privados o mixtos) y agencias de transferencia de tecnología.
- Cámaras y asociaciones empresariales.
- Centros de formación de recursos humanos.
- Departamentos y agencias gubernamentales.

La capacidad de aprendizaje territorial depende, pues, de la construcción de un entorno institucional adecuado para estimular el aprendizaje privado y social entre trabajadores, empresas, redes, grupos de empresas y organismos públicos en dicho ámbito territorial.

Para el caso del turismo en Cundinamarca, lo que se pretende con este artículo es presentar los elementos que so-

bre atractivos, prestadores, talento humano y mercado se describen de la región y cuál es la percepción de una región que tiene el potencial de desarrollarse como destino turístico. Las cifras base tomadas para la elaboración propia de gráficos y tablas provienen del diagnóstico elaborado por la Unión Temporal Cundisan, avalada por el Fondo de Promoción Turística y la Gobernación de Cundinamarca.

### Los atractivos turísticos

Las necesidades de un Departamento como Cundinamarca en considerar y analizar si una actividad económica enfocada en servicios puede ser potenciada por el sector público y dinamizada por las empresas, como es el caso del turismo, motivó a la Gobernación Departamental, el Fondo de Promoción Turística y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a elaborar un Plan de Desarrollo Turístico Departamental, que finalizó en 2012, y en el transcurso de este año hace su curso para ser considerado en la Asamblea Departamental. Es importante precisar la división administrativa que conforma el Departamento, ya que en los resultados se hace referencia a los *microclusters* (tabla 1).

**Tabla 1** Resumen de los atractivos turísticos departamentales y su vocación

Provincia	Municipios involucrados	N.º de <i>microcluster</i>	Rutas	N.º de atractivos	Vocación predominante
Almeidas	Sesquilé-Guatavita, Suesca y Chocontá	2	1	13	Turismo cultural
Bajo Magdalena	Guaduas	0	1	4	Turismo cultural
Sabana Centro	Cogua, Tausa, Sopó Tabio, Tenjo, Chia y Tocancipa	1	4	14	Ecoturismo y turismo cultural
Guavio	La Calera-Guasca, Gachalá, Junín, Ubalá y Gachetá	1	1	6	Ecoturismo y turismo cultural
Gualivá	Villeta, Nimaima, La Vega-San Francisco	0	2	7	Turismo de aventura y ecoturismo
Sabana Centro	Cota	0	1	1	Turismo de observación
Sabana Occidente	Bojacá, Facatativá	0	3	3	Turismo cultural y religioso
Sumapaz	Silvania- Tibacuy- Fusagasugá- Chinauta, Fusagasugá, Pasca, San Bernardo, Pandí, Venecia y Cabrera	1	2	5	Turismo de recreación y deportivo
Tequendama	San Antonio del Tequendama	0	1	5	Turismo cultural
Soacha	Soacha, Sibaté	0	1	4	Turismo de naturaleza, ecoturismo
Alto Magdalena	Girardot, La Mesa-Anapoima y Tocaima	0	1	3	Turismo de recreación y descanso
Ubaté	Tausa-Sutatausa-Ubaté-Carmen de Carupa-Cucunubá	0	1	3	Turismo histórico
Magdalena Centro	Vianí, San Juan de Río Seco y Cambao	0	1	2	Turismo contemplativo
Medina	Medina, Paretebueno	0	2	2	Turismo de descanso
Oriente	Chipaqué-Cáqueza-Une-Guayabetal, Choachía, Fomeque	1	1	3	Turismo de aventura
Sabana Occidente	Mosquera, Bojacá y Madrid	0	1	1	Ecoturismo

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Inventario Turístico Unión Temporal, CUNDISAN.

Según la revisión del inventario turístico elaborado por la entidades en mención, se puede establecer que, en las 16 provincias descritas en la tabla 1, los 98 atractivos turísticos presentan una mayor vocación hacia el turismo cultural y ecológico, puesto que la trascendencia histórica del departamento, el avistamiento y los atractivos naturales son tres factores que resuelven la caracterización más destacable de este departamento en general, según el Instituto de Turismo Departamental de la Gobernación.

El inventario turístico elaborado por el Instituto de Turismo Departamental en 2012 (fig. 1), contempla una serie de evaluaciones que fueron elaboradas y aplicadas por un equipo profesional e interdisciplinario de las entidades mencionadas. A partir de la revisión propia de cada una de las evaluaciones y realizando un resumen concreto, se establece que la mayor parte de los atractivos turísticos están calificados entre 3,5 y 4,0, y solo un atractivo turístico (Las Piedras de Tunjo) tiene evaluación > 4,5. El promedio de los atractivos turísticos está entre 4,0 y 4,5.

