



Universidad Tecnológica

Nuestro Compromiso es la Innovación

Título de la investigación

CONFORMACIÓN DE CLÚSTER DE TURISMO
COMO PRUEBA PILOTO EN EL MUNICIPIO DE NAHUIZALCO

Investigadores

Blanca Ruth Gálvez Rivas

Rosa Patricia Vásquez de Alfaro

Juan Carlos Cerna Aguiñada

Óscar Armando Melgar Nájera

La presente investigación fue subvencionada por la Universidad Tecnológica de El Salvador. Las solicitudes de información, separatas y otros documentos relativos al presente estudio pueden hacerse a la dirección postal: calle Arce, 1020, Universidad Tecnológica de El Salvador, Facultad de Ciencias Empresarial o Vicerrectoría de Investigación, Dirección de Investigaciones calle Arce y 17^a avenida Norte, edificio *José Martí*, 2^a planta, o al correo electrónico: bruth@utec.edu.sv.

San Salvador, 2011

ISBN 978-99923-21-75-1

Derechos Reservados

© Copyright

Universidad Tecnológica de El Salvador

ÍNDICE

		Página
1.	Resumen	3
2.	Introducción	4
3.	Marco Teórico	5
	-División política administrativa de El Salvador	5
	-Antecedentes históricos	6
	-Nombramiento de villa y ciudad	7
	-Fundada por los indígenas	7
	-Actividades económicas	8
	-Atracciones turísticas en el municipio	10
	-Atracciones turísticas acuáticas del municipio	10
	-Costumbres y tradiciones	11
	-Gastronomía de Nahuiazalco	13
	-Clúster	14
4.	Experiencias en Latinoamérica y el Caribe sobre Clúster de turismo a escala municipal	22
5.	Actividad turística en El Salvador	28
	-Importancia del turismo en El Salvador	28
	-Sectores directamente relacionados	29
	-Referencias sobre el inicio del tema de Clúster en El Salvador	31
6.	Diseño metodológico	48
7.	Resultados	51
8.	Diagnóstico y evaluación del nivel de competitividad turística del municipio de Nahuiazalco	54
9.	Consideraciones finales	82
10.	Referencias	83
11.	Anexos	87

1. RESUMEN

La conformación de un clúster turístico tiene como finalidad visible el agrupar un determinado sector de empresas que desarrollen un mercado turístico. En ese sentido, dichas empresas contribuirán a lograr una participación directa en el desarrollo de los mercados laborales, en la creación de instituciones e infraestructura especializada y en el incremento de los flujos de información, en donde el mayor intercambio de esta última genera el marco propicio para la innovación, la movilidad laboral y el enlace entre proveedores, productores y consumidores. Las empresas formantes del clúster cooperan para mejorar su competitividad, para alcanzar objetivos comunes y así fortalecer las economías de los lugares en desarrollo.

En los últimos años del presente siglo, el tema de los clúster ha empezado a escucharse con más frecuencia y cada vez más fuerte, siendo esta una forma de explicar la ventaja competitiva que se adquiere por medio de la localización y el signo de cómo las comunidades o regiones pueden alcanzar mayores niveles de crecimiento y desarrollo económico, en función del aprovechamiento de los mercados.

2. INTRODUCCIÓN

En el planteamiento que hace Michael Porter, profesor de la Universidad de Harvard, con el “Diamante de la competitividad”, manifiesta que el desarrollo económico de un determinado lugar o región tiene que ver con su capacidad para generar conglomeraciones de empresas afines, en las que existan factores de producción altamente desarrollados, sectores auxiliares capaces de proveer bienes y servicios de calidad, demanda local fructíferas y exigente, y, finalmente, una competencia local intensa que impulse la innovación, fuente indispensable para alcanzar ventajas competitivas.

En la últimas década del siglo XX, El Salvador le apuesto mucho al sector turismo; se considera que es una parte de la riqueza que permitirá al país desarrollarse económicamente. Y si ello se ve en la óptica de los clúster, como en otros países de la región, con mucha más ventaja, ya que estos fortalecen el crecimiento económico no solo como fuente de ingreso a escala regional, sino como impulsores de generación de nuevas fuentes de trabajo en pequeñas comunidades, mejora de la capacidad instalada y fundamentalmente en la innovación y generación de nuevos productos.

Aunque en nuestro país ya se ven algunos augurios sobre el desarrollo del turismo, como se puede visualizar en el municipio de Suchitoto y otros, el apoyo del sector empresarial es bastante insuficiente; requiere de una mayor intervención y compromiso para enfrentar los retos de la tan mencionada globalización.

El estudio que nos ocupa tiene como finalidad presentar la evolución de la industria del turismo en El Salvador, así como evaluar el clima para la competitividad de la actividad turística y conformar la estructura del clúster de turismo en el municipio de Nahuizalco, ya que este posee potenciales que pueden desarrollarse para explotarlos turísticamente y que generen desarrollo local a través de las economías de escala en dicho lugar.

3. MARCO TEÓRICO

Nahuizalco

División política administrativa de El Salvador

Para su administración, la República de El Salvador se divide en catorce departamentos y 262 municipios. Para un mejor estudio, el país generalmente se divide en zonas geográficas así:

- La Zona Occidental, que está formada por los departamentos de Ahuachapán, Santa Ana y Sonsonate.
- La Zona Central, que está conformada por los departamentos de La Libertad, Chalatenango, San Salvador y Cuscatlán.
- La Zona Paracentral, que la conforman los departamentos de La Paz, Cabañas y San Vicente.
- La Zona Oriental, que la conforman los departamentos de Usulután, San Miguel, Morazán y La Unión (Digestyc, 2008).

En la zona Occidental se encuentra Sonsonate, uno de los catorce departamentos de El Salvador. Fue creado en 1824, su cabecera departamental es Sonsonate. Tiene un área de 1.225.77 kilómetros cuadrados y una población estimada de 460.892 habitantes, con una densidad demográfica de 423 habitantes por kilómetro cuadrado (Digestyc, 2008); sus cultivos principales son: café, granos, cocoteros, caña de azúcar, algodón en pequeñas proporciones y pastos. Existe crianza de ganado vacuno, porcino y aves de corral. De la industria sobresale el beneficio de café, la fabricación de azúcar y la producción de lácteos. (Digestyc, 2008).

Antecedentes históricos

En el departamento de Sonsonate se encuentra el municipio de Nahuizalco, pueblo con una connotada trayectoria de tradiciones indígenas, siendo este el primer lugar que se puede visitar de la Ruta de las flores, a solo 4 km de la cabecera de Sonsonate y a 70 de San Salvador. Está ubicado en la falda sur de la cordillera Apaneca-Illamatepec, se localiza en un pequeño valle al pie de la colina Loma Larga o Guayactepec, cuyo topónimo *nahuat* significa "Lugar de los cuatro izalcos". Está ubicada a 540 msnm, y se llega a través de la carretera CA-8 que de Sonsonate conduce hacia Ahuachapán (Concultura, 2004). La institución que se preocupa por el desarrollo turístico del municipio es el Ministerio de Turismo (Mitur), entidad gubernamental encargada de impulsar con mayor fuerza el turismo a escala internacional.



Carreta hacia Ahuachapán, desvió al municipio de Nahuizalco.

El municipio de Nahuizalco está limitado al norte por Chalchuapa (Depto. de Santa Ana), Juayúa y Salcoatitán; al este por Izalco y Sonzacate; al sur por Sonsonate y San Antonio del Monte; al oeste por Santa Catarina Mazahuat.

El municipio está dividido en 15 cantones: Anal abajo, Anal arriba, Casamaluco, El Arenal, El Cerrito, El Carrizal, El Canelo, El Chaparrón, La Guacamaya, Pushtlan, Sabana grande, Sabana San Juan arriba, Sabana San Juan abajo, Sisimitepet, Tajcuilujlan; y cuenta con cuatro barrios (casco urbano):

- barrio El Calvario,
- barrio Trinidad,
- barrio Mercedes y,
- barrio San Juan.

Además, posee 37 caseríos y una población de 41.534 habitantes. En el área recreativa cuenta con canchas deportivas y cultura. (Proesa, 2006).



Tomado de:
<http://www.seguridad.gob.sv/observatorio/Iniciativas%20Locales/WEB/Sonsonate/PDF/Nahuizalco.pdf>.

División territorial del municipio de Nahuizalco (casco urbano).

