

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**Lineamientos estratégicos de un plan para la organización e internacionalización de
los actores del sector turístico en el departamento de Santander**

Jonathan Ardila Morales

Antonio José Becerra Velásquez

Natalia Andrea Rangel Guerrero

Trabajo de grado para optar por el título de Profesional en Negocios Internacionales

Directora

Margarita Santander Pinto

Especialista en Gerencia de Exportaciones

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Facultad de Negocios Internacionales

2017

Agradecimientos

Agradecemos enormemente al Profesor Álvaro Ramírez Suárez PhD, por su gran colaboración en todo el desarrollo metodológico del proyecto. Por medio de nuevas ideas, organización, corrección detallada y acompañamiento, ha permitido aportar significativamente al proceso de la investigación.

De igual forma, agradecemos a nuestros padres, quienes tuvieron paciencia y apoyo incondicional para que se lograra estructurar el presente trabajo y la posibilidad de optar un título profesional.

Y para finalizar, también agradecemos a los diferentes asesores con sus aportes durante las fases de desarrollo y constitución del proyecto.

Contenido

	Pág.
Glosario	11
Resumen	13
Abstract.....	14
Introducción.....	15
1. Definición del problema	17
2. Justificación	20
3. Objetivos.....	20
3.1 Objetivo General.....	20
3.2 Objetivos Específicos	21
4. Marco referencial.....	21
4.1 Antecedentes.....	21
4.2 Marco Teórico	23
4.2.1 Desarrollo Regional.....	23
4.2.2 Aglomeraciones Productivas.	25
4.2.3 Clúster Turístico.	27
4.2.4 Marketing Territorial.	30
4.2.5 Marca país.	32
4.2.6 Asociación y organización.	32
4.2.7 Planificación estratégica.	34
4.2.7.1 Matriz FODA.....	34
4.2.8 Análisis de conglomerados y análisis discriminante.	36

4.2.8.1 Análisis de Conglomerados.....	37
4.2.8.2 Análisis Dicriminante.....	41
4.3 Marco Conceptual.....	46
4.3.1 Tipos de turismo.....	46
4.3.2 Corredores turísticos.....	47
4.3.3 Marco Legal del turismo.....	48
4.3.3.1 Nivel Internacional.....	48
4.3.3.2 Nivel nacional.....	50
4.3.3.3 Nivel departamental.....	52
5. Diseño metodológico.....	54
5.1 Actividades.....	55
5.1.1 Actividad 1. Observación del panorama y revisión de la literatura.....	55
5.1.2 Actividad 2. Diseño de los instrumentos para la recolección y descripción de datos.....	56
5.1.3 Actividad 3. Diseño del método estadístico para la interpretación de resultados.	57
5.1.4 Actividad 4. Idear y plantear los lineamientos de un plan preliminar de acción asociativa con enfoque internacional.....	58
6. Desarrollo de la investigación.....	58
6.1 Presentación geográfica y sociodemográfica de Santander.....	59
6.2 Población.....	62
6.3 Caracterización de los actores del sector turístico de Santander.....	62
6.3.1 Actores del sector turístico en Santander.....	63
6.3.2 Organización del departamento por núcleos provinciales.....	66

6.3.3 Caracterización de los actores turísticos por núcleo provincial.	67
6.3.3.1 Análisis Provincia Carare Opón.	69
6.3.3.2 Análisis Provincia Comunera.	70
6.3.3.3 Análisis Provincia García Rovira.	71
6.3.3.4 Análisis Provincia Guanentá	72
6.3.3.5 Análisis Provincia Mares.	73
6.3.3.6 Análisis Provincia Metropolitana.	74
6.3.3.7 Análisis Provincia Soto Norte.	75
6.3.3.8 Análisis Provincia Vélez.	76
6.4 Conformación de grupos homogéneos de municipios con oferta turística similar.....	78
6.4.1 Depuración de los datos.....	78
6.5 Lineamientos para un plan de organización institucional e internacionalización.	92
6.5.1 Opciones estratégicas.	103
6.5.1.1 Organización Institucional.....	105
6.5.1.1.1 Misión.....	106
6.5.1.1.2 Visión.....	107
6.5.1.1.3 Valores y Principios.....	107
6.5.1.1.4 Objetivos globales	107
6.5.1.2 Gobernabilidad	109
6.5.1.3 Inclusión social.....	110
6.5.1.4 Integración económica internacional.....	112
6.5.1.5 Marketing Territorial.	114
6.5.2 Financiación.	117
6.5.2.1 Fondos que facilitan inversión inicial de la estrategia son:	118

6.5.2.2 Entidades participantes de la implementación de la estrategia.	119
6.5.3 Control de gestión.....	120
7. Conclusiones.....	121
8. Recomendaciones	122
Referencias bibliográficas	123
Apéndices	130

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Matriz de similitudes para variables binarias</i>	40
Tabla 2. <i>Actividades</i>	55
Tabla 3. <i>Actores turísticos propuestos por las teorías y el grupo investigador.</i>	63
Tabla 4. <i>Estrategia de control al pronóstico Provincia Carare y Opón.</i>	69
Tabla 5. <i>Estrategia de control al pronóstico Provincia Comunera</i>	70
Tabla 6. <i>Estrategia de control al pronóstico Provincia García Rovira</i>	71
Tabla 7. <i>Estrategia de control al pronóstico Provincia Guanentá</i>	72
Tabla 8. <i>Estrategia de control al pronóstico Provincia de Mares</i>	73
Tabla 9. <i>Estrategia de control al pronóstico Provincia Metropolitana</i>	75
Tabla 10. <i>Estrategia de control al pronóstico Provincia Soto Norte</i>	76
Tabla 11. <i>Estrategia de control al pronóstico Provincia de Vélez</i>	77
Tabla 12. <i>Estadísticos descriptivos de los valores originales y estandarizados de las variables clasificatorias.</i>	80
Tabla 13. <i>Historial del proceso de aglomeración de los casos en la conformación de los grupos</i>	81
Tabla 14. <i>Asignación de los 87 Municipios de Santander a tres grupos homogéneos, pero bien diferenciados según las variables turísticas de clasificación seleccionadas</i>	86
Tabla 15. <i>Pruebas de Significancia estadística y de explicación de la varianza por las funciones discriminantes</i>	88
Tabla 16. <i>Coeficientes de las funciones discriminantes canónicas estandarizadas</i>	89
Tabla 17. <i>Probabilidades a priori de agrupación de nuevos municipios turísticos en Santander</i>	91

Tabla 18. <i>Funciones en los centroides de los grupos</i>	91
Tabla 19. <i>Matriz FODA aplicada al sector turístico de Santander.</i>	100
Tabla 20. <i>Combinación de las variables internas y externas.</i>	101
Tabla 21. <i>Plan estratégico del turismo en Santander.</i>	104

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> El clúster como un sistema de círculos concéntricos. Conformado por una correlación de cinco anillos.	30
<i>Figura 2.</i> Distribución de frecuencias de las observaciones de 2 grupos.....	43
<i>Figura 3.</i> Mapa del departamento de Santander, exponiendo los circuitos y corredores, recursos naturales y eje centrales para el desarrollo turístico.....	60
<i>Figura 4.</i> Porcentaje total de la población del departamento de Santander	62
<i>Figura 5.</i> Caracterización de los actores del turismo por cada provincia.	67
<i>Figura 6.</i> Dendograma ilustrativo de la formación jerárquica de los conglomerados turísticos para los 87 municipios de Santander.	84
<i>Figura 7.</i> Distribución de los municipios de Santander según el nivel de oferta de servicios turísticos	86
<i>Figura 8.</i> Mapa territorial de los tres grupos de los municipios turísticos.....	90
<i>Figura 9.</i> Perfil de Capacidad Interna de turismo en Santander (parte 1).....	94
<i>Figura 10.</i> Perfil de Capacidad Interna de turismo en Santander (parte 2).....	95
<i>Figura 11.</i> Perfil de Capacidad Interna de turismo en Santander Santander (parte 3).....	96
<i>Figura 12.</i> Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio, aplicado al sector turismo de Santander (parte 1).....	97
<i>Figura 13.</i> Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio, aplicado al sector turismo de Santander (parte 2).....	98

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A. Mapa de infraestructura vial de Santander.....	130
Apéndice B. Oferta de productos turísticos en Colombia	131
Apéndice C. Tipos de Turismo a nivel mundial.....	132
Apéndice D. Modelo de turismo del departamento de Santander del POT.....	133
Apéndice E. Modelo histórico de Fundaciones de ciudades, villas y parroquias de Santander.	134
Apéndice F. Ecosistemas estratégicos del departamento de Santander.....	135
Apéndice G. Modelo Urbano funcional formulado en Santander.	136
Apéndice H. Corredores turísticos de Colombia.....	137
Apéndice I. Ingreso familiar anual de turistas.....	138
Apéndice J. Llegadas de turistas internacionales.	139
Apéndice K. Ingresos por turismo internacional.....	140
Apéndice L. Principales destinos turísticos del mundo.....	141
Apéndice M. Activos Turísticos en las provincias de Santander.	142
Apéndice N. Empresas en las provincias de Santander.....	145
Apéndice O. Infraestructura Vial en las provincias de Santander.....	149
Apéndice P. Promoción en las provincias de Santander.	151
Apéndice Q. Sector Endógeno de las provincias de Santander.....	155
Apéndice R. Territorio Turístico de las provincias de Santander.....	157
Apéndice S. Complemento del marco legal del turismo a nivel nacional.....	160

Glosario

- **Activo Turístico:** Presenta el destino, dicho activo se consideran las reservas naturales, parques, capillas, casas coloniales, capitolio, iglesias, museos, ferias y fiestas, asimismo, las entidades endógenas y la población radicada en dicho territorio.
- **Cadena de Valor Turística:** Contemplada por los activos turísticos, empresas involucradas, infraestructura vial y promoción regional, nacional e internacional.
- **Calidad:** Como política de Estado requiere una institucionalidad que representa una garantía de transparencia, idoneidad y credibilidad.
- **Calidad Turística:** Proceso que intervienen sobre todo los eslabones de la cadena de valor turística para consolidar destinos turísticos de calidad.
- **Circuito Turístico Internacional:** Gira turística con regreso al mismo sitio de partida internacional.
- **Clúster:** Grupo de empresas e instituciones de soporte concentradas en un territorio que compiten en un mismo negocio y comparten características comunes y complementarias.
- **Entorno Habitual:** El entorno habitual de una persona, concepto clave en turismo, se define como la zona geográfica (aunque no necesariamente contigua) en la que una persona realiza sus actividades cotidianas habituales.
- **Formas de Turismo:** Existen tres formas fundamentales de turismo: el turismo interno, turismo receptor y turismo emisor. Estas pueden combinarse de diferentes modos para dar lugar a las siguientes otras formas de turismo: turismo interior, turismo nacional y turismo internacional.

- **Hiking:** Es una actividad suave que requiere ir por caminos señalizados mediante el sistema de vías de comunicación tradicional como puentes, trochas, senderos, entre otros. También conocido como senderismo, el cual se fundamenta en poder acercar a la gente al medio natural, conocer patrimonios y reservas a través del uso de senderos.
- **Lineamiento:** Es una orientación de carácter general, corresponde a una disposición o directriz que se implementa por parte de autoridades o representantes de un grupo, sociedad, estado.
- **Normas:** Proveen pautas que tornan a las organizaciones competitivas que permitan cumplir con los atributos de calidad.
- **Operadores Turísticos:** Las empresas privadas prestadoras de servicios como: transporte, hospedaje, bebidas y comidas, artesanías y compras, actividades de ocio, servicios de apoyo y organizaciones de viaje y reserva.
- **Sustentabilidad:** Atributo de todos los tipos de turismo.
- **Trekking:** Es una especialidad del montañismo que demanda más esfuerzo físico y que a la vez implica ir por parajes sin senderos y lugares donde no hay camino que pueden encontrarse en montañas, bosques, selvas, costas, cañones, ríos, cavernas, entre otros.
- **Turismo:** Actividad económica dependiente. Patrimonio del destino es la base de su sostenibilidad.

Resumen

El presente proyecto de investigación busca contribuir con información para el departamento de Santander respecto al sector turismo a través de un modelo de aglomeración productiva. Este método permite evidenciar la manera en que el territorio podría convertirse en destino turístico de calidad y vincularse un mercado internacional competitivo con grandes oportunidades de posicionamiento.

El estudio realizó un diagnóstico general de los actores y la oferta actual por provincias y municipios. Para conocer a profundidad la dinámica del sector en el departamento, se realizó un análisis estadístico descriptivo y otro multivariado, los cuales permitieron conformar tres grupos homogéneos de municipios de acuerdo a los niveles de desarrollo turístico y las diferencias que hay entre sí. Así mismo, se encontraron aspectos positivos y negativos del sector, respecto a factores como: dotación de activos turísticos, empresas, infraestructura vial, promoción turística, sector endógeno y población.

En conclusión, para la internacionalización del turismo departamental, se recomienda seguir lineamientos estratégicos de: (a) organización institucional; (b) gobernabilidad; (c) inclusión social; (d) integración económica internacional; (e) marketing territorial. Esto con el fin de integrar horizontal y verticalmente a los actores, mediante tácticas de asociatividad en los eslabones y la cadena de valor turística; como diseñar estrategias para promover el desarrollo turístico regional mediante la inserción y posicionamiento comercial del sector en mercados nacionales e internacionales.

Palabras claves: Desarrollo regional, integración, análisis multivariable, sostenibilidad, liderazgo.

Abstract

The following research looks to contribute with basic information to the department of Santander in the sector of tourism, through a selected model of productive agglomeration. This method allows to show how the territory might become a tourist destination of quality and link into an international competitive market, with big opportunities of positioning.

The study made an actors general diagnosis and the current offer by provinces and municipalities. To know in depth the sector dynamics of the department, it was made a descriptive statistical analysis and another multivariate, which allowed to form tree homogeneous groups of municipalities according to levels of tourist development and differences between them. Likewise, it was found positive and negative aspects about factors like tourism assets allocation, enterprises, road infrastructure, tourist promotion, endogenous sector and population.

In conclusion, for the internationalization of departmental tourism, it is recommended to follow strategic guidelines of: (a) institutional organization; (b) governability; (c) social inclusion; (d) international economic integration; (e) territorial marketing. This is in order to integrate horizontally and vertically the actors, through tactics of associativity in the links and tourist value chain; also design strategies to promote regional tourist development through commercial insertion of the sector in national and international markets.

Keywords: Regional development, integration, multivariate analysis, sustainability, leadership.

Introducción

El dinamismo que ha presentado el sector de servicios turísticos en Colombia en los últimos cinco años se ha visto reflejado en la considerable afluencia de turistas nacionales e internacionales. Según las cifras oficiales del Centro de Información Turística CITUR, dirigido por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, se muestra para el 2016 un valor de 2.554.711 llegadas de turistas internacionales a Colombia. En el departamento de Santander se muestra una cifra de 24.918 llegadas internacionales, presentando un aumento respecto a las llegadas del año 2015 que fueron 23.413, este crecimiento ha redundado en una evolución considerable del sector turístico caracterizada por ampliación y modernización del servicio (CITUR, 2016).

Otro factor que ha coadyuvado a esta situación es la adaptación e implementación de diferentes políticas públicas, implementadas por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, entre las que se encuentran la Política de Ecoturismo, Política de turismo cultural, Política de calidad turística, entre otras (Ministerio Industria, 2011). Así mismo, se adelantan estrategias de promoción internacional que permite comprobar la calidad, confianza y responsabilidad para la prestación de servicios turísticos, según la presidenta de ProColombia, María Claudia Lacouture, el gobierno nacional a través del Ministerio de Industria, Comercio y turismo está alineado con ProColombia y parte del sector privado para continuar con el proceso de hacer Colombia un destino turístico internacional; entre estos esfuerzos se resalta : el apoyo a los destinos que requieren fortalecer su oferta a través de una labor de regionalización para diversificar e innovar productos y desarrollar acciones para atraer viajeros en temporadas bajas (PROCOLOMBIA, 2014).

Sin embargo, respecto a Santander lo que la literatura revisada demuestra es que el sector turístico regional adolece de una falta de integración de los actores regionales, un aislamiento y la poca vinculación de los actores locales a circuitos turísticos internacionales. En ese sentido, esta investigación se enfoca en establecer cuál puede ser el tipo de integración necesaria de los actores departamentales del sector turístico, para así organizar y fortalecer su capacidad productiva a fin de superar las diferencias y encontrar soluciones para aprovechar las ventajas comparativas que tiene el sector y, de esta manera, articularlo a los circuitos turísticos internacionales.

La investigación se orientó con una visión prospectiva de maximizar la capacidad instalada de la cadena de valor; así mismo, de generar una transformación de tipo comercial y cultural en el departamento, dinamizar la economía turística por medio de la generación de empleo directo e indirecto originada como producto de la integración de la demanda internacional con la oferta turística exportable existente en Santander y, del mismo modo, adecuar y posicionar productos emblemáticos del territorio a través de la marca país.

Este estudio brinda un panorama general del contexto de la temática. Con base a esto se plantea la justificación, los objetivos, el nivel de alcance y los límites de la investigación. A continuación, se realiza un marco teórico, en el que se aborda algunas teorías económicas clásicas, organizacionales y de desarrollo; así mismo, se proponen estrategias por medio de lineamientos que se desprenden de la forma en cómo se vayan a agrupar los actores del sector turístico.

Por último, se diseña la agremiación turística de Santander para dar inicio a la inclusión de los actores por medio de la planificación estratégica y sostenible del sector. Es así como en el presente proyecto de investigación las estrategias de integración que se proponen ayudan a definir las tácticas, objetivos y presupuesto que se requeriría para su ejecución.

1. Definición del problema

El turismo internacional es un pilar significativo del desarrollo económico mundial por la alta participación en el Producto Interno Bruto (PIB), el cual alcanzó en el 2015 un 10% del PIB mundial. Además, el turismo mantiene un crecimiento sostenido pese a las dificultades aportando a la mitigación de la pobreza, mejora de la calidad de vida y estimulando avances en infraestructura y generación de empleo. Se calcula que 1 de cada 11 empleos a nivel mundial se originan en este sector, adicionalmente según el último número de Barómetro del Turismo Mundial, las llegadas de turistas internacionales aumentaron un 3,9% hasta situarse en los 1.235 millones, alrededor de 46 millones de turistas más que el año anterior (OMT, UNWTO, 2016).

Según datos del World Travel & Tourism Council - Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTCC) este sector generará en 2024 más de 11 billones de dólares y 75 millones de nuevos puestos de trabajo. Así mismo, los datos demuestran que diferentes países han logrado emerger de sus desequilibrios económicos debido al turismo, por ejemplo, el caso de España que, después de la crisis del 2008, usó este sector como el motor de su economía posicionando al país en el cuarto destino por su grado de excelencia a nivel mundial, lo cual permite lograr a su vez una alta calidad de vida de los actores en el sector (The World Travel & Tourism Council, 2017).

Costa Rica, Perú y México, entre otros países, son ejemplo del uso del turismo como sector destacado en su economía. Según el Banco Iberoamericano de Desarrollo la actividad turística representó el 41% de las exportaciones de bienes y servicios respecto al turismo internacional la Región del Caribe y el 8,9% en América Latina. Según el BID de la actividad turística en América Latina y el Caribe, aumentó un 50% desde la primera

década del siglo. Colombia no es la excepción, pues entre el 2010 y el 2013, el país ha sido un destino receptor anual de más de 3 millones de viajeros extranjeros que visitan el país con fines turísticos los cuales generaron un ingreso total de US\$ 12.877 millones durante este período. Esto logra situar a la industria del turismo en el tercer renglón de exportaciones y el primero del sector terciario del país y así ubica a Colombia como líder regional en materia de turismo, y modelo para países emergentes (BID, 2016).

Según Gómez (2001), la riqueza natural de Santander es una ventaja innata de la región. Sin embargo para aprovecharla se requiere identificar la oferta turística con potencial exportable, caracterizar la cadena de valor de servicios turísticos en los principales municipios de las provincias, como forma más pertinente, viable y sostenible de generar un impacto que conlleve a la articulación de planes de desarrollo y políticas que dinamicen el sector productivo del departamento.

A partir de la creación de destino turístico como región se proyecta, también que los destinos con más evolución en la cadena de valor aumenten sus ventas y a su vez incentiven a los pueblos aledaños a generar nuevos productos turísticos que involucren a más municipios en el sector y así lograr el desarrollo de una industria más sólida y en constante evolución. Igualmente, se espera que la estrategia integradora del sector turístico de Santander se pueda articular a los planes de desarrollo turístico del departamento en los años venideros.

A la par, en el plan de desarrollo turístico de Santander 2012 se afirma que actualmente el departamento cuenta con un clúster turístico conformado por la ciudad de Bucaramanga y su área de influencia como son San Juan de Girón, Floridablanca, Piedecuesta y la Mesa de los Santos. Aun así, Bucaramanga posee una amplia oferta de empresas turísticas que centralizan las operaciones en el área, al evidenciar un polo económico importante para el

departamento. Ahora bien, la integración del micro clúster, el cual alude a un atractivo de condiciones inigualables o actividades turísticas muy especializadas, pese a que carece de algunas condiciones como accesibilidad, equipos y servicios apéndices que le impriman competitividad, se encuentra presente en Santander en cinco de sus atractivos turísticos: Parque Nacional Natural Serranía de los Yariguíes, Parque Nacional del Chicamocha, Barichara, Páramo de Santurbán, Cerro del Santísimo, Embalse de Topocoro e Hidroeléctrica de Sogamoso (Cundisan, 2012).

Son todos estos factores, como el aumento de la demanda de turismo internacional permite aumentar el uso de la capacidad instalada, la regulación de la informalidad, el dinamismo de la economía en la región y el beneficio a corto plazo por el aprovechamiento de la revalorización de la moneda internacional, los que hacen necesario este proceso de investigación para categorizar los municipios o destinos turísticos e integrarlos a los circuitos turísticos internacionales, lo cual permite una captación de los viajeros en el tránsito internacional y mucho antes de su regreso al país de origen. Unido a ello, se pone de manifiesto la fuerte campaña publicitaria que ha emprendido el Viceministerio de Turismo para promocionar a Santander como otro aspecto positivo e importante que ha de ser aprovechado por aquellos interesados en fortalecer este sector. Aunque se evidencia un buen panorama, es claro que aún se presentan inconvenientes que no permiten demostrar un avance como es el aumento y proliferación del hospedaje informal, que actualmente no tiene ningún control, pero que a su vez muestra un panorama con muchas posibilidades y oportunidades para la región y el país gracias al aprovechamiento óptimo del sector turismo (Cundisan, 2012).

En ese sentido la pregunta de investigación que orientara el proceso de construcción del presente trabajo es ¿Cómo se puede impulsar la organización colectiva de los actores de

turismo en Santander?

2. Justificación

La expansión que vive el sector turismo a nivel nacional y departamental necesita de análisis respecto a las condiciones en las que los ofertantes de esta industria se encuentran, esta información permitirá la toma de decisiones respecto a cómo lograr el afianzamiento de la actividad turística en Santander, así como el desarrollo de propuestas de fortalecimiento del sector. De esta manera, esta investigación se justifica en el momento que proporcionara información actualizada y confiable respecto de las condiciones actuales del sector para que los organismos interesados puedan generar estrategias de mejora. A su vez, un análisis centrado en la teoría del desarrollo económico local brinda los lineamientos pertinentes para un análisis de las potencialidades que puede tener y aportar el sector para contribuir al desarrollo regional de Santander. Por su parte, la metodología del análisis de conglomerados y análisis discriminante logra agrupar por atributos los valores y características de un número de variables para establecer las posibles aglomeraciones existentes en el sector turismo.

En este sentido, esta investigación contribuye en la propuesta de políticas de creación de aglomeraciones que impulsen el desarrollo de la región santandereana.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General.

Plantear los lineamientos estratégicos para la asociación de los actores turísticos del departamento de Santander en un plan de turismo que permita la internacionalización del sector y el desarrollo regional.

3.2 Objetivos Específicos.

1. Caracterizar los actores y la situación actual del turismo de Santander.
2. Aglomerar los municipios con características homogéneas para el desarrollo turístico.
3. Proponer lineamientos estratégicos dentro de un plan de turismo, para la organización institucional de los actores y la vinculación de cada una de las aglomeraciones a la demanda internacional.

4. Marco referencial

4.1 Antecedentes.

Respecto a los proyectos de articulación del sector turismo por medio de cadenas de valor en otros países, Ventura-Dias (2011) expone los casos de Brasil y México respecto a la cadena productiva y el desarrollo incluyente. El objetivo principal de la autora es contribuir a la discusión sobre la relación entre el turismo y un desarrollo inclusivo y sostenible en América Latina. El cual cumplirá estas características en la medida en que consiga aumentar los beneficios derivados del sector y limite los impactos negativos sobre el medio ambiente y la población local. Por tanto, para lograrlo, además de medidas dirigidas a conseguir el apoyo empresarial y la competitividad de los destinos, son necesarias medidas que aseguren la sostenibilidad ambiental y social (Ventura-Dias, 2011).

Ventura (2011) sostiene, además, que los gobiernos han reconocido la importancia del turismo como fuente de divisas y empleo; por esta razón, se han establecido políticas de promoción y fomento del desarrollo turístico. México, República Dominicana, Cuba y Costa Rica sobresalen como promotores turísticos principalmente con destinos de sol y playa. México ha sido un iniciador latinoamericano en la creación de políticas e

instituciones para la promoción del turismo, pues desde 1949 ha empezado a establecer políticas públicas para facilitar la inversión extranjera y desarrollar turismo beneficiado por la cercanía con los Estados Unidos (Ventura-Dias, 2011).

Por su parte, Brasil ha adelantado políticas integradas para el sector del turismo en los diferentes segmentos de la cadena productiva, donde el turismo, ha sido incluido como eje importante para reducir las desigualdades sociales ; gracias a la capacidad que tiene de generar empleo e ingreso, lo que redunda en inclusión social y mejor calidad de vida de la población. Aun así, la propuesta de turismo como instrumento de protección al patrimonio natural y cultural de las diferentes regiones, la valorización de las comunidades y fortalecer la identidad local presenta grandes brechas entre intenciones y resultados (Ventura-Dias, 2011). En conclusión, la autora propone que para dimensionar el turismo se requiere profundizar en las uniones dinámicas que se generan entre los diferentes sectores (agentes de viajes, operadores turísticos, medios de transporte, infraestructura hotelera, restaurantes, guías turísticos, artistas, guías de museos y las industrias asociadas a la atención del sector turístico) y la demanda de las actividades conexas en la generación de divisas y empleo en diferentes sectores para crear, a partir de esta industria, un motor de la economía, fortalecer políticas y la formación de órganos e infraestructura necesaria para desarrollarlo (Ventura-Dias, 2011).

Por su parte, Calderón (2015) sostiene que dentro de los rubros más representativos de la economía ecuatoriana se encuentra el turismo. Por tal razón, le interesa identificar en este los factores que definen a la cadena productiva, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y, a su vez, los instrumentos de política y arquitectura internacional que fortalezcan la cadena productiva a partir de metas e indicadores. Los pilares de competitividad que se identifican son: competitividad de productos y servicios, calidad de

productos y servicios, fortalecer la cadena de valor, promoción basada en experiencias diferenciadoras, sostenibilidad y articulación entre sectores (CEPAL C. E., 2015).

Ahora bien, para Colombia, se han planteado algunos proyectos de aglomeración y desarrollo económico. Un caso particular encontrado es: *El caso de la Localidad de La Candelaria*. Cuyo objetivo principal es lograr consolidar la aglomeración de actividades de turismo desarrolladas en dicha localidad en Bogotá D.C. Los actores relacionados al turismo en La Candelaria, representan la oferta turística en la zona la cual involucra a los activos turísticos existentes junto con los servicios turísticos y otros sectores económicos propuestos con en la cadena de turismo regional, el proyecto concluyó que la actividad turística en esta zona está compuesta por seis eslabones: planeación de vacaciones, transporte, alojamiento, comida y entretenimiento, comercio y experiencia del visitante (Sandoval, 2015).

Estos eslabones están representados por prestadores de servicios turísticos, actividades relacionadas con turismo y actividades que soportan el sector. Con el fin de promover el desarrollo turístico y el desarrollo económico local en La Candelaria, diferentes entidades gubernamentales, la comunidad u otras organizaciones han intervenido, con experiencias como La Corporación La Candelaria, actividades de capacitación en torno al turismo, y la promoción de esquemas de asociación (Sandoval, 2015).

4.2 Marco Teórico

4.2.1 Desarrollo Regional.

El desarrollo regional se puede definir como un proceso que experimenta un territorio en busca de crecimiento y cambio estructural, mediante el uso del actual potencial económico,

político y social; de esta manera, elevar el bienestar de la población en determinada región. Cuando la comunidad local participa en el liderazgo del cambio estructural, se denomina como “proceso de desarrollo regional endógeno” (Vazquez, 2000).

En la gran mayoría de las iniciativas de desarrollo regional, se propone articular el sector público y privado. Se cree conveniente la intervención no solo de la comunidad, sino también de las empresas e instituciones del Estado; estas últimas, trabajan activamente por medio de la generación de políticas públicas que se enfocan al desarrollo económico, social, cultural y de preservación ambiental. Se destacan entre esas labores, las estrategias de mejoramiento de las condiciones de vida, por medio de la oferta de servicios de salud, educación, agua potable y vivienda decente. Además, se promueven desde el enfoque regional, propuestas para la inclusión de la población en las actividades económicas (Maldonado, 2010).

Respecto al Desarrollo Económico Local, según Vázquez (2000) es un proceso de crecimiento de la estructura económica en las regiones ciudades o territorios. Es necesario el empoderamiento de los actores locales que trabajan en conjunto con gobiernos regionales y nacionales, además que está abierto a la relación con organizaciones internacionales para desarrollar el potencial económico de la localidad; también se busca crear oportunidades e incentivos que estimulen la cooperación entre actores locales del sector público y privado, de igual manera con grupos sociales y políticos. El Desarrollo Económico Local (DEL) promueve, de igual forma, todo el conjunto de estrategias sobre desarrollo basadas en el uso indicado y la creación de recursos locales, así como, la formulación de ventajas competitivas y el fortalecimiento de la generación de empleo de manera sostenible (Sandoval, 2015).

Cuando se integra el DEL a las aglomeraciones de turismo, se encuentra factores que permiten enlazar estos conceptos. Cuando los ingresos, según Gollub *et al.* (2002), proceden de la actividad turística, aumentan con el tiempo y se distribuyen en la cadena de valor de una forma alineada con la sostenibilidad y el crecimiento del sector, se considera una actividad productiva positiva, siempre y cuando el uso de los recursos promueva practicas saludables en la economía y se obtengan los respectivos beneficios. Se considera negativa cuando hay fuga de ingresos en el desarrollo de la cadena de valor, logrando alcanzar niveles inaceptables, donde no hay sostenibilidad en los recursos y el mercado local se excluye de cualquier participación en las actividades del turismo. Si el manejo del sector no es adecuado, la comunidad local es quien recibe los efectos negativos, como por ejemplo el aumento de actos de delincuencia (prostitución, consumo de drogas, robos), la degradación del medio ambiente a causa del mal manejo de residuos, el aumento de precios en el mercado local, entre otros aspectos (Sandoval, 2015).

4.2.2 Aglomeraciones Productivas.

Según Porter (1990), las aglomeraciones productivas “son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores de insumos y servicios especializados, todos estrechamente vinculados a instituciones conexas en una actividad económica particular” (CEPAL, 2005). Algunas naciones influidas por este tipo de desarrollo son los Estados Unidos, Japón, Unión Europea, y los organismos multilaterales y de cooperación técnica. Se contextualiza a las cadenas productivas como marco un analítico para la producción, por medio del asentamiento de una estructura social de enlace de productores que pertenecen a diferentes áreas. Desde esta perspectiva, el ascenso industrial implica aprendizaje organizativo para mejorar la posición de las empresas o de las Naciones en la economía

internacional y con las redes de producción (Gereffi y Tam, 1998).

De igual forma, es importante resaltar la participación del clúster en las cadenas productivas, ya que posiciona a las empresas y a la economía regional en una curva de aprendizaje dinámica. El desarrollo industrial exige no solo capital físico y humano, sino también capital social y redes relevantes y efectivas (Gereffi, 2001). El entorno de las cadenas productivas proporciona un conjunto de herramientas para comprender no sólo la importancia del posicionamiento estratégico de las empresas y las Naciones en industrias globales, sino también la forma en que los factores institucionales y regulatorios pueden moldear los prospectos de desarrollo en la economía mundial. Respecto a las redes propuestas por Gereffi (2001), se pueden abarcar interacciones estratégicas, intencionales, preferenciales, repetitivas y cooperativas entre empresas y entre estas con otras organizaciones (pueden no estar ubicadas cerca unas de otras).

En cuanto a las aglomeraciones la CEPAL (2005, p 64), propone que la definición de estas ha quedado estipulada por diferentes autores y después de una integración de conceptos se definen como “un conglomerado espacial de actividades económicas similares o conexas que por lo general constituyen la base productiva de una localidad (...) su éxito se basa en el capital social y la proximidad geográfica”.

Las etapas de una aglomeración productiva, se clasifican así (CEPAL, 2005):

1. Ciclo de vida de una aglomeración: la cual inicia con una concentración incipiente en la que un grupo limitado de actores trabaja en una actividad parecida o a fin, luego la aglomeración emergente se da cuando los actores ven oportunidades comunes para su beneficio, la siguiente etapa llamada aglomeración en desarrollo corresponde a la atracción de nuevos actores que realizaran actividades nuevas o relacionadas con la actividad principal, la aglomeración madura se refiere a la unión de una masa crítica de

actores innovadores para generar valor y establecer alianzas con el sector externo, la última etapa, la aglomeración en transformación consiste en la generación de innovación y la unión a otras aglomeraciones.

2. La masa crítica en la cual debe existir una concentración de trabajadores, gerentes, experto, especialistas en finanzas y empresarios para hacer frente a los procesos de innovación y de reestructuración ante un evento externo.
3. Clasificación de las aglomeraciones por su proceso de formación. Las aglomeraciones construidas son un proceso que se dirige desde ciertas instituciones públicas o privadas hacia localidades respectivas dada una oportunidad de inversión, un nivel efectivo de capital social, la aglomeración espontánea surge desde las iniciativas locales donde son los agentes los que crean los vínculos y las aglomeraciones reconstruidas que son una combinación de las dos primeras.
4. La aglomeración madura es el momento en la cual se mantiene y eleva la competitividad y la productividad.
5. La acción conjunta y el capital social van a permitir las alianzas estratégicas entre los actores locales, las empresas, ONG, instituciones académicas.
6. La gestión de las acciones conjuntas está relacionada con la interacción de los agentes que decidan cooperar de manera horizontal y continuada en el tiempo.

4.2.3 Clúster Turístico.

Según (Varisco, 2004), se puede definir los clúster como la agrupación de empresas que actúan en un espacio geográfico determinado y crean una cadena de valor. Además, la autora contempla ciertos anillos de integración de un clúster turístico en un territorio determinado, permitiendo tener a todos los involucrados activos y dando una eficiencia en

el desarrollo sostenible de la región, posicionando así un destino turístico de calidad. En este destino identificado se debe contemplar la articulación de los siguientes elementos: recursos naturales y culturales, los turistas, sector productivo, instituciones públicas y residentes del territorio (Varisco, 2004).