Sin embargo, vale decir que, al analizar los criterios de evaluación, se encuentra una alta concentración en dos de ellos: el grado de conservación y los servicios de apoyo. Esto explica que un sitio de avistamiento y de descanso como Las Piedras de Tunjo presente una nota > 4,8.

Lo anterior indica una redefinición de la evaluación para un diseño más apropiado en su metodología, pues se evalúa por el mismo número de criterios y con el mismo peso un atractivo turístico natural con un atractivo que bien puede ser una feria tradicional de la región o un atractivo con mayor valor agregado, como es el caso de la Catedral de Sal de Zipaquirá. Por lo tanto, debería contarse con una ponderación más equilibrada, especialmente en criterios como condiciones actuales de gestión del atractivo y significado del atractivo, ya que con ellos se puede estimar el grado de participación de las instituciones públicas y el reconocimiento de los turistas.

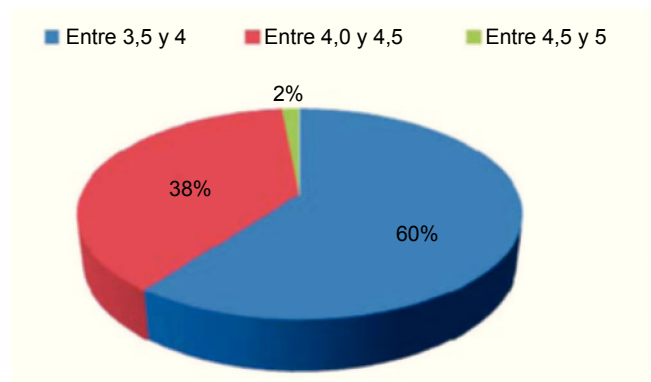


Figura 1 Evaluación de atractivos turísticos de Cundinamarca 2012. Fuente: MINCOMERCIO-FONDETUR. Elaboración propia.

La mayor parte de este destino turístico departamental está constituido por rutas turísticas a lo largo de sus 16 provincias (fig. 2). Sin embargo, se identifican plenamente cinco *microclusters* para la región a partir de la concentración de sus atractivos turísticos, como es el caso de Almeidas por la Laguna de Guatavita, que cuenta con más oferta hotelera, Guavio por el Parque Natural Chingaza, Sabana Centro por contar con prestadores turísticos cuyo perfil es para descanso y avistamiento, Sumapaz por concentrar municipios en los que el turismo es de recreación y descanso, y Oriente por contar con prestadores turísticos vía al Llano.

### Prestadores turísticos

En Cundinamarca la definición de estos *microclusters* fue concebida a partir de la aplicación en 2012 de una serie de talleres que tuvieron la participación de 163 prestadores, lo que representa a las principales empresas de la actividad turística departamental (fig. 3).