Nombramiento de villa y ciudad

El 11 de febrero de 1859 la Cámara de Diputados aprobó lo actuado por el Poder Ejecutivo, confirmando así el título de Villa para Nahuizalco. Según el informe, dice al respecto: "Al Excelentísimo Sr. General Presidente de la República Don Gerardo Barrios, le debe esta población el título de Villa, el que fue aprobado por la orden legislativa de 12 de Febrero del corriente año, y desde esa época se ha notado un entusiasmo más decidido en sus vecinos por una mejora. "Se conserva esta gracia como la distinción más honrosa". (Monografías de Nahuizalco, 2002).

El título de Ciudad se le otorgó por Decreto Legislativo de 15 de agosto de 1955. La progresista villa de Nahuizalco fue elevada al rango de ciudad, en consideración a su población y a que "gracias al esfuerzo de sus habitantes cuenta actualmente con todos los servicios públicos indispensables que le hacen acreedora a ser mejorada de categoría" (Monografías de Nahuizalco, 2002).

Fundada por los Indígenas

Nahuizalco fue poblada por uno de los más fuertes y antiguos núcleos indígenas de El Salvador. Fue fundada y habitada por indios yaquis o pipiles en los tiempos anteriores al advenimiento del cristianismo. Sus pobladores de habla náhuatl eran descendientes de los toltecas llegados a esa región, en los albores de la segunda mitad del siglo XI de la Era Vulgar, capitaneados por el último soberano de Tula del Anáhuac: el anciano y venerado Topilzin Acxítl Quezalcohuatl II. Dos versiones tradicionales conservan los documentos antiguos sobre los orígenes de esta población. La primera está contenida en la "Relación Breve y Verdadera", crónica franciscana de 1586. Según este documento, Nahuizalco "dicen que se llama así porque antiguamente tenía cuatro veces tantos indios como el pueblo grande de Izalco". La otra está consignada en un informe municipal de Nahuizalco, del 15 de octubre de 1859, en los siguientes términos: "La única tradición que se conserva del origen de esta población, es que, después de la conquista de los Españoles, cuatro familias originarias de Izalco se situaron en un punto inmediato a Sonzacate, que aún se llama Nahuizalquío, y cuando los vecinos visitaban o pasaban por este punto, le llamaban "los cuatro Izalcos", que en el idioma que aún conservan, Nahuizalco, por significar cuatro la palabra nahui".

De tal suerte, que Nahuizalco significa "los cuatro izalcos", pareciendo más plausible la tradición de que recibió tal nombre por haber sido fundada por "cuatro familias de Izalco" (Proesa, 2006)

De acuerdo a la crónica de 1586, se estimaba que los residentes no llegaban a doscientos personas. Entre 1821 y 1823 fue parte del Estado de Guatemala, y en 1824 formó parte del departamento de Sonsonate. Hacia 1856, según un informe municipal, la población era de 4.983 habitantes. Nahuizalco es uno de los centros indígenas más arraigados del área. Esta pintoresca población fue fundada y habitada por pipiles, y en ella aún se pueden observar a mujeres indígenas ataviadas con coloridos refajos, que es una falda ceñida a la cadera afianzada a la cintura por medio de un nudo.

Actividades económicas

En Nahuizalco, la principal actividad económica son sus artesanías; la mayoría de las mujeres se dedica al antiguo arte prehispánico del petate (artesanía natal); los hombres, a la fabricación de alfombras, canastas, tumbillas, paneras y otros, que se obtienen del mimbre y del tule. Su patrimonio económico está basado en su desarrollada industria artesanal de las fibras naturales, como madera, henequén, mimbre y tule. De este último se trabajan dos variedades: el de agua (traído de las costas) y negro o basto, que es utilizado para la confección de petates y artesanías. Además, se elaboran bares, librerías, comedores, salas y juegos de comedor, canastos, alfombras, papeleras, paneras; y en material de barro se elaboran totalmente a mano comales, cántaros, ollas, sartenes y tinajas (Margot Pérez, presidenta de los artesanos, conversación personal, agosto16, 2010).



Productos artesanales
Elaborados en Nahuizalco

Las maderas de nogal, cedro, laurel, caoba, conacaste, bálsamo, pinabete, madre cacao, café, ciprés y aceituno son las más utilizadas para la elaboración de artesanías, como carrocerías, carpintería, juguetes populares y artículos para el hogar, que se comercializan en diferentes ferias en el municipio y otros lugares (Margot Pérez, presidenta de los artesanos, conversación personal, agosto16, 2010).

“Los agricultores son otro segmento que contribuye a la economía del municipio, que son los que se encargan de abastecer de productos agrícolas al mercado local, así como a todo el departamento de Sonsonate y una parte de las zonas occidental y central del país, ya que posee tierras fértiles donde se cultivan legumbres, hortalizas, frutas, café y otros, como el bambú, el carrizo y el mimbre. Este último en cantidades muy pequeñas, y que se utiliza en obras artesanales de esta población” (Proesa, 2007)



Mercado nocturno de Nahuizalco, tomado de: vida@elsalvador.com

Las delicias a la luz de las velas no se dejan esperar, ya que en este municipio las noches tienen su atractivo, su tradicional “mercado nocturno”.

Este singular mercado se ubica al costado oriente del parque central, y en él se pueden comprar muchos artículos de primera necesidad, cereales, frutas y verduras producidas por los agricultores del lugar, exquisitos platillos típicos para variedad de gustos. El mercado es iluminado con luces de velas o candiles.



Mercado nocturno de Nahuizalco, tomado de: vida@elsalvador.com

Las calles permanecen tranquilas y con muy poca delincuencia. En dicha costumbre, que data de los orígenes de la población, el mercado permanece abierto a partir de las 6:00 p.m., cerrando hasta entrada la noche, a las 10:00 p.m. Esta tradición atrae turistas al lugar, ya que se considera es el deleite de chicos y grandes.

Nahuizalco es la única ciudad que posee un mercado nocturno en Sonsonate. Esto surgió debido a que nuestros antepasados campesinos recolectaban durante el día la cosecha para traerla por las tardes a comercializarla a la plaza (hoy mercado). Estos campesinos venían desde el área rural a caballo o a pie con sus cargas de frijol fresco, cebollas, rábanos, tomates, jícamas, camotes, elotes, y otras hortalizas.

Atracciones turísticas en el municipio

Nahuizalco cuenta con una hermosa iglesia de estilo colonial construida en siglo XVII, que sufrió daños de consideración durante los terremotos de enero y febrero del 2001. Hoy ya se encuentra rehabilitada, y en ella se venera a San Juan Bautista. Entre las peculiaridades de Nahuizalco, además de sus leyendas, tenemos sus fiestas patronales que se celebran en honor a San Juan Bautista, del 20 al 25 de junio de cada año, debido a un milagro que realizó, el cual consistió en erradicar una enfermedad llamada Colera morbus. En la tercera semana de octubre se celebra la cofradía en honor a la Virgen del Rosario. Los habitantes celebran con rituales religiosos y danzas folclóricas muy antiguas, como la danza de los historiantes. (Escobar, Berta Alicia. Conversación directa con la directora de la casa de la cultura, 2010).



Iglesia estilo colonial de Nahuizalco,
Tomada por el investigador.

Atracciones turísticas acuáticas del municipio

Según conversación con diferentes lugareños, entre ellos Doña Margot Pérez y Doña Berta Alicia Escobar, del municipio de Nahuizalco, este posee lugares atractivos en donde los turistas pueden pasar momentos agradables, como los siguientes:

- La cascada del salto: lugar propicio para la práctica de ecoturismo. Son caídas de agua de aproximadamente 40 metros de alto, que refrescan totalmente el ambiente. Estas caídas de agua están ubicadas a cinco kilómetros del municipio de Nahuizalco; para ir a este lugar se necesita transporte de doble Atracción.
- La central hidroeléctrica: ubicada en el cantón Sisimitepec, que en nahuat significa “cerro de hombres pequeños”, donde se puede tener la oportunidad de contemplar los bellos parajes de la naturaleza. En este lugar, ubicado a 3 kilómetros de Nahuizalco, puede realizar un turismo de naturaleza.
- La piedra viva de technical: lugar sagrado donde nuestros ancestros realizaban ceremonias nahuat-pipil, para rendir tributo a la madre naturaleza en agradecimiento por proveer el agua y el maíz.