Es necesario analizar la situación actual de la relación turismo-desarrollo, la cual busca fijar las condiciones locales (o regionales) que permitan el aprovechamiento del potencial que posee la provincia (Varisco, 2004). Afirma, que no todo desarrollo turístico ayuda plenamente a la mejora de calidad de vida de la población receptora; para estas situaciones, se plantea la importancia de la intervención social, con el fin de tomar en cuenta las acciones y procedimientos que hay que mejorar.

En la búsqueda de alcanzar ese objetivo de integración, es importante determinar categorías que analicen las posiciones de cada uno de los actores de la cadena de valor y cómo impacta su comportamiento en todo el desarrollo del sector. Es de esta manera que se utiliza el clúster como una de estas categorías. La explicación del concepto y aplicación del clúster es bastante amplia, se permite primero identificar los actores que intervienen en la actividad turística de cualquier territorio. Se divide en los siguientes grupos, organizados por el enfoque sistémico (Varisco, 2004):

1. Recursos Naturales y Culturales: Es la materia prima del turismo.
2. Los turistas: Se compone de la demanda y el gasto de bienes y servicios del turismo.
3. El sector productivo: Empresas que prestan los servicios directamente relacionados con turismo.
4. La superestructura turística: Se integra por instituciones públicas y privadas encargadas de velar por el buen funcionamiento y armonización del sector.
5. Los residentes: Habitantes de la localidad donde se practica el turismo, pueden estar

involucrados o no con esta actividad.

6. El territorio: Es el espacio donde se desarrollan activamente las actividades de turismo y donde participan los actores, dando forma a una identidad diferente a otros escenarios turísticos. También se incluye la infraestructura.

En el estudio del clúster y su respectiva evaluación, se tienen en cuenta principalmente las siguientes consideraciones (Varisco, 2004):

- Dimensión del clúster.
- Integración de empresas prestadoras de servicios turísticos.
- Innovación del sector.
- Endogeneidad y desarrollo económico local.
- Articulación de los miembros a través de redes.

En una explicación más amplia de los componentes del clúster, se halla la aplicación del sistema de *círculos concéntricos*¹. Se conforma con la presentación geográfica de los siguientes anillos (Cunha & Aricó, 2001):

1. El epicentro: se conforma por los atractivos turísticos, la naturaleza tiene un enorme valor.
2. *Trade*²: Agrupa la infraestructura básica para el turismo, como hoteles, agencias de turismo, guía, bares y restaurantes, medios de transporte y el comercio.
3. Actores Sociales: Los actores ligados directa y permanentemente a la actividad turística. Se encuentran los órganos de poder público local, los gremios y las asociaciones.
4. Organismos de apoyo supralocales: Constituido por órganos de apoyo con alcance supralocal, entre ellos están: los órganos públicos federales y estatales que trabajan en

¹ Dos o más círculos que tienen el mismo centro.

² Comercio

las áreas relacionadas al turismo; organizaciones paraestatales que se dedican a capacitar empresarios y calificar trabajadores; instituciones de enseñanza e investigación; ONGs orientadas al turismo y medio ambiente.

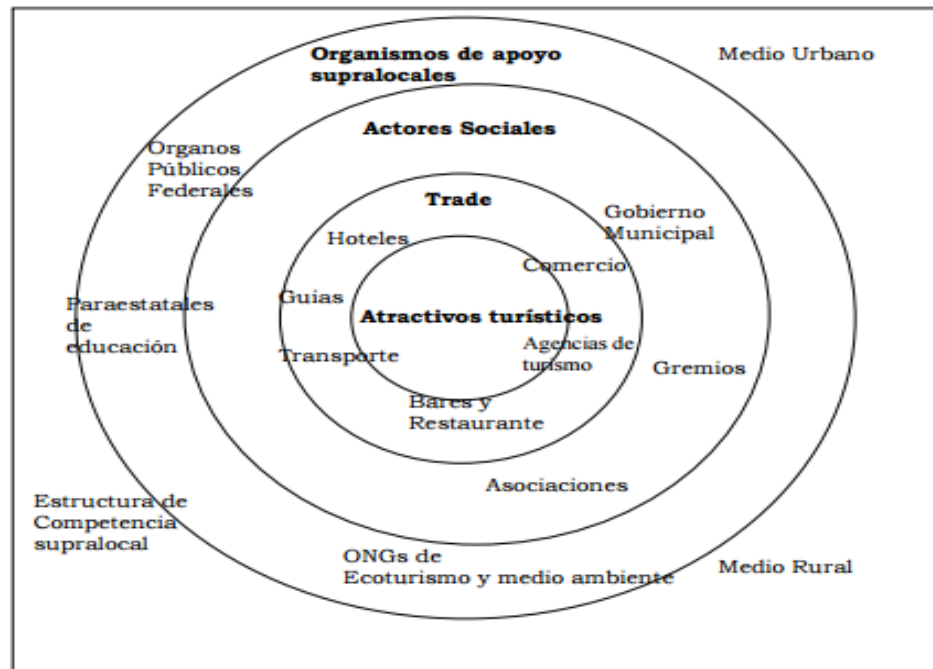


Figura 1. El clúster como un sistema de círculos concéntricos. Conformado por una correlación de cinco anillos.

Fuente: (Cunha & Aricó, 2001)

4.2.4 Marketing Territorial.

Desde los años ochenta hacia los noventa, empezaron a establecerse acciones de marketing territorial. El término se asociaba a las grandes intervenciones urbanísticas, donde se hacían planes desde la cooperación entre agentes privados y públicos, generando impactos fuertes especialmente concentrados en la cultura e identidad de la población. Entre esos impactos se afectaba a los equipamientos, la infraestructura y promoción de actividades culturales, turísticas, empresariales y deportivas. (Burbano, Gónzales, Murgueitio, Cruz, & Moreno, 2013).

Con el avance de estudios relacionados al marketing territorial, se empieza a entender la visión integral, donde se agrupan diversos elementos que dependen del nivel de atracción de la oferta territorial y se proporcionan todas las herramientas, con las cuales es posible valorizar y expandir las áreas y actividades importantes de la oferta territorial (Burbano, Gónzales, Murgueitio, Cruz, & Moreno, 2013).

Burbano, et. al (2013) consideran el Marketing Territorial como una alternativa para la expansión territorial, en la que el sentido estratégico de un territorio es de gran importancia para hacer énfasis en la identidad, pues se valora la identidad territorial como un elemento indispensable para asegurar el desarrollo regional constante. Por esta razón, el marketing territorial comprende las acciones de: investigar, valorar y promocionar el territorio con el principal objetivo de estimular el desarrollo local.

Según Burbano et. al (2013, p 134) el marketing territorial es “un instrumento a disposición de un territorio-espacio-área (región o ciudad) para la promoción de su desarrollo, basado en un planeamiento estratégico”. A partir de esta definición, se cree muy importante la profundidad del estudio de mercado que se debe realizar para comprender y plantear estrategias. La aplicación del marketing territorial según los autores de acuerdo a los siguientes supuestos:

1. Los servicios y productos locales, deben ser utilizados por los participantes del mercado objetivo.
2. La región debe ubicar su ventaja competitiva respecto a los demás.
3. Las regiones son la representación clave para brindar una imagen positiva.

4.2.5 Marca país.

“La marca país permite lograr un lugar en los mercados y en la mente de las personas”. (Restrepo, Rosker, & Echeverri, 2008). Dentro de los elementos de desarrollo competitivo de un país se incluyen principalmente: la construcción y consolidación de una imagen de representación en mercados nacionales e internacionales. Para la construcción de esa imagen, se requiere una serie de herramientas de comunicación que permitan la eficiencia y fortalecimiento de las relaciones internacionales en campos de acción como el turismo, la inversión, las exportaciones, encuentros con otras naciones, patrimonio y conciencia ciudadana (Restrepo, Rosker, & Echeverri, 2008).

La marca país he permitido aplicar las estrategias de marketing territorial, haciendo visible productos, organizaciones e imagen que representa a la nación. En la marca se proyecta la identidad, que es la esencia de la existencia de todos los componentes diferenciadores. Se trata de crear un estilo propio, que permita posicionar el nombre, y razón en los mercados, de acuerdo a características propias e irrepetibles. Los participantes de la marca país son empresas, marcas líderes, y referentes de la sociedad civil. No se trata de reducir la diferencia entre realidad y percepción, sino representar un elemento único frente a los otros. La construcción y sostenimiento de la marca país, debe ir siempre acompañada de la inversión en herramientas de comunicación (Restrepo, Rosker, & Echeverri, 2008).

4.2.6 Asociación y organización.

En las organizaciones, es importante que los individuos reciban incentivos o desincentivos por parte de las instituciones. Estos incentivos pueden ser cuantificables o calificables, los cuales están enfocados en mejorar la calidad de vida, económica, educativa

y social de los involucrados. En el caso de los cualitativos son más difíciles de medir, especialmente si son servicios de apoyo al desarrollo social, en la cual las instituciones son regulatorias y resulta más costoso el establecimiento y control. Cuando se habla de servicios, se refiere a las actividades que se realizan con el fin de establecer las necesidades de los participantes en la organización, y de esta manera lograr economías de escala en los mercados de insumos, recursos y productos finales (Rodriguez, 2016).

De acuerdo a lo anterior, las organizaciones son la única forma de acceder a algún tipo de servicio de apoyo como la producción y comercialización de productos de cualquier sector económico. Por tanto, se encuentra un rol en estas organizaciones y es de carácter estratégico (CIAT, 2010). Los servicios de apoyo más utilizados son: la producción de insumos, asistencia técnica, compra de productos, distribución y financiamiento; generalmente se suministran a través de personal propio de la organización o de terceros contratados por la asociación. Se ha encontrado una alta correlación entre el número de socios, el nivel de consolidación de la organización y la variedad de servicios que pueden prestarse (Rodriguez, 2016).

Las instituciones y entes del sector privado de primer nivel, se pueden agrupar en dos grandes categorías de acuerdo con sus objetivos: organizaciones socio-empresariales y organizaciones gremiales. Según Oakley (1990), las organizaciones se dividen en las organizaciones participativas y tradicionales o convencionales. Las primeras se caracterizan por: tener participación a nivel regional o local; estar conformados por un número selecto de miembros; presentar alto liderazgo respecto a la acción colectiva y enfocada al desarrollo social. Las segundas se estructuran en el ámbito nacional, las cuales agrupan un mayor número de miembros y son administradas con enfoques profesionales y énfasis en temas de desarrollo económico (Rodriguez, 2016).

4.2.7 Planificación estratégica.

La planificación estratégica es una herramienta utilizada para la gestión, que permite el constante soporte en las organizaciones para la toma de decisiones relevantes para la empresa, desde el que hacer actualmente y hacia dónde direccionar el camino en un futuro; de esta manera, se adapta a los cambios y demandas que se imponen en el medio, logrando así la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2009).

Se empieza por la formulación y establecimiento de objetivos, que en su proceso propongan líneas de acción o estrategias para el alcance de estos objetivos. El proceso de la planeación estratégica debe ser estar en constante retroalimentación de cómo están funcionando las estrategias. En las organizaciones del sector privado, hacen uso de indicadores claros, tales como utilidades, retornos sobre la inversión, las ventas. En las organizaciones públicas en cambio es un poco más difícil de esclarecer los resultados que presentan los indicadores (Armijo, 2009).

Según Chiavenato (2003), existe una gran diversa gama de herramientas para la planificación estratégica, con diferentes enfoques y procedimientos para desarrollar planes estratégicos eficaces. No es necesario aplicar todos, ni gran cantidad de ellos, solo el que sienta apropiado y que tenga sentido para el planificador, y que sea de gran entendimiento para todos los involucrados (Chiavenato, 2003).

4.2.7.1 Matriz FODA.

Este tipo de matriz se cataloga como una de las más comunes entre los instrumentos existentes para la planificación estratégica (Hidalgo, 2009).

La aplicación de este instrumento, permite hacer una exploración del entorno, identificando los factores externos que deben ser previstos y los factores internos (fortalezas y debilidades) que necesitan ser planificadas para el direccionamiento de los objetivos a futuro. El proceso comprende el reconocimiento de: Fortalezas, Oportunidades, y Amenazas. Puede realizarse en el proceso de planificación estratégica, sino también de manera independiente (Chiavenato, 2003).

Al momento de tomar en cuenta las fortalezas y disminuir o corregir los puntos débiles, se genera la capacidad de aprovechar las oportunidades que se van dando, y asumir las amenazas antes de que generen algún daño (Hidalgo, 2009).

Dentro de las aplicaciones de la matriz FODA, se reconoce que el conjunto de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas permiten en el desarrollo de su análisis, generar estrategias que complementen estos cuatro factores para la realización un plan para lograr alcanzar el objetivo principal; Se denomina *Matriz de estrategias*, la cual posibilita un procedimiento de optimización de los factores encontrados. Inicia con la valoración de los aspectos claves del proyecto, continuando con el planteamiento de estrategias que conducen a la potencialización de las fortalezas y oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y proponer detalladamente las acciones necesarias para enfrentar la realización de las amenazas. Estas estrategias deben estar diseñadas para que logren ser objetivas, controlables, cuantificables o susceptibles de hacerles seguimiento con base a indicadores de gestión. La precisión de estas acciones debe estar enfocada a la ejecución (Serna, Sallenave, & Falcón, 2010).

La matriz se construye con la agrupación de estrategias y acciones de cada una de las celdas (FODA), combinando de la siguiente manera:

- Estrategias y acciones DO: aquellas debilidades que se consideran como oportunidades.
- Estrategias y acciones DA: Las debilidades que se consideran como amenazas.
- Estrategias y Acciones FO: Las fortalezas internas o externas que son consideradas como oportunidades.
- Estrategias y Acciones FA: Las fortalezas normalmente externas, que ponen riesgo al desarrollo el proyecto.

Posteriormente, se aplica un análisis de vulnerabilidad del proyecto. Existen una cantidad de modelos de análisis tales como: Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio - POAM, Perfil de Capacidades Internas- PCI y Factores Clave Éxito- FCE, entre otros.

4.2.8 Análisis de conglomerados y análisis discriminante³.

De acuerdo con (Johnson & Williamson, 1998), las técnicas de análisis estadístico multivariadas tienen como objetivos principales los siguientes: a) explorar los atributos de un conjunto de datos o variables: Análisis de Componentes Principales, Análisis Factorial, y Análisis de Correspondencia Múltiple ; b) conformar grupos homogéneos pero bien diferenciados entre sí: Análisis de Conglomerados también conocido en la literatura estadística como: Análisis de Clasificación, Análisis Q, Construcción de Tipologías, Análisis de Tipificación y Taxonomía Numérica; y c) identificar la calidad de las agrupaciones: Análisis Discriminante. Para estos fines, los distintos análisis se basan en el valor de las variables (datos) que caracterizan las observaciones.

³ La preparación de este acápite se hizo con la cooperación del Profesor Álvaro Ramírez Suárez PhD, Docente de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias y de la Facultad de Economía de la Universidad Santo Tomás

4.2.8.1 Análisis de Conglomerados.

Esta técnica permite agrupar las observaciones o variables más similares en grupos homogéneos mientras que se maximiza la heterogeneidad entre los grupos. El método termina agrupando las observaciones en grupos bien diferenciados entre sí pero muy similares dentro de cada grupo (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998). Este método compone los grupos *a posteriori*, es decir, a partir de las observaciones. Esto lo contrasta con el análisis discriminante y la regresión logística en los cuales las observaciones están ya clasificadas *a priori* y sólo se trata de encontrar las razones que explican los tipos de clasificaciones, por lo cual es posible agregar nuevas observaciones a los grupos ya formados.

La literatura reciente ilustra la secuencia lógica del análisis de conglomerados en cuatro pasos (Uriel & Aldás, 2005):

1. arreglo matricial de los datos sobre las **n** observaciones (filas) y **m** variables (columnas) sobre las cuales se tiene información.
2. selección del indicador del grado de similitud o disimilitud para cada par de observaciones (medidas de similaridad o distancia).
3. creación de los grupos “tipo” de manera que cada grupo contenga las observaciones más parecidas según el indicador de similitud elegido.
4. descripción y comparación de los grupos logrados usando estadísticos descriptivos (promedio, desviación estándar, y pruebas de diferencias de medias).

Para la conformación de los grupos se pueden seguir dos tipos de análisis de conglomerados: jerárquicos y no jerárquicos. A su vez los tipos jerárquicos se descomponen en diferentes métodos de aglomeración (algoritmos) como: centroides, vecino más cercano, vecino más alejado, vinculación promedia y Ward.

De acuerdo con Johnson & Willianson (1998), la selección de cuál tipo de aglomeración debe seguirse para lograr los mejores resultados no debe ser disyuntiva ya que los dos tipos son más complementarios que suplementarios. Si el investigador tiene *a priori* un conocimiento razonable del posible número de conglomerados naturales de acuerdo con los datos, la opción sería usar el tipo no jerárquico. Sin embargo, este tipo de agregación requiere conocer los centroides iniciales de los grupos una información que en pocos casos está disponible (Johnson & Willianson, 1998). En el caso de no conocerse el número de grupos *a priori* Johnson & Willianson, sugieren hacer primero un análisis jerárquico para seleccionar el número de grupos y con esta información adelantar un análisis no jerárquico para maximizar la homogeneidad dentro de los grupos y la heterogeneidad entre los grupos.

Del mismo modo se anota que los estudios que han comparado distintos procedimientos de agrupación no han llegado a una conclusión definitiva sobre cuál es el mejor método de agrupación (Agreda, De la Torre, Twanama, Rubio, & Garcia, 1988) (Berdegúé, Sotomayor, & Zilleruelo, 1991) . Por tanto, como lo indica Uriel & Aldás, es conveniente probar distintos métodos en un mismo estudio para confirmar, si los resultados son coherentes, que los grupos corresponden a agrupaciones naturales o no. En este último caso, se debe retener el resultado más razonable a criterio del investigador (Uriel & Aldás, 2005).

Para la implementación del análisis de conglomerados se han formulado varias recomendaciones dentro de las cuales la más importante es la estandarización previa de los datos (Anderberg, 1973). Generalmente, las variables vienen expresadas en diferentes escalas de medida.

Al construirse la matriz de similaridad, cada valor de similaridad depende de la magnitud (valor absoluto) de cada variable y de las restantes de modo que los resultados son sensibles a la escala de medida. Por tanto, es conveniente homogenizar los datos de las variables usando distintas posibilidades como: Puntuaciones Z, Rango 1 y Rango 0 a 1. La fórmula de puntuaciones Z es:

$$X_{hi} = \frac{(X_i - X_{barra})}{\sigma_i}$$

Donde: X_{hi} : variable estandarizada i

X_i : Observaciones de la variable i

X_{barra} : media aritmética de la variable i

σ_i : Desviación estándar de i

Otra recomendación se relaciona con la selección de las medidas de similaridad, requeridas para todas las combinaciones de pares de las observaciones que deben ser conglomeradas. Estas medidas difieren según el tipo de variable (cuantitativa y cualitativa). En el primer caso, la matriz tiene tantas filas y columnas como observaciones haya en consideración. Según Johnson & Wichern, las siguientes son las principales medidas de similaridad para variables métricas: Distancia Euclídea o Euclidean, Cuadrado de la distancia Euclídea, Distancia de Minkowski y la Distancia City Block o Manhattan (Johnson & Wichern, 1992).

De estas técnicas la más comúnmente usada es la Distancia Euclidean (D_{ij}). Si se tienen dos observaciones i y j de las n posibles y si se denomina X_{ik} y X_{jk} al valor que toma la variable X_k de las m existentes en las observaciones, la distancia euclidean se puede calcular como:

$$D_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^m (X_{ik} - X_{jk})^2}$$

Sin embargo, el cálculo de la raíz cuadrada resulta intensivo en el uso de capacidad de cómputo especialmente en el caso de usar los métodos del centroide y de Ward para formar los grupos. Al calcular el cuadrado de la distancia Euclídeana se obtiene la Distancia Euclídea al cuadrado:

$$D_{ij} = [\sum_{k=1}^m (X_{ik} - X_{jk})]^2$$

La Distancia de Minkowski anida las Distancias Euclídeas anteriores como casos especiales mediante la siguiente expresión:

$$D_{ij} = [\sum_{k=1}^m |X_{ik} - X_{jk}|^{1/n}]^{1/n} \text{ cuando } n = 2$$

Cuando en la Distancia de Minkowski $n = 1$, se obtiene la Distancia de city block o “Manhattan” cuya expresión es:

$$D_{ij} = \sum_{k=1}^m |X_{ik} - X_{jk}|$$

Para variables medidas en escala nominal u ordinal estas deben recodificarse como variables binarias o ficticias. En este caso para calcular las medidas de similaridad se debe construir matrices 2x 2 para cada par de observaciones en comparación como se ilustra en la Tabla . Cada matriz debe resumir las coincidencias y las divergencias entre los valores de las distintas variables.

Tabla 1. *Matriz de similitudes para variables binarias*

		Variable i	
		1	0
Variable j	1	a	b
	0	c	d

Fuente: Johnson & Willianson,1998

Basados en la matriz anterior las medidas de similitud se calculan con los siguientes métodos (Clausen , 1998):

Distancia Euclídea al cuadrado: $D_{ij} = b + c$

Distancia Euclideana: $D_{ij} = \sqrt{b + c}$

Diferencia de tamaño: $D_{ij} = \frac{(b-c)^2}{(a+b+c+d)^2}$

Diferencia de configuración: $D_{ij} = \frac{(bc)}{(a+b+c+d)^2}$

Diferencia de Tamaño: $D_{ij} = \frac{(a+b+c+d)(b-c)-(b-c)^2}{(a+b+c+d)^2}$

4.2.8.2 Análisis Discriminante.

De acuerdo con Hair *et al*, a esta categoría pertenecen técnicas de análisis estadístico multivariado en donde las variables de estudio (aglomeración) pueden ser clasificadas en dos grupos como: dependientes e independientes. Estas técnicas conocidas como de dependencia, se enfocan a descubrir el tipo de relaciones entre los grupos de variables. Más específicamente a establecer cómo las variables independientes afectan las dependientes (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998).

Dentro de estas técnicas la más conocida es el Análisis de Regresión Lineal Múltiple ARLM, la cual se aplica, cuando la variable dependiente está medida en una escala cuantitativa o métrica. Si esta variable es cualitativa, las técnicas alternativas a usar son: el Análisis de Regresión de Variable Dependiente Limitada y ARVDL el Análisis Discriminante AD. Estas técnicas establecen el grado en que una variable dependiente cualitativa es explicada por un conjunto de variables independientes cuantitativas y cualitativas. El análisis discriminante se ha utilizado también como la principal técnica para la validación estadística de grupos “tipo” conformados mediante técnicas de agrupación como el AC.

La validación estadística se realiza mediante la reclasificación de las observaciones en grupos definidos *a priori*, a partir de los valores de un conjunto de variables llamadas clasificatorias, independientes o exploratorias (Johnson & Wichern, 1992). Cada observación se asigna a un solo grupo dentro de varios grupos alternativos. Esto se hace mediante una variable cualitativa (categórica) que toma tantos valores como grupos haya. Esta variable realiza la función de variable dependiente. La información sobre las variables independientes o exploratorias se sintetizan en funciones llamadas funciones discriminantes, las cuales se emplean en el proceso de clasificación de las observaciones.

El análisis discriminante se usa en estudios explicativos y predictivos (validación) (Chatfield & Collins, 1992); En el primer caso, el propósito es determinar el grado de contribución de cada variable clasificatoria a la correcta clasificación de cada observación. En el segundo caso, se busca definir el grupo al que se debe asignar la observación dados los valores de las variables clasificatorias. Es decir, el objetivo del análisis discriminante predictivo es minimizar los errores producidos por una clasificación errónea. Por tanto, para su adecuada aplicación se requiere conocer previamente dos o más grupos conformados y al menos una o más variables clasificatorias.

Como se ilustra en la Gráfica 1, asumiendo que se tienen sólo 2 grupos (1,2) y una sola variable clasificatoria (X = ingresos) el análisis discriminante plantea el problema de clasificar las observaciones en el grupo correcto. Las distribuciones de ambos grupos son similares en su forma y varianza, aunque difieren en el valor de su media estadística (media de X_1 y media de X_2). Se puede observar que, las colas de las distribuciones, se traslapan en el área EBD lo cual puede conducir a errores en la clasificación. El punto de intersección de las distribuciones corresponde al punto C que es el promedio de las medias de X_1 y X_2 y se define como el punto de corte discriminante.

Por tanto,

$$C = \frac{(\text{media de } X_1 \text{ y media de } X_2)}{2}$$

El criterio para clasificar la observación i es: Si $X_i < C$, i se clasifica en el grupo 1. De otro modo, i se clasifica en el grupo 2. El punto C se define como el punto de corte discriminante. La Gráfica 1 ilustra que las observaciones del grupo 2 localizadas dentro del área EBC están erróneamente clasificadas en el Grupo 1. Del mismo modo, las observaciones del Grupo 1 localizadas debajo del área CBD están mal clasificadas como pertenecientes al Grupo 2.

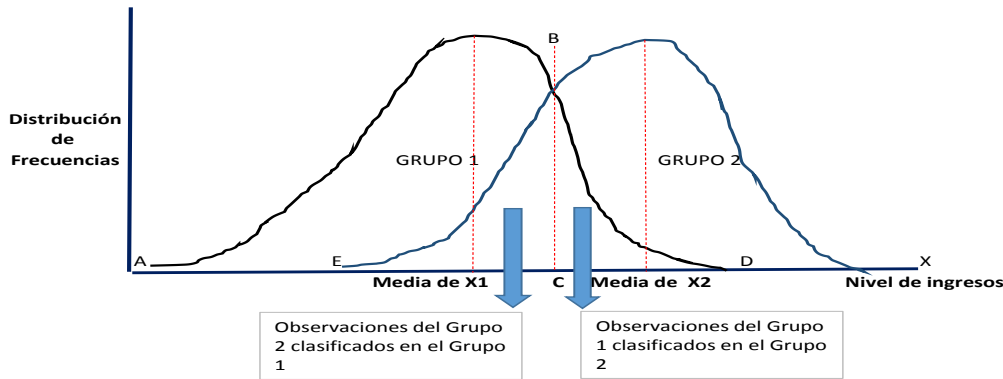


Figura 2. Distribución de frecuencias de las observaciones de 2 grupos

Generalizando al caso de m variables y n observaciones la función discriminante de Fisher (D) se define como una función lineal de las m variables explicatorias como:

$D_i = \mu_1 X_{1i} + \mu_2 X_{2i} + \dots + \mu_k X_{ki}$ Para $i = 1, 2, \dots, n$ observaciones y donde: μ_k son los coeficientes de ponderación

En notación matricial compacta, la anterior relación se expresa como: $d = X\mu$. La variabilidad de la función discriminante es la suma de cuadrados de las desviaciones de las variables discriminantes respecto a su media y se expresa así: $d'd = \mu'X'X\mu$, donde la matriz $X'X$, es la matriz de la suma de cuadrados y productos cruzados total de las variables X (SCPC).

Es decir, mediante las funciones discriminantes, se selecciona entre todas las combinaciones lineales de las variables clasificatorias originales, las que tengan una varianza entre ellas máxima (para destacar las diferencias entre los grupos), y una intra varianza mínima (para asegurar que los grupos estén bien definidos). La información de los grupos queda resumida en los centros de gravedad o centroides que son los vectores de medias de cada grupo, identificados como $\overline{X1}$ y $\overline{X2}$. Al sustituir estos vectores en las funciones discriminantes ($\overline{D1}$ y $\overline{D2}$) el punto de corte discriminante (C) se calcula como:

$$C = \frac{\overline{D1} + \overline{D2}}{2}$$

El criterio para clasificar la observación i Si $D_i < C$, i se clasifica en el grupo 1. De otro modo, i se clasifica en el grupo 2. Alternativamente, si se le resta el valor de C a la función discriminante esta se expresa como:

$$D - C = \mu_1 X_{1i} + \mu_2 X_{2i} + \dots + \mu_k X_{ki} - C$$

Con esta función discriminante ajustada, el criterio de clasificación es: Si $D_i - C < 0$, i se clasifica en el grupo 1. De otro modo, i se clasifica en el grupo 2.

Para verificar la calidad de la agrupación o tipificación de las observaciones se usan dos criterios principales: el análisis de regresión y la distancia de Mahalanobis. El análisis de regresión usa como variable dependiente el valor de la variable binaria que define la pertenencia de la observación a un grupo dado. Como variables independientes emplea los valores observados de las variables clasificatorias. Así se obtienen unos coeficientes de regresión que son proporcionales a los coeficientes de la función discriminante de Fisher. El coeficiente de determinación de la regresión permite estimar la distancia de Mahalanobis entre los centroides de cada par de grupos.

Este concepto es una generalización de la distancia Euclídea. La distancia de Mahalanobis (DM^2) entre los puntos i y j en un espacio de m dimensiones se define como:

$$DM^2_{i,j} = (X_i - X_j)' V_w^{-1} (X_i - X_j)$$

Donde: los vectores X_i y X_j representan dos puntos en el espacio de n dimensiones; y V_w^{-1} es la matriz de covarianzas intra grupos. Por consiguiente, el cuadrado de la distancia Euclidiana ($d^2_{i,j}$) entre los puntos i y j es igual a:

$$d^2_{i,j} = (X_i - X_j)' (X_i - X_j) = \sum_{k=1}^m (X_{ik} - X_{jk})^2$$

La distancia Euclidiana es un caso especial de la distancia de Mahalanobis en la cual V_w^{-1} es igual a la matriz identidad I . Mientras que la distancia Euclidiana no tiene en cuenta la variabilidad de las variables clasificatorias, la distancia de Mahalanobis lo hace al meter en la fórmula la matriz inversa de covarianzas intra grupos. En el caso de dos grupos, por ejemplo, la distancia de Mahalanobis calcula la distancia entre cada observación y los centroides de la siguiente manera:

$$DM^2_{i,1} = (X_i - X_1)' V_w^{-1} (X_i - X_1)$$

$$DM^2_{i,2} = (X_i - X_2)' V_w^{-1} (X_i - X_2)$$

El criterio es asignar cada observación al grupo para el cual la distancia de Mahalanobis es menor. Las observaciones se clasifican de idéntica manera por la distancia de Mahalanobis que por el criterio de Fisher. Si el valor de estos estadígrafos (Mahalanobis o Fisher) son altamente significativos y las observaciones que pertenecen a un mismo grupo tienen una alta probabilidad asociada con la función discriminante correspondiente a ese agrupamiento, se puede concluir que la clasificación alcanzada es correcta.

4.3 Marco Conceptual

4.3.1 Tipos de turismo.

El turismo se ha ido segmentando con el paso de los años, por la gran diversa gama de actividades que se ofrecen hoy día. El entorno, las condiciones y las capacidades de los encargados de ofrecer ciertos tipos de servicios turísticos, permiten identificar en cual área del sector sería mejor trabajar. Además, hay una gran influencia del motivo que tenga el turista respecto a su visita al próximo destino.

Se encuentran los siguientes tipos de turismo (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2006) :

- Turismo Arqueológico: Consiste en actividades de exploración en ciertas muestras de civilizaciones indígenas.
- Turismo Gastronómico: Ofrece una típica y variada muestra gastronómica.
- Turismo de Aventura: Comprende actividades de aventura en aire, agua y tierra.
- Turismo de Bienestar: Normalmente cuenta con Centros de Bienestar, donde se practican diferentes actividades que brindan salud y bienestar al turista.
- Turismo de Cultura como lo son: Turismo religioso, ciudades capitales costumbres y tradiciones, eventos culturales, destinos patrimonio.
- Turismo de Naturaleza: Todo tipo de turismo basado en la naturaleza, en la que la principal motivación es la observación y apreciación de la naturaleza, así como las culturas tradicionales. Incluye la observación de ballenas, de aves, de flora y fauna, agroturismo y parques naturales. El turismo de Naturaleza como producto, se divide en tres subproductos: Ecoturismo, Turismo de aventura, Turismo Rural.

- Turismo Náutico: Principalmente conformado por cruceros, rutas en ríos rutas en lagunas yates y veleros.
- Turismo de Parques Temáticos: Ofrece la posibilidad de disfrutar experiencias únicas en parques que integran el paisaje y el patrimonio cultural con variadas propuestas de recreación.
- Turismo de Reuniones: Comprende seminarios, conferencias congresos y convenciones.
- Turismo de Sol y Playa: Se agrupan todas las actividades relacionadas con el entorno playero y de verano.

4.3.2 Corredores turísticos.

El corredor turístico: *“Es el eje de comunicación entre dos o más centros turísticos, que presenta en esquema longitudinal un alineamiento de instalaciones turísticas”* (Valencia, 1977).

Es importante que las regiones tengan identificado su potencial turístico, para la sincronización de las rutas que se están marcando, hoy en día, por medio de las estrategias del sector turístico. Cada país tiene ciertas fortalezas y a partir de ellas puede hacer una clasificación objetiva de los diferentes tipos de turismo que puede ofrecer al exterior.

Entre los aspectos importantes sobre corredores turísticos de Colombia que identificó el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, se encuentran (Ministerio de Industria, 2017):

- Turismo capacitado y formado
- Turismo responsable
- Turismo con más y mejor infraestructura
- Turismo seguro

- Turismo educado
- Formalización
- Turismo de Calidad
- Turismo para la paz

4.3.3 Marco Legal del turismo.

En la regulación y medidas del desarrollo turístico se presentan diferentes acuerdos, normas y principios realizados por organizaciones y autoridades competentes. Es importante tener en cuenta, desde la normatividad internacional hasta la regional, pues todas estas medidas son diseñadas para la ejecución de actividades de desarrollo económico de manera equitativa y justa.

Las normas, leyes, acuerdos y decretos están organizados en varios niveles, a continuación, se presentan las más importantes:

4.3.3.1 Nivel Internacional.

- Convención sobre la protección del patrimonio mundial, cultural y natural UNESCO: Consiste en que cada uno de los Estados partes está en la obligación de identificar, proteger, conservar, rehabilitar y transmitir su patrimonio cultural y natural, además de reconocer la cooperación de la Comunidad Internacional (UNESCO, 1972).
- Código Ético Mundial para el Turismo: Conjunto de principios establecidos por la Organización Mundial de Turismo (OMT), para guiar a los principales actores del desarrollo turístico global. Está dirigido a gobiernos, empresas turísticas, comunidades (OMT, UNWTO, 1999).

- Principios de la carta del turismo cultural ICOMOS: Los principales enunciados se encuentra en la conservación del turismo Nacional e Internacional, y proporcionar a los visitantes la experiencia y comprensión inmediata de la cultura y patrimonio de comunidad. Comunidades anfitrionas y pueblos indígenas deben hacer la planificación en conjunto para proteger determinado patrimonio cultural (Internation Council on Monuments and Sites - ICOMOS, 2008).
- Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios: Es un canal de participación y reglamentación de los países miembros de la Organización Mundial de Comercio (OMC) en el comercio de servicios, permitiendo la libre negociación y el interés colectivo. Basado en los principios de Nación más Favorecida y Trato Nacional, se destacan las acciones encaminadas al desarrollo económico de los integrantes.
- Declaración de Manila sobre el Turismo Mundial: Se manifestó en la Conferencia Mundial de Turismo en Manila (Filipinas), desde el 27 de septiembre al 10 de octubre de 1980; se plantea para determinar la naturaleza auténtica del turismo en todos sus aspectos y la función que tiene de desenvolverse en un mundo dinámico. También se utiliza para analizar las responsabilidades de los Estados en el desarrollo y expansión del turismo en las sociedades modernas (Organización Mundial del Turismo -OMT , 1980).
- Declaración de Johannesburgo sobre Desarrollo Sostenible: Se hace un análisis general del acelerado movimiento en el planeta, los impactos negativos que se perciben en el medio ambiente, comunidades y territorios urbanos. De esta manera, se proponen compromisos y estrategias para prevenir, asumir y mitigar ciertos efectos imponentes. Proponen el multilateralismo como mecanismo para el alcance de metas de desarrollo sostenible (Naciones Unidas, 2002).