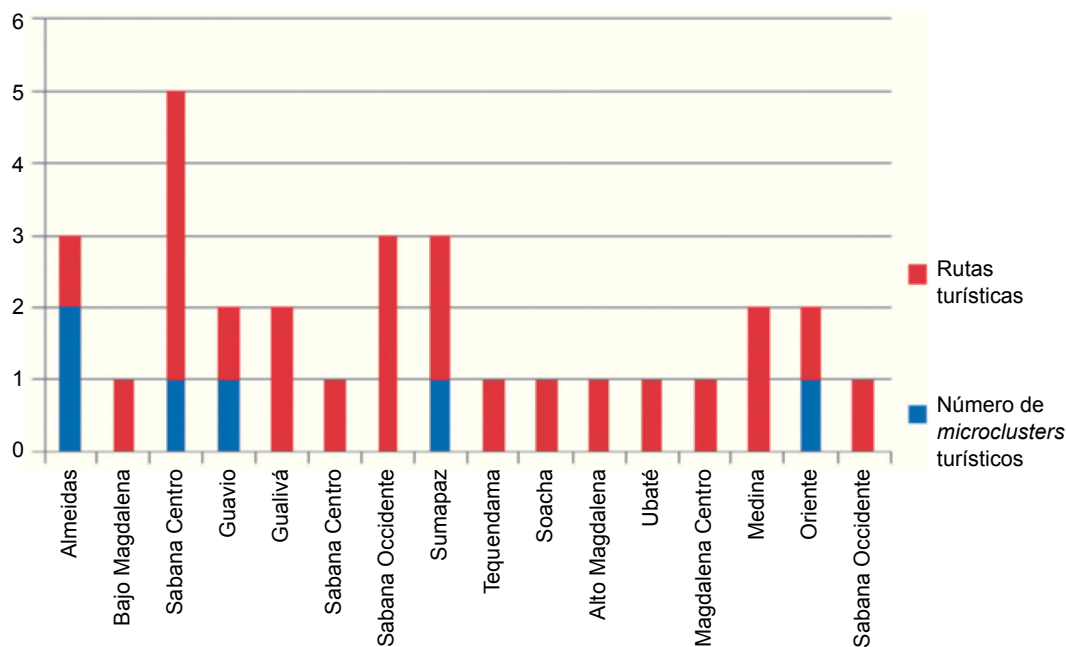


Figura 2 Concentración de rutas y *microclusters*. Fuente: MINCOMERCIO-FONDETUR. Elaboración propia.

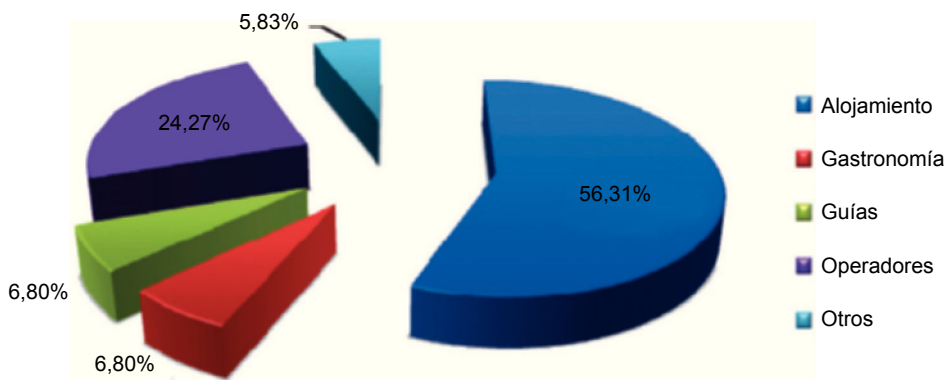


Figura 3 Concentración de prestadores turísticos en Cundinamarca, 2012. Fuente: MINCOMERCIO-FONDETUR. Elaboración propia.

La mayoría de las empresas se concentran en actividades de alojamiento (56%); su mayor falencia se detecta en cuanto al cumplimiento de requisitos de instalaciones o planta según las Normas Técnicas Sectoriales Hoteleras 006 (NTSH) para categorización de una estrella, el 26% alcanza un rango de cumplimiento entre el 50 y el 75%, y solo el 18% está en un 76-80%.

En relación con los factores de planta identificados como de cumplimiento crítico, es decir, requisitos de alojamiento y de sostenibilidad, se mencionan los relacionados con la falta absoluta de programas de mantenimiento correctivo, programa de control de plagas; igualmente que no se maneje documentación y registro de actividades, planes de contingencia ni prácticas de seguridad.

Otro elemento notable, y como resultado de esta iniciativa en la apuesta por un posible encadenamiento de la ac-

tividad turística, es la identificación de los *microclusters*; esta se basa prácticamente en el posicionamiento que han tenido algunos de los atractivos turísticos y cómo en su entorno se han establecido pequeñas empresas. Lo anterior puede ser un primer paso para consolidar un solo *cluster* regional, dada la validez que tiene para los prestadores turísticos y porque puede hacer que los procesos de prestación del servicio sean más claros para las empresas que, aunque pequeñas, puedan ser inteligentes en su organización y flexibles en el servicio.

Con respecto a la identificación con la figura de *microclusters* (fig. 4), en el caso de Sesquilé-Guatavita, la complementariedad entre lo que es la laguna de Guatavita (ubicada en Sesquilé) y el centro histórico del asentamiento que surgió luego de la inundación para construir la represa, el 67% está de acuerdo, mientras que el 25% que no está de