- Poza La Vuelta: está localizada a dos kilómetros de Nahuizalco, y es muy visitada en períodos de vacaciones por vecinos del lugar y de los alrededores.
- Salto de los Pericos: situado en el cantón Anal arriba. Se observan dos fuentes, una a 25 metros y otra a 10 metros del salto. En todo el muro, de unos 30 metros de alto, gotea agua y da la impresión de lluvia.
- Salto Río Papalualte: situado también en el cantón Anal arriba. está localizado a 4 kilómetros al noreste de Nahuizalco, de vegetación abundante; el cultivo que prevalece es el café, y la fauna predominante son las aves.
- Nacimiento del río Arenal: situado en el cantón El Arenal. Está localizado a unos 400 metros del desvío del cantón.
- Ecoparque Tatalpa: este lugar se encuentra a 1 Kilómetro de la ciudad de Nauhizalco, cuenta con tres piscinas de agua natural, toboganes, un pequeño restaurante y una excelente atención por parte del personal. Podemos encontrar un vivero en el cual podrá observar diversas clases de flores.
- Cascadas Las Golondrinas: están ubicadas en el cantón Pushtan, a 4 Kilómetros de Nauhizalco. Visitar este lugar es una experiencia única e inolvidable. En este sitio podrá obtener una relajación total y olvidarse por un momento de la rutina de la ciudad. Estará en contacto directo con la naturaleza y disfrutará una aventura con mucha adrenalina (Rodríguez, Pineda, Torres y Castro, 2010).



Costumbres y tradiciones

Nahuizalco se caracteriza por su pureza en cultura religiosa, ya que la mayor parte del año los feligreses celebran las cofradías y tradiciones religiosas. Entre ellas tenemos:

Cofradía al Niño Dios	3 al 7 de enero
Cofradía del Señor de esquipulas	31 enero
Cofradía del Nombre de Jesús	Enero (variable)
Cofradía de la Virgen de Candelaria	2 de febrero
Cofradía de san José Patriarca	19 de marzo
Cofradía de Jesús Nazareno	Es variable, marzo-abril

Cofradía a san Vicente	Abril
Cofradía a la Virgen del Rosario	25 de abril
Cofradía de la Santa Cruz	3 de mayo
Cofradía a san Juan Bautista	19-24 de junio
Cofradía a san Antonio	Agosto
Cofradía a san Roque	18 de agosto
Cofradía a san Antonio del Monte	22-24 de agosto
Cofradía a san Juan Degollado	29 agosto
Cofradía a la Virgen de las Mercedes	3 de septiembre
Cofradía a san Miguel Arcángel	29 de septiembre
Cofradía de la Virgen del Carmen	1 al 4 noviembre
Día de los Canchules	1 de noviembre
Cofradía de la Virgen de Guadalupe	Diciembre
Cofradía a la Inmaculada Concepción	8 de diciembre

(Rodríguez y otros, 2010)

Entre las cofradías más sobresalientes de dicho municipio están: las procesiones y solemnidades de Semana Santa. Marzo-Abril

En esta época del año, Nahuizalco es uno de los municipios más concurridos, ya que las procesiones tradicionalmente se preparan durante varios meses con un riguroso programa en el que participan las cofradías o hermandades con raíces indígenas.

No puede faltar la complicada elaboración de las alfombras que embellecen las calles de Nahuizalco. Muchas de las alfombras son verdaderas obras de arte con una vida efímera, ya que tras el paso de las procesiones solo queda el recuerdo de varias horas de trabajo (Nuestras raíces indígenas, 2006).

Nahuizalco se destaca para estas actividades religiosas no solo por esta tradición, sino también porque hay hechos curiosos, como el que las mujeres llevan cubierta la cabeza con un paño morado durante las procesiones en señal de duelo por el sacrificio de Cristo.

Además, durante la procesión del Santo Entierro se puede observar en bulto redondo que es cargado por un fiel católico, donde están los clavos, la corona de espinas y el cartel con la palabra INRI, que utilizaron durante la crucifixión de la imagen de Jesucristo.

Gastronomía de Nahuizalco

En Nahuizalco aún se mantienen algunas tradiciones y costumbres, y son manifiestas en las cofradías y fiestas patronales, no dejando de lado los platillos tradicionales hechos a mano por los pobladores entre, los más comunes están:

El tayuyo: es una especie de tamal envuelto en hoja de mazorca llamado tuza. Está hecho de masa de maíz con capas de frijoles molidos endulzados con dulce de panela. Típicamente se acostumbra a comer acompañado de una rica taza de café caliente por las tardes.

Los ticucos: son tamales hechos con masa de maíz que dentro llevan un relleno de frijoles blancos con *alguashte*. Se comen también acompañados de una taza de café.

La cochinita: es una comida autóctona preparada de cabeza y vísceras de lechón y es condimentada con especias y horneada con fuego de leña.

Tamal de yuca: de la yuca salen muchos derivados que son platillos típicos de diferentes lugares. En Nahuizalco se utiliza la yuca para la elaboración de un succulento tamal. Se muele la yuca, separando el centro de ella, quedando una textura muy suave, esta se envuelve en hojas de guineo cocinado a fuego de leña; puede ser relleno de frijol rojo o solo ser la masa de la yuca, según el paladar de los que gustan de tan rico platillo.

La chicha: es una bebida embriagante producida en diferentes lugares, a base de frutas que se colocan en barriles de madera por un año, luego se servían en las fiestas. En Nahuizalco no es la excepción, es una bebida autóctona de este lugar (Entrevista realizada a doña Berta Alicia Escobar, directora de la Casa de la cultura de Nahuizalco, abril del 2011).

CLÚSTER

Clúster es un concepto nacido a principios de la década del 1990 como herramienta para el análisis de aquellos factores que permiten a una industria específica incorporar nuevos eslabones en su cadena productiva, los factores que determinan el uso de nuevas tecnologías en sus procesos y los factores determinantes de la generación de actividades de aglomeración. Estas doctrinas provienen del trabajo pionero de Michael Porter y colaboradores, quienes analizan la adquisición por parte de concentraciones territoriales de empresas de ventajas comparativas en ciertos sectores del comercio manufacturero mundial.

En este contexto, Porter, en su estudio sobre la ventaja competitiva de las naciones (Porter, 1990), define clúster como concentraciones de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular para la competencia, pudiéndose observar en el mundo gran variedad de clústeres en industrias como la automotriz, tecnologías de la información, turismo, servicios de negocios, minería, petróleo y gas, productos agrícolas, transporte, productos manufactureros y logística, entre otras actividades productivas que contribuyen favorablemente sobre los cuatro polos del diamante que explica la ventaja competitiva. No obstante, el concepto de la agrupación empresarial ya había sido estudiado por Marshall, que en 1920 propuso el término distrito industrial para denominar a la agrupación en un territorio de pequeñas empresas de características similares, que tratan de mejorar su productividad como consecuencia de la división del trabajo entre ellas (Marshall, 1920; 1923).

Según la definición formulada por Porter, las empresas están interconectadas: proveedores especializados, proveedores de servicios, empresas en sectores próximos, e instituciones asociadas (como por ejemplo, universidades, agencias gubernamentales, asociaciones empresariales, etc.) en ámbitos particulares que compiten pero que también cooperan.

Posteriormente diversos autores han profundizado en su estudio, lo que ha generado una amplia variedad de términos, entre los que destacan los conceptos de sistemas productivos locales, *milieux*, *filières*, microclúster o redes de empresas. Aun existiendo diferencias entre

dichos conceptos, todos estos términos comparten tres dimensiones básicas que las definen (Vila, Ferro y Rodríguez, 2000):

- Dimensión territorial. Las empresas están localizadas en un ámbito geográfico concreto, más o menos extenso o próximo.
- Dimensión sectorial. Las empresas están vinculadas a un sistema de valor industrial específico.
- Dimensión cooperativa. Las empresas mantienen relaciones de cooperación y de complementariedad entre ellas.

En ese sentido, si consideramos que en un clúster las empresas participan y contribuyen al desarrollo de los mercados laborales, creación de instituciones e infraestructura especializada y en el incremento de los flujos de información, en donde el mayor intercambio de esta última genera el marco propicio para la innovación, movilidad laboral y enlace entre proveedores, productores y consumidores. Las empresas formantes del clúster cooperan para mejorar su competitividad, para alcanzar objetivos comunes, (Grajirena, Gamboa y Molina, 2004).

Si retomamos el concepto de clúster, considerando su aplicación en el marco del turismo, este es el elemento básico para la posible integración de la existencia de un producto turístico consolidado y/o con potencial de mercado capaz de generar una dinámica integradora de los distintos eslabones de la cadena productiva del sector. Es decir, el producto turístico debe funcionar como motor en la conformación de una red integral de servicios apoyados en la definición con base en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Ocde), derivada del Primer Foro sobre Clústeres Locales en enero del 2001, International Conference on Territorial Development (Ictd).