- La Decisión 486 de 2000 de la Comunidad Andina, establece el Régimen Común Sobre Propiedad Industrial, en cuyo Artículo 185 y subsiguientes se adoptan disposiciones respecto de las marcas de certificación. Se tienen principalmente en cuenta los principios de la Organización Mundial de Comercio (OMC), Trato Nacional y Nación más Favorecida (Comisión de la Comunidad Andina, 2000).
- ISO 18065: Está estructurado, para mejorar los servicios turísticos directamente en las áreas protegidas. Estas áreas son espacios geográficos claramente definidos donde prevalece la preservación de la naturaleza. Por esta razón, se establecen normas que permitan la conservación a largo plazo del medio ambiente, sus ecosistemas asociados y los valores culturales (Ortiz, 2014).
- ISO / TC 228 Turismo y servicios relacionados: Normalización de la terminología y las especificaciones de los servicios ofrecidos por los proveedores de servicios turísticos, incluidas las actividades relacionadas, destinos turísticos y los requisitos de instalaciones y equipos utilizados por ellos, para proporcionar a los compradores de turismo, proveedores y consumidores con los criterios para la toma de decisiones informadas (International Organization for Standardization, 2005).

4.3.3.2 Nivel nacional

1. Plan sectorial de turismo de Colombia 2014-2018 “*Turismo para la construcción de la paz*”. Es el plan que propone el Gobierno actúa, en busca de convertir el turismo en un instrumento de desarrollo que se expanda en territorios de paz; por medio de un instrumento de equidad, se permite al sector turismo crecer colectivamente. Este sector se considera como uno de los que proyecta más crecimiento económico, por la gran alta

redistribución de los ingresos y generación de empleo con menor capital invertido. Además, logra educar, difundir y promover el intercambio cultural, por medio de historias, paisajes, estética, tradiciones y costumbres que identifican los valores propios (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

El objetivo principal del Plan Sectorial de Turismo 2014-2018 busca: Impulsar el desarrollo y consolidación de destinos y productos turísticos competitivos y sostenibles a nivel regional y territorial, a partir del uso responsable de la diversidad natural, étnica y cultural (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

De acuerdo al anterior objetivo, se plantean las siguientes acciones que permitan el alcance del mismo (Departamento Nacional de Planeación, 2014):

- Promover la conectividad competitiva para el turismo del país a nivel regional, nacional e internacional.
- Promocionar turísticamente a Colombia a nivel regional, nacional e internacional con estrategias efectivas e innovadoras.
- Mejorar la articulación institucional nación-región, con la participación del sector privado, público y comunitario.
- Desarrollar mecanismo de gobernanza que promuevan la gestión eficiente del turismo.

2. Ley 300 de 1996 y su modificación 1101 de 2006 y 1558 de 2012. *“Por la cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones”*. La actividad turística, se complementa con lo reglamentado en el documento CONPES 3397, además se estipulan las siguientes políticas de desarrollo turístico: Política de Turismo Social, Política de Turismo y Artesanías, Política de Mercadeo y Promoción Turística de Colombia, Política de Seguridad Turística, Política de Competitividad de clase mundial,

Plan indicativo de Formación en Turismo, Política de Turismo Cultural, Política de Ecoturismo, Política de Turismo de Naturaleza, Política para el Desarrollo del Turismo Comunitario.

3. La Ley General de Turismo Así mismo, que sirven de guía para la operación turística, en la que se encuentran las metodologías de planificación y desarrollo de productos turísticos, los sellos de calidad y las normas técnicas sectoriales.
4. Ley 300 de 1996 Regulación de Prestadores de Servicios Turísticos como es la persona natural o jurídica que habitualmente proporcione, intermedie o contrate directamente o indirectamente con el turista, la prestación de los servicios a los que se refiere esta ley y que se encuentre inscrito en el Registro Nacional de Turismo.

4.3.3.3 Nivel departamental

1. Norma Técnica sectorial AV010 Los Requisitos para la operación de actividades de rafting en turismo de aventura son entre otros informar al turista sobre (Acuña, 2012): Descripción detallada de la ruta, horarios en que se realiza la actividad, condiciones físicas requeridas, conducta que debe guardar el turista en el desarrollo de la actividad y documentación que debe llenar antes de la realización de la actividad.
2. Norma Técnica Sectorial NTS - GT004, habla sobre los guías de turismo. Esta norma es de competencia laboral para la realización de procesos básicos para prestación de servicios turísticos (Icontec, 2002).
3. Plan de Ordenamiento Territorial Santander 2014. Mediante el decreto 264 del 20 de agosto de 2014, la Gobernación de Santander adopta los Lineamientos y Directrices de Ordenamiento Territorial para el departamento en un horizonte temporal que alcanza el año 2030. Desde su promulgación, esta norma obliga a observar dichos lineamientos y

directrices en cualquier ejercicio de planificación del desarrollo, del territorio y de los sectores económicos a nivel departamental, incluido el sector turístico.

Cada vez que el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) se ocupa de la gestión integral del territorio y especialmente de su patrimonio natural, la norma impacta desde todos sus componentes a la planificación turística de Santander. Se plantean unos lineamientos que se aplican a los ejes estratégicos, logrando una mejor perspectiva en la visión del departamento. En los primeros lineamientos se proponen metas de conservación de las áreas protegidas, lo cual es fundamental para el desarrollo ambiental, social y económico de la región. A continuación, se describen dos lineamientos que buscan directamente la utilización del turismo como motor de la economía (Universidad Santo Tomás, 2014) :

- Lineamiento 19. *“Impulsar la plataforma turística hacia el liderazgo nacional y promoción internacional, como un destino turístico de excelencia”*. Para cumplir esta línea este plan de turismo se propone crear las condiciones propicias para la implantación de una industria turística de calidad, para así posicionar regional e internacional del destino Santander.
- Lineamiento 24. *“Proteger el Patrimonio Cultural, para un departamento con memoria, identidad y proyección turística sostenible en el tiempo”*. Esta línea apunta a la identificación, clasificación y puesta en valor del patrimonio cultural santandereano, en una lógica en la que el turismo se convierte en una estrategia de gestión de ese patrimonio, para asegurar el disfrute por propios y extraños.

El modelo de desarrollo turístico que acoge el POT, plantea tres nuevos escenarios geográfico - administrativos para el desarrollo del sector turismo en Santander. Dichos escenarios son definidos en el instrumento así (Universidad Santo Tomás, 2014):

1. *Enclaves Artificiales*. Son todas aquellas infraestructuras construidas específicamente para generar escenarios de ocio y distracción que pueden convertirse en espacios emblemáticos o iconos paisajísticos que convocan masas de turistas de todo el mundo. Por ejemplo: el Cerro del Santísimo y el proyecto Pienta en Charalá.
2. *Corredores Turísticos*. Se entienden como aquellas rutas que apoyan la accesibilidad a escenarios turísticos potenciales; en este caso el POT adoptó los propuestos en el Plan Vial Departamental.
3. *Potencial Turístico*. Define aquellos escenarios que o bien están ya identificados en estudios previos, como es el caso de los culturales como la guabina y el bocadillo en la provincia de Vélez o nuevos que se incorporan a las posibles ofertas turísticas como el Agroturismo, ubicado especialmente en la región andina en las provincias Guanentá, comunera, veleña, Soto y García Rovira, y algunos escenarios importantes en la Provincias Administrativas y de Planificación (PAP)⁴ de Mares en San Vicente y el Carmen; ciénagas y humedales, sobre el Magdalena Medio en las PAP de Mares y Carare Opón, se avizoran como escenarios de singular belleza que permiten ampliar la oferta natural como destino turístico.

5. Diseño metodológico

Para el alcance del objetivo de la investigación fue necesario aplicar métodos de la observación, caracterización, en la que se diferenciaron los actores y la situación actual del sector turístico del departamento. Posteriormente, se aplicaron métodos estadísticos que permitieran categorizar el grado de conglomeración y asociatividad entre los mismos.

⁴ PAP: Dos o más municipios geográficamente contiguos de un departamento.

El estudio buscó generar lineamientos estratégicos de un plan preliminar para la organización, fortalecimiento e internacionalización de los actores del sector turístico de Santander. Así mismo, midió las percepciones y preferencias de los involucrados, como miembros activos de sus organizaciones, con el fin para establecer los alcances socio-organizativos de los mismos. Por tal motivo, se adelantó la recopilación de datos mediante fuentes secundarias de instituciones oficiales y entidades de comercio, educación, cultura y turismo.

Para lograr los objetivos específicos de la investigación, se adelantaron las siguientes actividades:

5.1 Actividades

Tabla 2. *Actividades*

Actividades
1. Reconocimiento del territorio y revisión de la literatura.
2. Diseño de los instrumentos para la recolección y descripción de datos.
3. Diseño del método estadístico para interpretación de resultados.
4. Crear los lineamientos estratégicos de un plan de turismo preliminar de acción asociativa con enfoque internacional.

5.1.1 Actividad 1. Observación del panorama y revisión de la literatura.

A través de reconocer el territorio por parte del equipo investigador, se percibió al turismo como eje de desarrollo para Santander, ya que el sector ha impulsado al departamento en los últimos años, logrando ser el motor dinamizador de la economía en diferentes municipios.

Luego, se observó que gran parte de los municipios santandereanos usan el turismo de forma desintegrada lo que ocasiona una fuente de ingresos inestables, además diferentes inconvenientes por la competencia ilegal y el bajo uso de la capacidad instalada. Esta observación se fundamentó en lecturas de: informes y planes turísticos, artículos de periódicos y revistas especializadas de turismo, y proyectos realizados acerca del sector en el departamento. Además, se participó en eventos como seminarios, charlas y reuniones sobre el turismo de la región; en su gran mayoría han sido promovidos por: el Instituto de Cultura y Turismo de Bucaramanga, Cámara de Comercio de Bucaramanga, Alianza de turismo por Santander, Fondo Nacional de Turismo.

Por otra parte, se realizó una revisión de la literatura existente tanto a nivel nacional como internacional sobre la temática en estudio, con el fin de documentar el marco teórico, conceptual, normativo y metodológico que permitiera enfocar la naturaleza y el alcance de la investigación con énfasis en: teoría económica internacional e institucional, estudios sobre las distintas formas organizativas y asociativas; la metodología de análisis de datos cuantificables y de aglomerados; planificación estratégica y modelos de organización del sector turismo.

5.1.2 Actividad 2. Diseño de los instrumentos para la recolección y descripción de datos.

Los principales instrumentos para la toma de datos en el campo fueron:

Caracterización de los actores registrados en fuentes secundarias de las siguientes instituciones y entidades oficiales: Cámara de Comercio de Bucaramanga, Páginas Oficiales de los Municipios y Gobernación de Santander, Instituto Nacional de Vías (INVIAS), ProColombia, Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), a su vez se revisaron

el programa institucional de televisión: *“Por los caminos del gran Santander”*, realizado por la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga.

A partir de esto se consolidó la matriz de datos completos por cada uno de los municipios del departamento, logrando definir cada actor dentro de la cadena de valor turística de Santander, y como se organizan por núcleos de desarrollo provincial.

5.1.3 Actividad 3. Diseño del método estadístico para la interpretación de resultados.

Para el análisis de la información e interpretación de los resultados se usaron distintas técnicas de análisis estadísticos: conglomerados y discriminantes. En primer lugar, se adelantó un análisis exploratorio de los datos recolectados en las fuentes secundarias teniendo en cuenta el tipo de variables a analizar, variables cualitativas en escala nominal y ordinal y cuantitativa en escala de intervalo y de razón. Este análisis tuvo por objeto:

1. Interpretar los datos antes de aplicar técnicas estadísticas para el análisis de datos y ligar un conocimiento básico de: los datos y las relaciones existentes entre las variables.
2. Comprobar los supuestos subyacentes en la mayor parte de las técnicas de análisis de conglomerados y análisis de discriminante. Específicamente la técnica estadístico multivariadas supuestos que permite agrupar las observaciones o variables más similares en grupos homogéneos mientras que se maximiza la heterogeneidad entre los grupos.

Al efecto se usaron métodos analíticos como: estadísticos conglomerados y discriminantes. Para examinar las relaciones entre distintos tipos de variables, probar hipótesis y hacer inferencias se emplearon los coeficientes de función discriminante canónica estandarizadas para establecer el grado de asociación entre las preferencias y correlación. En esta actividad se usó el programa *“Paquete Estadístico para Científicos*

Sociales de la IBM (SPSS por sus siglas en inglés)” para la interacción de los datos.

Para el análisis de preferencias y correlación se diseñó y desarrolló un modelo de conglomerados y de discriminante. Esta técnica facilitó la comprensión del modo como la cadena de valor percibe la importancia de la articulación y gestión organizativa.

5.1.4 Actividad 4. Idear y plantear los lineamientos de un plan preliminar de acción asociativa con enfoque internacional.

Posterior a la identificación de las aglomeraciones existentes en Santander, se procedió a la realización de la estrategia de control al pronóstico para reconocer las causas y efectos del problema en cuestión.

Por último, se realizó un plan estratégico que organice las actividades de las aglomeraciones existentes y logre fortalecer su participación en los mercados nacionales e internacionales, por medio de una asociación departamental de turismo. Se utilizaron herramientas de planificación estratégica. Se estructuró el plan con la cual contiene las fases más relevantes de los respectivos actores involucrados; de esta manera se proyectó un plan de acción preliminar que lograra asociar al departamento y vincularlo con la demanda internacional.

6. Desarrollo de la investigación

En esta sección, se describen los diferentes hallazgos del estudio que se organizaron en los siguientes apartados: presentación geográfica y socio-demográfica de Santander; análisis exploratorio de los datos cualitativos y cuantitativos de los actores de la cadena de valor turística; análisis descriptivo del sector turístico; análisis de conglomerados y análisis

discriminante; identificación y valoración de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector turístico; planteamiento de las líneas estratégicas en un plan de turismo del departamento con el enfoque de aglomeración y la internacionalización del sector turístico.

6.1 Presentación geográfica y sociodemográfica de Santander.

El departamento de Santander es uno de los escenarios colombianos más emblemáticos por su variada topografía, el cual se ha posicionado fuertemente en el ámbito nacional como destino turístico para practicar deportes de aventura apoyado en una inmensa variedad de atractivos naturales, arquitectónicos y culturales. La ubicación geoestratégica del departamento en el contexto nacional, las facilidades ofrecidas para la intercomunicación en diferentes modos de transporte y el proceso en marcha de integración fronteriza con Venezuela, son fortalezas que se aprovecharán para construir ventajas competitivas regionales, orientadas a mejorar la conectividad y movilidad del territorio.

La región centro – oriente de la cual hace parte el departamento de Santander, cuenta con el 40% del total nacional de los atractivos turísticos; dispone de 750.000 hectáreas de parques naturales y 15 de los 35 centros históricos declarados en el país. Bucaramanga la ciudad capital, posee una importante infraestructura de servicios públicos y su región metropolitana es punto de encuentro e integración del Nororiente Colombiano, con influencia en Arauca, Norte de Santander, Boyacá y Sur de los departamentos de Bolívar y Cesar. La capital del Santander y su área metropolitana conforman el más importante mercado emisor de la región hacia poblaciones vecinas en busca de recreación y descanso.

Bucaramanga como núcleo comercial e industrial del oriente ha captado en forma permanente un volumen de gente de negocios y visitantes. Conectándose a través de vías

primarias y secundarias en sobresaliente estado, por cuyo recorrido se destacan los paisajes y pueblitos mágicos, con un potencial histórico, tranquilidad, paz que incitan al descanso y cambio de la rutina por el paisajismo natural. Hacer un recorrido por Santander, es darse la oportunidad de explorar una gran variedad de atractivos de orden natural, ecológico, ambiental, cultural, religioso, arqueológico y folclórico, que giran alrededor de la aventura y el bienestar.

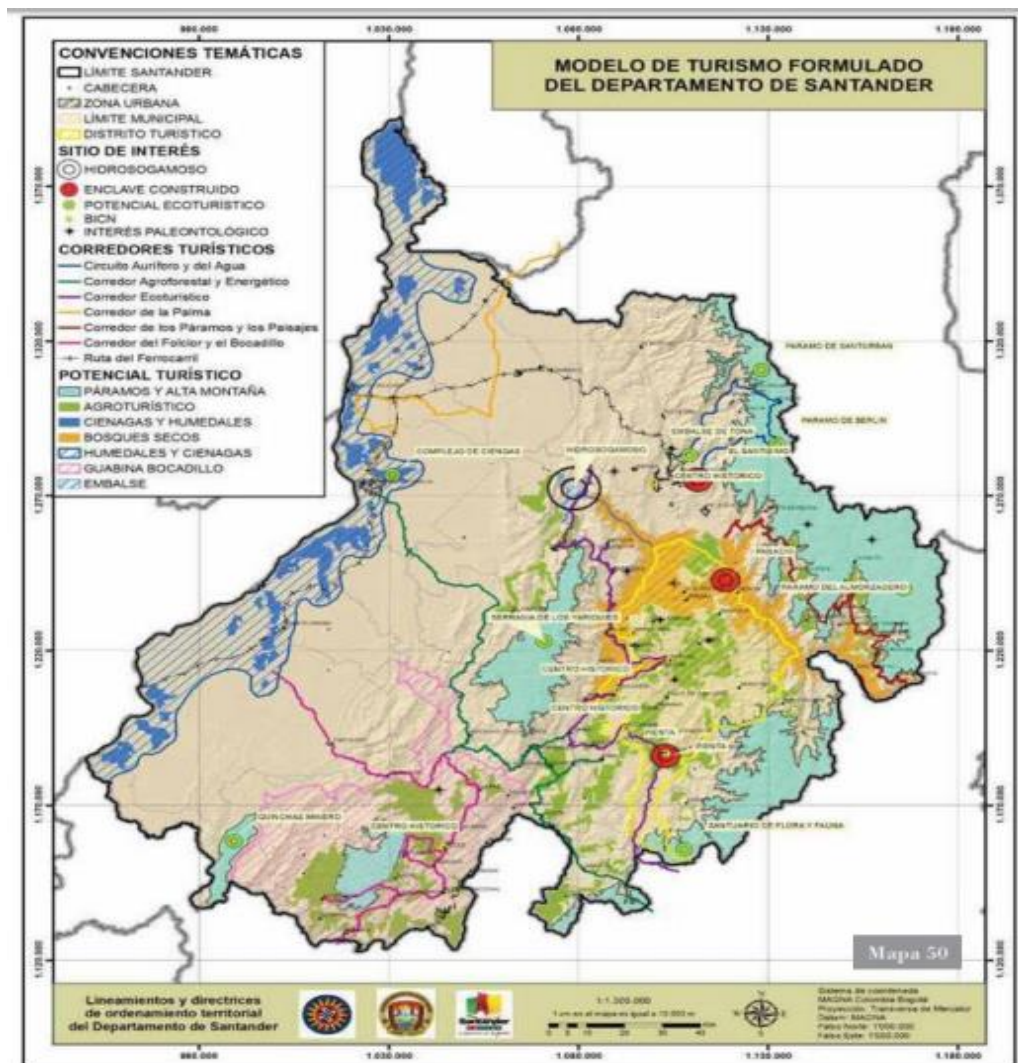


Figura 3. Mapa del departamento de Santander, exponiendo los circuitos y corredores, recursos naturales y eje centrales para el desarrollo turístico. Fuente: (Universidad Santo Tomás, 2014)

Respecto a la Visión Santander 2030 la cual está plasmada en el Plan de Ordenamiento Territorial-POT, es el resultado de articular todos los planes prospectivos de cada una de las siete provincias del departamento, visualizada entre los años 2019 - 2030.

En el sector Turismo y el patrimonio cultural, se destacan estudios realizados en cuatro de las siete provincias de Santander considerando al turismo como oportunidad de desarrollo regional, resaltando diversos tipos de turismo, como ecológico, histórico, de servicios (salud), agroturismo, de aventura, entre otros. Los recursos naturales con los que cuenta Santander se deben a los variados ecosistemas y relieves geográficos, que permiten una alta diversidad de paisajes y formaciones geográficas únicas, logrando convertirse en atractivos turísticos de gran potencial.

Por otro lado, la historia y la riqueza cultural de la región también constituyen una amplia gama de bienes culturales que despiertan el interés de los visitantes. Según la información que recoge el inventario turístico de Santander, el departamento cuenta en total con 265 atractivos naturales de los cuales solo 14 están catalogados como tipo A, otros 200 pertenecen al tipo B y los del tipo C concentran 45 atractivos naturales.

Desde la perspectiva de los recursos del patrimonio cultural, en los que se cuentan los atractivos arquitectónicos, casas de la cultura, museos y realizaciones contemporáneas, existen alrededor de 65 bienes patrimoniales. El 26% corresponde a atractivos arquitectónicos que concentran 17 inmuebles, las casas de cultura participan con el 26% con 17 bienes patrimoniales, 15 recursos históricos que alcanzan el 23%, y en menor proporción, los nueve museos, otros seis bienes y patrimonio cultural y tecnológico como el ICP, Neomundo, Avenida de los Cacaos de San Vicente de Chucurí, entre otros (Universidad Industrial de Santander, 2011).

6.2 Población.

La población de Santander en el 2016, es de 2.071.016 personas, que representan el 4,38% del total de los colombianos; la distribución por género sigue la tendencia nacional, así el 49,4% son hombres y el 50.6% son mujeres. El departamento concentra el 74,6% de los habitantes en centros urbanos y el 25,4% restante en áreas rurales, tendencia que se acentuará en el mediano plazo, previendo que en el año 2018 la distribución será del 76% urbanos y 24% rurales, estadística que sigue la tendencia mundial. Frente a la tendencia urbana, 1.276.384 personas, equivalente al 63% de la población departamental se localiza en Bucaramanga, Floridablanca, Girón, Piedecuesta y Barrancabermeja; las 744.280 personas restantes lo hacen en los otros 82 municipios con vocación rural (CCB, 2016).

En la figura 4. Se muestra la gran variabilidad de los porcentajes de la población por cada provincia.

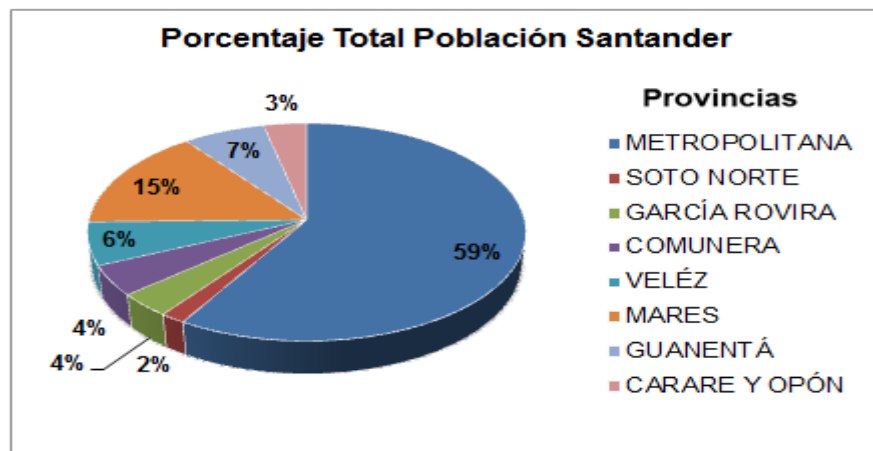


Figura 4. Porcentaje total de la población del departamento de Santander
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos (CCB, 2016).

6.3 Caracterización de los actores del sector turístico de Santander.

En el inicio de la investigación, se identificaron y diferenciaron los actores del sector turístico del departamento de Santander. En la revisión de la literatura, respecto a clúster

turístico, se encontraron diferentes clasificaciones a estos actores, las cuales diferían en su semántica y pequeñas características, que impedían una estandarización de los mismos para su categorización, con este fin el equipo investigador planteó una tabla en la que se describieron los nombres que son propuestos en los modelos de clúster turístico (Varisco, 2004) y círculos concéntricos (Cunha & Aricó, 2001), y por último la asignación que dieron los investigadores:

Tabla 3. *Actores turísticos propuestos por las teorías y el grupo investigador.*

Clúster turístico	Círculos concéntricos	Criterio de los investigadores.
Recursos naturales y culturales	El epicentro	Activos turísticos
Sector productivo	Trade	Empresas
Superestructura turística	Actores sociales y organismos de apoyo supralocales.	Sector endógeno
Residentes	-	Población
Territorio	-	Infraestructura vial
-	-	Promoción

6.3.1 Actores del sector turístico en Santander.

Posteriormente a la denominación de los actores, se investigó a profundidad las características de cada uno. Se subdividen en los siguientes grupos:

1. Activos turísticos: Son todos los recursos naturales y culturales que destacan como atractivo para la actividad turística.

- Reservas naturales
- Parques
- Capillas
- Casas coloniales
- Iglesias
- Museos
- Ferias y fiestas
- Caminos reales

Para recolectar los datos completos de cada uno de estos subgrupos, se tuvieron en cuenta fuentes de información principalmente de: la gobernación de Santander, las alcaldías de cada uno de los municipios y los videos institucionales del programa *“por los caminos del gran Santander”*.

2. Empresas: son todas las empresas involucradas directa e indirectamente al turismo.

- Transporte: Terrestre, acuático y aéreo.
- Alojamiento y servicios de comida: alojamiento y servicios de comidas y bebidas.
- Seguros: seguros de vida.
- Actividades artísticas de entretenimiento y recreación: se incluyen las actividades culturales, deportivas, de juegos de azar y recreación.

En este paso, se tomó en cuenta específicamente la información alojada en la plataforma *“Compite 360”*, promovida por la Cámara de Comercio; se escogió esta base de datos, porque la cámara de comercio es una organización encargada de formalizar todos los sectores de la economía de cada región, por tanto, las empresas que se encuentran en esta plataforma, son las que previamente han sido inscritas legalmente por la vía jurídica.

3. Sector endógeno: Está conformado por todos los organismos de apoyo al desarrollo turístico, desde el sector público y privado.

- Cámaras y asociaciones
- Instituciones educativas enfocadas al turismo.
- Organismos municipales

La identificación de estos actores, se hizo por medio de búsqueda especializada en cada municipio. Se destaca a nivel nacional, la gestión del desarrollo turístico a través de capacitaciones y actualizaciones por parte de la Cámara de comercio y el Servicio Nacional

de Aprendizaje- SENA, de cada ciudad. Igualmente, se pudo recolectar información sobre asociaciones municipales en las fuentes de información de: la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Alianza de Turismo por Santander, Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga.

4. Población.

- Habitantes por municipio.
- Porcentaje de población.

Se ha tomado en cuenta la tabla de población que se encuentra en los indicadores económicos de Santander de la plataforma “*compite 360*” de la Cámara de comercio de Bucaramanga. Las cifras son del año 2016.

5. Infraestructura vial: Hace parte de la estructura del territorio, pese a que se le da gran importancia a este factor por la influencia que tiene en el desarrollo turístico.

- Carretera nacional pavimentada territorial.
- Carretera nacional pavimentada en concesión.
- Otras vías.
- Sin registro.

La información sobre cada tipo de vía que tiene cada municipio de Santander, se encontró en los datos del Instituto Nacional de Vías-INVÍAS. Existe una diferencia entre los dos tipos de vía pavimentada, que la territorial fue elaborada por el mismo estado y la de concesión tiene participación del sector privado. Otra vía significa que no están pavimentadas, aunque no se detalla cual es el estado, si favorable para la accesibilidad turística o no. Por último, se encontraron municipios que no registran en esta información.

6. Promoción: Es el conjunto de campañas de promoción turística de Santander.

- Promoción internacional.
- Promocional nacional.
- Promoción regional.

Para la identificación de estos tipos de promoción turística, se investigó en los canales de información que los turistas utilizan frecuentemente, como buscadores de internet, blogs, revistas, anuncios y propagandas referentes al turismo. El mayor representante de promoción internacional es PROCOLOMBIA, el cual ha estado impulsando el sector desde hace un buen tiempo; ha creado no sólo páginas web de promoción sino también aplicación para celulares llamada “*Colombia Travel*”. De igual forma, se impulsan programas de promoción turística desde los canales institucionales, como por ejemplo “*Por los caminos del gran Santander*” que ha elaborado la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga, produciendo 77 videos sobre municipios seleccionados del departamento de Santander. Por último, se resalta la sección especial que tiene la página web de las alcaldías de cada municipal sobre turismo.

6.3.2 Organización del departamento por núcleos provinciales.

Se han agrupado los datos en tablas organizados por cada núcleo de desarrollo provincial o provincia. Actualmente, Santander se divide en los siguientes ocho núcleos:

- | | |
|-----------------|-----------------|
| • Metropolitana | • Vélez |
| • Guanentá | • García Rovira |
| • Mares | • Carare Opón |
| • Soto Norte | • Comunera |

Se destaca que, los núcleos tienen gran diferencia entre ellos, por presentar diversas características como la cantidad de municipios, población, extensión territorial, las actividades económicas, costumbres y cultura.

6.3.3 Caracterización de los actores turísticos por núcleo provincial.

En la figura 5, se muestran todos los datos totalizados de cada variable por núcleo provincial, junto con el análisis que se hizo a través de la estrategia de control al pronóstico, un esquema para la conclusión de los factores importantes en el desarrollo turístico de Santander, el cual permitió conocer la situación actual, las problemáticas y a su vez plantear una situación deseada que dinamice la participación de la provincia en el sector.

PROVINCIAS	ATIVOS TURÍSTICOS	EMPRESAS	VÍAS - (TIPO INFRAESTRUCTURA)	PROMOCIÓN	SECTOR ENDÓGENO	TERRITORIO TURÍSTICO (# HABITANTES)
CARARE Y OPÓN	39	9	5	6	4	73239
COMUNERA	262	370	17	23	17	93634
GARCÍA ROVIRA	200	208	16	22	15	73805
GUANENTÁ	157	797	14	40	20	139828
MARES	91	77	8	16	11	310728
METROPOLITANA	186	7393	11	16	28	1213054
SOTO NORTE	57	66	8	12	10	34364
VÉLEZ	171	466	17	34	19	132364
MEDIA	145,38	1173,25	12,00	21,13	15,50	258877,00
DESVIACIÓN ESTANDAR	62,28	1554,94	4,00	8,63	5,50	251507,00
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	0,43	1,33	0,33	0,41	0,35	0,97

Figura 5. Caracterización de los actores del turismo por cada provincia.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro del análisis general de Santander, se reflejan las provincias con mayor participación en activos turísticos, las cuales son: Comunera, García Rovira, Guanentá, Metropolitana y Vélez; con relación a las empresas turísticas se evidencia que la provincia más representativa es la Metropolitana, siendo la única en superar la media del departamento, así mismo, la provincia Guanentá ocupa un segundo lugar y Vélez un tercero.

La infraestructura vial presenta una media de 12 vías; diferentes provincias superan dicho parámetro como lo son Comunera, García Rovira, Guanentá y Vélez, cabe resaltar que la provincia Metropolitana cuenta con un resultado inferior dado al número de municipios que la componen; ahora bien, la variable de promoción presenta una media departamental de 21,13 en la que las provincias Comunera, García Rovira, Guanentá, y Vélez superan dicho parámetro. Para el sector endógeno se evidencia una media de 15,50, siendo las provincias Comunera, Guanentá, Metropolitana y Vélez las que mejor se encuentran. Por último, el número de habitantes del territorio turístico se encuentra concentrado en gran proporción en la provincia Metropolitana; es la única que supera la meda departamental, el motivo principal de estas cifras se relaciona con el hecho de que Bucaramanga y el área metropolitana se encuentran ubicadas en esta provincia.

Es importante destacar, que hay una gran diferencia entre los valores de cada variable, con la similitud de presentar coeficientes de variación elevados, debido a que exceden son mayores del 20%. Se entiende que hay una heterogeneidad en la información encontrada, por la diferencia de cifras de cada provincia; la variable de *empresas* tiene un coeficiente de variación del 133%, el cual es supremamente elevado y lo confirma la desviación estándar, que es de 1554,94. La cantidad de empresas de cada una de las provincias es totalmente diferente, las 9384 empresas de Santander no están distribuidas equitativamente, se identifica que la provincia metropolitana tiene la mayoría (7393 empresas) y Carare opón muy pocas (9 empresas); esta diferencia sucede de igual manera con otras variables. Por otra parte, la variable de *vías* tiene el menor coeficiente de variación del departamento, no hay mayor diferencia en los datos.

La razón porque se encuentran datos tan variables, es desarrollo turístico más avanzado en algunas provincias cómo la Metropolitana, Guanentá y Comunera. A continuación, se

observa de qué manera se comportan y como se relación estas variables, de acuerdo a los municipios y a nivel general.

6.3.3.1 Análisis Provincia Carare Opón.

En la provincia de Carare Opón se puede evidenciar que el número de activos turísticos son 39 comparado con una media departamental, la cual es inferior de 145,38; se evidencia una ausencia del inventario turístico por parte de los municipios, algunos tipos de activos representativos son las reservas naturales de Landázuri y Santa Helena del Opón; de igual manera, las empresas en su mayoría de transporte, alojamiento y servicios de comida, se ubican en los municipios de Cimitarra y Santa Helena del Opón, presentando un nivel por debajo de la media departamental de 1173,25.

Así mismo, la media del número de tipo de vías del departamento es de ocho y la provincia Carare Opón cuenta con cinco. Los dos tipos de infraestructura vial son: una carretera nacional pavimentada territorial en Cimitarra y una carretera nacional sin pavimentar territorial en Landázuri. La promoción internacional está ausente en la totalidad de los municipios de la provincia, sin embargo, a nivel nacional, la promoción se destaca en los municipios de Cimitarra y Landázuri. En la promoción regional, se muestran a Puerto Parra y Santa Helena del Opón. En cuanto al sector endógeno y territorio turístico, la provincia presenta una cifra inferior al nivel de participación de la media departamental.

Tabla 4. *Estrategia de control al pronóstico Provincia Carare Opón.*

Involucrados	Situación Actual	Problema	Situación Deseada
Provincia Carare Y Opón	Tiene una sola vía pavimentada Cuenta con ciertos activos turísticos, pero con bajo número de facilidades turísticas.	Baja participación de los actores en el sector turístico.	Participación dinámica del sector turismo regional en su economía.

6.3.3.2 *Análisis Provincia Comunera.*

En la provincia Comunera se logra identificar el número de activos turísticos con relación a una media departamental, la cual es superior de 145,38, ubicando su nivel de inventarios en 262; lo que evidencia una alta participación de la provincia en la elaboración del inventario turístico, siendo reservas naturales el de mayor significancia en los municipios. Por otra parte, las empresas sobrepasan la media departamental, presentando 370 empresas registradas, en su mayoría hacen parte de transporte, alojamiento y servicios de comida, como actividades de recreación en los siguientes municipios: Socorro, Oiba, Suaíta y Simacota.