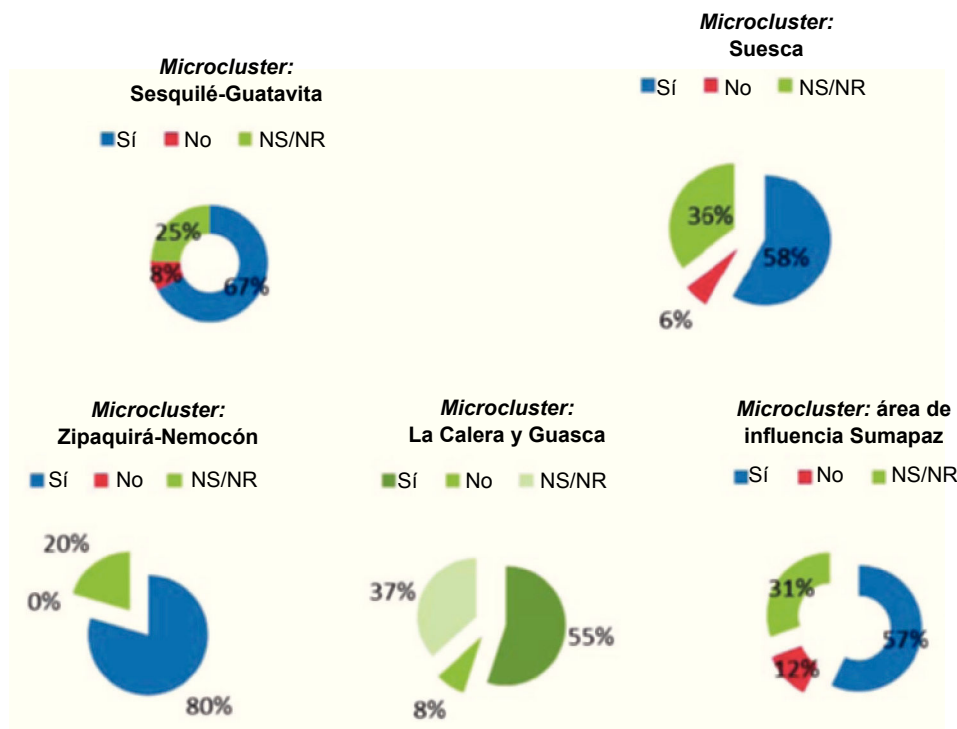


Figura 4 Relación de aceptación de identificación de los *microclusters*. Fuente: Unión Temporal Turismo CUNDISAN. MINCOMERCIO, GOBERCUND, FONTUR.

acuerdo con el *microcluster*; se fundamenta en que es más propicio para el desarrollo turístico del departamento proponer esta visión bajo la territorialidad de las provincias en general.

De otro lado, revisando las encuestas aplicadas, se observa que más del 50% considera que Suesca sea un *microcluster* por su fuerte atracción y especialización en el turismo de aventura. El 36% prefiere no opinar y el restante 6% considera que todavía Suesca debe potenciar su competitividad a través de sus prestadores y mejorar la calidad de las rocas para ser incluido en esta categoría.

Se consideró incluir de manera exclusiva a Zipaquirá en esta clasificación. El 80% aprueba su inclusión como *microcluster* de sal y del turismo cultural. Sin embargo, teniendo en cuenta la consolidación de atractivos turísticos que se elabora para la presente investigación gracias al inventario obtenido de la Gobernación, es importante anotar que en este *microcluster* puede incluirse Nemocón, pues cuenta también con minas de sal y se construye visión de un producto multidestino que involucre a más de un municipio, por lo cual se procede a su inclusión dejando dos municipios como *microcluster* en los atractivos referentes al recurso natural.

Las ofertas culturales y ambientales de La Calera con los servicios de alojamiento en Guasca tiene un respaldo del 55%. Como se puede observar en la tabla 1, esta zona cuenta con seis atractivos turísticos, entre los que se incluye el Parque Natural Chingaza y sitios culturales como iglesias y museos en los cascos urbanos. Por lo tanto, tiene un mayor nivel de turismo ecológico y de aventura.

Frente a catalogar como *microclusters* a los municipios de influencia en la Región del Sumapaz, el 57% lo considera pertinente en la medida que ayudará a promocionar un atractivo importante y natural y dará la oportunidad de figurar a municipios como Venecia, Cabrera y Pasca en el desarrollo departamental. Un 12% no ve viable esta clasificación, argumentando que no existen la infraestructura, los equipos y el acceso al atractivo. Lo anterior se debe a las dificultades actuales en cuanto al acceso en transporte.

Para el desarrollo de *cluster* turístico en Cundinamarca, es importante el cambio de visión que las mismas empresas o prestadores deben asumir, puesto que en la revisión de las evaluaciones el 61% sabe de la actividad turística y su importancia en la generación de ingresos, sobre el apalancamiento productivo para los municipios y la opción de brindar servicios con valor agregado cuya contraprestación sea la captación monetaria para ayudar al sistema económico local. Sin embargo, resaltan que, a pesar de esta conciencia, se carece de la comprensión de que la actividad turística es un sector económico como el industrial o el metal-mecánico, pues se interpreta más como una salida al “estancamiento productivo”, provocando informalidad y poca implementación de estrategias en beneficio de la actividad.