La importancia de un *Clúster* reside en hacer explícita la construcción de redes de cooperación y colaboración entre empresas de sectores aparentemente divergentes para promover el crecimiento económico de una región, en las industrias en que es naturalmente competitiva, resaltando la participación de todos los agentes relevantes del clúster que van más allá de las cadenas productivas principales (empresas, proveedores de servicios, academia, instituciones públicas, entre otros).

La formación de los clúster permite generar economías de escala y de integración funcional, a través de los cuales se busca tener ventaja competitiva sostenible y generar mayor valor.

Beneficios de agruparse

Según la Secretaría de Turismo de México, la conformación eficiente y eficaz de un clúster turístico genera beneficios y fomenta el aumento de la posición competidora de las empresas participantes. Entre los principales beneficios se encuentran:

- Disposición de sobrevivir al reto de la globalización.
- Incremento de aceleración en procesos, generando mayor valor agregado.
- Fomenta el mejoramiento competitivo de las empresas.
- Disponer de mayor poder alcanzable.
- Ejercer poder de negociación en los mercados.
- Acceder y abrirse a nuevos nichos y segmentos de mercado.
- Mejoramiento tecnológico y know-how
- Fortalecimiento de la capacidad gerencial y productiva.
- Reducción de costos de operación de insumos.

(BID, 2000)

Se deben considerar algunos desafíos como: introducir a los empresarios en el modelo y generar su confianza y compromiso para poner a trabajar sus equipos y fortalecer la cooperación entre las Pymes para mejorar el desempeño de un determinado sector.

Al fortalecer el modelo de clúster, puede lograrse una estandarización de productos. Se logran convenios de compra y venta para ofrecer mayores ventajas a los consumidores, garantizando su abastecimiento regular, buscando la cooperación entre los proveedores y empresarios, además, explorando un menor costo en los insumos y materias primas para mejorar la calidad y consistencia de los productos. Cualquier sector interesado en formar un clúster puede iniciar con un sencillo ejercicio: el diseño de un diagrama de flujo de todas las posibles cadenas de producción involucradas con su sector.

Implantación

Para el desarrollo de un clúster se tienen tres elementos importantes:

- Integración
- Agrupaciones y alianzas
- Infraestructura

La integración. Fundamentada en un nuevo modelo de hacer negocios, una nueva cultura que use los recursos de otra empresa relacionada o no para un beneficio en común.

Agrupaciones y alianzas. Agrupaciones de empresas de un mismo producto, las cuales se concentran con el objetivo de mejorar su flujo productivo; adquirir "poder adquisitivo"; intercambiar ideas e implantar innovaciones que beneficien a todos como grupo. Esto implica el acercamiento a la competencia de manera saludable y en el mejor interés de las empresas y el país. Las alianzas son muy importantes siempre y cuando estas sean "totalmente transparentes".

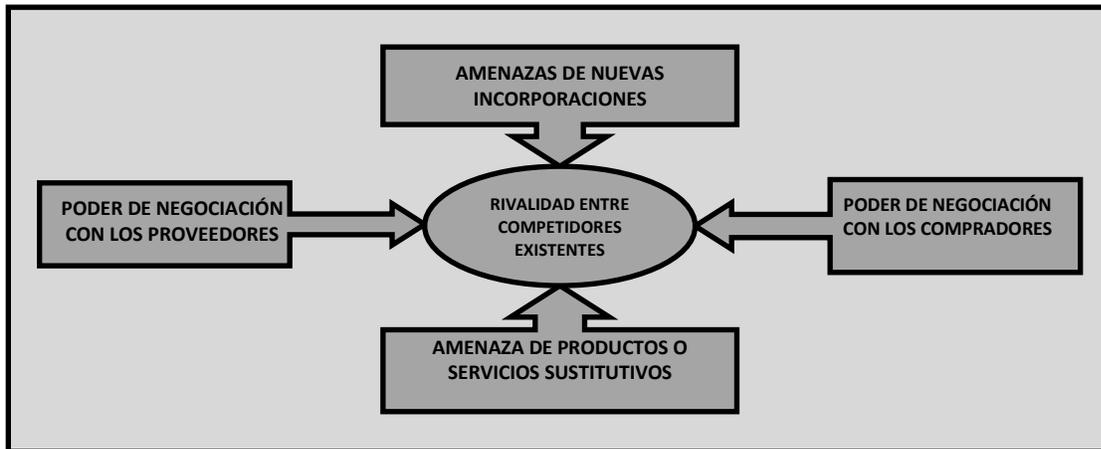
Infraestructura. Esto implica ubicación, zonificación y regulaciones donde se desarrollaran los conglomerados.

El diamante de Michael Porter

El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros. El diamante de Michael Porter es un sistema mutuamente autorreforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros.

El modelo de diamante para la ventaja competitiva de las naciones de Michael Porter es un modelo que puede ayudar a comprender la posición comparativa de una nación en la competición global. Este modelo se puede utilizar para estudiar regiones geográficas dentro de un país o territorio. La intensidad de las cinco fuerzas debe ser fruto de una crecida comprensión de la estructura del sector y de cómo está cambiando. Aunque esta

intensidad cambia de un sector a otro y determina la intensidad a largo plazo del sector en cuestión.



Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector (Porter).

Las amenazas de nuevas incorporaciones limita el potencial general de obtención de beneficios en el sector, porque los recién incorporados aportan nuevas capacidades y buscan la forma de hacerse con una participación en el mercado a base de reducir los márgenes. Los comparadores o poderosos malbaratan sus propios beneficios. La feroz rivalidad competitiva erosiona los beneficios a exigir costos superiores a la actividad competitiva. La presencia de productos sustitutivos parecidos limita el precio que pueden cobrar los competidores, para no inducir a la situación y rebajar el volumen de facturación del sector.

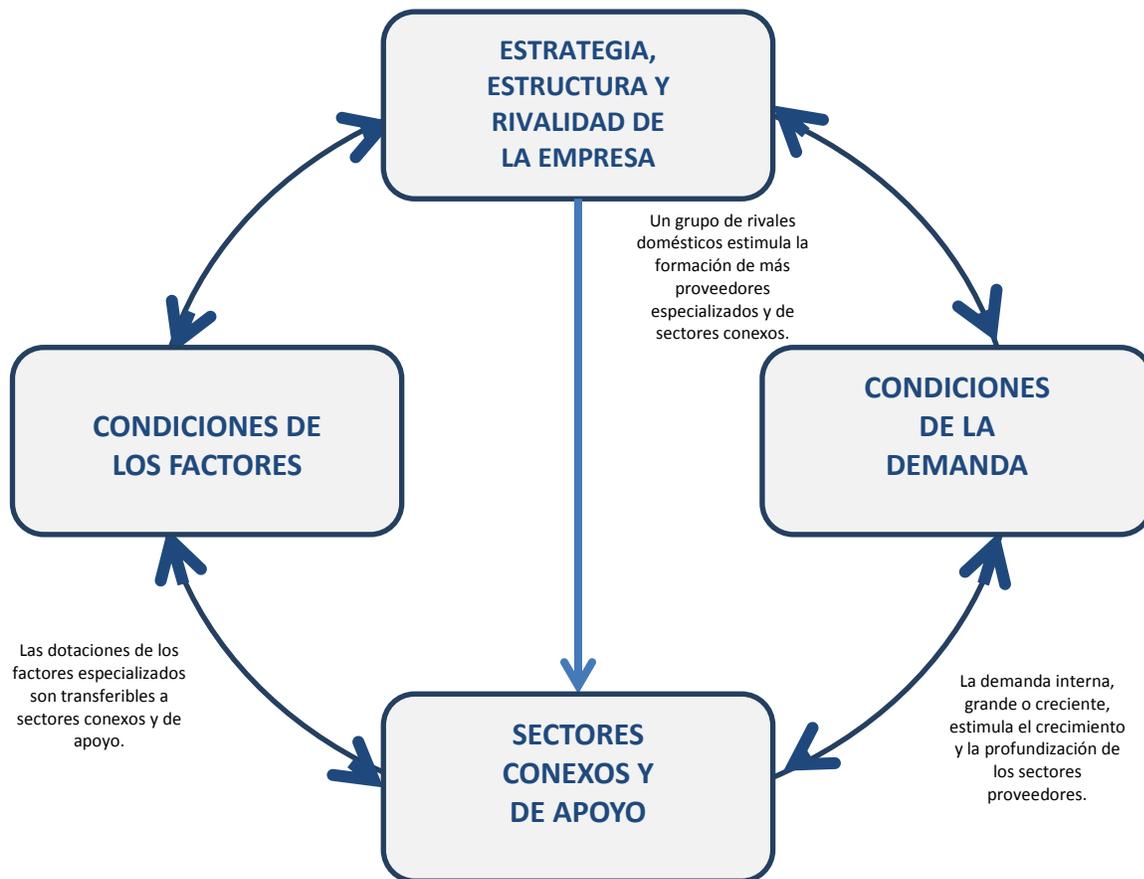
La intensidad de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de estructuras del sector o de las características económicas y técnicas fundamentales de un sector. El poder del comprador, por ejemplo, es una función de cosas tales como el número de compradores, la cuantía de las ventas de una empresa que depende de la voluntad de un solo comprador. La amenaza de nuevas incorporaciones depende de la altura de las barreras para la entrada, determinada por facetas tales como la lealtad de marca, las economías de escala y las necesidades de penetrar en los canales de distribución (Porter Michael, 1991, p.66).