De esta manera, la media del número de vías del departamento es de ocho y la provincia cuenta con trece tipos de infraestructura, las cuales son: una carretera nacional pavimentada en concesión en Socorro y otras vías en los demás municipios; la promoción internacional es representada por el municipio del Socorro y Galán, a nivel nacional y regional los municipios restantes de la provincia, el sector endógeno y territorio turístico, presentan una cifra superior a la media de la media departamental.

Tabla 5. *Estrategia de control al pronóstico Provincia Comunera*

Involucrados	Situación Actual	Problema	Situación Deseada
Provincia Comunera	Aguarda gran riqueza histórica, cultural y natural del departamento. Sus municipios importantes se encuentran sobre la vía nacional Bogotá-Bucaramanga.	Baja identidad cultural de algunos municipios y poca señalización a espacios naturales.	Ejecutar proyectos que recuperen e impulsen el legado cultural de la provincia, además es pertinente potencializar la naturaleza y las actividades que se pueden llevar a cabo.

6.3.3.3 *Análisis Provincia García Rovira.*

En la provincia García Rovira se percibe el número de activos turísticos mayores a la departamental, la cual es superior de 145,38. La provincia presenta un total de 200 activos, lo que demuestra una alta participación en la elaboración del inventario turístico por parte de los municipios, siendo el factor de reservas naturales el de mayor significancia. Por otra parte, las empresas halladas en la provincia no sobrepasan la media departamental (1173,25), debido a que presenta 208 empresas registradas, en su mayoría son de: transporte, alojamiento y servicios de comida, actividades de recreación (Capitanejo, Málaga, San Andrés y Cerrito).

Así mismo, la media del número de vías del departamento es de ocho y la provincia cuenta con ocho tipos de infraestructura como lo es una carretera nacional pavimentada en concesión en Capitanejo, Concepción, Cerrito y Málaga, y otras vías en los demás municipios; la promoción internacional es representada por el municipio del Málaga y San Andrés, a nivel nacional y regional los municipios restantes de la provincia, el sector endógeno y territorio turístico, presentan una cifra superior a la media de la media departamental.

Tabla 6. *Estrategia de control al pronóstico Provincia García Rovira*

Involucrados	Situación Actual	Problema	Situación Deseada
Provincia García Rovira	Punto de paso estratégico entre los departamentos de Santander, Boyacá y Norte de Santander. En Málaga se presenta un desarrollo económico elevado con una buena oferta de servicios turísticos.	Baja promoción de pueblos y lugares naturales de gran importancia Restauración y mejoría de la vía principal Bucaramanga-Málaga.	Articular los atractivos naturales bien diferenciados e identidad cultural, con el tránsito de pasajeros nacionales entre el corredor de Boyacá y Norte de Santander.

6.3.3.4 Análisis Provincia Guanentá

En la provincia de Guanentá, se identifica el número de activos turísticos de 157 con relación a una media departamental de 145,38; de esta manera, se confirma una alta participación de los municipios en la constitución del inventario turístico, siendo las reservas naturales el grupo de mayor relevancia y el de parques se destaca solamente en Barichara.

Por otra parte, las empresas de la provincia Guanentá no sobrepasan la media departamental (1173,25), porque solo registran 797 empresa; la mayoría tiene participación principalmente en el sector de transporte, alojamiento y servicios de comida, y actividades de recreación en los municipios de San gil con 361, Barichara 111, Curití 432, Ara toca 43. De igual modo, la media del número de vías del departamento es de ocho y la provincia cuenta con 14 vías, las cuales resaltan por ser de tipo: carretera nacional pavimentada en Aratoca, Barichara, San gil y otras vías en los demás municipios de la provincia. La promoción internacional es representada a nivel nacional por los municipios de Aratoca, Barichara, Cabrera, Charalá, Páramo, Pinchote, San gil, y a nivel regional se ubican los municipios restantes de la provincia. El sector endógeno presenta una cifra superior a la media departamental, hay gran presencia de organismos de apoyo en el de San gil. Por último, el territorio turístico muestra con un nivel inferior a la media de población departamental.

Tabla 7. *Estrategia de control al pronóstico Provincia Guanentá*

Involucrados	Situación Actual	Problema	Situación Deseada
Provincia Guanentá	San Gil es un municipio reconocido en el mercado nacional e internacional como destino de aventura y Barichara como pueblo patrimonio de Colombia.	Baja promoción de sus activos turísticos.	Crear una ruta que pueda sincronizar los diferentes municipios potenciales del turismo para ofrecer las diversas actividades y eliminar la fuerte competencia.

6.3.3.5 Análisis Provincia Mares.

En la provincia de Mares se diferencia el número de activos turísticos de 91 con relación a una media departamental de 145,38, lo que confirma una baja participación en la creación de inventario turístico por parte de cada uno de los municipios; de todos modos se resalta los esfuerzos de los municipios de Barrancabermeja, Zapatoca, Carmen del Chucuri y Betulia por identificar las reservas naturales y algunas casas coloniales óptimas para el turismo. En cuanto a las empresas, se observa que no sobrepasan la media departamental (1773,25), debido a que presenta 77 empresas registradas, participando principalmente en el sector de transporte, alojamiento y servicios de comida, y actividades de recreación por parte de los municipios de Barrancabermeja y Zapatoca. Así mismo, la media departamental del número de vías es ocho y la provincia cuenta con 8 igualmente, tales como la carretera nacional pavimentada territorial en Barrancabermeja, y otras vías en los demás municipios de la provincia. En cuanto a la promoción internacional, se ve representada por los municipios de Barrancabermeja y Zapatoca, a nivel nacional y regional la representan los municipios restantes. Para el sector endógeno y el territorio turístico, se presenta cifras inferiores a la media departamental.

Tabla 8. *Estrategia de control al pronóstico Provincia de Mares*

	Situación Actual	Problema	Situación Deseada
Provincia Mares	Zona de fuerte evolución económica (petróleo) y alta conectividad fluvial con el resto del país. , en turismo lidera Zapatoca con sus activos turísticos.	Falta de estructuración del aparato turístico de la región.	Aprovechar la Serranía de los Yariguies y las ciénagas que se ubican en Barrancabermeja y Puerto Wilches, para el impulso del turismo de esta región de manera sincronizada.

6.3.3.6 *Análisis Provincia Metropolitana.*

En la provincia de Metropolitana se percibe el número de 186 activos turísticos con relación a una media departamental de 145,38, lo que demuestra que hay una alta participación en la constitución inventarios turísticos de los municipios; las reservas naturales son el grupo de mayor significancia junto con los Parques del municipio de Bucaramanga. Por otra parte, las 7393 empresas registradas de la provincia sobrepasan la media departamental, las cuales pertenecen principalmente al sector de transporte, alojamiento y servicios de comida, seguro, y actividades de recreación en los municipios de Floridablanca, San Juan de Girón, Piedecuesta, Los Santos, Lebrija, Rionegro. Además, la media del número de vías del departamento es de ocho y en la provincia se presenta una media de 8 vías subdivida en los siguientes tipos: carretera nacional pavimentada territorial en Bucaramanga, Floridablanca, Girón, Lebrija y Piedecuesta, carretera nacional pavimentada en concesión y otras vías en los demás municipios. En la variable de promoción, se mostró un valor inferior de la media provincial respecto a la departamental, dado que el número de municipios es bajo y ocasiona una la disminución de participación en el resultado total de la provincia. La mayor representación en todos los aspectos lo tiene el área metropolitana de Bucaramanga, por lo que es la región con mayor interconexión y desarrollo de varios sectores de la economía; esto se ve reflejado en la promoción turística de nivel internacional especialmente de Bucaramanga, Girón, Floridablanca y la mesa de los Santos, el resto se categorizan en promoción de nivel nacional y regional. Por último el sector endógeno y territorio turístico, presentan cifras superiores a la media departamental.

Tabla 9. *Estrategia de control al pronóstico Provincia Metropolitana*

Involucrados	Situación Actual	Problema	Situación Deseada
Provincia Metropolitana	En esta zona se concentran la mayoría de empresas turísticas. Cuenta con las mejores vías de acceso, un aeropuerto internacional y sistemas de transporte público integrado.	Bajo interés por los atractivos turísticos en general como casas culturales, museos, parques y plazas; también los escenarios naturales	Recuperar los sitios históricos, el patrimonio cultural y la naturaleza, articular las actividades económicas relacionadas con el turismo.

6.3.3.7 *Análisis Provincia Soto Norte.*

En la provincia de Soto Norte, se presenta un número de activos turísticos con relación a una media departamental la cual es superior de 145,38 pues su nivel de inventarios es de 57; de esta manera se corrobora una baja participación de los municipios en la elaboración de inventarios turísticos. Las reservas naturales, cómo en la mayoría de otras provincias, es el tipo de activo con mayor significancia en todos los municipios, debido a que cuenta con fuentes hídricas muy importantes del departamento. Por otra parte, las empresas no sobrepasan la media departamental (1173,25), ya que se presentan 66 empresas registradas; en gran parte se subdividen en los sectores de: transporte, alojamiento y servicios de comida, y actividades de recreación en los municipios de California, Matanza, Suratá, y El Playón. En la media del número de vías, se presenta dos tipos de vías, los cuales son inferiores a los 8 tipos de vías de la media departamental; entre ellas se encuentra dos carreteras nacionales pavimentadas territoriales en El Playón y en Tona, además de otras vías en los restantes municipios. La promoción internacional es representada por el municipio de Vetás, a nivel nacional y regional los municipios restantes de la provincia. Es importante resaltar, que dicha provincia es inferior a la media departamental por tener un número bajo de municipio. El sector endógeno y territorio turístico, presentan una cifra inferior a la media de la media departamental.

Tabla 10. *Estrategia de control al pronóstico Provincia Soto Norte*

Involucrados	Situación Actual	Problema	Situación Deseada
Provincia Soto Norte	Delimitación definitiva del páramo de Santurbán, nueva estructuración de servicios turísticos.	Falta de promoción turística y señalización en los espacios naturales atractivos de estos municipios.	Generar un circuito turístico de los municipios de la provincia, diversificar la oferta de servicios cercanos a fuentes hídricas.

6.3.3.8 Análisis Provincia Vélez.

En la provincia de Vélez se establece el número de activos turísticos con relación a una media departamental la cual es superior de 145,38 pues su nivel de inventarios es de 171. Se evidencia una participación regular en la elaboración del inventario turístico por parte de los municipios de la provincia; son de igual forma, las reservas naturales el grupo de mayor significancia en los municipios de Florián, Chipatá, La Paz y Güepsa. Por otra parte las empresas no sobrepasan la media del departamento, pues se registran solamente 466 empresas, en su mayoría hacen parte de transporte, alojamiento y servicios de comida, como actividades de recreación en los municipios de Barbosa, Puente Nacional, Vélez. Así mismo, la media del número de vías de Santander es de ocho y la provincia cuenta con catorce tipos de infraestructura, como una carretera nacional pavimentada territorial en Barbosa y otras vías en los demás municipios. La promoción internacional se encuentra en un nivel superior de la media departamental, pues esta es representada por el municipio de Vélez, Barbosa, El Peñón, Florián, La Paz; a nivel nacional y regional los municipios restantes de la provincia. Por último, el sector endógeno y territorio turístico, presentan una cifra inferior a la media de la media departamental.

Tabla 11. *Estrategia de control al pronóstico Provincia de Vélez*

Involucrados	Situación Actual	Problema	Situación Deseada
Provincia Vélez	Se destaca nacionalmente por la producción de música colombiana y los dulces naturales como el bocadillo.	Falta reconocer sus sitios turísticos y poca promoción internacional.	Agrupación o cultural y turística de los municipios y crear un factor diferenciador del departamento de Boyacá.

Adicional a esto, la estrategia de control al pronóstico permitió plantear unos lineamientos preliminares a través de unos objetivos para cada provincia, los cuales buscan mejorar el dinamismo y la participación del núcleo en el sector. Estos son (a) Provincia Metropolitana: Recuperar de sitios históricos, el patrimonio cultural y la naturaleza, articular las actividades económicas relacionadas con el turismo, (b) Provincia Guantán: Crear una ruta que pueda sincronizar los diferentes municipios potenciales del turismo para ofrecer las diversas actividades y eliminar la fuerte competencia, (c) Provincia Comunera Ejecutar proyectos que recuperen e impulsen el legado cultural de la provincia, además es pertinente potencializar la naturaleza y las actividades que se pueden llevar a cabo, (d) Provincia Vélez: Agrupación o cultural y turística de los municipios y crear un factor diferenciador del departamento de Boyacá, (e) Provincia Mares: Aprovechar la Serranía de los Yariguies y las ciénagas que se ubican en Barrancabermeja y Puerto Wilches, para el impulso del turismo de esta región de manera sincronizada, (f) Provincia Soto Norte: Generar un circuito turístico de los municipios de la provincia, diversificar la oferta de servicios cercanos a fuentes hídricas, (g) Provincia García Rovira: Articular los atractivos naturales bien diferenciados e identidad cultural, con el tránsito de pasajeros nacionales entre el corredor de Boyacá y Norte de Santander.

6.4 Conformación de grupos homogéneos de municipios con oferta turística similar.

Basados en el marco teórico de los métodos a usar en esta investigación, la conformación o tipificación de los grupos de municipios con oferta turística similares del departamento se adelantó mediante la aplicación de la técnica de Análisis de Conglomerados-AC. Los grupos así conformados se validaron mediante la técnica de Análisis Discriminante-AD. El punto de partida de estos análisis fue una matriz de datos con 87 municipios de Santander y seis variables que describen: el número de activos turísticos (cuantitativa continua), el número de empresas turísticas de cada municipio (cuantitativa continua), el estado actual de las vías (cualitativa ordinal), el grado de promoción turística (cualitativa ordinal), el número de sector endógeno (cuantitativa continua) y el número de habitantes (cuantitativa continua). El proceso de tipificación y validación se adelantó en las siguientes fases:

6.4.1 Depuración de los datos

Los datos originales se sometieron a un análisis exploratorio para confirmar su comportamiento normal, identificar inconsistencias, faltantes de datos y datos con valores extremos de la base de datos; para este fin, se utilizó el programa SPSS. En el primer paso, las variables cualitativas se transformaron en variables ordinales a fin de facilitar el proceso de conglomeración. Luego se estandarizaron los valores de todas las variables⁵.

En el segundo paso, se hizo la selección a priori de las variables con mayor poder clasificatorio mediante un análisis de correlación, eliminando así las variables que contienen la misma información y evitando sesgos en la clasificación. Las variables

⁵ La estandarización de las variables consiste en restarle a cada valor individual de la variable el valor del promedio y dividir la diferencia por la desviación estándar de la variable.

seleccionadas fueron las seis variables mencionadas anteriormente.

En el tercer paso se adelantó un análisis de conglomerados en SPSS para agrupar a posteriori las 87 observaciones en grupos homogéneos, pero bien diferenciados. Al efecto, se usó como medida de similitud la distancia Euclidiana entre pares de observaciones y el método jerárquico de conglomeración, que maximiza y minimiza la similitud entre los grupos. Existe una relación inversa entre el grado de semejanza requerido en interior de los grupos y el número de conglomerados con que se desea trabajar.

Finalmente, se adelantó la validación estadística de los tres conglomerados o grupos formados en el AC, mediante el uso del método de análisis discriminante usando el programa SPSS. Las funciones discriminantes resultantes reclasificaron en forma “óptima” las observaciones mediante la ponderación de las variables de clasificación, con los coeficientes de la función. Según (Johnson & Williamson, 1998), de este modo se minimizan los efectos indeseables de clasificaciones erradas ya que estos criterios son equivalentes a maximizar las probabilidades de que las observaciones pertenezcan al grupo correcto. Así, el análisis permitió generar el resultado final y completo de la tipificación mediante tres grupos los cuales se describen en los resultados. Los grupos resultantes se validaron mediante análisis con expertos para asegurar que la estructura de la clasificación fuera natural (o una adecuada representación de la realidad) y no ficticia.

La Tabla 12 resume los estadísticos descriptivos de los valores originales y estandarizados de las variables clasificatorias seleccionadas. No se registran datos faltantes, sin embargo los altos coeficientes de variación (mayores a 1) de las variables originales sugieren la presencia de posibles valores extremos. La media y desviación estándar de las variables estandarizadas presentan valores de 0 y 1,0 respectivamente como se espera.

Tabla 12. *Estadísticos descriptivos de los valores originales y estandarizados de las variables clasificatorias.*

Variables clasificatorias	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Coefficiente de variación
Número de activos turísticos	87	3	74	13,82	10,763	1,3
		-1,00490	5,59156	0,0	1,0	
Tipo de vías	87	1	3	1,68	0,896	1,9
		-,75717	1,47584	0,0	1,0	
Promoción	87	0	3	1,94	0,798	2,4
		-2,43541	1,32579	0,0	1,0	
Sector	87	1	7	1,41	0,971	1,5
Endógeno		-,42610	5,75237	0,0	1,0	
Habitantes	87	1.099	528.269	23.804,8	69.024,5	0,3
Municipio		-,32895	7,30848	0,0	1,0	

NOTA: Los valores de las variables estandarizadas aparecen debajo de los valores originales

Para conformar los grupos de municipios homogéneos en función de las cinco variables clasificatorias seleccionadas se adelantó el análisis de conglomerados usando el método jerárquico de aglomeración o vinculación promedia para grupos y casos y como medida de intervalo o distancia el cuadrado de la distancia Euclídea. En este método la distancia entre grupos de municipios se calcula como la distancia promedia entre la totalidad de los pares de municipios que es posible formar tomando un municipio de un grupo y otro municipio del grupo que se está comparando. Este método se usó dada la percepción inicial de los investigadores sobre la posible existencia de tres grupos de municipios con oferta turística diferente en función del coeficiente de variación de las cinco variables en las ocho provincias de Santander

La Tabla 13 ilustra el esquema de aglomeración de los grupos y de los casos (municipios). El proceso de aglomeración se inicia considerando cada caso (municipio) como un conglomerado o clúster. Cada etapa se denomina con el número del municipio

correspondiente en la base de datos. En la primera etapa se combinan los municipios 19 y 43 porque el cuadrado de la distancia euclídea entre ellos o coeficiente es la más pequeña entre todos los demás pares de municipios con un coeficiente de 0,004. Luego en forma sucesiva se van formando nuevos grupos fusionando los grupos más cercanos entre sí.

Tabla 13. *Historial del proceso de aglomeración de los casos en la conformación de los grupos*

Etap a	Clúster combinado		Coeficientes	Primera aparición del clúster de etapa		Etap a siguiente
	Clúster 1	Clúster 2		Clúster 1	Clúster 2	
1	19	43	,004	0	0	30
2	24	82	,004	0	0	20
3	17	41	,005	0	0	36
4	57	73	,009	0	0	14
5	23	86	,028	0	0	16
6	22	48	,031	0	0	24
7	67	72	,031	0	0	9
8	45	76	,042	0	0	25
9	67	79	,059	7	0	34
10	11	87	,064	0	0	18
11	40	85	,075	0	0	35
12	7	28	,093	0	0	50
13	27	56	,093	0	0	32
14	57	80	,093	4	0	39
15	53	83	,093	0	0	32
16	23	30	,094	5	0	29
17	35	42	,094	0	0	38
18	11	18	,098	10	0	29
19	32	39	,099	0	0	47
20	9	24	,099	0	2	36
21	49	74	,101	0	0	35
22	59	70	,106	0	0	28
23	14	21	,107	0	0	37
24	22	38	,119	6	0	45
25	45	51	,130	8	0	43
26	55	71	,136	0	0	44
27	54	62	,150	0	0	41
28	50	59	,150	0	22	31
29	11	23	,162	18	16	48
30	19	34	,187	1	0	49
31	50	64	,188	28	0	41
32	27	53	,188	13	15	50
33	20	36	,192	0	0	47
34	67	78	,196	9	0	55
35	40	49	,212	11	21	43
36	9	17	,218	20	3	59
37	14	47	,234	23	0	58
38	26	35	,235	0	17	54
39	31	57	,248	0	14	48

Tabla 13. (Continuación)

40	44	68	,253	0	0	53
41	50	54	,268	31	27	46
42	25	46	,318	0	0	61
43	40	45	,319	35	25	51
44	55	69	,343	26	0	66
45	22	58	,343	24	0	55
46	50	63	,358	41	0	51
47	20	32	,419	33	19	57
48	11	31	,420	29	39	57
49	12	19	,439	0	30	54
50	7	27	,559	12	32	59
51	40	50	,614	43	46	58
52	77	84	,655	0	0	70
53	44	66	,660	40	0	64
54	12	26	,667	49	38	62
55	22	67	,676	45	34	64
56	61	65	,704	0	0	65
57	11	20	,888	48	47	69
58	14	40	,936	37	51	65
59	7	9	,939	50	36	63
60	6	13	,940	0	0	66
61	25	29	,983	42	0	81
62	12	15	1,109	54	0	71
63	7	10	1,152	59	0	71
64	22	44	1,205	55	53	75
65	14	61	1,205	58	56	70
66	6	55	1,231	60	44	76
67	16	75	1,256	0	0	80
68	5	33	1,344	0	0	74
69	11	52	1,366	57	0	72
70	14	77	1,369	65	52	72
71	7	12	1,470	63	62	74
72	11	14	1,559	69	70	77
73	3	8	1,752	0	0	78
74	5	7	1,803	68	71	76
75	22	81	1,965	64	0	77
76	5	6	2,080	74	66	79
77	11	22	2,118	72	75	79
78	3	4	2,487	73	0	82
79	5	11	2,631	76	77	83
80	16	37	2,748	67	0	84
81	25	60	2,993	61	0	82
82	3	25	3,197	78	81	83
83	3	5	3,450	82	79	84
84	3	16	3,596	83	80	85
85	2	3	5,817	0	84	86
86	1	2	11,188	0	85	0

Esta misma información se ilustra en el Dendograma en la figura 6. Esta herramienta sirve de apoyo para decidir el número de grupos de la solución. Se puede observar que los municipios 19 y 43, son los primeros casos (municipios) en agruparse. La altura de cierre vertical del dendograma define la primera agrupación dentro de los 87 grupos iniciales posibles. Conformado este primer grupo, restan 86 agrupaciones por formar. Al combinar paso a paso los municipios contenidos en nuevos pares de grupos por el cuadrado de sus distancias euclídeas mínimas, al final se alcanza un solo conglomerado que contiene todos los 87 municipios.

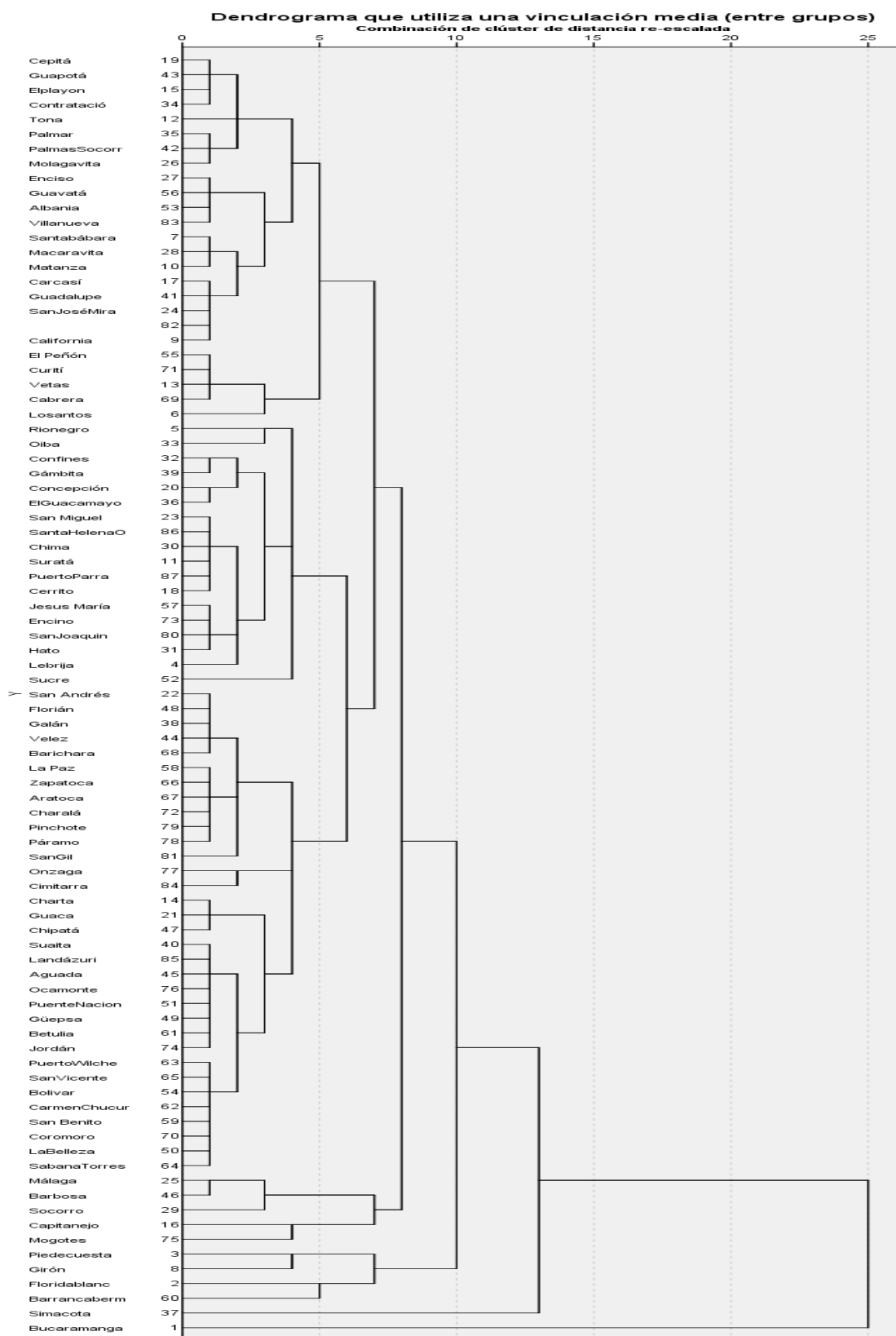


Figura 6. Dendrograma ilustrativo de la formación jerárquica de los conglomerados turísticos para los 87 municipios de Santander.

En el presente estudio el objetivo de la tipificación de los municipios de Santander fue la de conformar grupos de municipios con características turísticas similares que caracterizan la oferta de este servicio, pero bien diferenciados entre sí o de los demás, en función de esas mismas características. Esto con el propósito de diferenciar las intervenciones que se proponen como lineamientos estratégicos para organizar los actores responsables de la oferta turística del departamento y su internacionalización.

Estos grupos se pueden definir de dos maneras: *a priori* o *a posteriori*. La figura 6 muestra el resultado del análisis *a posteriori* el cual agrupa en tres grupos homogéneos los 87 municipios y asigna a cada uno de ellos el número del grupo al cual corresponden. En síntesis, el grupo turístico 1 está conformado por el Municipio de Bucaramanga, exclusivamente con la mayor oferta de atractivos y servicios turísticos de Santander; el grupo 2 está integrado por los siguientes nueve municipios: Floridablanca, Piedecuesta, Girón, Barbosa, Barrancabermeja, Málaga, Barichara, San Gil y Socorro, los cuales se consideran que disponen de una oferta turística intermedia. El grupo 3, lo integran los 77 municipios restantes, los cuales disponen de una oferta actual baja relativa a los grupos 1 y 2. Esto no significa que estos municipios no tengan una oferta potencial aún sin desarrollar como se indica en la sección siguiente.

La figura 7 ilustra la distribución del número y porcentaje de los municipios del departamento clasificados según el nivel de oferta turística actual. Se concluye que el 90% de los municipios de Santander presentan una escasa oferta de empresas y servicios turísticos lo cual plantea enormes retos para el desarrollo de este sector en el departamento.

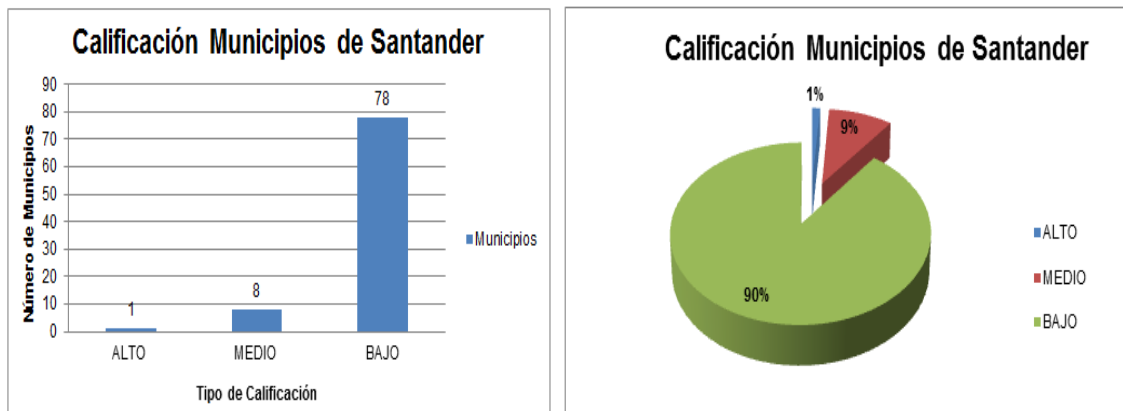


Figura 7. Distribución de los municipios de Santander según el nivel de oferta de servicios turísticos

Es evidente entonces, que las capitales de las Provincias son los ejes centrales que tienen más facilidades turísticas y gran potencial para desarrollar el sector en mercados nacionales e internacionales. En el último grupo se encuentran el resto de municipios, los cuales hay algunos que tienen grandes atractivos, pero aún no comparan su dimensión turística con los demás municipios de los primeros grupos, es decir son menos poblados, hay pocas vías pavimentadas y baja participación de operadores turísticos.

Para los investigadores estos resultados estadísticos validan la intuición y el conocimiento *a priori* sobre el nivel de desarrollo de la oferta turística de Santander. Metodológicamente se confirma que las seis variables de clasificación de la oferta turística seleccionadas, tienen poder clasificatorio desde el punto de vista estadístico y otros estudios deberían usarlas como referentes.

Tabla 14. Asignación de los 87 Municipios de Santander a tres grupos homogéneos, pero bien diferenciados según las variables turísticas de clasificación seleccionadas

Municipio	Grupo	Distancia	Municipio	Grupo	Distancia
1:Bucaramanga	1	,000	45:Aguada	3	2,525
2:Floridablanca	2	,000	46:Barbosa	2	4,163
3:Piedecuesta	2	3,175	47:Chipatá	3	2,674
4:Lebrija	3	2,496	48:Florián	3	3,874
5:Rionegro	3	2,022	49:Güepesa	3	2,551

Tabla 14. (Continuación)

6:Losantos	3	4,609	50:LaBelleza	3	2,523
7:Santabárbara	3	3,379	51:PuertoNacional	3	2,524
8:Girón	2	2,694	52:Sucre	3	,000
9:California	3	3,461	53:Albania	3	3,359
10:Matanza	3	3,556	54:Bolivar	3	2,508
11:Suratá	3	1,270	55:El Peñón	3	4,375
12:Tona	3	2,694	56:Guavatá	3	3,370
13:Vetas	3	4,495	57:Jesus María	3	1,259
14:Charta	3	2,784	58:La Paz	3	3,803
15: El Playón	3	2,785	59:San Benito	3	2,515
16: Capitanejo	3	2,972	60:Barrancabermeja	2	3,605
17: Carcasí	3	3,538	61:Betulia	3	2,736
18: Cerrito	3	1,258	62:CarmenChucurí	3	2,515
19:Cepitá	3	2,604	63:PuertoWilche	3	2,545
20:Concepción	3	1,508	64:SabanaTorres	3	2,519
21:Guaca	3	2,744	65:SanVicente	3	2,744
22:San Andrés	3	3,874	66:Zapatoca	3	3,927
23:San Miguel	3	1,287	67:Aratoca	3	3,762
24:SanJoséMira	3	3,484	68:Barichara	2	4,082
25:Málaga	2	4,287	69:Cabrera	3	4,384
26:Molagavita	3	2,561	70:Coromoro	3	2,509
27:Enciso	3	3,364	71:Curití	3	4,374
28:Macaravita	3	3,391	72:Charalá	3	3,762
29:Socorro	2	4,261	73:Encino	3	1,260
30:Chima	3	1,310	74:Jordán	3	2,571
31:Hato	3	1,311	75:Mogotes	3	3,681
32:Confinés	3	1,680	76:Ocamonte	3	2,523
33:Oiba	3	2,069	77:Onzaga	3	2,745
34:Contratació	3	2,577	78:Páramo	3	3,772
35:Palmar	3	2,569	79:Pinchote	3	3,763
36:ElGuacamayo	3	1,415	80:SanJoaquin	3	1,270
37:Simacota	3	5,977	81:SanGil	2	4,048
38:Galán	3	3,854	82:ValleSanJosé	3	3,484
39:Gámbita	3	1,742	83:Villanueva	3	3,358
40:Suaita	3	2,591	84:Cimitarra	3	2,812
41:Guadalupe	3	3,538	85:Landázuri	3	2,592
42:PalmasSocorr	3	2,578	86:SantaHelenaO	3	1,286
43:Guapotá	3	2,604	87:PuertoParra	3	1,267
44: Vélez	3	4,034			

La conformación de estos grupos de municipios turísticos se validó estadísticamente mediante un análisis discriminante. Este análisis permite no sólo explicar si la asignación de un municipio a un grupo dado es correcta, sino también predecir a que grupo se debe asignar un municipio que no se conociera en qué grupo se ubica. La Tabla 14 muestra las funciones discriminantes resultantes, las cuales quedan identificadas a través de 3 variables discriminantes y dos dimensiones de las funciones.

La Tabla 15 recoge los resultados de las pruebas de significancia del estadístico Lambda de Wilks y de la proporción de varianza que explican las funciones discriminantes. El nivel de significancia estimado es menor de 0,05, lo que permite aceptar que la Prueba de Wilks es significativa. Es decir que, todas las variables de clasificación seleccionadas usadas en la agrupación de los municipios tienen poder discriminante. Por su parte, la función discriminante 1 explica el 90,2% de la variación explicada por la agrupación y la función 2 el 9,8% restante. Es decir, las características de la oferta turística de los municipios, más asociadas a la función 1 son las más importantes en el proceso de clasificación de los municipios turísticos.

Tabla 15. *Pruebas de Significancia estadística y de explicación de la varianza por las funciones discriminantes*

Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1 a 2	,480	55,772	6	0,000
2	,911	7,070	2	0,029
Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	,898 ^a	90,2	90,2	0,688
2	,097 ^a	9,8	100,0	0,298

Nota: Se utilizaron las primeras 2 funciones discriminantes canónicas en el análisis.