Por otro lado, el restante 39% piensa que no existe familiarización y conocimiento sobre el sector turismo, al no ver claramente sus beneficios y la redistribución del ingreso turístico. Manifiestan que la ganancia económica redunda a favor de empresas externas que no contratan fuerza laboral ni emplean recursos locales.

Otra razón citada por los asistentes que dificulta el reconocimiento de la población local al turismo como actividad económica es la idea de que, al ser municipios, su única tendencia económica y de desarrollo es la producción agrícola y que el turismo es una industria que hasta el momento se está generando, “inicia”.

Para el 47% sí existe conocimiento previo de la oferta de prestadores turísticos y se suele referir a los establecimientos de mayor tradición. El restante 53% considera que se desconoce la oferta adicional, diferente y complementaria a la “tradicional” en la región.

## El capital humano

Según los datos de la encuesta realizada por las instituciones mencionadas, un 69% afirma que el recurso humano local para el sector no es suficiente, principalmente por dos razones: no existe formación específica en el tema; además, los interesados en trabajar para el sector deciden capacitarse y ejercer la profesión fuera de su lugar de origen.

El 71% de los actores considera que el recurso humano que se desempeña en el sector no tiene orientación de servicio. Las razones que dan soporte a este enunciado se fundamentan en la incipiente formación y la poca capacitación que brinda el empleador para hacer más competente a su personal. De igual forma se habla de la poca actitud para ser anfitriones y poca dedicación hacia el trabajo.

Para el caso de los centros de formación pública que apoyan la capacitación del personal en turismo, se encuentra el Servicio Nacional de Aprendizaje, que cuenta con seis centros de enseñanza en el departamento: Centro de Desarrollo Agroindustrial y Empresarial de Villeta, Centro Agroecológico y Empresarial de Fusagasugá, Centro de la Tecnología del Diseño y la Productividad Empresarial en Girardot, Centro de Biotecnología Agropecuaria en Mosquera, Centro de Desarrollo Agroempresarial de Chía y el Centro Industrial y Desarrollo Empresarial de Soacha. A su vez cuenta con 15 centros en el Distrito Capital, pero concentra su oferta académica del sector en el Centro de Hotelería, Turismo y Alimentos ubicado en Bogotá.

Según el diagnóstico institucional, la formación y capacitación en calidad y cobertura de instituciones que ofrecen programas en turismo, son 24 los centros educativos con presencia formal en Cundinamarca, manejando distintos niveles y modalidades de formación. Proveen la oferta educativa instituciones públicas y privadas en modalidades presenciales y virtuales o distancia. En Bogotá, 20 ejercen operación educativa.

## La mirada del mercado

Para determinar la percepción de los turistas en cuanto al desempeño de los prestadores turísticos si se trata de agilidad en la comercialización del servicio, es decir, su integridad y su eficiencia, según los datos recolectados, se reporta que el 52% de los encuestados son turistas nacionales, frente a un 48% de visitantes extranjeros.

Con respecto a los no residentes en Colombia, se evidencia que, después de Estados Unidos, los principales países emisores de turistas para el Departamento de Cundinamarca son España, Argentina y México. Entre los turistas nacio-



nales y extranjeros, la principal franja de edad de los participantes es la de 26-35 años.

Para la promoción de los nuevos servicios turísticos que ofrezca el destino, se encuentra que, con un 34,6%, internet se convierte en la herramienta más importante para atraer una mayor demanda a los diferentes destinos del departamento. Por su parte, la televisión (28,6%), la prensa (22,5%) y las revistas (8%) serían buenas herramientas de promoción, mientras que los afiches o plegables (4%), al igual que las ferias y fiestas, no permiten acceder a una gran masa de potenciales turistas interesados en explorar nuevos servicios.

En cuanto a la dinámica de los cinco *microclusters*, sin contar Bogotá, identificados a través del diagnóstico, se puede observar (fig. 5) que el interés más predominante de los turistas nacionales y extranjeros es el plan ecológico, lo que puede convertirse en el diferenciador departamental en asuntos de turismo al potenciar su recursos, que bien pueden generar un destino ecoturístico que aporte al sector de esta actividad económica en el país.

Bogotá representa para Cundinamarca un nicho de mercado de turistas nacionales que bien pueden, gracias al voz a voz, cambiar la percepción de la región. Asimismo, como ya se ha mencionado, y de acuerdo con políticas sectoriales, se considera a Bogotá como *cluster* de negocios y eventos para la recepción de turistas extranjeros, y qué positivo es contar para el descanso de estos turistas que complementen su visita de negocios o trabajo con la cercanía de una región que ofrezca un producto turístico diferenciador basado en criterios de sostenibilidad, en donde el desarrollo del *cluster* sea mediante la oferta de establecimientos, de alojamiento y alimentación de bajo impacto en ecosistemas y cuyas actividades se concentren en turismo ecológico y cultural.