Las características de los determinantes o componentes del diamante determinan las industrias o los segmentos industriales en los que una nación tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional. Las ventajas, en todos los determinantes o componentes del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es algo indispensable para poder conseguir ventajas competitivas en una industria. Los atributos del diamante se refuerzan a sí mismos y constituyen un sistema dinámico. El efecto de uno de los atributos a menudo depende de la situación de los demás. El sistema es movido principalmente por dos elementos: la competencia interna y la concentración geográfica. La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la concentración o proximidad geográfica magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía.

El diamante de Porter genera un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en clúster de empresas globalmente competitivas. Adicionalmente, se genera un efecto en cascada hacia industrias relacionadas, ya sea vertical u horizontalmente, con una tendencia a concentrarse geográficamente. Esto hace que el nivel de la competencia se incremente, se agilicen los flujos de información y acelere la dinámica del sistema. Otros dos elementos afectan también la configuración del diamante a escala nacional y en el ámbito de ventaja competitiva: la intervención del Gobierno y los fenómenos fortuitos.

Competitividad

En los últimos años, la competitividad ha desempeñado un papel de gran importancia como herramienta para participar exitosamente en el mercado mundial.



Fuente: influencia sobre el desarrollo de sectores conexos y de apoyo, Michael Porter. 1991

1. Condiciones de los factores. La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
2. Condiciones de la demanda. La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
3. Sectores afines y de apoyo. La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.
4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica (Soco Glez, 2011)

Las condiciones de los factores de un sector, sobre todo los mecanismos de creación de factores, también pueden influir en el desarrollo de sectores conexos y de apoyo.

La amplitud y especialización de los sectores de apoyo mejoran con el tamaño y crecimiento de la demanda interior cuando esta es significativa, no dejan de aparecer proveedores especializados dispuestos a atender las necesidades insatisfechas.

La eficacia de los proveedores domésticos frecuentemente aumenta al crecer la escala del sector. Las condiciones de la demanda potencian la rivalidad cuando los compradores domésticos exigentes buscan múltiples fuentes de aprovisionamiento y fomentan la incorporación de nuevos competidores. La reacción de otros participantes del sector ante esta incorporación mejora todavía más la totalidad del sector doméstico. Un sector descollante suele atraer la atención hacia sectores que están relacionados con él.

La competitividad de un agrupamiento sectorial está determinada por su capacidad para generar tasas de beneficio superiores al promedio de las obtenidas por otros clúster que operan dentro de la misma industria a escala nacional e internacional. Debido a su capacidad para fortalecer las ventajas particulares de los clúster, los principales impactos inducidos por el aumento de la competitividad son:

- Incremento del atractivo de mercado de los destinos y productos.
- Inserción exitosa en el proceso de globalización.
- Mayor diferenciación de productos turísticos a menores costos.
- Reducción de costos a lo largo de toda la cadena del sector.
- Difusión del conocimiento y tecnología.
- Aumento del ciclo de vida de los productos turísticos, mediante la incorporación o adición de atractivos y servicios.
- Aumento de la presencia de los clústeres en el ámbito internacional.
- Fortalecimiento permanente de la calidad turística de productos y servicios.
- Generación de economías de escala con alto grado de flexibilidad.

4. EXPERIENCIAS LATINOAMERICANAS SOBRE CLÚSTER DE TURISMO EN EL AMBITO MUNICIPAL

En la región latinoamericana hay experiencias en materia de desarrollo de clúster o iniciativas que tiene un gran potencial de desarrollo de una comunidad, adoptando el enfoque de trabajo de conglomerados o clúster.

Estas experiencias pueden servir como marco de referencia para definir la línea sobre la cual la municipalidad de Nahuizalco pudiera conformar su conglomerado turístico, esperando con el tiempo sumarse a este tipo de experiencias, particularmente como forma de salir de la pobreza y llegar al umbral del desarrollo económico y social que necesita.

Guatemala: clúster de turismo de Esquipulas

Desde hace algunos años, sectores de la comunidad esquipulteca con intereses afines han venido agrupándose en instituciones que representen sus intereses; estas, a su vez, se han ido conglomerando para la búsqueda de una visión compartida.

Siendo el turismo la actividad económica más importante de la ciudad (del municipio es la agricultura, principalmente café), este sector se ha fortalecido con el desarrollo de un plan estratégico que guía los esfuerzos de los esquipultecos para hacer de la capital centroamericana de la fe (CCF) un lugar hospitalario para hacer la visita de los peregrinos una experiencia memorable.

En vista de la celebración de los 250 años de bendición de la basílica de Esquipulas, el 4 de enero de 2009, hace algunos años se constituyó el Comité Permanente para la Basílica, liderado por la Comunidad Benedictina, la municipalidad de Esquipulas y la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Obrero (Coosajo), agrupando a las demás instituciones.

Este comité convocó a una serie de foros multisectoriales para conocer las inquietudes de los grupos organizados, y de ahí se plantearon los lineamientos para la celebración del Año Santo Jubilar, que culminó el 4 de enero de 2010.

De esa cuenta, se fortaleció el clúster de turismo de Esquipulas, integrando a las organizaciones de artesanos Adiaes y Scame, las de turismo CAT y Camtur, la Cámara de Comercio, el sector educación por medio de los directores de los colegios y escuelas, los medios de comunicación, las organizaciones de proyección social; los organismos de seguridad, en donde la Policía de Tránsito, la Policía Nacional Civil, el Ejército son coordinados por Asistur (Asistencia al turista del Inguat), entre otras.

Como fruto de esta integración de esfuerzos, los resultados de las celebraciones de la Novena en honor al Señor de Esquipulas, del 6 al 15 de enero de este año, demostró las mejoras en materia de atención al peregrino.

Esta fue la conclusión de la reunión de análisis multisectorial realizada anoche en el hotel Legendario, evento propicio para la presentación de Doctor Mario Salazar, quien, gracias al apoyo de Coosajo, ha acompañado los esfuerzos del clúster de turismo para hacer de Esquipulas un lugar de encuentro para sus visitantes, y que haga sentirse orgullosos a sus habitantes. Se evaluó la posibilidad de crear un instituto de calidad multisectorial, que contribuirá a conseguir las metas del sector turismo de esta ciudad, destino religioso de Mesoamérica. “Tomado de la nota titulada: Se fortalece clúster de turismo en Esquipulas, publicada el 3 de febrero del 2010, recuperado el 12 de marzo, 2011 en el sitio de Internet <http://www.esquipulas.com.gt/blog/2010/02/se-fortalece-cluster-de-turismo-en-esquipulas/>.

Colombia: el clúster de turismo de La Candelaria

Dentro del Plan de Desarrollo “candelaria turística, humana e incluyente 2008-2012”, de la alcaldía local, uno de los proyectos de gran impacto es el del clúster de turismo. Se trata de un proyecto estratégico encaminado al desarrollo del tejido social y productivo de la localidad, para el intercambio económico, social y cultural con la ciudad, el país y el mundo. Aunque se ejecutará por etapas anuales, el proyecto se desarrollará durante toda la vigencia del Plan de Desarrollo Local.