La Tabla 15 presenta los coeficientes de las funciones discriminantes:

Tabla 16. *Coeficientes de las funciones discriminantes canónicas estandarizadas*

Variables	Función	
	1	2
Zscore: Habitantes Municipio	,631	,321
Zscore: Tipo de vías	-,137	,984
Zscore: Sector Endógeno	,567	-,177

Estas funciones permiten la clasificación de nuevos municipios en los grupos resultantes del análisis de conglomerados y se representan en la gráfica 16 o plano territorial de dos dimensiones usando las siguientes expresiones algebraicas:

1. $D1: 0,631 \text{ variable } 1 - 0,137 \text{ variable } 2 + 0,567 \text{ variable } 3$
2. $D2: 0,321 \text{ variable } 1 + 0,984 \text{ variable } 2 - 0,177 \text{ variable } 3$

Los resultados previos confirman que el proceso de discriminación de los municipios en tres grupos homogéneos es adecuado, usando como variables de clasificación la población de los mismos, el tipo de vías y el sector endógeno.

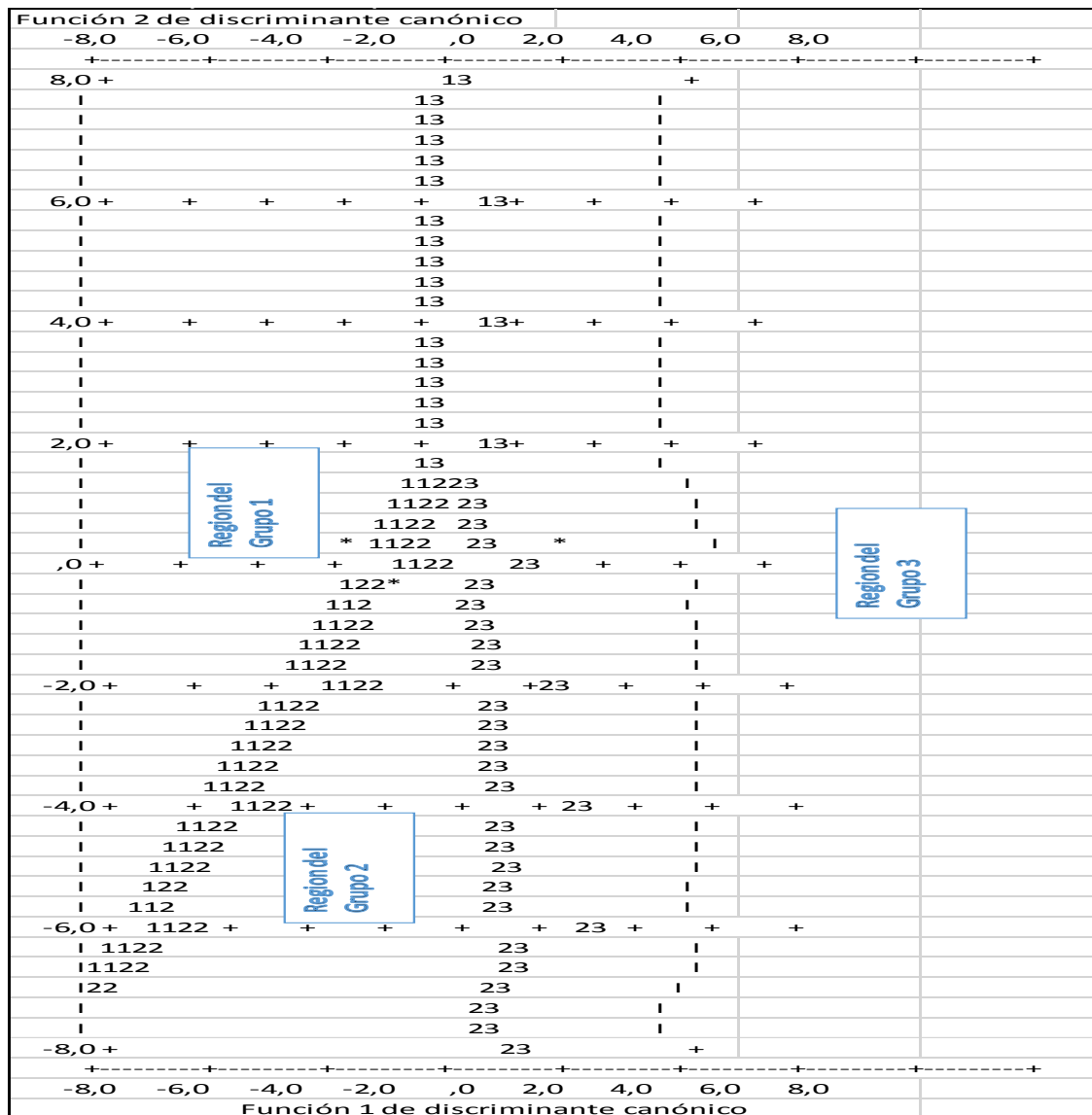


Figura 8. Mapa territorial de los tres grupos de los municipios turísticos

El análisis discriminante también estima las probabilidades *a priori* para la conformación de municipios futuros como se relacionan en la Tabla 17. Esto se logra conociendo cuál es el grupo que concentra la mayoría de variables, en función de su probabilidad. Las probabilidades *a priori* de conformación de los grupos se muestran en la Tabla 17. Puede concluir, que la probabilidad de pertenecer a cada una de los grupos es del 33%.

Tabla 17. *Probabilidades a priori de agrupación de nuevos municipios turísticos en Santander*

Distancia del caso desde su centro del clúster de clasificación	Previa	Casos utilizados en análisis	
		No ponderados	Ponderados
1,00000	0,333	30	30
2,00000	0,333	46	46
3,00000	0,333	4	4
Total	1,000	80	80

Dadas las funciones discriminantes D1 y D2 y conociendo las probabilidades *a priori* de conformación por grupo, se pueden agrupar nuevos municipios. El nuevo municipio se clasifica en el grupo cuyo centroide esté más cerca de la puntuación discriminante⁶ de la observación, como se ilustra en la Tabla 18. Las funciones discriminantes permiten que cada individuo se clasifique en el grupo, que tenga mayor probabilidad (*a posteriori*) de pertenecer.

Tabla 18. *Funciones en los centroides de los grupos*

Distancia del caso desde su centro del clúster de clasificación ^a	Función	
	1	2
1,00000	-,528	,355
2,00000	,005	-,263
3,00000	3,898	,365

Nota: Las funciones discriminantes canónicas sin estandarizar se han evaluado según el promedio de grupos

Esto significa que los casos o unidades (futuras) que tengan puntuaciones discriminantes similares, se situarán próximos en los grupos de discriminación, permitiendo que en los grupos ya definidos, se ubiquen los futuros municipios, partiendo primero, de las puntuaciones discriminantes de cada una.

⁶ Puntuaciones discriminantes, son los valores de las funciones discriminantes para cada variable o dimensión.

6.5 Lineamientos para un plan de organización institucional e internacionalización.

Es en esta fase de la investigación donde se proponen lineamientos estratégicos dentro de un plan, que permita a cada una de las aglomeraciones (identificadas en el método estadístico) fortalecer su demanda internacional. Para esto se busca determinar y asignar tareas por área de efectividad, reconocer las barreras y alternativas identificadas en la presente investigación y así relacionar y direccionar a cada una de las aglomeraciones a su organización, fortalecimiento e internacionalización.

Para conocer las causas de las problemáticas del sector, informalidad y baja ocupación de la capacidad instalada, fue de gran ayuda poder plantear las preguntas problema ¿Cómo se puede impulsar la organización colectiva de los actores de turismo en Santander? Este interrogante llevó a plantear líneas estratégicas dentro de un plan de turismo, que permitieran organizar de forma institucional a los actores y vincular a cada una de las aglomeraciones a la demanda internacional del departamento.

La organización de los factores en cada provincia es un pilar que se debe tener en cuenta para mejorar su desarrollo turístico y fortalecer el esquema de integración departamental. Para esto, se realizó un análisis de conglomerados, en el cual halló, a través de métodos estadísticos, una vinculación media según características homogéneas de la situación actual; se muestra el panorama del municipio desde tres aglomeraciones diferentes, con la situación en común de un bajo fortalecimiento del sector endógeno, que se subdivide en los siguientes grupos: Cámaras y Asociaciones, Universidades y Centros de Estudio Turístico, y Organismos Municipales; este sector es el que presenta menor participación en las conglomeraciones analizadas del turismo en Santander.

De igual manera, se resalta la falta de sincronización y cooperación entre los involucrados en la cadena de valor de servicios turísticos; ausencia de recurso humano y social, el cual es de gran importancia para lograr acuerdos colectivos. En muchos casos, las grandes empresas fortalecen gran parte de su cadena de valor con el factor tecnológico, aunque el capital social es excluido siendo este el creador de oportunidades, buena conducta, mayor confianza e integración entre los involucrados de la industria de turismo en Santander.

Encontrar una oportunidad al turismo en Santander es un paso importante para internacionalizar los actores del sector, para tal fin se realizó una matriz PCI, POAM y DOFA que permitieron analizar los aspectos del sector, las habilidades que impulse a cada provincia y al departamento, así mismo, identificar los riesgos y oportunidades, de qué manera operan los actores turísticos; de esta manera, poder establecer roles que permita alcanzar mejores resultados y prevenir efectos negativos en el desarrollo del sector.

Para iniciar el análisis situacional departamental del sector turístico desde el nivel interno, se elaboró una matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI), en la cual se contempló las diferentes capacidades productivas.

ANÁLISIS SITUACIONAL

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	NIVEL	NIVEL
CAPACIDAD DIRECTIVA		
Uso de análisis y planes estratégicos	3	1
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	3	1
Comunicación y control de la calidad	3	1
Experiencia y conocimiento	3	2
Habilidad para atraer y retener gente creativa	3	0
Habilidad para responder a tecnologías cambiantes	5	2
Habilidad para manejar fluctuaciones económicas	3	2
Capacidad para enfrentar a la competencia	3	1
Sistemas de control de calidad eficaces	3	1
Sistemas de tomas de decisiones	3	0
	PROMEDIO	PROMEDIO
	3,2	1,1
CAPACIDAD COMPETITIVA		
Fuerza de producto, calidad, exclusividad	3	0
Lealtad y satisfacción del cliente	3	0
Participación del mercado	4	2
Bajos costos de distribución y ventas	3	0
Portafolio de productos	3	1
Uso del ciclo de vida del producto y reposición	3	1
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos	3	0
Grandes barreras de entrada en el mercado	3	0
Ventaja del potencial de crecimiento del mercado	5	2
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos	5	2
Concentración de consumidores	4	1
Administración de clientes	3	0
Servicio Postventa	3	0
	PROMEDIO	PROMEDIO
	3,46	0,69

Figura 9. Perfil de Capacidad Interna de turismo en Santander (parte 1).
Adaptado de (Cruz & Ramírez, 2008)

CAPACIDAD FINANCIERA		
Acceso a capital cuando lo requiere	3	2
Grado de utilización de capacidad de endeudamiento	3	0
Rentabilidad, retorno de la inversión	4	1
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	5	2
Habilidad para competir con precios	3	1
Estabilidad de costos	3	0
	PROMEDIO	PROMEDIO
	3,50	1,00
CAPACIDAD TECNOLÓGICA		
Habilidad técnica y de servicios	4	2
Capacidad de innovación	4	1
Nivel de tecnología utilizada en productos	3	0
Efectividad en la prestación de servicios	3	0
Valor agregado al producto	3	0
Intensidad de mano de obra en el servicio	3	0
Nivel tecnológico	3	0
Aplicación de tecnologías informáticas	3	0
	PROMEDIO	PROMEDIO
	3,25	0,38

Figura 10. Perfil de Capacidad Interna de turismo en Santander (parte 2).
Adaptado de (Cruz & Ramírez, 2008)

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO		
Nivel académico del recurso humano	3	1
Experiencia técnica	3	0
Estabilidad	3	0
Rotación interna	3	0
Ausentismo	3	0
Pertenencia	4	1
Motivación	5	2
Nivel de remuneración	3	0
Accidentalidad	3	0
Retiros	3	0
	PROMEDIO	PROMEDIO
	3,3	0,4

Resumen		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CAPACIDAD DIRECTIVA	3,2	1,2
CAPACIDAD COMPETITIVA	3,46	0,69
CAPACIDAD FINANCIERA	3,5	1
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	3,25	0,38
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	3,3	0,4
PROMEDIO	3,3	0,73

FORTALEZAS	ALTA	5
	MEDIA	4
	BAJA	3
DEBILIDADES	BAJA	2
	MEDIA	1
	ALTA	0

Figura 11. Perfil de Capacidad Interna de turismo en Santander Santander (parte 3).
Adaptado de (Cruz & Ramírez, 2008)

Con respecto a la ponderación anterior, se identifica una fortaleza de calificación alta a la capacidad financiera con un promedio de 3,50 y en calificación baja la capacidad directiva con promedio de 3,2. En cuanto a las debilidades, se encuentra en calificación baja la capacidad directiva y en alta la capacidad tecnológica.

Para complementar el análisis estratégico, se aplicó el modelo de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM).

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	NIVEL	NIVEL
FACTOR ECONOMICO		
La globalización	5	2
Política fiscal	3	1
Política laboral	3	0
Política cambiaria y tasa de cambio	4	2
Integración económica entre países	4	1
Competencia desigual	4	2
Inflación	4	2
Política monetaria	3	2
	PROMEDIO	PROMEDIO
	3,75	1,50
FACTOR SOCIAL		
Desempleo	3	0
Seguridad social	3	0
Desplazamiento	3	2
Crisis de valores en la sociedad	3	1
Sistema educativo y nivel de educación	3	0
Nivel de inseguridad y delincuencia	5	0
	PROMEDIO	PROMEDIO
	3,33	0,50
FACTOR COMPETITIVO		
Principales jugadores globales en turismo internacional	3	0
Ingreso de nuevos destinos internacionales en el país	3	1
Nuevos competidores	3	0
Prestación de servicio post-venta	3	0
Alianzas estratégicas con proveedores	3	1
Diversificación de productos	3	1
	PROMEDIO	PROMEDIO
	3,00	0,50

Figura 12. Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio, aplicado al sector turismo de Santander (parte 1)

Adaptado de (Serna, Gerencia Estratégica, 2014)

FACTOR TECNOLÓGICO		
Telecomunicaciones	4	1
Desarrollo de internet y comercio electrónico	3	0
Facilidad de acceso a la tecnología	3	0
Investigaciones	3	0
Resistencia al cambio tecnológico	4	1
Altos costos de la tecnología	3	0
	PROMEDIO	PROMEDIO
	3,33	0,33

FACTOR POLÍTICO		
Situación del país	3	1
Participación ciudadana	4	0
Política de seguridad del país	4	1
Coordinación entre lo económico y social	3	0
Política de estímulo a las PYMES	4	2
Credibilidad en las instituciones	3	0
	PROMEDIO	PROMEDIO
	3,5	0,67

FACTOR GEOGRÁFICO		
Transportes aéreos y terrestres	4	1
Calidad de las vías	3	0
Condiciones climáticas y ambientales	5	2
	PROMEDIO	PROMEDIO
	4	1

Resumen		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTOR ECONOMICO	3,75	1,50
FACTOR SOCIAL	3,33	0,50
FACTOR COMPETITIVO	3	0,5
FACTOR TECNOLÓGICO	3,33	0,33
FACTOR POLÍTICO	3,5	0,67
FACTOR GEOGRÁFICO	4	1
PROMEDIO	3,4	0,70

FORTALEZAS	ALTA	5
	MEDIA	4
	BAJA	3
DEBILIDADES	BAJA	2
	MEDIA	1
	ALTA	0

Figura 13. Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio, aplicado al sector turismo de Santander (parte 2)

Adaptado de (Serna, Gerencia Estratégica, 2014)

En conclusión, el factor con mayor importancia en las fortalezas es el factor geográfico, aunque este sólo tiene tres variables en comparación a los otros que tienen 6, presenta buena calificación por la gran potencialidad que tiene Santander con las condiciones climáticas y ambientales, además el avance destacado del todo lo relacionado con transporte; seguido por la buena calificación al factor económico, se ha mostrado un comportamiento estable en el país y además se tiene buenos indicadores como el de Confianza del Consumidor, según la consultora Nielsen, Colombia está por encima de la media Latinoamericana con una diferencia sustancial de siete puntos.

El factor con menor puntuación de fortalezas, lo obtuvo el competitivo, debido la baja planeación e integración de los actores del sector, también hay ausencia de estudios de mercados y estrategias de marketing que lo conviertan en un sector altamente competitivo.

Por otro lado, se muestra que las debilidades de los factores competitivo y sociales son altas, ya que son vulnerables a los efectos del sistema social y de competencia del entorno; también se expone, que las debilidades con menor vulnerabilidad a los efectos externos, están en el factor económico; hay buenas señales con respecto a la estabilidad de la economía nacional.

A continuación, se planteó una matriz DOFA de destino turístico, la cual permite aplicar como un método de análisis para tratar un problema desde múltiples perspectivas. Además, se propuso una estrategia en clave sinergia para el turismo que articule los actores, con intereses y necesidades en común, para lograr apalancar eficientemente la cadena de valor turística, fortaleciendo los componentes de marketing territorial y desarrollo regional del departamento, con el objetivo común de articular y posicionar a Santander como destino turístico de talla internacional.

Tabla 19. *Matriz FODA aplicada al sector turístico de Santander.*

Matriz FODA	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Destino Turístico Santander	*Riqueza y diversidad de los recursos naturales. *Oferta internacional de diferentes municipios y segmentos de mercado turístico. (Naturaleza, aventura, náutico y cultural). *Alternativa turística no masificada y poco saturada.	*Alta Informalidad. *Bajo uso de la capacidad instalada. *Baja existencia de productos turísticos desarrollados. *Falta de relación intersectorial. *Carece de relación interdepartamental de los actores del sector. * Fallas en la infraestructura turística del departamento. * Baja inclusión social por parte del sector.	*Alta disponibilidad presupuestal con fines turísticos. *Alta demanda en turismo de salud internacional. *Identificación de oportunidades de Mercado y alianzas e internacionales, a través de PROCOLOMBIA.	*Baja organización sectorial. *Incremento de la oferta turística por parte de otros departamentos del país. *Revaluación de la moneda nacional. *Baja regulación en la inversión extranjera directa.

Terminada la matriz en la que se caracterizaron las variables internas (fortalezas y debilidades) y las variables externas (amenazas y oportunidades); se realizó una combinación de resultados de esas variables, con el fin de desarrollar estrategias para las diferentes situaciones detectadas, buscando resaltar fortalezas, disminuir las debilidades, aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas.

Tabla 20. *Combinación de las variables internas y externas.*

FODA	Fortalezas	Debilidades
	F1.Riqueza y diversidad de los recursos naturales.	D1.Alta Informalidad. *Bajo uso de la capacidad instalada.
	F2.Oferta internacional de diferentes municipios y segmentos de mercado turístico. (Naturaleza, aventura, náutico y cultural).	D2.Baja existencia de productos turísticos desarrollados.
	F3.Alternativa turística no masificada y poco saturada.	D3.Falta de relación intersectorial.
		D4.Carece de relación interdepartamental de los actores del sector.
		D5.Fallas en la infraestructura turística del departamento.
		D6. Baja inclusión social por parte del sector.
Oportunidades	FO	DO
O1.Alta disponibilidad presupuestal con fines turísticos.	Aprovechar los recursos, la riqueza, biodiversidad y mejora de infraestructura del departamento de Santander a través de las rutas turísticas generadas por la inversión estatal, permitiendo así penetrar desde diferentes segmentos de mercado y aumentar su demanda internacional.	*Fortalecer la asociatividad intersectorial de forma departamental y nacional, con el fin de generar apropiación del sector como fuente de desarrollo económico.
O2. Alta demanda en turismo de salud internacional.		*Permitir a los actores del sector trabajar en conjunto para aprovechar los recursos turísticos y la inversión estatal.
O3. Identificación de oportunidades de mercado y alianzas e internacionales, a través de PROCOLOMBIA.		*Mitigar la informalidad, en busca de aumentar el uso de la capacidad instalada y certificaciones legales para desarrollar productos turísticos, promocionar y comercializar a diferentes segmentos de mercado
Amenaza	FA	DA
A1. Baja organización sectorial.	Fortalecer el actor turístico, sector endógeno (Cámaras y Asociaciones, Universidades y Centros de Estudio Turístico, y Organismos Municipales) con el fin de aprovechar la riqueza y diversidad de los recursos naturales del departamento, preservar su poca masificación y saturación y ofertar los diferentes segmentos de mercado turístico en pro de aumentar su demanda.	Organizar los actores turísticos en torno a solucionar las debilidades del sector.
A2. Incremento de la oferta turística por parte de otros departamentos del país.		Actualizar a todos los actores de acuerdo a la normatividad nacional e internacional.
A3.Revaluación de la moneda nacional.		
A4.Baja regulación en la inversión extranjera directa.		

Para lograr plantear diversas estrategias en la matriz DOFA, se tuvo en cuenta las valoraciones realizadas con los modelos PCI y POAM, en donde se aplicó un análisis de vulnerabilidad del proyecto revisando los aspectos internos y externos del sector turístico de Santander. De esta manera, se permitió dar una valoración ponderada de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para tomar en cuenta aquellos factores de mayor impacto que motivaron a la estructuración de los lineamientos estratégicos del sector turismo.

Tomando a consideración los factores de la matriz FODA, las estrategias se pudieron plantear de acuerdo a: (a) debilidades y amenazas, las cuales causan situaciones que pueden poner en riesgo el proyecto. (b) Fortalezas y oportunidades, son las capacidades que tienen efectos positivos en el desarrollo de los objetivos del proyecto.

Se considera de alto impacto aquella estrategia que presenta una buena puntuación y de mediano impacto, las cuales afectan negativa o positivamente al desarrollo del proyecto en un nivel moderado, siendo posible solventar con los recursos y la cooperación de los actores turísticos. Por último, se encuentra el nivel de bajo impacto, puntos que pueden ayudar como las fortalezas y oportunidades o entorpecer como las debilidades y amenazas, sin embargo no representan el éxito o el fracaso del proyecto. Esta clasificación permite evaluar la realidad del proyecto.

En definitiva, se extrajeron aspectos de los tres métodos de la planeación estratégica (PCI, POAM y FODA) aplicados, para identificar cuáles son de impacto alto y de esta manera permitan generar una respuesta inmediata a los problemas planteados. Son los siguientes:

1. Riqueza natural y climática del departamento: Se observó, una gran importancia de los factores de la naturaleza respecto al sector turístico. Santander cuenta con una diversidad

de pisos térmicos y paisajes de gran aprecio.

2. Inversión estatal en sector turismo: se analiza que, para desarrollar gran mayoría de iniciativas y proyectos de este sector, se debe integrar con el apoyo del Estado por medio de incentivos, educación, salud, mejoramiento de la infraestructura y programas de emprendimiento y actualización normativa del sector turístico.
3. Segmentación de mercados y competitividad: Es otro de los aspectos importantes que hacen parte de las estrategias de marketing; si se quiere lograr posicionar una marca región, tanto las empresas como el sector en general deben seguir ciertos lineamientos de planeación integradora en los mercados competitivos globales. El departamento requiere la identificación definitiva de los segmentos de mercado a los que quiere ingresar, y como puede optimizarlos para lograr altos estándares de competitividad.
4. Investigación y aplicación de nuevas tecnologías: Tanto interna como externamente, este factor debe recibir mayor atención para aplicar las herramientas necesarias y actualizadas del medio, encontrando oportunidades en nuevos canales de comercialización como el ⁷*Comercio electrónico*.
5. Organización de los actores del sector público y privado: la participación colectiva de todos los involucrados del turismo, es un aspecto débil en la región. Las entidades del sector endógeno deben emprender acciones conjuntas que logren estimular el desarrollo del sector.

6.5.1 Opciones estratégicas.

Por medio de la integración, se procura fortalecer de forma continua a los actores involucrados y así permitir una articulación como posicionar a el destino turístico de

⁷ Es la distribución, venta, compra y suministro de información de bienes y servicios a través de internet.

Santander; los actores están conformados por la cadena de valor turística (todos los actores directos del sector) sector endógeno y comunidad, permitiendo el inicio del ciclo de vida de una aglomeración. De esta manera, se aprovecha la heterogeneidad productiva, la concentración urbana y distancias entre polos turísticos del departamento, permitiendo la innovación de la región, y para responder a las preguntas ¿Qué es lo que se aglomera, y en qué espacio de referencia?

Con estas conclusiones, se han planteado unos lineamientos estratégicos para organizar, fortalecer e internacional los actores de la cadena de valor turística de Santander. De acuerdo, al esquema propuesto en el plan estratégico de turismo de Santander 2015-2016, se organizó las ideas del proyecto en la siguiente tabla (Gobernación de Santander, 2015):

Tabla 21. *Plan estratégico preliminar del turismo en Santander.*

Actores	Objetivo estratégico	Acciones	Lineamiento Estratégico	Riesgos
Cadena de Valor Turística	Articular los prestadores de servicios turísticos para desarrollar la competitividad y productividad del sector.	Formar una asociación para integrar a los actores y completar el destino turístico de Santander.	Organización institucional	Baja participación activa de la comunidad en el diseño de productos turísticos. Alta informalidad.
Sector público	Construir, restaurar y conservar los activos turísticos	Fortalecer la participación y gestión de las obras públicas relacionadas al turismo del departamento	Gobernabilidad	Escasez de recursos económicos y baja participación en gestionar la infraestructura turística del departamento de acuerdo a criterios de eficiencia y sostenibilidad.
Comunidad	Participar de forma directa en las decisiones y proyectos de inversión.	Convocar a todos los interesados a participar en campañas de identificación y promoción de productos turísticos en Santander.	Inclusión social	Ausencia de programas y proyectos que fomenten la participación política de la comunidad.

Tabla 21. (Continuación)

Sector endógeno	Proponer nuevos caminos competitivos y oportunidades de desarrollo en la región	Desarrollar una agenda de cooperación nacional e internacional para el desarrollo turístico de Santander.	Integración económica Internacional	Falta de compromiso en los programas de cooperación internacional.
Promoción	Desarrollar estrategias de mercadeo efectivas ante segmentos de mercado identificado	Posicionar a Santander como destino turístico competitivo y productivo del sector.	Marketing Territorial	Individualismo al momento de promocionar un producto turístico del departamento

Fuente: Elaboración propia

Con base en la tabla anterior, hay diferentes áreas de interés para el turismo, donde debe haber una participación activa tanto del sector público como privado. A medida que se vaya consolidando una sola aglomeración del turismo en el departamento, se logrará identificar y mejorar aquellos aspectos que impiden su desarrollo, además que la acción conjunta permitirá llegar con asertividad y éxito a mercados externos.

A continuación, se presentan los lineamientos definitivos para el desarrollo del objetivo general del proyecto:

1. Organización institucional
2. Gobernabilidad
3. Inclusión social
4. Integración económica internacional
5. Marketing territorial

6.5.1.1 Organización Institucional

Se planteó esta línea como primera medida, por la gran necesidad de organización institucional del sector. De esta manera, se propuso la integración de los actores de la cadena de valor, por medio de una asociación del gremio del turismo en Santander, que

ayudará a generar una visión colectiva para el desarrollo del sector; además, que permitiera crear una alta variedad de servicios de calidad para los usuarios, de esta manera logrando un desarrollo dinámico y competitivo de la región. La asociación busca certificar la calidad de los productos turísticos ofrecidos, generar innovación al sector, eficiencia en operaciones internas y externas, cumplir las necesidades de los usuarios directos e indirectos, prevaleciendo siempre buscar el bien del producto turístico y sirviendo de forma eficiente ante los riesgos que demanda su desarrollo y evolución de la misma. De igual forma, debe adquirir un compromiso con los actores del plan estratégico del turismo en Santander en aras de dar inicio al proceso de incluir en sus operaciones capacitación educativa pertinente que permita el cumplir de los procesos como la responsabilidad social empresarial, ambiental y económica, teniendo en cuenta la importancia entre los objetivos de desarrollo sostenible con los objetivos de desarrollo del milenio propuesto por las Naciones Unidas (ONU), y así ir más allá de las políticas y leyes del país, con el fin de promover un pensamiento y comportamiento verdaderamente global.

6.5.1.1.1 Misión

La Asociación Santandereana de Turismo es una organización sin ánimo de lucro, dedicada a la integración, preparación y promoción de los actores del turismo, contando con un talento humano capacitado y comprometido para ofrecerles servicios de acompañamiento en el desarrollo de sus actividades, generando mayor dinamismo en el sector y logrando altos estándares de calidad.

6.5.1.1.2 Visión

Lograr el reconocimiento del destino turístico Santander a nivel nacional e internacional en el año 2020, consolidando el sector como gran motor de la economía regional, donde todos los actores interesados participen e influyan de manera activa.

6.5.1.1.3 Valores y Principios

- | | |
|--------------------------|-----------------|
| • Responsabilidad | • Transparencia |
| • Honestidad | • Liderazgo |
| • Respeto | • Integridad |
| • Sentido de pertenencia | • Libertad |
| • Compromiso | • Solidaridad |
| • Justicia social | • Pluralismo |

6.5.1.1.4 Objetivos globales

- Registrar la mayor cantidad de actores del turismo del departamento de Santander, clasificándolos según su nivel de desarrollo turístico.
- Proponer acciones de mejoramiento de la calidad de los servicios turísticos, por medio de la formalización y certificación de cada uno de los actores.
- Realizar capacitaciones y reuniones de temas que giren en torno al sector turístico.
- Plantear estrategias de promoción nacional e internacional.
- Lograr la participación conjunta de los actores en ferias internacionales de turismo

La colaboración dentro de una asociación, permite alcanzar metas u objetivo comunes; de esta manera las entidades sin ánimo de lucro trabajan por los intereses de un grupo, comunidad, gremio, región o localidad determinada. Esta figura funciona, si una persona

jurídica involucra a mínimo dos personas naturales y trabajan en colectivo por sus actividades económicas que permitan dar sostenibilidad a la organización, buscando siempre el beneficio de los involucrados.

Mediante esta aglomeración se busca generar una estrategia que permita dar solución a las problemáticas detectadas en el sector, la cual se enfoca en brindar un entorno de bienestar al productor turístico, generar credibilidad en el sector y una mejora constante. La unión por parte de los involucrados puede generar una oferta estable, una visión común que permite el desarrollo del sector, el aumento constante para todas las entidades a través de agrupaciones institucionalizadas que forma una unión que genera ayuda constante a los involucrados del sector.

Santander cuenta con diferentes asociaciones, gremios o sindicatos en los diferentes sectores productivos del turismo, con un trabajo constante por el cumplir de los objetivos y metas planteadas, estas asociaciones se destacan en algunos municipios como Barichara, San Gil, Socorro, Bucaramanga y su Área Metropolitana, Zapatoca, Vélez, entre otras localidades que desde diferentes niveles de participación se están asociando para fortalecer el sector. Esta situación se repite en diferentes departamentos del país, que buscan solventar dificultades y dinamizar el sector turístico de cada una de las localidades. Con este fin, se busca plantear una alternativa que fortalezca a pequeñas, medianas y grandes asociaciones involucradas en el turismo que trabajan constantemente por el crecimiento y desarrollo del sector.

Se tienen en cuenta ciertos modelos de asociación que actualmente funcionan de manera global, donde participan empresas, alumnos, investigadores y profesionales del turismo para fortalecer el desarrollo del sector a nivel mundial. Por ejemplo, existen las siguientes asociaciones:

1. Asociación Internacional para la Economía Turística (IATE).
2. Asociación de Investigación de Viajes y Turismo (TTRA).
3. Asociación para la Educación e Investigación de Turismo y Ocio (ATLAS).
4. Asociación de viajes en los Estados Unidos.
5. Asociación Europea de Turismo (ETOA).
6. Asociación de Profesionales del Turismo Latino & Americano.
7. Federación Mundial de Asociaciones de Guías Turísticos.

Este conjunto de Asociaciones evidencian un esfuerzo por conectar las labores del sector turístico, a través del intercambio, la investigación y estrategias conjuntas para la mejora continua de las actividades relacionadas al turismo internacional, realizando consultorías, asesorías, capacitación en proyectos de desarrollo e inversión.

6.5.1.2 Gobernabilidad

La administración pública a través del diseño de sus políticas pretende controlar y distribuir de manera adecuada sus recursos en los que se cumpla los principios de transparencia, conformidad y responsabilidad pública; esto con el fin de organizar y asociar los actores de turismo de Santander bajo metas y objetivos en común, y así superar desafíos que contrae el poder organizacional; para dicho mecanismo se propone la creación de un ente de control con gobernabilidad externa, el cual estará dirigido por un comité turístico nacional en el que se involucren instituciones y entes de carácter transversal con el sector, como lo son: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Banco de la República, ProColombia, Fontur, Asociaciones y Gremios de Turismo Nacional, entre otras. A nivel interno y operativo estará conformado por las instituciones y entidades departamentales tales como la Secretaría de Cultura y Turismo, Cámaras de Comercio, Asociaciones

Turísticas existentes, Gremios Empresariales Locales, entre otros.

De igual manera, la gobernabilidad individual, representada por la comunidad y el liderazgo de voceros locales de cada territorio, tiene como finalidad estimular el sentido de pertenencia y participación ciudadana, logrando una extensión participativa en primera instancia con los organismos de apoyo como lo son Gobernación y Alcaldías; quienes permiten gestionar recursos financieros para impulsar el nivel turístico en las provincias donde ya se encuentra en desarrollo, logrando una consolidación de servicios para la internacionalización del departamento.

En ese orden de ideas, lo que se pretende a través de dicho lineamiento es generar un bienestar social y mejora en la calidad de vida, representado en la toma de decisiones colectivas con relación al nivel de riqueza generado y su grado de productividad por las obras públicas e inversión mixta, aumentar el grado de gobernabilidad a tal escala, generará un desarrollo sostenible tanto en el área social, económico, político y ambiental.

6.5.1.3 Inclusión social

Articulado a lo anterior, se plantea sensibilizar a la comunidad en general sobre el desarrollo turístico sostenible. Que todas las personas sean libres de participar de manera directa o indirecta en las decisiones que involucren a su comunidad en prácticas de turismo. En este caso, la Asociación Turística de Santander busca promover espacios para informar, capacitar y acompañar sobre temas del turismo especialmente en zonas de baja experiencia y desconocimiento del sector. Las zonas rurales son de gran importancia, porque es donde se hallan la gran cantidad de recursos naturales que enriquecen al departamento; por esa razón se debe organizar a la comunidad que habita cerca de estos atractivos, brindándoles completa asesoría para cumplir con estándares de calidad y ofrecer turismo comunitario que

implique la conservación de la riqueza natural a nivel nacional e internacional.

Así mismo, es relevante enfocar la enseñanza en temas de sostenibilidad, preservación, control de residuos y competencia justa. Con la colaboración de las Alcaldías de cada municipio y otras entidades de apoyo mencionadas anteriormente, se plantea hacer encuentros, mesas de trabajo y reuniones mensuales para la socialización de estrategias con temas turísticos en zonas de poco acceso a esta información, permitiendo la interacción de los habitantes de la región, en toma de decisiones, propuestas y nuevos proyectos para el desarrollo del sector. No obstante, se considera importante realizar encuentros en las ciudades ya en desarrollo, para lograr concientizar a los empresarios y organismos del Estado, de cómo aplicar buenas prácticas de sostenibilidad en el turismo.