### ¿Si es destino turístico?

Desde la Gobernación está vigente la preocupación de que Cundinamarca sea reconocida como destino turístico, y este interés no solo surge de lo público, sino de las agremiaciones como ANATO y COTELCO. La academia también ha mostrado su interés en generar espacios de formación técnica y profesional en diferentes municipios en cuanto a la formalización de esta actividad.

Según los empresarios encuestados y revisando las tendencias de las evaluaciones aplicadas por el Instituto Departamental de Turismo, los problemas que afectan al desarrollo turístico en el Departamento de Cundinamarca y que de alguna manera retrasan la implementación de un plan como destino se pueden identificar en los siguientes asuntos:

- Falta de liderazgo y gestión turística departamental y municipal.
- Desarticulación de la cadena turística, poca coordinación entre los actores públicos y privados.
- Deficiente calidad en la prestación de los servicios y productos turísticos.
- Poca capacitación y formación turística en los municipios.
- Falta de mejores estrategias de *marketing*, promoción y comercialización del destino Cundinamarca y sus atractivos.
- Competencia desleal entre los prestadores de servicios turísticos.
- Informalidad del sector empresarial turístico.

Mediante las entrevistas se identifican los retos que los agentes del sector turismo (hoteles, agencias, restaurantes y empresas de transporte entrevistados) consideran estra-

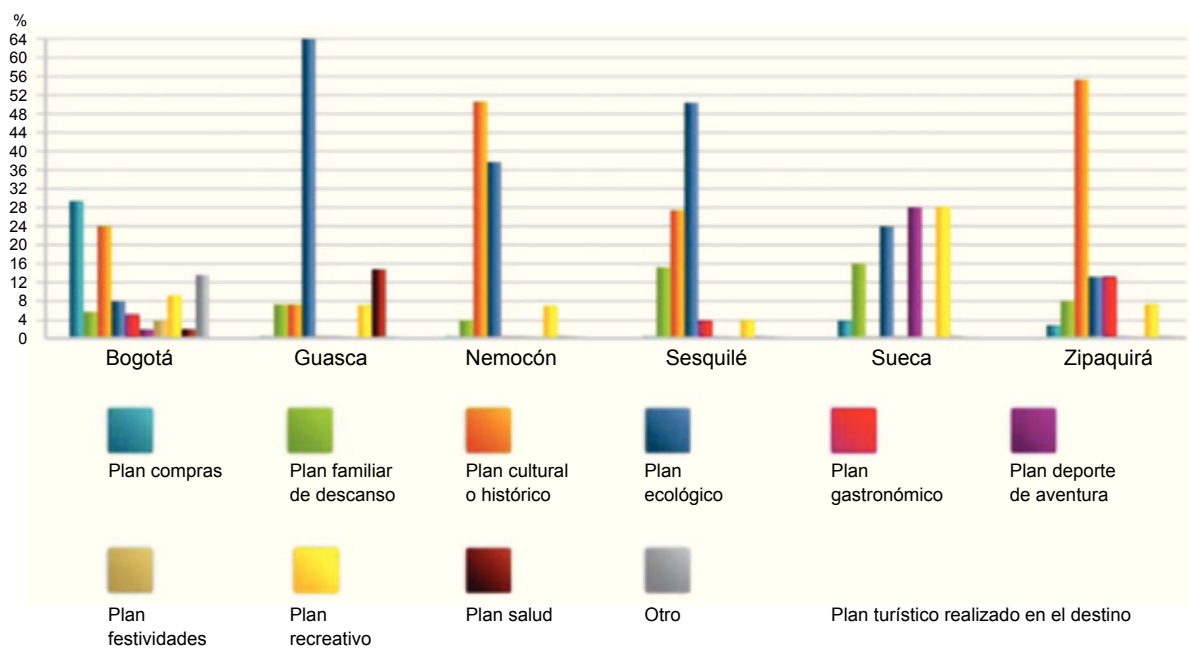


Figura 5 Preferencias del mercado de turistas con respecto a Cundinamarca. Fuente: Unión Temporal Turismo CUNDISAN, con base en los datos de la Encuesta de Demanda Actual.

tégicos para el desarrollo turístico del departamento en los próximos cuatro años:

- Mejorar la calidad de los servicios y productos turísticos.
- Convertir Cundinamarca en un destino competitivo en términos turísticos.
- Lograr una planificación turística a largo plazo.
- Los prestadores turísticos deberán estar formalizados.
- Realizar campañas de promoción turística más eficientes.
- Establecer una mayor coordinación entre los actores públicos y privados.
- Contar con productos turísticos innovadores y diferenciadores.