Un clúster es un conglomerado de empresas, organizaciones sociales e instituciones que permite revelar la vocación productiva de un territorio, en este caso, del turismo para La Candelaria. Para materializar este clúster, se requiere de la construcción de confianza,

del desarrollo de la cooperación y de la participación activa de los actores de la localidad. Para que sea exitoso, una de sus características fundamentales debe ser el espíritu participativo, deliberante y propositivo, que debe animar la incorporación de ciudadanos, voceros artesanales, culturales, educativos, empresariales, de representantes de organizaciones sociales y funcionarios de entidades públicas a lo largo del proyecto y, en particular, en su fase inicial de diagnóstico, reconocimiento mutuo y articulación de compromisos.

El clúster de turismo habrá de convertirse en un entorno favorable para el mejoramiento de la calidad de vida local, la inclusión social, la generación de empleo y el mejoramiento de las oportunidades de desarrollo y reconocimiento de derechos de sus habitantes. El encadenamiento de las actividades de intercambio cultural, histórico y científico, que son motivadoras del desarrollo turístico local, propicia el flujo de visitantes nacionales y extranjeros. Estos, además, demandan servicios de alojamiento, alimentación, transporte y recreación, entre otros. También el Estado, desde sus instancias nacionales, distritales y locales, sin duda contribuirá mediante la articulación de actividades de provisión de bienes y servicios públicos y sociales, como ya comienza a gestarse desde la estrategia de gestión social integral.

El clúster de turismo es, entonces, un escenario, una estrategia y un poderoso mecanismo de articulación de esfuerzos sociales, públicos y privados para el desarrollo de la localidad de La Candelaria. Su sentido está en el aprovechamiento y consolidación del patrimonio histórico y cultural expresado vivamente en el habitante local, en las costumbres, en la idiosincrasia y en el aprovechamiento de la riqueza arquitectónica, para la construcción de redes sociales, empresariales e institucionales en la dinámica de fortalecimiento de la actividad turística como estrategia de desarrollo productivo.

Uno de los grandes retos del clúster de turismo de La Candelaria es el de reconocer el potencial integral de la localidad y de sus habitantes, incluso de los barrios que actualmente se encuentran marginados de la zona turística, como es el caso de Egipto, Belén y Santa Bárbara. La inclusión social y el reconocimiento de derechos económicos, sociales, culturales y ambientales de los habitantes, sin duda contribuirá a mejorar la convivencia, el sentido de pertenencia local y el desarrollo de la capacidad del ciudadano,

del habitante, del empleado, del empresario y del funcionario para suministrar mejores servicios locales al morador y al visitante; con ello se generará el ambiente propicio para alejar las posibilidades de establecer o amparar las indeseables redes de turismo sexual, de micro tráfico, narcotráfico o cualquiera otra expresión degradante de la dignidad humana o de promoción de la delincuencia. “Tomado de la nota titulada: El Clúster de Turismo de La Candelaria, publicada el 14 de abril del 2010 en el sitio de Internet <http://www.nuevoarcoiris.org.co/sac/?q=node/722>, recuperado el 20 de marzo del 2011”.

La República Dominicana y su experiencia en clúster municipal.

Un nuevo concepto está acaparando la atención y se está dando a conocer en el país, generando gran interés por los turistas que llegan cada año interesados en ver algo más que playas y sol. Estos son los denominados clústeres turístico. Este concepto significa sencillamente aglomeración y/o proximidad de empresas con características similares o dedicadas a una misma actividad.

La República Dominicana se ha integrado a este nuevo sistema de hacer turismo unificado, con el fin de darle más opción al turista aventurero interesado en la fauna y la flora, y por qué no, integrarlo en el quehacer de cada pueblo o ciudad.

El país tiene algunos clústeres turísticos, los cuales han comenzado a tener excelentes resultados gracias a la ayuda de las autoridades y de los organismos internacionales, que de una forma u otra apoyan este tipo de iniciativas para el crecimiento grupal.

Para Tamara Vázquez, coordinadora de Turismo Sostenible y Cultural del Consejo Nacional de Competitividad (CNC), en el país se ha venido trabajando en la creación, apoyo y consolidación de los clústeres turísticos a escala nacional.

Los clústeres están situados en las provincias de La Romana, La Altagracia, Samaná, Puerto Plata, La Vega (con clústeres en Jarabacoa y Constanza), Monte Cristi, Barahona, Pedernales y la ciudad de Santo Domingo. El crecimiento de estos ha sido tan importante y productivo que ya entidades que agrupan grandes cadenas hoteleras entienden la importancia para el desarrollo económico y social de cada provincia.

Para la presidenta de la Asociación Nacional de Hoteles y Restaurantes (Asonahores), Haydée Rainieri, el clúster, como mecanismo de integración, promueve una intensa presencia comunitaria, que se resume en la frase “el turismo somos todos”. Cree también que el desarrollo de los clústeres turísticos es el golpe de gracia a la falacia de que el desarrollo turístico dominicano es esencialmente excluyente, fundamentada en una concepción de enclave y exclusión de la comunidad, por la modalidad del “todo incluido”.

Mientras que el director ejecutivo del Consejo Nacional de Competitividad, Andrés Van der Horst Álvarez, sostuvo que los clústeres, además de elementos de desarrollo económico de los pueblos, sirven para solucionar los problemas sociales de las comunidades. Entiende, además, que por esa razón es que los miembros de los clústeres deben ser aliados de los políticos, las instituciones municipales y las del Gobierno central. “Creemos que los clústeres deben formar parte de un plan integral de desarrollo de los pueblos, con la participación de todos los actores sociales. “Publicado el 23 de abril del 2010, recuperado el 25 de abril del 2011. <http://www.antenaenlinea.com/index.php/component/content/article/1-latest-news/10410-la-realidad-de-los-clusters-turistico-en-rd->

Logros clústeres turísticos

Pero es bueno estar consciente de que, gracias al apoyo de diferentes entidades públicas y privada a escala nacional e internacional, los clústeres han generado gran interés, sobre todo por una nueva generación de turistas aventureros, a los cuales les gusta convivir con la naturaleza y los habitantes de pequeñas comunidades.

Esto ha generado un desarrollo real de actividad comercial en las comunidades como es el caso de Romana-Bayahibe, la cual, a través de la gestión de clúster, se convirtió en el primer destino turístico en el Caribe en obtener la Certificación de Bandera Azul, así como contribuyó a que todos los hoteles de la zona obtuvieran certificaciones Globo Verde.

Otro ejemplo de clústeres exitosos son los siguientes:

Puerto Plata, el cual ha contribuido a la renovación del centro histórico de la ciudad así como la restauración de las casas históricas victorianas tradicionales, el clúster turístico

de Barahona, el cual, además de sus aportes en la elaboración del plan estratégico de mercadeo para ayuda a las Mipymes de la zona, ha trabajado arduamente en la promoción de la inversión pública y privada para mejorar la infraestructura, el medio ambiente y la calidad de la provincia.

El clúster de Pedernales, que junto al de Barahona ha venido apoyando las gestiones de la actual campaña “Orgullo de mi tierra”, de la empresa CCN (Centro Cuesta Nacional), cuyos aportes apuestan hacia la valorización y rescate cultural de estas provincias así como su consolidación como destinos turísticos sostenibles.

Los clúster turísticos de Constanza y Jarabacoa han aunado esfuerzos en la consolidación de productos turísticos integrales que potencien el segmento eco y agroturístico, así como la conservación de su medio ambiente.

El clúster de Montecristo ha empezado a trabajar en la elaboración de su plan estratégico, así como en la promoción de la cohesión entre sus miembros. Estas actividades están siendo apoyadas por grandes entidades que tienen que ver con el desarrollo del turismo sostenible.

Y el clúster de Santo Domingo, por su parte, ha impulsado importantes iniciativas para la sensibilización sobre la necesidad de proteger el entorno; ha apoyado el proceso de consolidación y consenso para la creación de la marca ciudad de Santo Domingo, así como dirige sus acciones, entre otras cosas, hacia el remozamiento y ordenamiento de la zona colonial, como atractivo distintivo del país. El CDCT, es el Consorcio Dominicano de Competitividad Turística, entidad que agrupa a los clúster turísticos de República Dominicana y otras instituciones vinculadas para fomentar la competitividad sostenible y la equidad en el sector del turismo de esa República. Para su presidente, Rafael Collado, el sector turístico dominicano tiene hoy una oportunidad y una responsabilidad que se deben aprovechar. Dijo que “los que nos hemos subido al carro de los clústeres, o grupos de competitividad sectorial, siempre hemos anhelado un turismo más vinculado con la naturaleza y más inclusivo. Siempre hemos soñado con diversificar nuestra oferta turística, para que sea más atractiva, más competitiva”. Consideró que es el momento, es la oportunidad que esperaban. “La tenemos que tomar y convertir en una historia de éxito,

mediante un proceso serio de innovación que permita valorizar en su justa dimensión cada uno de los atractivos rincones de nuestro país y que involucre a todas y cada una de las personas que tienen fe y esperanza en un mejor porvenir para nuestras comunidades.”