La intención principal de la Asociación, es sensibilizar al emprender nuevas empresas que permitan a su vez rescatar la identidad cultural de Santander, como generar altas tasas de empleo, productividad y riqueza regional, siendo la totalidad de los involucrados conscientes de la importancia de la protección del medio ambiente, como fuente de durabilidad y desarrollo con las necesidades de las presentes generaciones, sin comprometer las posibilidades de las futuras, y así responder adecuadamente a las suyas, esto medido a través de indicadores socioeconómicos y desarrollo turístico. De igual forma, se busca con estos encuentros, rescatar la preservación del patrimonio cultural y natural existente en el territorio. En convenio con la Corporación Autónoma Regional de Santander (CAS) y la Policía Ambiental del Municipio, realizar capacitaciones con el fin de concientizar a la comunidad del cuidado y conservación de los recursos naturales que posee el municipio.

6.5.1.4 Integración económica internacional.

El turismo es identificado como un instrumento de gran importancia para el desarrollo social y económico. La Organización Mundial Turismo (OMT), señala los siguientes elementos importantes para el éxito en la creación de rutas turísticas: las infraestructuras, agilización de visados, el transporte, las asociaciones privadas la coordinación del sector público y el posicionamiento de la marca. Es por esta razón, que se logró incluir a la comunidad internacional en las acciones respectivas del sector, debido a que el proceso inicia desde el desarrollo de cada municipio (especialmente los de gran potencial turístico), posteriormente se organizan a los actores por provincias y llegar hasta el punto de consolidar un único destino por Santander, donde existan diferentes corredores turísticos, que se logren integrar al circuito andino, el cual representa gran cantidad de visitantes en el país.

Por consiguiente, se plantea que el sector fortalezca la participación conjunta del departamento junto con la intervención de los demás actores y así, alinear los acuerdos de integración económica, en su componente social dirigiendo acciones para obtener condiciones económicas y sociales óptimas, que permitan el mejoramiento de la calidad de vida de los países involucrados. De igual manera, se espera que por medio de esa integración haya mayor dinamismo económico y mejor productividad del sector, y se generen la mayor cantidad de empleos y productividad posible.

La razón porque los países deciden iniciar procesos de integración económica, es la búsqueda de eliminar todas las barreras que existan en el comercio, permitiendo la libre circulación de los bienes, servicios y personas; además se implementan políticas comunes en los distintos sectores de la economía, estableciendo tarifas internas (países miembros) y externas (países no miembros), para disminuir los riesgos que presenten incertidumbre en la

economía internacional. En este procedimiento, es importante destacar los principios básicos del comercio internacional, los cuales son: Trato Nacional y Nación Más Favorecida. Igualmente, para seleccionar esos aliados estratégicos de integración se tiene en cuenta la participación activa y el cumplir del Acuerdo General de Servicios de la Organización Mundial para el Comercio (OMC), así mismo, se identifica factores: geográficos, culturales, políticos y económicos.

Si se habla de integración en Santander a nivel nacional, tiene gran potencial, unir sus rutas turísticas con los corredores de los departamentos del Norte de Santander, Boyacá y Antioquia. Cuando se habla a nivel internacional, se indican varios países de América Latina, por presentar similitud en los factores ya mencionados. Entre esos países, se encuentran Ecuador, Perú, Chile, México y Argentina. La idea es lograr la sincronización de los circuitos turísticos de cada país, en aras de brindar libre movilidad al turista. El Área de Libre Comercio de Las Américas (ALCA) no cuenta aún con un grupo de negociación especializado en la actividad turística, sin embargo, se trata sobre estos temas en el Grupo de Negociación sobre el Comercio de Servicios, el cual está vinculado enormemente con los lineamientos de libre comercio de la OMT.

Adicionalmente, se observa el desarrollo de la ruta turística Alianza Pacifico, la cual ha logrado un avance en la integración y promoción de los diversos destinos turísticos de los países miembros (Colombia, Chile, Perú y México). Es en este escenario, donde Santander debe buscar la mejor manera de ingresar con productos innovadores que permitan combinar con aquellos atractivos que se presentan en los países aliados, aprovechando la baja masificación que tiene el departamento, los recursos naturales y la cultura.

En tal sentido, se propone implementar programas de capacitación y control especial sobre responsabilidad social, para que las empresas, entidades estatales y prestadoras de

servicios del turismo incluyan estas prácticas dentro de su plan de acción. El compromiso debe ser por parte de todos, para que el crecimiento del turismo se traduzca en mejoras de los medios de vida y de un futuro sostenible para el planeta. Por consiguiente, si se quiere pertenecer y posicionar el sector en mercados internacionales, debe cumplir con los fundamentos y objetivos de desarrollo sostenible. Por ende, a través de los diferentes grupos de integración económica regional, se adelantan programas de gestión del medio ambiente, como la Comunidad Andina (CAN), la cual propone que todos los países protejan la biodiversidad y los recursos hídricos, de igual forma lograr mitigar el impacto del cambio climático. Además, esta integración de países (Colombia, Perú, Ecuador y Bolivia) tiene entre sus logros, la libre movilidad de ciudadanos, es decir un acceso ágil a otro país miembro, solo con la identificación nacional es válida la entrada.

6.5.1.5 Marketing Territorial.

En la búsqueda de estrategias para contribuir a que el sector logrará ser competitivo en un mediano y largo plazo, se organizaron las ideas sobre cómo lograr promocionar al departamento a través de la inclusión de los actores. Este proceso inicio con un análisis, planeación, ejecución y control de las acciones propuestas por diferentes entes para la promoción turística de Santander. En los resultados de la presente investigación, se demostró que hay baja interacción de los actores en las estrategias para impulsar el sector, sólo algunos municipios han logrado posicionar sus servicios turísticos, siendo caracterizados por el beneficio individual; es en este punto, donde se explora en las mejores alternativas para promover el turismo departamental a nivel nacional e internacional. La mejor manera de hacerlo, es estimulando el desarrollo local y colectiva, siendo la identidad cultural y natural del territorio el valor a preservar, es decir que la comunidad detecte los

potenciales que tiene su región para aplicar la ventaja comparativa y competitiva; los valores culturales y naturales son de gran importancia para lograr el sentido de pertenencia en los habitantes.

De igual forma, se aplican estrategias de sostenibilidad, comercio justo, responsabilidad social empresarial en aras de mejorar la calidad de vida, conservando su entorno ambiental y desarrollando actividades económicas que beneficien a la comunidad, por esa razón, influye mucho la manera en cómo se muestra la región ante el mundo.

Como se ha mencionado anteriormente, se identifica que el departamento cuenta con una diversa serie de atractivos naturales, que son de gran uso para el desarrollo de actividades de aventura. De esta manera, se quiere lograr reconocer el mercado objetivo al que Santander quiere llegar, por eso debe resaltar sus escenarios naturales para establecer de manera conjunta el valor agregado de la región y seleccionar los factores diferenciadores, obteniendo así una visión integral respecto a la oferta del territorio.

Por último, se propone fortalecer la alianza entre los participantes del sector para alcanzar la identidad territorial y consolidar una marca región Santandereana, a través de un posicionamiento del destino por medio de marketing digital y otras herramientas de comunicación tecnológicas. En consenso, se aportarán ideas sobre: atractivos naturales, cultura, actividades deportivas, gastronomía y artesanías. De esta manera, se pueda dar una imagen a Santander y enfoque las estrategias de marketing al posicionamiento de la marca regional, alineándose con la marca nacional *“La respuesta es Colombia”*. Teniendo en cuenta las tendencias actuales del turismo internacional, es importante de resaltar la gran utilización de medios tecnológicos para la percepción de las actividades turísticas. Ciertas alternativas se están dando en el mercado, es por eso que los involucrados en el turismo deben estar preparando las estrategias de promoción al cambio constante. Los productos

turísticos de mayor impacto, respecto a estudios de mercados realizados, tendrán gran atención en el momento de la planeación y ejecución del plan de mercadeo, de esta manera mostrar al mundo ese factor diferenciador de Santander respecto a los demás.

Como conclusión, la finalidad de la integración del sector turístico en Santander es lograr en el ámbito nacional la sinergia de los actores existentes representando una sola posición, permitiendo conectar las estrategias nacionales en desarrollo turístico. Se identifican dentro de las actividades dos fases a realizar.

Fase 1: Asociación turística de Santander.

- Para esta fase se busca convocar a las asociaciones turísticas existentes en el departamento, a través de una prueba piloto que involucren a los actores turísticos identificados en el presente proyecto durante encuentros constantes: Activos turístico, empresas, vías, promoción, sector endógeno y territorio turístico, con el fin de informarles sobre la situación actual del sector.
- Posteriormente se van a proponer los lineamientos generados por el presente proyecto en Organización Institucional, Gobernabilidad, Inclusión Social, Integración Económica Internacional y Marketing Territorial en aras de formalizar, fortalecer, certificar, comercializar y promocionar la oferta turística santandereana tanto en el mercado nacional como en el internacional durante todas las épocas del año.

Fase 2: Internacionalización de la asociación turística de Santander.

- Según el cumplimiento de los lineamientos propuestos por parte los actores turísticos, se va a reconocer la oferta que cumple con todos los requisitos para ser exportada.

- Luego se va identificar el destino icónico del departamento y los productos turísticos existentes en el mismo. Estos productos identificados con gran oportunidad internacional
- Se realizará un estudio del mercados, permitiendo conocer la caracterización de los nichos de la demanda internacional, a su vez se trabajará por el desarrollo del producto con servicios innovadores con valor agregado, la comercialización de productos; contando con un modelo de garantía de compra y negociación, que permita la sostenibilidad y estabilidad del empresario turístico formal.

6.5.2 Financiación.

Es pertinente mencionar que la creación de la asociación junto con sus primeras acciones debe estar conformada por ciertos aportes de entes públicos y privados; dentro de las estrategias para la sostenibilidad se busca principalmente en multiplicar los recursos de la contribución turística, donde se busca el apoyo de líderes turísticos para lograr convocatorias y concursos de gobiernos locales y de entidades interesadas en el cumplir de los lineamientos. Dicha estrategia contempla la integración de varios actores de soporte y avance, esto con la finalidad de posicionar destino Santander a través de un clúster turístico en la demanda turística internacional. Por consiguiente, se requiere una asociatividad regional entre los actores del sector de turismo del departamento, la asociación busca acompañar el proceso de promocionar y comercializar los productos turísticos internos en mercados internacionales, haciendo énfasis en la segmentación de mercados especializados para los tipos de turismo ofrecidos, permitiendo transferir el mejor precio posible para los proveedores turísticos, en función de mejorar la marca región de Santander y del sector.

Asimismo, generar una política de Estado comprometida con las funciones de planeación a mediano y largo plazo, asumiendo la responsabilidad de desarrollar y concertar la visión del sector para que se convierta en el punto de partida de una acción estatal coordinada y articulada entre el gobierno central y las regiones, los departamentos y los distintos actores de la sociedad civil, estimulando y enmarcando el diseño e implementación de metas, planes y proyectos sectoriales viables. No obstante, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el ejercicio de sus funciones como rector de las políticas del sector turístico, coordinará la gestión de *Los Lineamientos de Política para el Desarrollo del Turismo Comunitario en Colombia*, con los diferentes actores y entidades del orden nacional y territorial. Además, promoverá la gestión de recursos del Fondo Nacional de Turismo - FONTUR, para apoyar la ejecución del plan de acción que se genere para la ejecución de estos lineamientos, según lo dispuesto en la ley 1101 de 2006.

6.5.2.1 Fondos que facilitan inversión inicial de la estrategia son:

- Estampillas Pro-Turismo Municipal y Departamental.
- Participación en los recursos de transferencias - Articulación con planes de desarrollo regional.
- Vinculación del sector a los programas de incentivos fiscales.
- Creación de sinergias estratégicas con otros sectores.
- Articulación a la Política sectorial de Turismo, definida en el documento CONPES.
- Cooperación internacional.
- Participación en programas y líneas de financiación de la Financiera de Desarrollo Territorial (FINDETER).

- Recursos fiscales del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

6.5.2.2 Entidades participantes de la implementación de la estrategia.

- Presidencia de la República
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- Ministerio de Relaciones Exteriores
- Ministerio de Transporte
- Departamento Nacional de Planeación
- Sistema de Parques Nacional Naturales
- PROCOLOMBIA
- Universidades e instituciones tecnológicas
- FINDETER
- BANCOLDEX
- Gobernación de Santander y Alcaldías de cada municipio
- Consejos Comunitarios
- Autoridades Regionales de Turismo
- ANATO
- ACODRES
- COTELCO
- ALAICO
- Cámaras de Comercio
- Empresas Privadas y Públicas

6.5.3 Control de gestión.

Con la finalidad de poder medir la efectividad de las acciones y evaluación de los resultados esperados se plantea un mecanismo de control social que involucre a los actores de turismo del departamento de Santander, para tal medida se propone una rendición de cuentas. Este proceso tiene como finalidad la búsqueda de la transparencia de la gestión de la administración pública y a partir de allí lograr la adopción de los principios de buen gobierno, eficiencia, eficacia y transparencia, en la cotidianidad del servidor público. En el que las leyes de probidad administrativa, alta dirección pública y acceso a la información permitan establecer la presentación de informes del sector apoyados en sanciones fuertes al incumplimiento de las normas.

A su vez, el fomento del diálogo y la retroalimentación entre las instituciones y entidades del Estado con los ciudadanos es de gran importancia, por lo cual se debe informar, explicar y justificar la gestión pública de la asociatividad en el turismo. A la par, promover una conducta institucional de buenas prácticas en el sector público y privado en el que se estimule iniciativas ciudadanas de petición de cuentas a la Administración Pública y Privada.

Por último, se pretende generar una cultura de rendición de cuentas voluntaria implicando los tres elementos fundamentales del proceso que son: información, diálogo e incentivos. Algunos temas que se abordarán son presupuestos, cumplimiento de metas, gestión, contratación, impactos de la gestión y elementos de mejoramiento de la gestión.

7. Conclusiones

La presente investigación se dedicó al estudio de la integración del turismo del departamento de Santander. A través de métodos estadísticos descriptivos y de conglomerados, se permitió diagnosticar la situación actual del sector turístico en cada una de las provincias del departamento. De esta manera, se identificó cuáles actores repercuten en el desarrollo turístico, por esta razón, se aplicó la planeación estratégica para el correcto diseño de los lineamientos y por tanto el perfil de una estrategia pertinente.

- Se evidenció que el sector turístico de Santander carece de información actualizada y de datos disponibles por parte de las instituciones y entes oficiales.
- Los actores de turismo del departamento presentan una desintegración en el desarrollo de políticas públicas con beneficios para el sector.
- Ausencia de organismos institucionales de apoyo para impulsar el turismo municipal, provincial y departamental.
- Alta heterogeneidad por parte de los datos encontrados entre provincias.
- La capital del departamento de Santander es el único municipio con calificación alta según el método de conglomerados, a la par ocho municipios presentan calificación media.
- Ausencia de ciencia, tecnología e innovación aplicada a la internacionalización del turismo dada su baja competitividad.
- Disponibilidad de recursos financieros destinados al desarrollo del turismo del departamento.
- El departamento de Santander cuenta con gran biodiversidad de recursos naturales en pro de aumentar su oferta turística.

8. Recomendaciones

Una vez concluida la investigación, se considera importante profundizar sobre diversos aspectos relacionados al turismo y se propone:

- Considerar la creación y participación activa de la Asociación Turística de Santander como una organización que pueda comunicar la posición e intereses de los involucrados ante el escenario nacional e internacional.
- Estimular e incentivar la creación de políticas públicas en aras de consolidar una Federación Nacional de Turismo y un Ministerio de Turismo Incluyente.
- Ampliar, verificar y consolidar una base de datos única de los actores del sector turístico de Santander.
- Ejecutar planes de control, para que se revisen específicamente las situaciones de informalidad del sector.
- Realizar seminarios provinciales en los que se desarrolle la identificación de oportunidades y beneficios de turistas nacionales e internacionales.
- Promover campañas de actualización, legalización y certificados internacionales.
- Investigar sobre nuevas tecnologías de la información de aplicación al sector, con el fin de ofrecer una completa guía informativa de sitios turísticos, cultura, gastronomía y alojamiento de Santander para Colombia y el mundo.
- Campañas de bilingüismo en zonas de alta potencialidad turística.
- Buscar la participación del departamento en ferias, congresos y exposiciones internacionales de turismo, por medio de la gestión de ProColombia y el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (MINCIT).

- Se propone un modelo de asociatividad departamental en pro de impulsar el sector a nivel internacional generando beneficio y oportunidades a los involucrados.
- Articular procesos de transformación productiva con planes de desarrollo nacional que contemplen las bases para construir una Colombia en paz, equitativa y educada.
- Es primordial consolidar una directriz y una hoja ruta que impulse el desarrollo regional integrando las nuevas economías que se hallan en niveles semejantes e inferiores; con la idea de estrechar más la cultura y armonía de los pueblos.
- Involucrar a la población inmersa del conflicto en Colombia a los proyectos de desarrollo sostenible turístico del departamento.

Referencias bibliográficas

- Acuña, N. (4 de abril de 2012). Agencias de Turismo deben cumplir con normas técnicas. *Vanguardia Liberal*.
- Agreda, V., De la Torre, C., Twanama, A., Rubio, R., & Garcia, A. (1988). *Tipificación de productores mediante el análisis multivariado*. Lima, Perú: Convenio INIAA-JUNAC.
- Anderberg, M. R. (1973). *Cluster Analysis for Applications*. New York, NY: Academic Press.
- Armijo, M. (junio de 2009). *CEPAL*. Obtenido de Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.: http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
- Berdegú, J., Sotomayor, O., & Zilleruelo, C. (1991). Metodología de Tipificación y Clasificación de Sistemas de Producción Campesinos de la Provincia de Ñuble, Chile. En J. Berdegú, & G. Escobar, *Tipificación de sistemas de producción*

- agrícola* (págs. 85-118). Santiago de Chile: RIMISP.
- BID, B. I. (2016). *iadb*. Obtenido de Crecimiento de la Actividad Turística en América Latina y el Caribe: <http://www.iadb.org/es/temas/turismo/crecimiento-de-la-actividad-turistica-en-america-latina-y-el-caribe,3853.html>
- Burbano, Gónzales, Murgueitio, Cruz, & Moreno. (2013). *Univrrsidad de San Buenaventura Cali*. Obtenido de Marketing territorial, una alternativa para la competitividad y el posicionamiento regional.: <http://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/gyd10-cap7.pdf>
- CCB, C. d. (2016). *Cámara directa*. Obtenido de Santander en cifras: www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/santanderencifras/default.htm
- CEPAL. (Noviembre de 2005). Obtenido de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2447/S2005681_es.pdf?sequence=1
- CEPAL. (2005). *CEPAL*. Obtenido de Las aglomeraciones en torno a los recursos naturales en América Latina y el Caribe.: www.cepal.org
- CEPAL, C. E. (2015). *Vicepresidencia de Ecuador*. Obtenido de Análisis de la Cadena de Turismo: <http://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Resumen-Cadena-Turismo-1.pdf>
- Chatfield, C., & Collins, A. J. (1992). *Introduction to Multivariate Statistical Analysis*. London: Chapman & Hall.
- Chiavenato, I. (2003). *Introducción a la Administración*. Mc Graw Hill.
- CITUR. (2016). *Turismo receptor*. Bogotá: Centro de Información Turística.
- Clausen, S. E. (1998). *Applied Correspondence Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Comisión de la Comunidad Andina. (14 de Septiembre de 2000). Regimen Común Sobre Propiedad Industrial. *Decisión 486*. Lima, Perú.

COTELCO. (2014). *Informe Mensual Indicadores Hoteleros*. Bogotá.

Cruz, N., & Ramirez, G. (2008). *Universidad de la Salle*. Obtenido de Propuesta de plan estratégico para la empresa Ivan A Ramirez:
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4264/T11.08%20C889p.pdf?sequence=1>

Cundisan, U. T. (2012). *Plan de Desarrollo Turístico de Santander*. Fondo de Promoción Turística de Colombia.

Cunha, M., & Aricó, R. (Noviembre de 2001). *CEPAL*. Obtenido de La formación de un cluster en torno al turismo de naturaleza sustentable en Bonito, Brasil.:
http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4498/S0111948_es.pdf;jsessionid=F149E609D4A6E182281459E018E3F70F?sequence=1

Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Plan Sectorial de Turismo 2014 -2018*. Bogotá.

Diez, J. I. (s.f.). *Economía y Región*. Obtenido de El concepto de desarrollo regional endógeno o desarrollo local: su evolución.:
<http://economyregion.com.ar/pdf/documento%20de%20trabajo-JDIEZ.pdf>

DNP, D. N. (s.f.). *DNP*. Obtenido de Convergencia y Desarrollo Regional - Caracterización Dinámica y Desafíos:
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/3C.%20Cap%C3%ADtulo%20II.pdf>

Gereffi, G. & Tam, T. (1998). Industrial upgrading through organizational chains: Dynamics of rent, learning, and mobility in the global economy. Paper presented at the 93rd annual meeting of the American Sociological Association, San Francisco,

CA, August 21-25

Gereffi, G. (2001) “Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización”,

Problemas del desarrollo, Vol. 32, N° 125, México, IIEc-UNAM, pp: 9-37.

<http://www.nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/docs/2069.pdf>

Gobernación de Santander. (2015). *Plan estratégico de turismo del departamento de Santander*. Bucaramanga.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis*. New York, NY: Prentice Hall, 5th Edition.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw-Hill.

HidalgoA. (noviembre de 2009). *Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de Orientaciones y pautas para la elaboración de planes y programas de Desarrollo.:http://sgc.uaeh.edu.mx/planeacion/images/pdf/Orientaciones_Pautas_Planeacion_Estrategica.pdf

International Council on Monuments and Sites - ICOMOS. (4 de octubre de 2008). *ICOMOS*. Obtenido de Carta para interpretación y presentación de sitios de patrimonio cultural.:www.icomos.org/images/DOCUMENTS/Charters/interpretation_sp.pdf

International Organization for Standardization. (2005). *ISO*. Obtenido de ISO/TC 228: <https://www.iso.org/committee/375396.html>

Johnson, R. A., & Wichern, D. W. (1992). *Applied Multivariate Statistical Analysis*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc.

Johnson, R. A., & Williamson, C. (1998). *Multivariate statistical analysis*. New York: Prentice Hall.

Maldonado, A. (2010). *CEPAL*. Obtenido de Desarrollo regional y políticas de promoción

del desarrollo económico local: www.cepal.org

Martínez, A. (s.f.). Normas de calidad y turismo. *Periodico Insitucional Universidad de Buenos Aires*, pág. 17.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2006). *Mincetur*. Obtenido de Manual para la formulación de inventarios de recursos turísticos a nivel nacional e internacional: www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto_turistico/Manual_de_Inventario_OCT200

MINISTERIO DE COMERCIO, I. Y. (enero de 2010). *MINCIT*. Obtenido de Metodología para la elaboración de atractivos turísticos: <http://www.mincit.gov.co>

Ministerio de Industria, C. y. (s.f.). *Mincit*. Obtenido de Turismo como Motor de desarrollo regional: www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?lServicio=Documentos&lFunction=verPdf&id=47624&name=TURISMOMOTORDEDESARROLLOREGIONAL.pdf&prefijo=file

Ministerio de industria, comercio y turismo. (28 de Marzo de 2008). Resolución 650. *Uso de la Marca de Certificación de Calidad*. Colombia.

Ministerio Industria, C. y. (2011). *Mincit*. Obtenido de www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/192/politicas_del_sector_turismo

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2016). *MINCIT*. Obtenido de Normatividad de Turismo: http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/13311/normatividad_turismo

Ministerio de Industria, C. y. (28 de febrero de 2017). *Mincit*. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/37876/corredores_turisticos

Naciones Unidas. (2002). Declaración de Johannesburgo sobre Desarrollo Sustentable. *Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sustentable*, (pág. 5). Johannesburgo.

OMT, O. M. (27 de Diciembre de 1999). *UNWTO*. Obtenido de Código Ético Mundial para

- el Turismo.<http://ethics.unwto.org/es/content/codigo-etico-mundial-para-el-turismo>
- OMT, O. M. (2016). *UNWTO*. Obtenido de Panorama de Turismo Internacional:
<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875>
- Organización Mundial del Turismo -OMT . (1980). Declaración de Manila sobre el Turismo Mundial. *Conferencia Mundial de Turismo*, (pág. 4). Manila.
- Ortegon, Pachecho, & Prieto. (2005). *CEPAL*. Obtenido de Metodología del Marco Lógico para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos y programas.:
http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Ortiz, N. (2014). ¡A disfrutar con calidad! *Normas de Turismo Internacional*, 2-3. Obtenido de Normas Internacionales de Turismo:
<http://www.aenor.es/revista/pdf/dic14/12dic14.pdf>
- PROCOLOMBIA. (diciembre de 2014). Colombia fortalecerá promoción turística internacional en nichos d mayor gasto en el mundo. *ProColombia*, pág. 1.
- Restrepo, Rosker, & Echeverri. (2008). *CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración*. Obtenido de Estudio de Caso: Colombia es Pasión:
<http://www.cesa.edu.co/Pdf/El-Cesa/10L.Echeverri-Colombia-es-Pasion.pdf>
- Rodriguez, A. (2016). Análisis de las Percepciones y Preferencias de los Productores de Panela y Café sobre la Gestión de dos Asociaciones de Agricultores en Onzaga, Santander. *Tesis de Grado*. Bucaramanga, Santander, Colombia: Universidad Santo Tomás.
- Sandoval, C. (Agosto de 2015). *CIDER UNIVERSIDAD DE LOS ANDES*. Obtenido de Aglomeración Turística y Desarrollo Economico Local: El caso de la Localidad de La Candelaria, Bogotá.:
https://cider.uniandes.edu.co/Documents/Trabajos%20de%20grado/tg34_aglomerac

ion34.pdf

Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R editores.

Serna, H., Sallenave, J., & Falcón, J. (2010). *Cultura recreacion y deporte*. Obtenido de EL MÉTODO DOFA, UN MÉTODO MUY UTILIZADO PARA DIAGNÓSTICO DE:
<http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co>

The World Travel & Tourism Council. (20 de enero de 2017). *World Travel & Tourism Council*. Obtenido de World Travel & Tourism Council: <http://sp.wttc.org/>

UNESCO. (1972). Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial,Cultural y Natural. *La Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación,Ciencia y Cultura.*, (pág. 16). Paris.

Universidad Santo Tomás. (2014). *Lineamientos y Directrices del Plan de Ordenamiento Territorial*. Bucaramanga.

Uriel, E., & Aldás, J. (2005). *Análisis multivariante Aplicado*. Madrid, España: Thomson.

Valencia, G. N. (1977). *Diccionario general de Turismo*. México D.F: Diana.

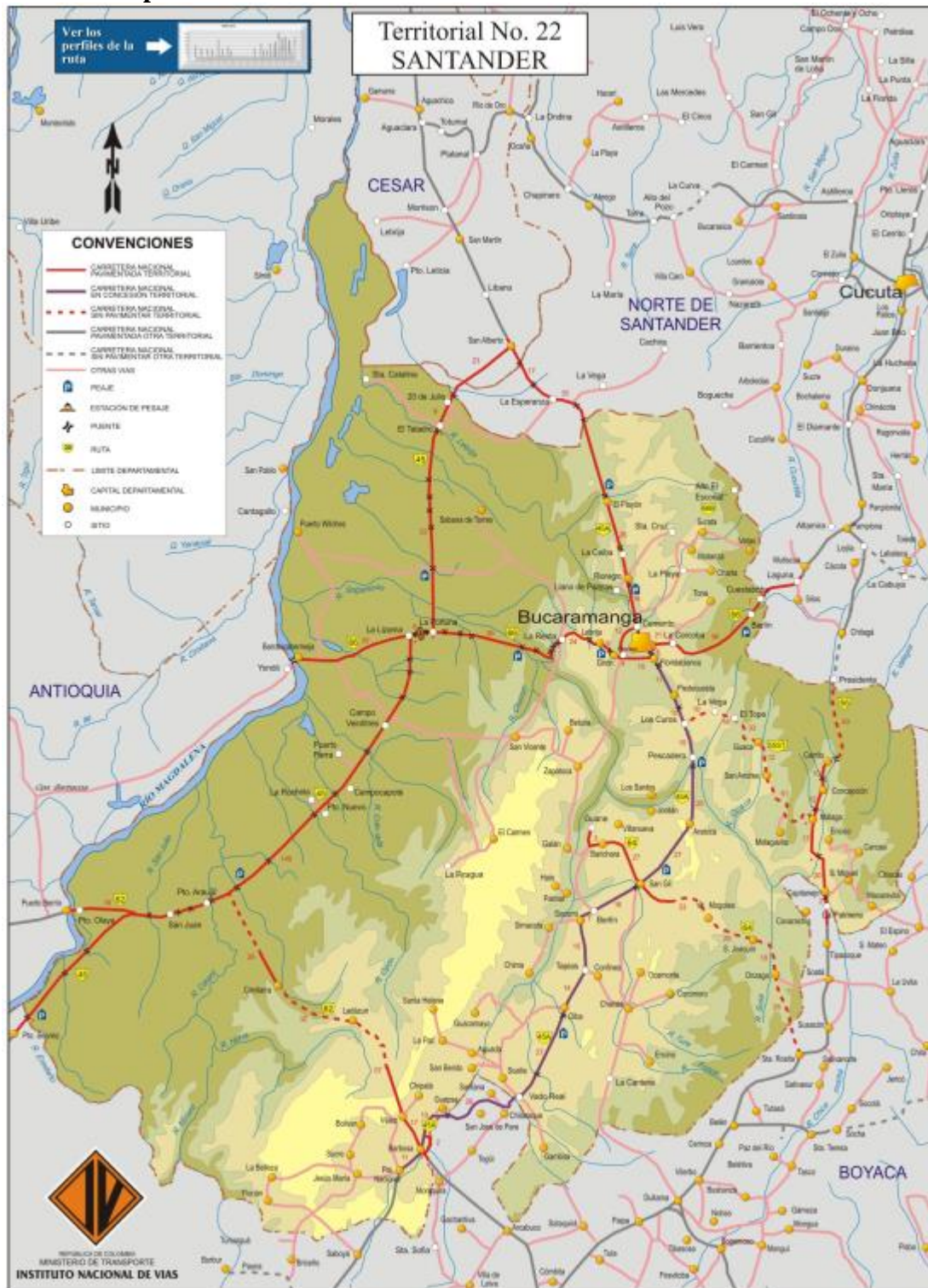
Varisco, C. (2004). Universidad Nacional de Mar del Plata. Obtenido de <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Varisco.pdf>

Vazquez, A. (2000). Desarrollo endógeno y globalización. *Eure*.