Lo anterior puede indicar que es necesario un mayor nivel de asociatividad para la mayoría de los prestadores turísticos, entre los que destacan especialmente aquellos de alojamiento con el 56%, ya que, si bien se describe en el diagnóstico que su mayor falencia es de planta física, se debe establecer una cadena eficiente de servicio al turista que tenga en cuenta la comunicación. Por lo tanto, es necesario implementar procesos con mayor agilidad en el servicio, es decir, “hacer el traje a la medida” para poder brindar su producto turístico con una solución integral para el turista como empresa IFA que puedan ser en conjunto.

Otro elemento que es necesario fortalecer es de orden financiero, ya que al revisarse las bases de la actividad turística por el SIREM (Supersociedades), solamente se reporta ingresos por 3.783 millones de pesos en 2008, frente a los 30.926 millones que presenta Antioquia, que puede equipararse en su perfil turístico de avistamiento, paisajismo, descanso y cultural. De hecho, hay un detalle particular, y es que, mientras se pueden visualizar datos del comportamiento financiero de otros destinos departamentales como Quindío, Caldas y Santander de 2008 a 2012, en cuanto a Cundinamarca solamente se refiere como último año reportado 2008.

De lo anterior vale la pena revisar en una próxima extensión de investigación si es que desde la inversión pública y privada aún falta identificar y corregir algunos factores que estimulen el interés en generar más atención sobre los diferentes atractivos, empresas y capital humano que están inmersos en la actividad turística regional y cuya estrategia productiva puede estar en el encadenamiento y la aglomeración empresarial en la figura de *cluster*.

## Conclusiones y recomendaciones

El turismo en Cundinamarca es una actividad económica que puede adaptarse con la dinámica de lo que propone el *cluster*, puesto que en principio el perfil de los prestadores turísticos descritos se concentra especialmente en alojamiento y operadores. Sumado a esto, en las 16 provincias, los atractivos turísticos se disponen a lo largo de rutas “turísticas” donde se ubican los prestadores de servicios en gastronomía especialmente.

Otra razón por la cual Cundinamarca puede ser *cluster* en turismo es que su situación actual y su desarrollo territorial le han permitido identificar plenamente cinco *microclusters* ubicados en Guasca, Nemocón, Sesquilé, Suesca y Zipa-

quirá, esto gracias a la participación de la mayoría de los prestadores turísticos a los diferentes talleres aplicados durante 2012 y orientados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Gobernación de Cundinamarca y el Fondo de Promoción Turística.

El mercado potencial con que cuenta Cundinamarca (del orden del 47% con respecto a los turistas que llegaron al país en 2013), dada la cercanía a Bogotá, es relevante con respecto al que está dispuesto en términos de capacidad de compra a asumir con mejor estándar de calidad los servicios de hospedaje, gastronomía, guianza y atractivos turísticos especialmente que prefiere un producto ecoturístico.

Es importante que para el desarrollo de *clusters* se exija un perfil especializado de destino turístico para la región; por supuesto, esto debe ir de la mano de las entidades oficiales que han adelantado, a través del Plan de desarrollo turístico, la identificación de los recursos con que cuenta y su caracterización. Sin embargo, en dichos talleres y encuestas no se hace explícita la vocación de este departamento como destino turístico.

De lo anterior, vale afirmar que, con la revisión del inventario y el diagnóstico DOFA que se analiza en el proceso de investigación, Cundinamarca debe tener una orientación como destino turístico en el marco del ecoturismo con mayor participación, seguido por el turismo cultural, ya que la región guarda importantes lugares de referencia histórica nacional y latinoamericana. Se puede decir que estas actividades pueden concentrarse en la definición de un producto ecoturístico como paisajismo, avistamiento de flora y fauna, montañismo, turismo en granjas, caminatas ecológicas y recorridos culturales con gastronomía propia de los municipios.

La participación de los entes oficiales especialmente descentralizados, como es el caso de la Gobernación y las alcaldías municipales, debe orientar sus estrategias de desarrollo local al turismo en cuanto a proyectos de mejoramiento en la infraestructura de los atractivos turísticos, así como en la formación del capital humano que pueda provenir de la población joven y de recursos escasos que quiere encontrar una oportunidad profesional y laboral que no exija salir de sus regiones, sino que, por el contrario, se motive para cambiar la conciencia sociocultural de la región y aportar paulatinamente al enfoque que se pretende del departamento como destino turístico.