5. ACTIVIDAD TURÍSTICA EN EL SALVADOR

El turismo comprende las actividades que hacen las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos, según la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT-ONU), (Sancho, 2006). En otras palabras, el turismo se utiliza para describir a un grupo de personas que se trasladan de un lugar a otro para hospedarse por un tiempo determinado por motivos diversos, en un lugar geográfico no habitual.

Importancia del turismo en El Salvador

El turismo es un generador de divisas para nuestro país, aumenta el desarrollo de la población, crea y genera empleos en el municipio o lugar donde se desarrolla, se explotan sus recursos naturales, y esta actividad genera afluencia y demanda de personas en los lugares reconocidos y que son puntos de atracción como:

- Hostales
- Restaurantes
- Casas de la cultura
- Videotecas
- Lugares ecoturísticos, etc.

Lo que se convierte en el motor de la industria turística, fomenta el conocimiento de las bellezas del país, atrae personas extranjeras al lugar donde se desarrollan actividades similares en todo El Salvador.

El turismo en El Salvador es una industria cuya actividad ha mostrado un incremento continuo desde 1997, mediante acciones y esfuerzos que ha generado un aumento de visitas de extranjeros y con nacionales que visitan nuestro país por sus atractivos turísticos. Las

instituciones como la Cámara Salvadoreña de Turismo (Corsatur), el Ministerio de Turismo (Mitur), y otros, están haciendo esfuerzos por desarrollar el turismo en El Salvador.

Cuando se habla de una industria, frecuentemente se comete el error de reducir el análisis a sus partes más visibles. En el caso del turismo, con frecuencia se estudia en detalle la hotelería. Sin embargo, hay otras industrias turísticas relacionadas como:

- Transporte
- Alimentación
- Atracciones
- Tour operadores
- Servicios de apoyo
- Capacitación

Tomando de base las motivaciones mencionadas anteriormente, se colocan los sectores de la industria que interactúan directamente con el turista; son ellos los sectores de hospedaje, transporte, alimentación, atracciones y tour operadores (Ortiz y Hernández, 2007).

Sectores directamente relacionados

Hospedaje

Uno de los sectores más importantes de la industria del turismo es el del alojamiento. Según el inventario de la planta turística realizada por la Organización de Estados Americanos (OEA) y el Istu, luego de haber firmado los Acuerdos de Paz, El Salvador poseía un total de 1.564 habitaciones en ese momento. El mismo documento identifica la limitación de habitaciones aptas para el turismo como un problema estructural que pone freno al impulso del turismo.

Actualmente los hoteles dedican mayor esfuerzo a campañas publicitaria de mercadeo directo. La publicidad también se ha incrementado, han aparecido anuncios en las revistas de las compañías aéreas y en medios escritos dirigidos a agencias de viajes extranjeras.

Del sector de hospedajes hay otros puntos dignos de resaltar como:

- Generalmente se tratan de pequeños alojamientos operados por personas sin formación alguna en el campo, las cuales han invertido su capital esperando tener utilidades. Sin embargo, desde la década de los 90 toma un mayor auge, y las universidades empiezan a preparar profesionales en esta área, ya que es a la que se le apuesta para lograr que nuestra economía se encamine hacia un crecimiento.
- En su gran mayoría, el capital es de origen salvadoreño.
- Las barreras de entrada a la industria hotelera deben analizarse con perspectiva regional. En San Salvador, la principal barrera es la alta inversión requerida para brindar un servicio de primera calidad.

Tour operadores

La guerra en El salvador produjo un corte a los florecientes años de auge del turismo durante la década de los años 70; llevó a la bancarrota a la gran mayoría de los tour operadores. Solo Amor Tour sobrevivió, y sigue trabajando un cuarto de siglo después. La firma de los Acuerdos de Paz en 1992 dio inicio a una nueva etapa en la historia del turismo.

La excelencia en el servicio viene dada por la calidad de los guías y de la infraestructura de transporte utilizada. El perfil promedio de un guía turístico es una persona con conocimientos culturales amplios del país y sus atractivos turísticos, que puede hablar con fluidez uno o dos idiomas extranjeros.

Servicios de alimentación

La cocina salvadoreña es, en general, nutritiva y de aceptable sabor que gusta a muchos turistas. Si bien no se trata de que tenga fama mundial como otras, entre ellas la mexicana y la española la comida salvadoreña tiene platos apetecibles para el turista. Uno de los platos abanderados de la comida típica salvadoreña es las pupusas, ya que están presentes en muchos lugares, desde restaurantes que gozan de buena imagen hasta hoteles que ofrecen buena ambientación, calidad, variedad, y abundancia de platos típicos. Esto ha llevado a muchas personas a considerar los restaurantes y hoteles como un atractivo turístico. (et al, 2007).

Referencias sobre los inicios del tema del clúster en El Salvador

Según los antecedentes en el área de turismo, desde la década de los 60 se viene trabajando este sector en nuestro país. Y este decayó en la década de los 80 a raíz del conflicto armado, el cual dejó al país con una economía bastante reducida. Es por ello que en la década de los 90 vuelve a florecer el turismo como alternativa para fortalecer la economía en El Salvador.

Existe un proyecto de asistencia técnica para el desarrollo de una economía competitiva: Gobierno de El Salvador - Ministerio de Economía Ing. Jorge Ordóñez Tovar, el cual está orientado al desarrollo de una economía competitiva. Implica diversos elementos, entre ellos, el poder aceptar el reto de enfocar esfuerzos conjuntos entre gobierno y empresarios, para que con esta sinergia pueda el país, o la región, aspirar a mejores niveles de bienestar.

El papel del Gobierno, bajo este enfoque, es crear un ambiente económico, político y social estable y predecible, donde los diferentes sectores empresariales, educativo, social y el mismo sector gubernamental puedan planificar a largo plazo estrategias de innovación y rentabilidad, encaminadas hacia el desarrollo de una economía competitiva.

El desarrollo nacional emprendido por El Salvador consiste en asegurar el bienestar de la población en lo económico, social y político; y para que esto pueda darse es necesario producir riqueza, para que las presentes y futuras generaciones del país puedan aspirar a mejores condiciones de vida.

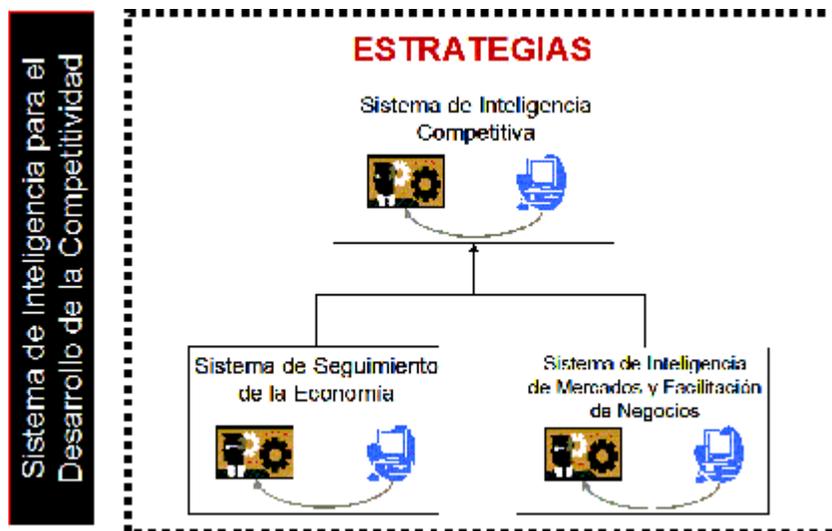
Esta concepción de desarrollo tiene como condición un crecimiento económico vigoroso, sostenible a través del tiempo y equilibrado. Pero debe entenderse que dentro de este concepto integral, cuestiones como la estabilidad macroeconómica, la competitividad o la integración al mercado internacional no son fines del desarrollo, sino medios para lograrlo. Como una de las respuestas a los planteamientos anteriores, surgió el Programa Nacional de Competitividad El Salvador 2021 (PNCES 2021), en el cual el gobierno asume el papel de facilitador subsidiario de un proceso para desarrollar la competitividad de la

economía salvadoreña y posicionar sus productos en mercados estratégicos, promoviendo el establecimiento de alianzas estratégicas intersectoriales que faciliten la generación de más y mejores oportunidades para todos. Para lograr esto, El Salvador ha optado por la integración, desarrollo y regionalización de clústeres económicos acotados como una estrategia para lograr las metas planteadas. Recuperado el 18 de marzo, 2011, en la dirección <http://www.itesm.mx/viii/cee/boletin/Articulo%20EI%20Salvador.htm>

A partir del año 2001, el Centro de Estudios Estratégicos del Sistema, del Instituto Tecnológico y Estudios Superiores de Monterrey (Itesm) fue contratado, por el Ministerio de Economía de El Salvador, para realizar un proyecto de asistencia técnica para el desarrollo de una economía competitiva.