Ventura-Dias, V. (Septiembre de 2011). *Inter-American Development Bank- IDB*. Obtenido de El turismo, su cadena productiva y el desarrollo incluyente en América Latina. Los casos de Brasil y México.:
<http://www19.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2011/08676.pdf>

Apéndices

Apéndice A. Mapa de infraestructura vial de Santander



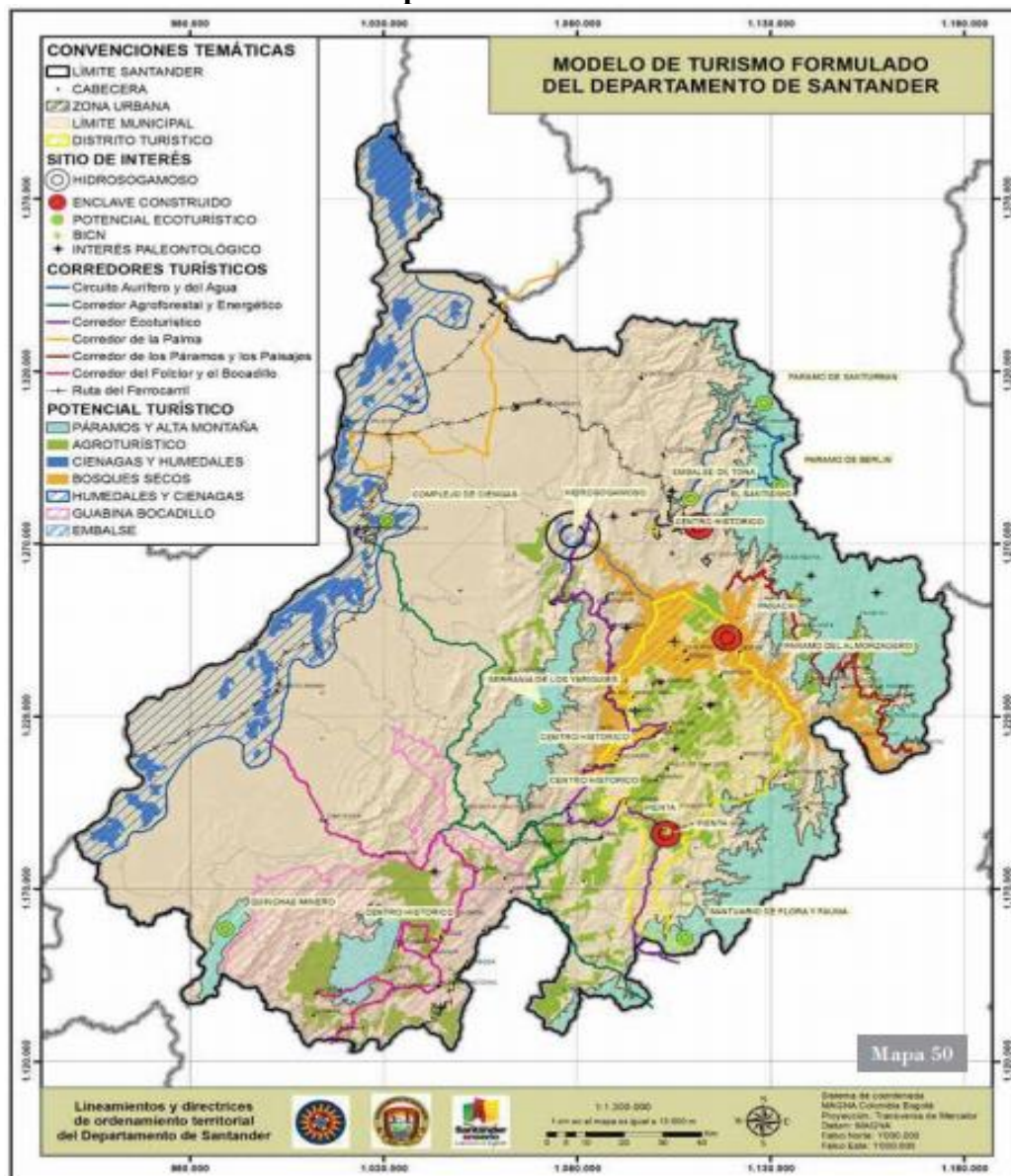
Apéndice B. Oferta de productos turísticos en Colombia



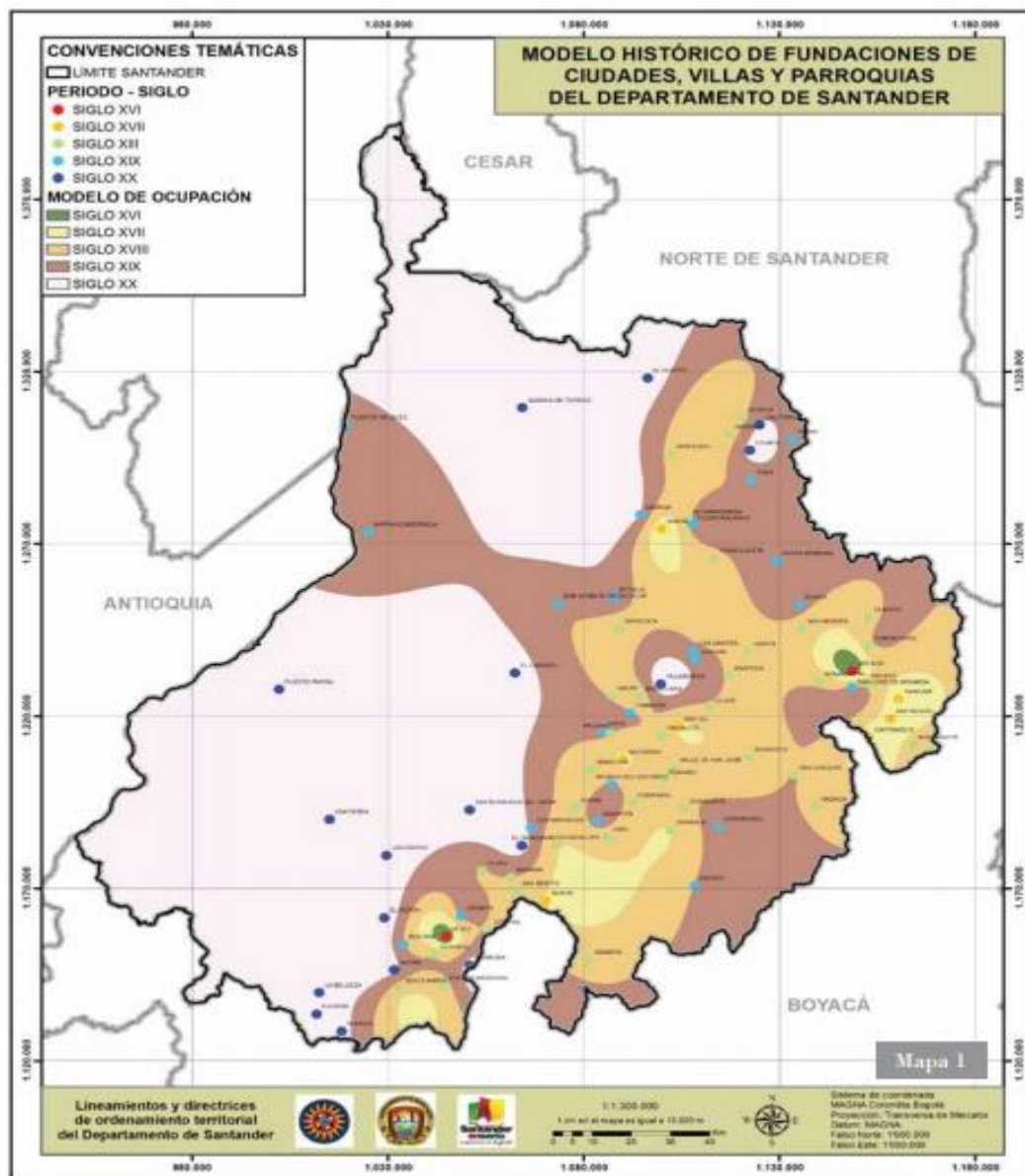
Apéndice C. Tipos de Turismo a nivel mundial

▶ AVENTURA	▶ CULTURAL	▶ NATURALEZA	▶ NÁUTICO	▶ SOL Y PLAYA
ACTIVIDADES DE AVENTURA EN EL AGUA	TURISMO RELIGIOSO	AVISTAMIENTO DE BALLENAS	CRUCEROS	PLAYA
ACTIVIDADES DE AVENTURA EN EL AIRE	CIUDADES CAPITALES	AVISTAMIENTO DE AVES	RUTAS EN RÍOS	SOL VERaneo
ACTIVIDADES DE AVENTURA EN TIERRA	COSTUMBRES Y TRADICIONES	AVISTAMIENTO DE FLORA Y FAUNA	RUTAS EN LAGUNAS	
	EVENTOS CULTURALES	AGROTURISMO	YATES Y VELEROS	▶ BIENESTAR
	DESTINOS PATRIMONIO	PARQUES NATURALES	▶ REUNIONES	CENTROS DE BIENESTAR
	TURISMO ARQUEOLÓGICO		¿POR QUÉ COLOMBIA?	
	TURISMO GASTRONÓMICO		CONGRESOS Y CONVENCIONES	
			VIAJES DE INCENTIVOS	
			GOLF	

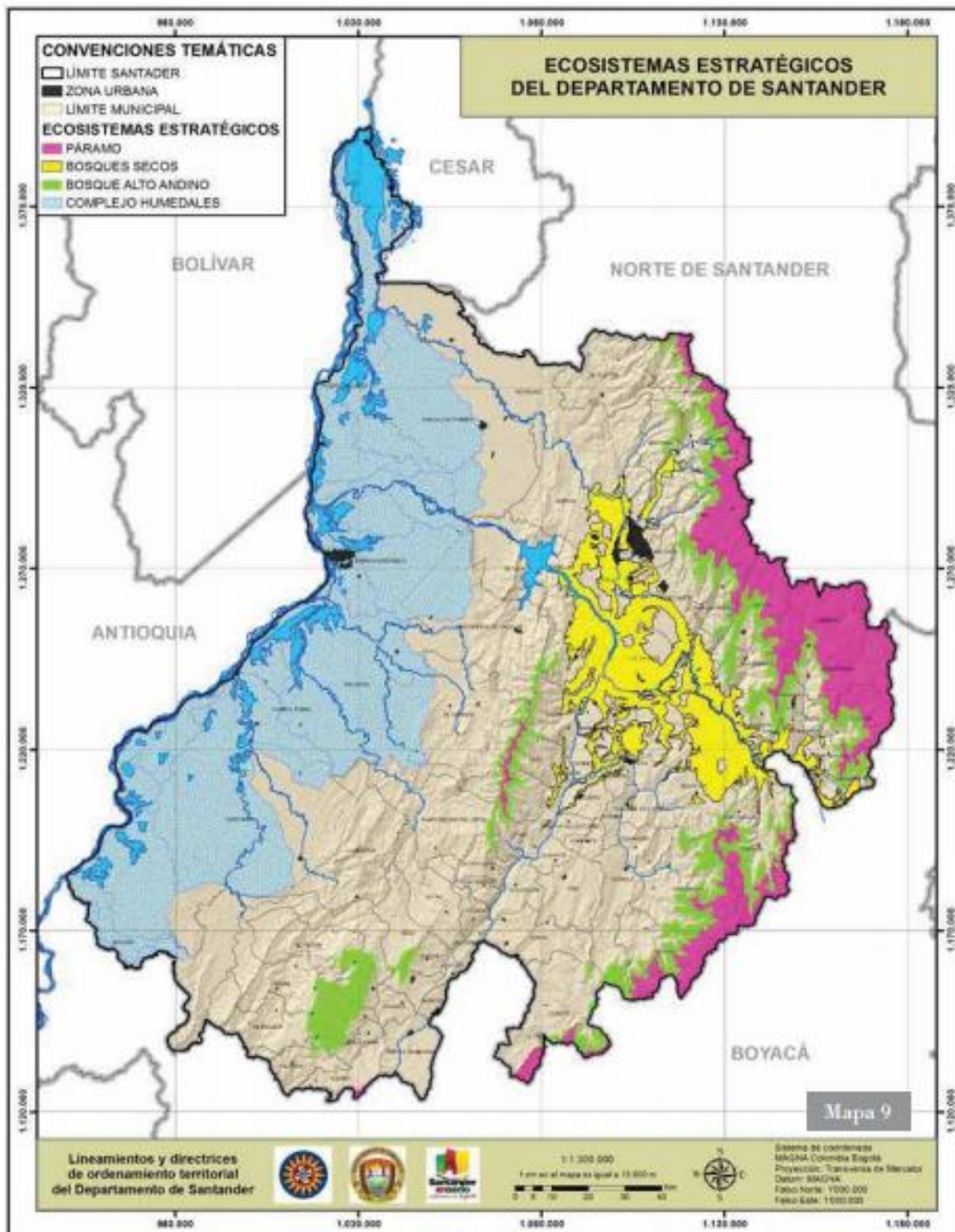
Apéndice D. Modelo de turismo del departamento de Santander del POT.



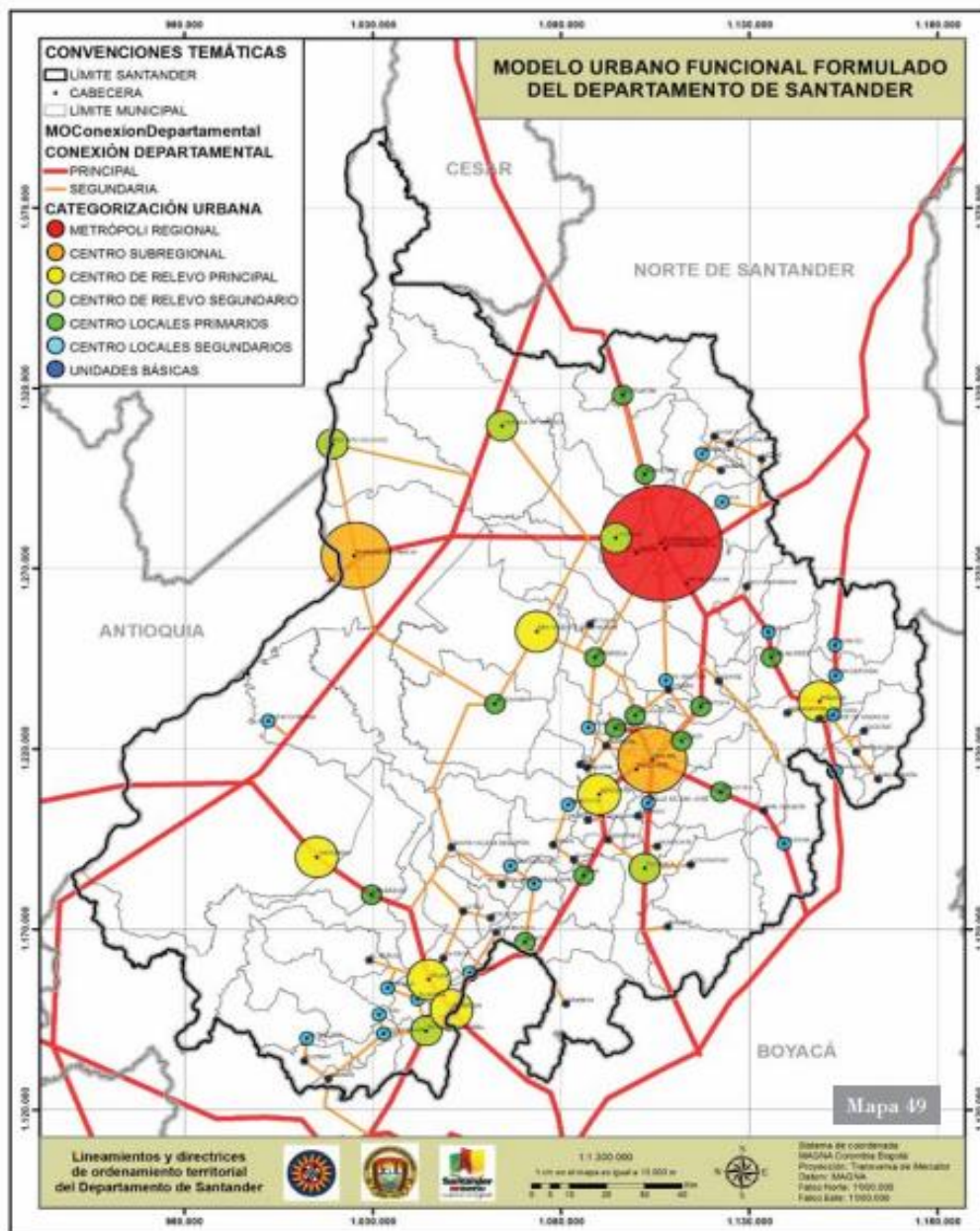
Apéndice E. Modelo histórico de Fundaciones de ciudades, villas y parroquias de Santander.



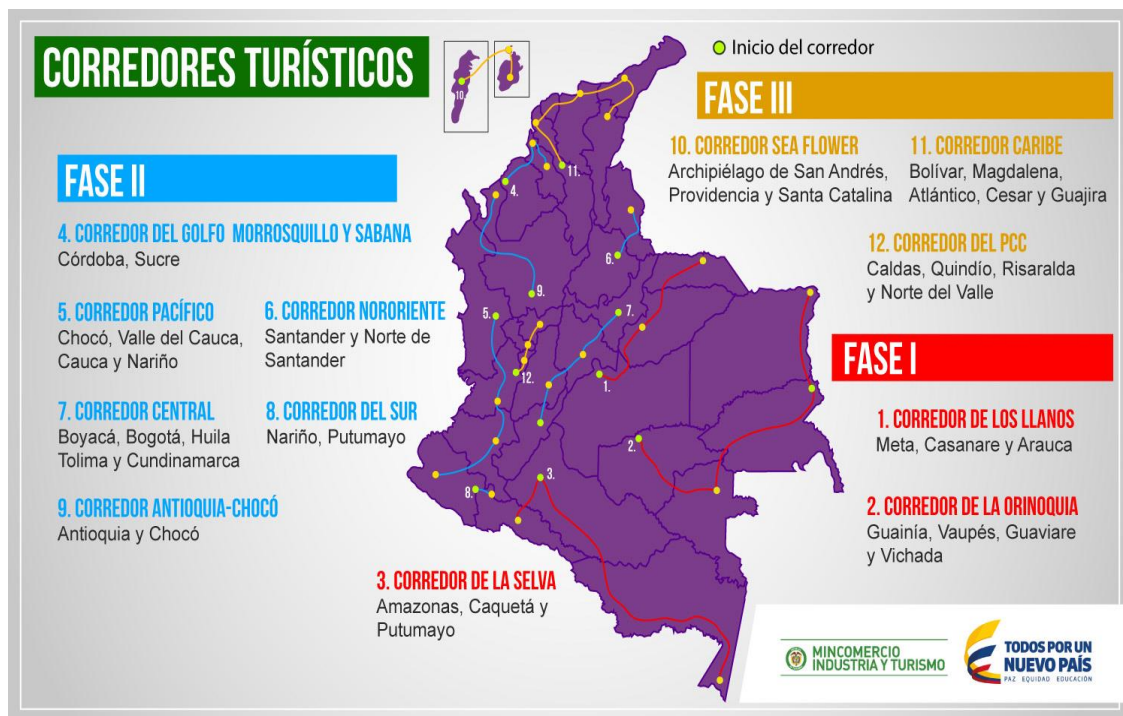
Apéndice F. Ecosistemas estratégicos del departamento de Santander.



Apéndice G. Modelo Urbano funcional formulado en Santander.



Apéndice H. Corredores turísticos de Colombia.



Apéndice I. Ingreso familiar anual de turistas.

Ingreso familiar anual							
	Total	Lugar de residencia			Perfil psicográfico		
		Europa	Norteam.	Sudam.	Convencional	Arriesgado	Aficionado
	%	%	%	%	%	%	%
Menos de US\$ 20,000	6	6	4	21	4	7	5
De US\$ 20,000 a US\$ 39,999	14	21	8	27	16	15	13
De US\$ 40,000 a US\$ 59,999	24	23	25	21	28	21	24
De US\$ 60,000 a US\$ 79,999	22	21	24	14	20	19	28
De US\$ 80,000 a US\$ 99,999	15	11	20	6	11	20	13
De US\$ 100,000 a US\$ 119,999	9	9	9	4	7	14	4
De US\$ 120,000 a US\$ 139,999	4	4	4	2	6	2	5
De US\$ 140,000 a US\$ 159,999	2	2	2	-	3	2	2
De US\$ 160,000 a US\$ 179,999	1	1	-	2	1	-	1
De US\$ 180,000 a US\$ 199,999	1	1	1	-	-	-	2
De US\$ 200,000 a más	2	1	4	2	4	-	4

Total 100%

Base: Turistas que mencionaron su ingreso familiar anual

Apéndice J. Llegadas de turistas internacionales.

	Llegadas de turistas internacionales (millones)							Cuota de mercado (%)	Variación (%)			Crec. medio anual (%)
	1990	1995	2000	2005	2010	2014	2015*		13/12	14/13	15*/14	
Mundo	435	527	674	809	950	1.134	1.186	100	4,6	4,2	4,6	3,9
Economías avanzadas ¹	299	339	424	470	516	622	653	55,0	4,6	5,7	5,0	3,3
Economías emergentes ¹	136	188	250	339	434	512	533	45,0	4,6	2,4	4,1	4,6
Por regiones de la OMT:												
Europa	261,5	304,5	386,6	453,2	489,4	580,2	607,7	51,2	4,8	2,3	4,7	3,0
Europa del Norte	28,7	36,4	44,8	59,9	62,8	70,8	75,9	6,4	2,4	5,3	7,3	2,4
Europa Occidental	108,6	112,2	139,7	141,7	154,4	174,4	180,0	15,2	2,8	2,1	3,2	2,4
Eur. Central/Oriental	33,9	57,9	69,6	95,3	98,9	120,2	126,6	10,7	7,7	-6,2	5,3	2,9
Eur. Meridional/Medit.	90,3	98,0	132,6	156,4	173,3	214,8	225,2	19,0	5,6	6,9	4,8	3,7
- de los cuales UE-28	230,1	268,0	330,5	367,9	384,3	454,1	478,4	40,3	3,9	4,8	5,4	2,7
Asia y el Pacífico	55,9	82,1	110,4	154,0	205,5	264,3	279,2	23,5	6,9	5,7	5,6	6,1
Asia del Nordeste	26,4	41,3	58,3	85,9	111,5	136,3	142,1	12,0	3,4	7,3	4,3	5,2
Asia del Sudeste	21,2	28,5	36,3	49,0	70,5	97,3	104,6	8,8	11,3	3,0	7,6	7,9
Oceanía	5,2	8,1	9,6	10,9	11,4	13,3	14,2	1,2	4,6	6,1	7,4	2,7
Asia Meridional	3,2	4,2	6,1	8,2	12,1	17,5	18,3	1,5	12,1	9,6	4,4	8,4
Américas	92,8	108,9	128,2	133,3	150,2	181,9	192,6	16,2	3,0	8,5	5,9	3,7
América del Norte	71,8	80,5	91,5	89,9	99,5	120,9	127,6	10,8	3,6	9,7	5,5	3,6
El Caribe	11,4	14,0	17,1	18,8	19,5	22,3	23,9	2,0	2,7	5,5	7,4	2,4
América Central	1,9	2,6	4,3	6,3	7,9	9,6	10,3	0,9	2,6	5,6	7,1	5,0
América del Sur	7,7	11,7	15,3	18,3	23,2	29,1	30,8	2,6	1,4	7,1	5,8	5,3
África	14,8	18,7	26,2	34,8	50,4	55,3	53,5	4,5	4,4	1,1	-3,3	4,4
África del Norte	8,4	7,3	10,2	13,9	19,7	20,4	18,0	1,5	5,8	-1,4	-11,7	2,6
África Subsahariana	6,4	11,5	16,0	20,9	30,7	34,9	35,4	3,0	3,6	2,7	1,6	5,4
Oriente Medio	9,6	12,7	22,4	33,7	54,7	52,4	53,3	4,5	-2,9	6,7	1,7	4,7

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT-UNWTO) . Para símbolos y abreviaturas, ver página 9.

(Cifras procedentes de la OMT-UNWTO, julio 2016)

¹ Clasificación basada en el Fondo Monetario Internacional (FMI), véase el anexo estadístico del FMI *World Economic Outlook* de abril de 2015, página 150, en www.imf.org/external/na/cs.aspx?id=29.

Apéndice K. Ingresos por turismo internacional.

	Ingresos por turismo internacional				Cuota de mercado (%)	Ingresos (\$EEUU)			Ingresos (euro)		
	Monedas locales, precios constantes (% variación)					(miles de millones)		por llegada	(miles de millones)		por llegada
	12/11	13/12	14/13	15*/14		2014	2015*	2015*	2014	2015*	2015*
Mundo	4,3	5,9	5,1	4,4	100	1.309	1.260	1.060	986	1.136	960
Economías avanzadas¹	3,6	6,1	4,9	3,1	61,5	829	774	1.190	624	698	1.070
Economías emergentes¹	5,4	5,5	5,5	6,7	38,5	481	486	910	362	438	820
Por regiones de la OMT:											
Europa	1,8	4,1	4,3	3,0	35,8	513,5	450,7	740	386,6	406,2	670
Europa del Norte	3,3	7,5	6,4	7,6	6,2	82,5	78,4	1.030	62,1	70,7	930
Europa Occidental	2,7	2,2	3,3	0,2	11,6	173,7	146,4	810	130,7	131,9	730
Eur. Central/Oriental	4,3	3,5	-0,9	-0,4	4,0	58,2	50,1	400	43,8	45,2	360
Eur. Meridional/Medit.	-0,3	4,8	6,1	5,0	14,0	199,2	175,8	780	149,9	158,4	700
- de los cuales UE-28	1,5	3,8	4,6	3,4	29,6	427,3	373,4	780	321,6	336,5	700
Asia y el Pacífico	7,6	9,3	5,3	4,0	33,2	420,1	418,3	1.500	316,2	377,0	1.350
Asia del Nordeste	8,6	10,4	6,1	0,8	18,8	238,0	236,7	1.670	179,1	213,3	1.500
Asia del Sudeste	10,9	10,6	2,0	7,8	8,6	108,1	108,3	1.030	81,4	97,6	930
Oceanía	-1,8	2,0	7,2	9,9	3,3	44,6	41,9	2.940	33,6	37,8	2.650
Asia Meridional	4,9	8,7	8,5	7,1	2,5	29,4	31,4	1.720	22,1	28,3	1.550
Américas	4,7	6,7	6,4	7,8	24,1	288,0	303,7	1.580	216,8	273,7	1.420
América del Norte	5,0	7,4	6,6	8,2	18,9	225,0	238,5	1.870	169,3	214,9	1.680
El Caribe	1,2	3,7	4,8	5,8	2,2	26,7	28,1	1.170	20,1	25,3	1.060
América Central	7,8	7,2	6,2	7,3	0,9	10,6	11,5	1.120	8,0	10,4	1.010
América del Sur	4,8	3,4	6,2	7,0	2,0	25,7	25,6	830	19,3	23,0	750
África	6,2	2,4	2,4	2,4	2,6	36,1	33,1	620	27,2	29,8	560
África del Norte	8,2	-2,1	5,2	-9,8	0,7	10,6	8,6	470	8,0	7,7	430
África Subsahariana	5,5	4,2	1,4	7,5	1,9	25,5	24,5	690	19,2	22,1	620
Oriente Medio	1,8	-4,6	7,4	4,3	4,3	51,6	54,4	1.020	38,8	49,0	920

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT-UNWTO) ©. Para símbolos y abreviaturas, ver página 9.

(Cifras procedentes de la OMT-UNWTO, julio 2016)

¹ Clasificación basada en el Fondo Monetario Internacional (FMI), véase el anexo estadístico del FMI World Economic Outlook de abril de 2015, página 150, en www.imf.org/external/hrs/cs.aspx?id=29.

Apéndice L. Principales destinos turísticos del mundo.

Principales destinos turísticos del mundo

Llegadas de turistas internacionales						
Rango		Serie	(millones)		Variación (%)	
			2014	2015*	14/13	15*/14
1	Francia	TF	83,7	84,5	0,1	0,9
2	Estados Unidos	TF	75,0	77,5	7,2	3,3
3	España	TF	64,9	68,2	7,0	5,0
4	China	TF	55,6	56,9	-0,1	2,3
5	Italia	TF	48,6	50,7	1,8	4,4
6	Turquía	TF	39,8	39,5	5,3	-0,8
7	Alemania	TCE	33,0	35,0	4,6	6,0
8	Reino Unido	TF	32,6	34,4	5,0	5,6
9	México	TF	29,3	32,1	21,5	9,4
10	Fed. de Rusia	TF	29,8	31,3	5,3	5,0

Ingresos por turismo internacional¹			\$EEUU		Monedas locales		
Rango		(miles de millones)	Variación (%)		Variación (%)		
			2014	2015*	14/13	15*/14	
1	Estados Unidos	191,3	204,5	7,8	6,9	7,8	6,9
2	China	105,4	114,1	n/a	8,3	n/a	9,8
3	España	65,1	56,5	3,9	-13,2	3,9	4,0
4	Francia	58,1	45,9	2,8	-21,0	2,8	-5,4
5	Reino Unido	46,5	45,5	11,8	-2,3	6,2	5,2
6	Tailandia	38,4	44,6	-8,0	16,0	-2,7	22,0
7	Italia	45,5	39,4	3,6	-13,3	3,6	3,8
8	Alemania	43,3	36,9	4,9	-14,9	4,9	1,9
9	Hong Kong (China)	38,4	36,2	-1,4	-5,8	-1,5	-5,8
10	Macao (China)	42,6	31,3	-1,1	-26,4	-1,1	-26,5

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT-UNWTO) ©. Para símbolos y abreviaturas, ver página 9. (Cifras procedentes de la OMT-UNWTO, julio 2016)

¹ Nota: China, los Estados Unidos y el Reino Unido revisaron considerablemente al alza sus cifras de ingresos por turismo internacional para 2015 y retroactivamente para algunos años anteriores, debido a cambios de metodología.

Apéndice M. Activos Turísticos en las provincias de Santander.

ACTIVO TURÍSTICO PROVINCIA CARARE Y OPÓN								
MUNICIPIOS	RESERVAS NATURALES	PARQUES	CAPILLAS	CASAS COLONIALES - PATRIMONIO	IGLESIAS	MUSEOS	FERIAS FIESTAS	CAMINOS REALES
CIMITARRA	2	2	0	0	1	0	1	0
LANDÁZURI	11	1	0	0	1	0	1	0
PUERTO PARRA	6	1	0	0	1	0	1	0
SANTA HELENA DEL OPÓN	7	1	0	0	1	0	1	0
MEDIA	6,5	1,25	0	0	1	0	1	0
DESVIACIÓN ESTANDAR	2,5	0,38	0	0	0,00	0	0	0
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	0,385	0,30	0	0	0,00	0	0	0

ACTIVO TURÍSTICO PROVINCIA COMUNERA								
MUNICIPIOS	RESERVAS NATURALES	PARQUES	CAPILLAS	CASAS COLONIALES - PATRIMONIO	IGLESIAS	MUSEOS	FERIAS FIESTAS	CAMINOS REALES
CHIMA	7	1	0	0	1	0	2	0
CONFINES	11	1	0	2	1	0	2	2
CONTRATACIÓN	6	1	0	1	1	0	1	0
EL GUACAMAYO	10	1	0	0	1	0	2	0
GALÁN	6	1	1	1	1	1	1	4
GÁMBITA	16	1	0	0	1	0	2	0
GUADALUPE	12	1	0	0	1	0	5	0
GUAPOTÁ	9	1	0	0	1	0	1	0
HATO	2	1	0	0	1	0	1	0
OIBA	8	1	0	2	1	1	7	0
PALMAR	1	1	1	1	1	0	1	0
PALMAS DEL SOCORRO	1	1	0	0	1	0	1	0
SIMACOTA	23	1	3	21	1	0	4	4
SOCORRO	8	7	3	8	4	1	4	0
SUAITA	5	1	0	2	1	2	3	0
MEDIA	8,33	1,40	0,53	2,53	1,20	0,33	2,47	0,67
DESVIACIÓN ESTANDAR	4,13	0,75	0,78	3,19	0,37	0,49	1,42	1,07
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	0,50	0,53	1,47	1,26	0,31	1,47	0,58	1,60

ACTIVO TURÍSTICO PROVINCIA GARCÍA ROVIRA								
MUNICIPIOS	RESERVAS NATURALES	PARQUES	CAPILLAS	CASAS COLONIALES - PATRIMONIO	IGLESIAS	MUSEOS	FERIAS FIESTAS	CAMINOS REALES
CAPITANEJO	14	2	3	8	3	0	6	0
CARCASÍ	14	2	0	0	1	0	2	0
CEPITÁ	5	2	1	0	1	1	1	1
CERRITO	3	1	0	0	1	1	1	0
CONCEPCIÓN	8	1	1	1	1	1	3	0
ENCISO	2	1	0	0	1	0	1	0
GUACA	12	2	0	1	1	0	3	0
MACARAVITA	7	3	0	0	1	0	1	0
MÁLAGA	13	1	2	3	2	0	2	0
MOLAGAVITA	2	1	0	0	1	0	3	0
SAN ANDRÉS	12	2	0	0	1	0	2	0
SAN JOSÉ DE MIRANDA	7	1	2	1	1	0	5	0
SAN MIGUEL	6	2	0	0	1	0	1	0
MEDIA	8,08	1,62	0,69	1,08	1,23	0,23	2,38	0,08
DESVIACIÓN ESTANDAR	3,79	0,57	0,85	1,36	0,39	0,36	1,24	0,14
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	0,47	0,35	1,23	1,26	0,32	1,54	0,52	1,85

ACTIVO TURÍSTICO PROVINCIA GUANENTÁ								
MUNICIPIOS	RESERVAS NATURALES	PARQUES	CAPILLAS	CASAS COLONIALES - PATRIMONIO	IGLESIAS	MUSEOS	FERIAS FIESTAS	CAMINOS REALES
ARATOCA	2	3	0	0	1	1	1	0
BARICHARA	3	7	3	3	1	1	2	0
CABRERA	3	3	0	1	1	0	1	1
CHARALÁ	1	1	0	1	1	0	1	0
COROMORO	3	1	0	0	1	0	1	0
CURITÍ	4	1	0	0	1	0	1	0
ENCINO	1	1	1	1	1	0	1	0
JORDÁN	7	1	0	0	2	0	2	1
MOGOTES	2	1	1	1	1	0	2	0
OCAMONTE	6	1	0	1	1	0	1	0
ONZAGA	2	1	0	0	1	0	3	0
PÁRAMO	4	1	1	0	1	0	3	0
PINCHOTE	1	1	0	0	1	0	5	0
SAN GIL	3	2	2	0	1	0	2	0
SAN JOAQUÍN	2	1	0	0	1	0	1	0
VALLE DE SAN JOSÉ	8	1	3	2	1	0	1	1
VILLANUEVA	2	2	0	0	1	0	1	1
MEDIA	3,18	1,71	0,65	0,59	1,06	0,12	1,71	0,24
DESVIACIÓN ESTANDAR	1,54	1,00	0,84	0,69	0,11	0,21	0,83	0,36
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	0,49	0,58	1,29	1,18	0,10	1,76	0,49	1,53

ACTIVO TURÍSTICO PROVINCIA MARES								
MUNICIPIOS	RESERVAS NATURALES	PARQUES	CAPILLAS	CASAS COLONIALES - PATRIMONIO	IGLESIAS	MUSEOS	FERIAS FIESTAS	CAMINOS REALES
BARRANCABERMEJA	7	15	1	0	14	1	1	0
BETULIA	3	1	0	3	1	1	2	0
EL CARMEN DEL CHUCURÍ	3	1	0	1	1	0	2	0
PUERTO WILCHES	1	1	0	0	1	0	2	0
SABANA DE TORRES	2	1	0	0	1	0	3	0
SAN VIVENTE DEL CHUCURÍ	2	1	0	0	1	0	1	1
ZAPATOCA	4	2	1	1	2	1	3	1
MEDIA	3,14	3,14	0,29	0,71	3,00	0,43	2,00	0,29
DESVIACIÓN ESTANDAR	1,35	3,39	0,41	0,82	3,14	0,49	0,57	0,41
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	0,43	1,08	1,43	1,14	1,05	1,14	0,29	1,43

ACTIVO TURÍSTICO PROVINCIA METROPOLITANA								
MUNICIPIOS	RESERVAS NATURALES	PARQUES	CAPILLAS	CASAS COLONIALES - PATRIMONIO	IGLESIAS	MUSEOS	FERIAS FIESTAS	CAMINOS REALES
BUCARAMANGA	13	26	1	4	20	2	8	0
FLORIDABLANCA	10	5	1	1	1	1	6	0
PIEDRECUESTA	7	4	3	4	1	2	5	1
LEBRIJA	9	1	0	0	1	0	1	0
RIONEGRO	10	3	0	0	1	0	3	1
LOS SANTOS	12	1	1	0	2	1	4	0
SANTA BÁRBARA	8	1	0	0	1	0	1	0
GIRÓN	7	1	0	0	1	0	2	0
MEDIA	9,50	5,25	0,75	1,13	3,50	0,75	3,75	0,25
DESVIACIÓN ESTANDAR	1,75	5,19	0,75	1,44	4,13	0,75	2	0,38
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	0,18	0,99	1,00	1,28	1,18	1,00	0,53	1,50

ACTIVO TURÍSTICO PROVINCIA SOTO NORTE								
MUNICIPIOS	RESERVAS NATURALES	PARQUES	CAPILLAS	CASAS COLONIALES - PATRIMONIO	IGLESIAS	MUSEOS	FERIAS FIESTAS	CAMINOS REALES
CALIFORNIA	11	2	0	1	1	0	1	0
CHARTA	14	1	0	1	1	0	3	0
EL PLAYÓN	7	1	0	0	1	0	2	0
MATANZA	5	2	1	0	1	1	3	0
SURATÁ	4	1	0	0	1	0	3	0
TONA	9	1	0	1	1	1	3	0
VETAS	5	1	0	0	1	0	1	0
MEDIA	7,86	1,29	0,14	0,43	1	0,29	2,29	0
DESVIACIÓN ESTANDAR	2,98	0,41	0,24	0,49	0	0,41	0,82	0
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	0,38	0,32	1,71	1,14	0	1,43	0,36	0

ACTIVO TURÍSTICO PROVINCIA VÉLEZ								
MUNICIPIOS	RESERVAS NATURALES	PARQUES	CAPILLAS	CASAS COLONIALES - PATRIMONIO	IGLESIAS	MUSEOS	FERIAS FIESTAS	CAMINOS REALES
AGUADA	6	1	0	0	1	1	1	0
ALBANIA	3	1	0	0	1	0	1	0
BARBOSA	4	8	1	4	1	0	8	0
BOLIVAR	4	1	0	0	1	0	1	0
CHIPATÁ	10	1	0	2	1	1	1	0
EL PEÑÓN	2	1	0	0	1	1	1	0
FLORIÁN	11	1	0	0	1	0	4	0
GUAVATÁ	1	1	0	0	1	0	1	0
GÜEPSA	8	1	0	0	1	1	1	0
JESUS MARÍA	3	1	0	0	1	0	1	0
LA BELLEZA	2	1	0	0	1	0	2	0
LA PAZ	10	1	0	0	1	0	2	0
PUENTE NACIONAL	1	1	0	0	1	0	8	0
SAN BENITO	1	1	0	1	1	0	1	0
SUCRE	1	1	0	0	1	0	4	0
VÉLEZ	6	1	0	2	1	1	7	0
MEDIA	4,56	1,44	0,06	0,56	1,00	0,31	2,75	0,00
DESVIACIÓN ESTANDAR	3	0,82	0,12	0,84	0	0,43	2,16	0,00
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	0,65	0,57	1,88	1,50	0	1,38	0,78	0,00

Apéndice N. Empresas en las provincias de Santander.