Otro aspecto que debe unir los esfuerzos y de alguna forma generar sinergia entre los prestadores turísticos y los entes oficiales es el cambio de imagen, que bien puede plantear una serie de estrategias de mercadeo y publicidad con respecto al uso eficiente de tecnología y que influya en el voz a voz entre los turistas, especialmente si se está hablando desde un nicho como el de Bogotá, reconocida como potencial *cluster* de negocios y eventos.

Acogiéndose al Plan Sectorial de Turismo 2011-2014, se nota con buenos ojos que existe la viabilidad legal para que Cundinamarca como potencial destino turístico pueda enfocarse en un servicio que la haga más competitiva y reconocida. Puesto que es una región que no debe quedarse solo en la recepción de inversión privada con destino a actividades agroindustriales o manufactureras, sino desarrollar una actividad económica en servicios, sobre la cual tiene recur-



tos de infraestructura, dado el número de atractivos naturales e históricos con los que cuenta y su capital humano joven.

Los prestadores turísticos han puesto su atención y sus esfuerzos para participar activamente en la consolidación de una red integrada de oferta turística, pero es necesario definitivamente mayor nivel de capital financiero que alienate a identificar y preparar un producto turístico mucho más especializado, como ya se ha mencionado. Asimismo es necesaria la proyección de una región que pueda, en el plazo máximo de 10 años, estar a la altura de destinos turísticos nacionales como Cartagena o el eje cafetero, para ser considerada una zona que aporta a un sector económico relevante como es el turismo en Suramérica, como se presenta en cifras de la Organización Mundial de Turismo.

## Bibliografía

- Albuquerque, F. (2006). *Cluster, Territorio y desarrollo empresarial*. San José de Costa Rica: BID.
- Alterburg, T., Wolfgang, H. y Meyer, J. (1998). *Building systemic competitiveness concept and case studies from México, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand*. German Development Institute.
- Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado el 15 de febrero de 2013 de [camara.ccb.org.co:http://turismodenegocios.clusterbogota.com/Page/Page/ClusterInicio](http://camara.ccb.org.co/http://turismodenegocios.clusterbogota.com/Page/Page/ClusterInicio)
- Cámara de Comercio de Medellín. Obtenido el 25 de enero de 2012 de [www.ccm.org.co/ciudadcluster/turismo](http://www.ccm.org.co/ciudadcluster/turismo)
- Centro de Capital Intelectual y de Competitividad-Secretaría de Economía (2009). *Cluster turístico Michoacan-México*. México: SEC-CECIC.
- Congreso Nacional de Colombia (2012). Ley 558/2012. Bogotá.
- Crouch, G. (2007). *Modelling destination competitiveness. A survey and analysis of the impact of competitiveness attributes*. Gold Coast: CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd.
- DANE (2010). *Informe de Coyuntura Económica Regional*.
- Fondo Multilateral de Inversiones, BID (2011). *Desarrollo de cadenas productivas y encadenamientos empresariales*. Buenos Aires: FOMIN.
- Fondo de Promoción Turística de Colombia (2012). *Plan de Desarrollo turístico de Cundinamarca*. Bogotá.
- Gobernación de Cundinamarca (2012). Plan de Desarrollo Departamental 2012-2016. Bogotá.
- Helmsing, A. (2001). *Externalities, learning and governance: New perspectives on local economic development*. Institute of Social Studies.
- Instituto Distrital de Turismo (2011). Documento técnico - Plan Maestro de Turismo de Bogotá.
- Klauss, E., Wolfgang, H. y Dirk, M. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista de la CEPAL*, 39-52.
- Krugman, P. (1991). *Geography and trade*. Cambridge: MIT Press.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2000). *Visión 2020 del sector turístico*. Bogotá: Mincomercio.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2008). *Plan Sectorial de Turismo 2008-2011*. Bogotá: Mincomercio.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2011). Plan Sectorial de Turismo. Bogotá: Mincomercio.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Obtenido el 1 de noviembre de 2012 de <http://mincomercio.gov.co/turismo/informes>
- Organización Mundial de Turismo (2012). Informe anual de turismo 2011-2012. OMT.
- Porter, M. (1999). Cluster and competition: new agendas for companies, governments and institutions. *Strategic Management Journal*, 4-98.
- Porter, M. (2003). The Economic performance of regions. *Regional Studies*, 549-578.
- Villarreal, R. (2002). *México Competitivo 2020: un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo*. México: Océano.
- Villarreal, R. (2010). *Clúster: un modelo de asociatividad y competitividad sistémica en la cadena global de valor*. México: CECI.