EMPRESAS PRIMARIAS Y SECUNDARIAS PROVINCIA CARARE Y OPÓN				
MUNICIPIOS	TOTAL TRANSPORTE	TOTAL ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA	TOTAL SEGUROS	TOTAL ACTIVIDADES ARTÍSTICAS DE ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN
CIMITARRA	2	2	0	0
LANDÁZURI	1	0	0	0
SANTA HELENA DEL OPÓN	2	5	0	1
PUERTO PARRA	1	0	0	0
MEDIA	1,5	1,75	0	0,25
DESVIACIÓN ESTANDAR	0,50	1,75	0	0,38
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	0,33	1,00	0	2

EMPRESAS PRIMARIAS Y SECUNDARIAS PROVINCIA COMUNERA				
MUNICIPIOS	TOTAL TRANSPORTE	TOTAL ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA	TOTAL SEGUROS	TOTAL ACTIVIDADES ARTÍSTICAS DE ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN
CHIMA	0	0	0	0
CONFINES	0	6	0	0
CONTRATACIÓN	0	6	0	0
EL GUACAMAYO	0	2	0	0
GALÁN	0	5	0	0
GÁMBITA	2	7	0	1
GUADALUPE	1	8	0	3
GUAPOTÁ	0	2	0	0
HATO	0	2	0	0
OIBA	1	47	0	4
PALMAR	0	0	0	1
PALMAS DEL SOCORRO	0	6	0	0
SIMACOTA	4	26	0	6
SOCORRO	13	142	0	28
SUAITA	7	33	0	7
MEDIA	1,87	19,47	0	3,33
DESVIACIÓN ESTANDAR	2,47	22,68	0	4,22
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	1,32	1,17	0	1,27

EMPRESAS PRIMARIAS Y SECUNDARIAS PROVINCIA GARCÍA ROVIRA				
MUNICIPIOS	TOTAL TRANSPORTE	TOTAL ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA	TOTAL SEGUROS	TOTAL ACTIVIDADES ARTÍSTICAS DE ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN
CAPITANEJO	1	18	0	4
CARCASÍ	0	2	0	1
CERRITO	2	11	0	3
CEPITÁ	0	0	0	1
CONCEPCIÓN	0	5	0	0
GUACA	0	5	0	0
SAN ANDRÉS	3	15	0	4
SAN MIGUEL	0	0	0	0
SAN JOSÉ DE MIRANDA	0	0	0	1
MÁLAGA	11	88	0	24
MOLAGAVITA	0	1	0	1
ENCISO	1	3	0	3
MACARAVITA	0	0	0	0
MEDIA	1,38	11,38	0	3,23
DESVIACIÓN ESTANDAR	1,82	13,36	0	3,43
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	1,32	1,17	0	1,06

EMPRESAS PRIMARIAS Y SECUNDARIAS PROVINCIA GUANENTÁ				
MUNICIPIOS	TOTAL TRANSPORTE	TOTAL ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA	TOTAL SEGUROS	TOTAL ACTIVIDADES ARTÍSTICAS DE ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN
ARATOCA	5	33	0	5
BARICHARA	1	107	0	3
CABRERA	0	0	0	0
COROMORO	1	1	0	0
CURITÍ	0	43	0	5
CHARALÁ	4	37	0	7
ENCINO	0	4	0	0
JORDÁN	0	1	0	0
MOGOTES	1	10	0	1
OCAMONTE	0	3	0	0
ONZAGA	2	4	0	0
PÁRAMO	1	8	0	3
PINCHOTE	3	30	0	1
SAN JOAQUIN	1	6	0	1
SAN GIL	21	361	1	49
VALLE DE SAN JOSÉ	1	10	0	1
VILLANUEVA	0	15	0	6
MEDIA	2,41	39,59	0,06	4,82
DESVIACIÓN ESTANDAR	2,75	46,15	0,11	5,63
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	1,14	1,17	2	1,17

EMPRESAS PRIMARIAS Y SECUNDARIAS PROVINCIA MARES				
MUNICIPIOS	TOTAL TRANSPORTE	TOTAL ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA	TOTAL SEGUROS	TOTAL ACTIVIDADES ARTISTICAS DE ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN
BARRANCABERMEJA	9	47	0	10
BETULIA	3	14	0	3
EL CARMEN DEL CHUCURÍ	2	0	0	0
PUERTO WILCHES	1	1	0	0
SABANA DE TORRES	1	1	0	0
SAN VIVENTE DEL CHUCURÍ	1	0	0	0
ZAPATOCA	5	39	0	6
MEDIA	3,14	14,57	0	2,71
DESVIACIÓN ESTANDAR	2,20	16,24	0	3,10
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	0,70	1,11	0	1,14

EMPRESAS PRIMARIAS Y SECUNDARIAS PROVINCIA METROPOLITANA				
MUNICIPIOS	TOTAL TRANSPORTE	TOTAL ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA	TOTAL SEGUROS	TOTAL ACTIVIDADES ARTISTICAS DE ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN
BUCARAMANGA	439	3.751	5	436
FLORIDABLANCA	145	904	0	180
PIEDRECUESTA	45	473	0	87
LEBRIJA	18	140	0	21
RIONEGRO	5	48	0	11
LOS SANTOS	3	49	0	5
SANTA BÁRBARA	0	2	0	1
GIRÓN	70	486	0	69
MEDIA	90,63	732	0,63	101,25
DESVIACIÓN ESTANDAR	100,69	797,94	1,09	103,38
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	1,11	1,09	2	1,02

EMPRESAS PRIMARIAS Y SECUNDARIAS PROVINCIA SOTO NORTE				
MUNICIPIOS	TOTAL TRANSPORTE	TOTAL ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA	TOTAL SEGUROS	TOTAL ACTIVIDADES ARTISTICAS DE ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN
CALIFORNIA	3	3	0	6
MATANZA	2	2	0	4
SURATÁ	2	2	0	4
TONA	0	0	0	0
VETAS	0	0	0	0
CHARTA	0	0	0	0
EL PLAYÓN	2	2	0	4
MEDIA	1,29	1,29	0	2,57
DESVIACIÓN ESTANDAR	1,10	1,10	0	2,20
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	0,86	0,86	0	0,86

EMPRESAS PRIMARIAS Y SECUNDARIAS PROVINCIA VÉLEZ				
MUNICIPIOS	TOTAL TRANSPORTE	TOTAL ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA	TOTAL SEGUROS	TOTAL ACTIVIDADES ARTÍSTICAS DE ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN
AGUADA	1	1	0	0
ALBANIA	2	2	0	3
BARBOSA	18	211	0	29
BOLIVAR	2	7	0	0
CHIPATÁ	0	5	0	0
EL PEÑÓN	0	0	0	0
FLORIÁN	2	7	0	0
GUAVATÁ	2	1	0	1
GÜEPSA	2	15	0	5
JESUS MARÍA	0	1	0	0
LA BELLEZA	0	9	0	0
LA PAZ	1	4	0	1
PUENTE NACIONAL	3	38	0	4
SAN BENITO	0	0	0	0
SUCRE	0	1	0	0
VÉLEZ	4	75	0	9
MEDIA	2,31	23,56	0	3,25
DESVIACIÓN ESTANDAR	2,26	31,66	0	4,25
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	0,98	1,34	0	1,31

Apéndice O. Infraestructura Vial en las provincias de Santander.

INFRAESTRUCTURA VIAL PROVINCIA CARARE Y OPÓN					
MUNICIPIOS	Carretera Nacional Pavimentada Territorial	Carretera Nacional Pavimentada en Concesión	Carretera Nacional Sin Pavimentar Territorial	Otras Vías	No Registra
CIMITARRA	1	0	1	0	0
LANDÁZURI	0	0	1	0	0
PUERTO PARRA	0	0	0	1	0
SANTA HELENA DEL OPÓN	0	0	0	1	0
MEDIA	0,25	0	0,5	0,5	0
DESVIACIÓN ESTANDAR	0,38	0	0,5	0,5	0
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	0	0	1	1	0

INFRAESTRUCTURA VIAL PROVINCIA COMUNERA					
MUNICIPIOS	Carretera Nacional Pavimentada Territorial	Carretera Nacional Pavimentada en Concesión	Carretera Nacional Sin Pavimentar Territorial	Otras Vías	No Registra
CHIMA	0	0	0	1	0
CONFINES	0	0	0	1	0
CONTRATACIÓN	0	0	0	0	1
EL GUACAMAYO	0	0	0	1	0
GALÁN	0	0	0	1	0
GÁMBITA	0	0	0	1	0
GUADALUPE	0	0	0	0	1
GUAPOTÁ	0	0	0	0	1
HATO	0	0	0	1	0
OIBA	0	1	0	1	0
PALMAR	0	0	0	0	1
PALMAS DEL SOCORRO	0	0	0	0	1
SIMACOTA	0	0	0	1	0
SOCORRO	0	1	0	1	0
SUAITA	0	0	0	1	0
MEDIA	0	0,13	0	0,67	0,33
DESVIACIÓN ESTANDAR	0	0,23	0	0,44	0,44
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	0	1,73	0	0,67	1,33

INFRAESTRUCTURA VIAL PROVINCIA GARCÍA ROVIRA					
MUNICIPIOS	Carretera Nacional Pavimentada Territorial	Carretera Nacional Pavimentada en Concesión	Carretera Nacional Sin Pavimentar Territorial	Otras Vías	No Registra
CAPITANEJO	1	0	0	0	1
CARCASÍ	0	0	0	0	1
CEPITÁ	0	0	0	0	1
CERRITO	1	0	1	0	0
CONCEPCIÓN	1	0	0	0	0
ENCISO	0	0	0	0	1
GUACA	0	0	1	0	0
MACARAVITA	0	0	0	0	1
MÁLAGA	1	0	1	0	0
MOLAGAVITA	0	0	0	0	1
SAN ANDRÉS	0	0	0	1	0
SAN JOSÉ DE MIRANDA	0	0	0	0	1
SAN MIGUEL	0	0	0	1	0
MEDIA	0,31	0	0,23	0,15	0,54
DESVIACIÓN ESTANDAR	0,43	0	0,36	0,26	0,50
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	1,38	0	1,54	1,69	0,92

INFRAESTRUCTURA VIAL PROVINCIA GUANENTÁ					
MUNICIPIOS	Carretera Nacional Pavimentada Territorial	Carretera Nacional Pavimentada en Concesión	Carretera Nacional Sin Pavimentar Territorial	Otras Vías	No Registra
ARATOCA	0	1	0	0	0
BARICHARA	0	1	0	0	0
CABRERA	0	0	0	0	1
CHARALÁ	0	0	0	1	0
COROMORO	0	0	0	1	0
CURITÍ	0	0	0	0	1
ENCINO	0	0	0	1	0
JORDÁN	0	0	0	0	1
MOGOTES	0	0	1	0	0
OCAMONTE	0	0	0	1	0
ONZAGA	0	0	1	1	0
PÁRAMO	0	0	0	0	1
PINCHOTE	0	0	0	0	1
SAN GIL	0	1	0	0	0
SAN JOAQUIN	0	0	1	0	0
VALLE DE SAN JOSÉ	0	0	0	0	1
VILLANUEVA	0	0	0	0	1
MEDIA	0	0,18	0,18	0,29	0,41
DESVIACIÓN ESTANDAR	0	0,29	0,29	0,42	0,48
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	0	1,65	1,65	1,41	1,18

INFRAESTRUCTURA VIAL PROVINCIA MARES					
MUNICIPIOS	Carretera Nacional Pavimentada Territorial	Carretera Nacional Pavimentada en Concesión	Carretera Nacional Sin Pavimentar Territorial	Otras Vías	No Registra
BARRANCABERMEJA	1	0	0	1	0
BETULIA	0	0	0	1	0
EL CARMEN DEL CHUCURÍ	0	0	0	1	0
PUERTO WILCHES	0	0	0	1	0
SABANA DE TORRES	0	0	0	1	0
SAN VIVENTE DEL CHUCURÍ	0	0	0	1	0
ZAPATOCA	0	0	0	1	0
MEDIA	0,14	0	0	1	0
DESVIACIÓN ESTANDAR	0,21	0	0	0	0
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	1,5	0	0	0	0

INFRAESTRUCTURA VIAL PROVINCIA METROPOLITANA					
MUNICIPIOS	Carretera Nacional Pavimentada Territorial	Carretera Nacional Pavimentada en Concesión	Carretera Nacional Sin Pavimentar Territorial	Otras Vías	No Registra
BUCARAMANGA	1	1	0	0	0
FLORIDABLANCA	1	0	1	0	0
GIRÓN	1	0	0	1	0
LEBRIJA	1	0	0	0	0
LOS SANTOS	0	0	0	0	1
PIEDRECUESTA	0	1	0	0	0
RIONEGRO	0	0	0	1	0
SANTA BÁRBARA	0	0	0	0	1
MEDIA	0,5	0,25	0,125	0,25	0,25
DESVIACIÓN ESTANDAR	0,5	0,38	0,22	0,38	0,38
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	1	1,5	1,75	1,5	1,5

INFRAESTRUCTURA VIAL PROVINCIA SOTO NORTE					
MUNICIPIOS	Carretera Nacional Pavimentada Territorial	Carretera Nacional Pavimentada en Concesión	Carretera Nacional Sin Pavimentar Territorial	Otras Vías	No Registra
CALIFORNIA	0	0	0	0	1
CHARTA	0	0	0	0	1
EL PLAYÓN	1	0	0	0	0
MATANZA	0	0	0	0	1
SURATÁ	0	0	0	0	1
TONA	1	0	0	0	1
VETAS	0	0	0	0	1
MEDIA	0	0	0	0	1
DESVIACIÓN ESTANDAR	0,41	0	0	0	0,24
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	0	0	0	0	0,29

INFRAESTRUCTURA VIAL PROVINCIA VÉLEZ					
MUNICIPIOS	Carretera Nacional Pavimentada Territorial	Carretera Nacional Pavimentada en Concesión	Carretera Nacional Sin Pavimentar Territorial	Otras Vías	No Registra
AGUADA	0	0	0	1	0
ALBANIA	0	0	0	0	1
BARBOSA	1	1	0	0	0
BOLIVAR	0	0	0	1	0
CHIPATÁ	0	0	0	1	0
EL PEÑÓN	0	0	0	0	1
FLORIÁN	0	0	0	1	0
GUAVATÁ	0	0	0	0	1
GÜEPSA	0	0	0	1	0
JESUS MARÍA	0	0	0	1	0
LA BELLEZA	0	0	0	1	0
LA PAZ	0	0	0	1	0
PUENTE NACIONAL	0	0	0	1	0
SAN BENITO	0	0	0	1	0
SUCRE	0	0	0	1	0
VÉLEZ	0	0	0	1	0
MEDIA	0,06	0,06	0	0,75	0,19
DESVIACIÓN ESTANDAR	0,12	0,12	0	0,38	0,30
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	1,88	2	0	0,50	1,63

Apéndice P. Promoción en las provincias de Santander.

PROMOCIÓN PROVINCIA CARARE Y OPÓN			
MUNICIPIOS	PROMOCIÓN INTERNACIONAL PROCOLOMBIA (TURISMO CULTURAL) /(TURISMO NAUTICO)	PROMOCIÓN NACIONAL VIDEOS REGIONALES "POR LOS CAMINOS DEL GRAN SANTANDER"	PROMOCIÓN REGIONAL PROMOCIÓN POR PARTE DE LA GOBERNACIÓN A TRAVÉS DE LA WEB.
CIMITARRA	0	1	1
LANDÁZURI	0	1	1
PUERTO PARRA	0	0	1
SANTA HELENA DEL OPÓN	0	0	1
MEDIA	0	0,5	1
DESVIACIÓN ESTANDAR	0	0,5	0
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	0	1	0

PROMOCIÓN PROVINCIA COMUNERA			
MUNICIPIOS	PROMOCIÓN INTERNACIONAL	PROMOCIÓN NACIONAL	PROMOCIÓN REGIONAL
	PROCOLOMBIA (TURISMO CULTURAL) /(TURISMO NAUTICO)	VIDEOS REGIONALES "POR LOS CAMINOS DEL GRAN SANTANDER"	PROMOCIÓN POR PARTE DE LA GOBERNACIÓN A TRAVÉS DE LA WEB.
CHIMA	0	0	1
CONFINES	0	1	0
CONTRATACIÓN	0	1	0
EL GUACAMAYO	0	1	0
GALÁN	1	1	1
GÁMBITA	0	0	1
GUADALUPE	0	1	1
GUAPOTÁ	0	0	1
HATO	0	1	0
OIBA	0	1	0
PALMAR	0	1	0
PALMAS DEL SOCORRO	0	0	1
SIMACOTA	1	1	1
SOCORRO	1	1	1
SUAITA	0	1	1
MEDIA	0,2	0,73	0,6
DESVIACIÓN Estandar	0,32	0,39	0,48
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	1,60	0,53	0,8

PROMOCIÓN PROVINCIA GARCÍA ROVIRA			
MUNICIPIOS	PROMOCIÓN INTERNACIONAL	PROMOCIÓN NACIONAL	PROMOCIÓN REGIONAL
	PROCOLOMBIA (TURISMO CULTURAL) /(TURISMO NAUTICO)	VIDEOS REGIONALES "POR LOS CAMINOS DEL GRAN SANTANDER"	PROMOCIÓN POR PARTE DE LA GOBERNACIÓN A TRAVÉS DE LA WEB.
CAPITANEJO	0	0	1
CARCASÍ	0	1	1
CEPITÁ	0	0	1
CERRITO	0	0	1
CONCEPCIÓN	0	0	1
ENCISO	0	1	1
GUACA	0	1	1
MACARAVITA	0	1	1
MÁLAGA	1	1	1
MOLAGAVITA	0	0	1
SAN ANDRÉS	1	1	1
SAN JOSÉ DE MIRANDA	0	1	1
SAN MIGUEL	0	0	1
MEDIA	0,15	0,54	1
DESVIACIÓN Estandar	0,26	0,50	0
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	1,69	0,92	0

PROMOCIÓN PROVINCIA MARES			
MUNICIPIOS	PROMOCIÓN INTERNACIONAL	PROMOCIÓN NACIONAL	PROMOCIÓN REGIONAL
	PROCOLOMBIA (TURISMO CULTURAL) /(TURISMO NAUTICO)	VIDEOS REGIONALES "POR LOS CAMINOS DEL GRAN SANTANDER"	PROMOCIÓN POR PARTE DE LA GOBERNACIÓN A TRAVÉS DE LA WEB.
BARRANCABERMEJA	1	1	1
BETULIA	0	1	1
EL CARMEN DEL CHUCURÍ	0	1	1
PUERTO WILCHES	0	1	1
SABANA DE TORRES	0	1	1
SAN VIVENTE DEL CHUCURÍ	0	1	1
ZAPATOCA	1	1	1
MEDIA	0,29	1	1
DESVIACIÓN ESTANDAR	0,41	0	0
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	1,43	0	0

PROMOCIÓN PROVINCIA METROPOLITANA			
MUNICIPIOS	PROMOCIÓN INTERNACIONAL	PROMOCIÓN NACIONAL	PROMOCIÓN REGIONAL
	PROCOLOMBIA (TURISMO CULTURAL) /(TURISMO NAUTICO)	VIDEOS REGIONALES "POR LOS CAMINOS DEL GRAN SANTANDER"	PROMOCIÓN POR PARTE DE LA GOBERNACIÓN A TRAVÉS DE LA WEB.
BUCARAMANGA	1	1	1
FLORIDABLANCA	1	1	1
GIRÓN	1	0	1
LEBRIJA	0	0	1
LOS SANTOS	1	1	1
PIEDRECUESTA	0	0	1
RIONEGRO	0	0	1
SANTA BÁRBARA	0	1	1
MEDIA	0,5	0,5	1
DESVIACIÓN ESTANDAR	0,44	0,44	0
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	0,89	0,89	0

PROMOCIÓN PROVINCIA SOTO NORTE			
MUNICIPIOS	PROMOCIÓN INTERNACIONAL	PROMOCIÓN NACIONAL	PROMOCIÓN REGIONAL
	PROCOLOMBIA (TURISMO CULTURAL) /(TURISMO NAUTICO)	VIDEOS REGIONALES "POR LOS CAMINOS DEL GRAN SANTANDER"	PROMOCIÓN POR PARTE DE LA GOBERNACIÓN A TRAVÉS DE LA WEB.
CALIFORNIA	0	1	1
CHARTA	0	1	1
EL PLAYÓN	0	0	1
MATANZA	0	1	1
SURATÁ	0	0	1
TONA	0	0	1
VETAS	1	1	1
MEDIA	0,14	0,57	1
DESVIACIÓN ESTANDAR	0,24	0,49	0
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	1,71	0,86	0

PROMOCIÓN PROVINCIA VÉLEZ			
MUNICIPIOS	PROMOCIÓN INTERNACIONAL	PROMOCIÓN NACIONAL	PROMOCIÓN REGIONAL
	PROCOLOMBIA (TURISMO CULTURAL) /(TURISMO NAUTICO)	VIDEOS REGIONALES "POR LOS CAMINOS DEL GRAN SANTANDER"	PROMOCIÓN POR PARTE DE LA GOBERNACIÓN A TRAVÉS DE LA WEB.
AGUADA	0	1	1
ALBANIA	0	1	1
BARBOSA	1	1	1
BOLIVAR	0	1	1
CHIPATÁ	0	1	1
EL PEÑÓN	1	1	1
FLORIÁN	1	1	1
GUAVATÁ	0	1	1
GÜEPSA	0	1	1
JESUS MARÍA	0	-	1
LA BELLEZA	0	1	1
LA PAZ	1	1	1
PUENTE NACIONAL	0	1	1
SAN BENITO	0	1	1
SUCRE	0	0	0
VÉLEZ	1	1	1
MEDIA	0,31	0,93	0,94
DESVIACIÓN Estandar	0,43	0,12	0,12
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	1,38	0,13	0,13

Apéndice Q. Sector Endógeno de las provincias de Santander.

SECTOR ENDÓGENO PROVINCIA CARARE Y OPÓN			
MUNICIPIOS	Total Cámaras y Asociaciones	Total Universidades y Centros de Estudio Turístico	Total Organismos Municipales
CIMITARRA	0	0	1
LANDÁZURI	0	0	1
SANTA HELENA DEL OPÓN	0	0	1
PUERTO PARRA	0	0	1
MEDIA	0	0	1
DESVIACIÓN ESTANDAR	0	0	0
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	0	0	0

SECTOR ENDÓGENO PROVINCIA COMUNERA			
MUNICIPIOS	Total Cámaras y Asociaciones	Total Universidades y Centros de Estudio Turístico	Total Organismos Municipales
CHIMA	0	0	1
CONFINES	0	0	1
CONTRATACIÓN	0	0	1
EL GUACAMAYO	0	0	1
GALÁN	0	0	1
GÁMBITA	0	0	1
GUADALUPE	0	0	1
GUAPOTÁ	0	0	1
HATO	0	0	1
OIBA	0	0	1
PALMAR	0	0	1
PALMAS DEL SOCORRO	0	0	1
SIMACOTA	0	0	1
SOCORRO	1	1	1
SUAITA	0	0	1
MEDIA	0,07	0,07	1
DESVIACIÓN ESTANDAR	0,12	0,12	0
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	1,87	1,87	0

SECTOR ENDÓGENO PROVINCIA GARCÍA ROVIRA			
MUNICIPIOS	Total Cámaras y Asociaciones	Total Universidades y Centros de Estudio Turístico	Total Organismos Municipales
CAPITANEJO	0	0	1
CARCASÍ	0	0	1
CERRITO	0	0	1
CEPITÁ	0	0	1
CONCEPCIÓN	0	0	1
GUACA	0	0	1
SAN ANDRÉS	0	0	1
SAN MIGUEL	0	0	1
SAN JOSÉ DE MIRANDA	0	0	1
MÁLAGA	1	1	1
MOLAGAVITA	0	0	1
ENCISO	0	0	1
MACARAVITA	0	0	1
MEDIA	0,08	0,08	1
DESVIACIÓN ESTANDAR	0,14	0,14	0
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	1,85	1,85	0

SECTOR ENDÓGENO PROVINCIA GUANENTÁ			
MUNICIPIOS	Total Cámaras y Asociaciones	Total Universidades y Centros de Estudio Turístico	Total Organismos Municipales
ARATOCA	0	0	1
BARICHARA	1	0	1
CABRERA	0	0	1
COROMORO	0	0	1
CURITÍ	0	0	1
CHARALÁ	0	0	1
ENCINO	0	0	1
JORDÁN	0	0	1
MOGOTES	0	0	1
OCAMONTE	0	0	1
ONZAGA	0	0	1
PÁRAMO	0	0	1
PINCHOTE	0	0	1
SAN JOAQUÍN	0	0	1
SAN GIL	1	1	1
VALLE DE SAN JOSÉ	0	0	1
VILLANUEVA	0	0	1
MEDIA	0,12	0,06	1
DESVIACIÓN ESTANDAR	0,21	0,11	0
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	1,76	1,88	0

SECTOR ENDÓGENO PROVINCIA MARES			
MUNICIPIOS	Total Cámaras y Asociaciones	Total Universidades y Centros de Estudio Turístico	Total Organismos Municipales
BARRANCABERMEJA	2	1	1
BETULIA	0	1	1
EL CARMEN DEL CHUCURÍ	0	0	1
PUERTO WILCHES	0	0	1
SABANA DE TORRES	0	0	1
SAN VIVENTE DEL CHUCURÍ	0	1	1
ZAPATOCA	0	1	1
MEDIA	0,29	0,57	1
DESVIACIÓN ESTANDAR	0,49	0,49	0
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	1,71	0,86	0

SECTOR ENDÓGENO PROVINCIA METROPOLITANA			
MUNICIPIOS	Total Cámaras y Asociaciones	Total Universidades y Centros de Estudio Turístico	Total Organismos Municipales
BUCARAMANGA	4	2	1
FLORIDABLANCA	1	3	1
PIEDRECUESTA	1	2	1
LEBRIJA	1	1	1
RIONEGRO	0	1	1
LOS SANTOS	0	1	1
SANTA BÁRBARA	0	0	1
GIRÓN	1	1	1
MEDIA	1	1,38	1
DESVIACIÓN ESTANDAR	0,75	0,72	0
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	0,75	0,52	0

SECTOR ENDÓGENO PROVINCIA SOTO NORTE			
MUNICIPIOS	Total Cámaras y Asociaciones	Total Universidades y Centros de Estudio Turístico	Total Organismos Municipales
CALIFORNIA	0	0	1
MATANZA	0	0	1
SURATÁ	0	0	1
TONA	0	0	1
VETAS	0	0	1
CHARTA	0	0	1
EL PLAYÓN	0	0	1
MEDIA	0	0	1
DESVIACIÓN ESTANDAR	0	0	0
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	0	0	0

SECTOR ENDÓGENO PROVINCIA VÉLEZ			
MUNICIPIOS	Total Cámaras y Asociaciones	Total Universidades y Centros de Estudio Turístico	Total Organismos Municipales
AGUADA	0	0	1
ALBANIA	0	0	1
BARBOSA	1	1	1
BOLIVAR	0	0	1
CHIPATÁ	0	0	1
EL PEÑÓN	0	0	1
FLORIÁN	0	0	1
GUAVATÁ	0	0	1
GÜEPSA	0	0	1
JESUS MARÍA	0	0	1
LA BELLEZA	0	0	1
LA PAZ	0	0	1
PUENTE NACIONAL	0	0	1
SAN BENITO	0	0	1
SUCRE	0	0	1
VÉLEZ	1	0	1
MEDIA	0,13	0,06	1
DESVIACIÓN ESTANDAR	0,22	0,12	0
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	1,75	1,88	0

Apéndice R. Territorio Turístico de las provincias de Santander.

TERRITORIO TURÍSTICO PROVINCIA CARARE Y OPÓN		
CARARE Y OPÓN	<i>CIMITARRA</i>	45901
	<i>LANDÁZURI</i>	15395
	<i>SANTA HELENA DEL OPÓN</i>	4288
	<i>PUERTO PARRA</i>	7655
	<i>MEDIA</i>	18310
	<i>DESVIACIÓN ESTANDAR</i>	13796
	<i>COEFICIENTE DE VARIACIÓN</i>	1

TERRITORIO TURÍSTICO PROVINCIA COMUNERA		
COMUNERA	<i>CHIMA</i>	3062
	<i>CONFINES</i>	2697
	<i>CONTRATACIÓN</i>	3451
	<i>EL GUACAMAYO</i>	1967
	<i>GALÁN</i>	2244
	<i>GÁMBITA</i>	5038
	<i>GUADALUPE</i>	4682
	<i>GUAPOTÁ</i>	2120
	<i>HATO</i>	2340
	<i>OIBA</i>	11815
	<i>PALMAR</i>	3374
	<i>PALMAS DEL SOCORRO</i>	2227
	<i>SIMACOTA</i>	7688
	<i>SOCORRO</i>	30717
	<i>SUAITA</i>	10212
	<i>MEDIA</i>	6242
	<i>DESVIACIÓN ESTANDAR</i>	4728
	<i>COEFICIENTE DE VARIACIÓN</i>	1

TERRITORIO TURÍSTICO GARCÍA ROVIRA		
GARCÍA ROVIRA	CAPITANEJO	5543
	CARCASÍ	5021
	CERRITO	5660
	CEPITÁ	1846
	CONCEPCIÓN	5230
	GUACA	6345
	SAN ANDRÉS	8432
	SAN MIGUEL	2349
	SAN JOSÉ DE MIRANDA	4303
	MÁLAGA	18352
	MOLAGAVITA	5130
	ENCISO	3258
	MACARAVITA	2336
	MEDIA	5677
	DESVIACIÓN ESTANDAR	2476
	COEFICIENTE DE VARIACIÓN	0

TERRITORIO TURÍSTICO PROVINCIA GUANENTÁ		
GUANENTÁ	ARATOCA	8301
	BARICHARA	7166
	CABRERA	2313
	COROMORO	7584
	CURITÍ	11942
	CHARALÁ	10454
	ENCINO	2480
	JORDÁN	1099
	MOGOTES	10885
	OCAMONTE	4748
	ONZAGA	5003
	PÁRAMO	4158
	PINCHOTE	5285
	SAN JOAQUIN	2445
	SAN GIL	45605
	VALLE DE SAN JOSÉ	4607
	VILLANUEVA	5753
	MEDIA	8225
	DESVIACIÓN ESTANDAR	5419
	COEFICIENTE DE VARIACIÓN	1

TERRITORIO TURÍSTICO PROVINCIA MARES		
MARES	<i>BARRANCABERMEJA</i>	191704
	<i>BETULIA</i>	5075
	<i>EL CARMEN DEL CHUCURÍ</i>	20296
	<i>PUERTO WILCHES</i>	31510
	<i>SABANA DE TORRES</i>	18493
	<i>SAN VIVENTE DEL CHUCURÍ</i>	34759
	<i>ZAPATOCA</i>	8891
	<i>MEDIA</i>	44390
	<i>DESVIACIÓN ESTANDAR</i>	42090
	<i>COEFICIENTE DE VARIACIÓN</i>	1

TERRITORIO TURÍSTICO PROVINCIA METROPOLITANA		
METROPOLITANA	<i>BUCARAMANGA</i>	528269
	<i>FLORIDABLANCA</i>	266049
	<i>PIEDECUESTA</i>	152707
	<i>LEBRIJA</i>	39398
	<i>RIONEGRO</i>	26896
	<i>LOS SANTOS</i>	12299
	<i>SANTA BÁRBARA</i>	2122
	<i>GIRÓN</i>	185314
	<i>MEDIA</i>	151632
	<i>DESVIACIÓN ESTANDAR</i>	131453
	<i>COEFICIENTE DE VARIACIÓN</i>	1

TERRITORIO TURÍSTICO PROVINCIA SOTO NORTE		
SOTO NORTE	<i>CALIFORNIA</i>	2006
	<i>MATANZA</i>	5238
	<i>SURATÁ</i>	3264
	<i>TONA</i>	7129
	<i>VETAS</i>	2444
	<i>CHARTA</i>	2637
	<i>EL PLAYÓN</i>	11646
	<i>MEDIA</i>	4909
	<i>DESVIACIÓN ESTANDAR</i>	2653
	<i>COEFICIENTE DE VARIACIÓN</i>	1

Apéndice S. Complemento del marco legal del turismo a nivel nacional

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo describe detalladamente en su plataforma virtual, la normatividad específica del sector turismo a nivel internacional y nacional. Los datos respecto a las normas turísticas se encuentran desde el año 1990 hasta 2016. A continuación, se exponen los decretos, resoluciones y circulares expedidas o reformadas, subdivididas en los últimos 3 años (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2016):

2014

*Decreto 1903 de 2014. Reglamenta la devolución del Impuesto sobre las ventas a los turistas extranjeros no residentes en Colombia por la compra de bienes en el territorio nacional y a los visitantes extranjeros no residentes en Colombia por la compra de bienes gravados, realizadas en las Unidades Especiales de Desarrollo Fronterizo.

*Resolución 2804 de 2014. Hace cumplir las normas técnicas de calidad expedidas por las Unidades Sectoriales de Normalización sobre Sostenibilidad Turística.

*Decreto 945 de 2014. Rige la conformación y la función del Consejo Nacional de Seguridad Turística y los Comités Departamentales de Seguridad Turística de que trata el artículo 11 de la Ley 1558 de 2012.

*Decreto 1097 de 2014. Controla la etapa previa de reclamación directa para ejercer la acción jurisdiccional de protección al consumidor de servicios turísticos o aéreos.

2015

*Decreto 1820 de 2015. Dicta medidas dentro del estado de emergencia para incentivar la actividad económica y la creación de empleo.

*Resolución 148 de 2015. Hace cumplir las normas técnicas de calidad expedidas por las Unidades Sectoriales de Normalización sobre Sostenibilidad Turística.

*Resolución 2877 de 2015. Conformar el Comité Interno de Proyectos del Fondo Nacional de Turismo – FONTUR- y se establecen sus funciones.

*Resolución 3159 de 2015. Crea el Comité de Turismo, Paz y Convivencia.

*Resolución No. 3160 de 05 de octubre de 2015. Establece los requisitos para la certificación en Normas Técnicas Sectoriales obligatorias y voluntarias por medio de la plataforma virtual para la certificación en calidad turística.

*Decreto 2094 de 23 de octubre de 2015 Reglamenta la composición y procesos para la selección de los representantes al Comité Directivo del Fondo Nacional de Turismo.

*Decreto 2127 del 04 de noviembre de 2015. Rige parcialmente el artículo 88 de la Ley 1617 de 2013 sobre la Declaratoria de Recursos Turísticos en los Distritos Especiales.

*Decreto 2183 de 11 de noviembre de 2015. Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio.

*Resolución 3860 de 2015. Hace cumplir las Normas Técnicas Sectoriales expedida por las Unidades Sectoriales de Normalización para las actividades del denominado Turismo de Aventura y la Sostenibilidad Turística que deroga las Resoluciones 0405 de 2014 y 0148 de 2015.

2016

*Circular 003 de 2016. Contratación de guías de turismo y prestadores de servicio turísticos inscritos en el Registro Nacional de Turismo.

*Circular 004 de 2016. Contiene información sobre impacto del IVA en servicios.

*Decreto 297 de 2016. Se reglamenta la exención del impuesto sobre las ventas para los servicios turísticos.

*Circular 003 de 2016 “*Contratación de guías de turismo y prestadores de servicios turísticos inscritos en el Registro Nacional de Turismo*”.

*Resolución 135 de 2016. “*Se dicta el Código de Ética de la Profesión de Guionaje o Guianza Turística*”.