Con la implantación de este modelo, se desarrolló un “sistema de inteligencia para el desarrollo de la competitividad”, que se coloca dentro de los “factores de éxito” del modelo y que, a su vez, contempla tres componentes principales:

- El “sistema de inteligencia de mercados y facilitación de negocios”, permite identificar los productos potencialmente competitivos de la región y sus mercados estratégicos, para que los esfuerzos de desarrollo de la competitividad sean encaminados sobre aquellos productos que tienen las mejores posibilidades de competir exitosamente.
- El “Sistema de Seguimiento de la Economía” que, a través de indicadores económicos, permite monitorear la economía de la región y evaluar el impacto de las estrategias para la competitividad, así como también el impacto de la integración, desarrollo y regionalización de los “clústeres económicos acotados” de El Salvador.
- El “Sistema de inteligencia competitiva”, que es el que sintetiza todos los resultados de los componentes anteriores y permite generar las estrategias que darán impulso al desarrollo de la competitividad.



Tomada de sitio de internet
<http://www.itesm.mx/viii/cee/boletin/Articulo%20EI%20Salvador.htm>

Estructura de la estrategia para un sistema de inteligencia para el desarrollo de la competitividad.

Es importante mencionar que este es un sistema de actividad humana, donde se implica a personas desarrollando actividades intencionadas para conseguir objetivos plenamente identificados.

Dada la naturaleza de todo el modelo (implicando a personas), se tiene un componente axiológico muy fuerte, donde se contemplan valores tales como el compromiso compartido, el bien común, la coordinación de acciones, la subsidiariedad, la solidaridad, el liderazgo emprendedor y la confianza, factores fundamentales de las condiciones para la acción que pueden propiciar la consecución de los objetivos y planes, se desarrollaron procesos organizacionales para la “Integración, desarrollo y regionalización de clústeres económicos acotados”, que son los que ahora instrumenta el PNCES 2021, a través de su programa de clústeres.

El año 2002 culminó operativamente con este proyecto, y ahora en El Salvador hablar de “clústeres económicos acotados” es hablar de un “modelo integral”, con toda una base dentro del Programa Nacional de Competitividad El Salvador 2021, donde se encuentra la estructura que soporta el “Sistema de inteligencia para el desarrollo de la competitividad” y un amplio conocimiento en procesos organizacionales para la “Integración, desarrollo y regionalización de clústeres económicos acotados”. “Recuperado el 18 de marzo, 2011, en la dirección <http://www.itesm.mx/viii/cee/boletin/Articulo%20EI%20Salvador.htm>”.

Con el objetivo de fomentar el desarrollo de la industria turística en El Salvador fue creada, en 1996, la Corporación Salvadoreña de Turismo mediante el Decreto de Ley N°. 779 de la Asamblea Legislativa de la República, la Corporación Salvadoreña de Turismo (Corsatur) como una entidad estatal descentralizada (Moreno, Segura y Inman, 1998).

Según su misma ley constitutiva, la Corporación funcionará bajo la coordinación de una junta directiva que marcará sus directrices. A su vez, este órgano de gobierno estará formado por ocho directores:

- Un director presidente a tiempo completo.
- El ministro de Relaciones Exteriores.
- El ministro de Economía.
- El ministro del Interior.
- La máxima autoridad del organismo rector gubernamental en materia de medio ambiente.
- Tres directores relacionados con la actividad empresarial del sector, propuestos por las gremiales de la empresa privada y nombrados por el órgano ejecutivo en el ramo de economía. (et al. 1998).

Llama la atención la ausencia en esa Junta Directiva de entes como Concultura. Sin embargo, la inclusión de miembros del sector privado merece destacarse como una nota positiva, pues en las líneas de trabajo de esta entidad estatal podrá imprimirse un espíritu de cooperación entre todas las partes, hecho muy beneficioso para todo el clúster. A pesar de su reciente creación, los resultados de la institución ya se están viendo: una de las primeras iniciativas, al mes de comenzar su gestión, fue la organización de un foro; en él se recogieron las inquietudes de la industria y se crearon comisiones entre Corsatur y la empresa privada para generar recomendaciones y obtener compromisos.

El director presidente es nombrado por el presidente de la República de El Salvador y tiene rango de ministro para representar al país en el exterior. Sin embargo, en el interior de la República solo cuenta con el reconocimiento propio que le corresponde a un alto funcionario, sin facultad para sentarse al lado otros ministros en el gabinete de Gobierno. Esta falta de poder del cargo de director presidente es vista como una debilidad por los involucrados en la industria.

El Presidente de Corsatur (1997) no tiene experiencia en la administración pública ni en la gestión directa de empresas turísticas, aunque sí posee una larga trayectoria como gerente de otro tipo de negocios. Sin embargo, su dinamismo entusiasta ha servido para acallar a los escépticos; el sector parece haber depositado en él la confianza para dirigir la institución y las riendas del turismo en El Salvador. Legalmente, dispone de un período de cinco años para llevar a cabo su labor, pero posiblemente se reduzcan a dos si se da el cambio de Gobierno en las nuevas elecciones democráticas que se celebren. Ese tiempo parece ser muy poco para tantas tareas requeridas en pro del desarrollo del turismo en El Salvador, sobre todo al considerar que se está partiendo prácticamente de cero (el conflicto armado dejó en suspenso a la actividad demasiados años, tantos como para que el país haya dejado de existir en el mapa de destinos turísticos).

El presidente de Corsatur es consciente de este hecho, y ha declarado que “hará todo lo posible para establecer las bases sobre las que se pueda fundamentar este desarrollo, involucrando a todo el sector en el proyecto, de tal modo que el cambio de gobierno no vaya a suponer una ruptura en la labor emprendida” (et al. 1998).

La autoridad máxima de Corsatur es asistida por un director general, que lleva el peso de la administración diaria de la entidad, con veinte personas a su cargo distribuidas en las siguientes áreas funcionales:

- Departamento de Relaciones Públicas y Comunicaciones.
- Departamento de Promoción y Mercadeo.
- Departamento de Operaciones.
- Departamento de Planificación.
- Departamento de Administración y Finanzas.

Cabe citar que el departamento de Relaciones Públicas y Comunicaciones de Corsatur, tiene una misión importante: cambiar la mala imagen del país en el extranjero. Este sería un logro trascendental para El Salvador. La sensibilización de la sociedad salvadoreña para que fomente la actividad y proteja sus atractivos turísticos es otro reto fundamental. Por un lado, los salvadoreños no son conscientes de la función que puede desempeñar el turismo para el bienestar de la nación; por otro, los nacionales son poco aficionados a salir de sus hogares para conocer la tierra que los vio nacer, y su promoción generaría más recursos

para el sector. Recuperado el 19 de mayo del 2011 en el sitio <http://mitur.gob.sv/institucion/marco-institucional/historia/>

Otros elementos de la misión de este departamento son proyectar y promover adecuadamente la imagen institucional de Corsatur ante la opinión pública y establecer, mantener y apoyar sus buenas relaciones con los diferentes sectores.

El departamento de Promoción y Mercadeo tiene como misión lograr el reconocimiento de El Salvador como destino turístico internacional e incrementar los flujos de visitantes hacia el país, de modo que la actividad se convierta en una de las principales fuentes permanentes de divisas.

Para lograr sus propósitos, los responsables del departamento han perfilado la siguiente estrategia: Edgardo Suárez, presidente de Corsatur. Crear una comisión mixta entre Corsatur y la empresa privada, con dos fines:

- Asesorar en temas de mercadeo internacional y lograr que el gremio se sienta involucrado.
- Concentrar los esfuerzos promocionales en sus mercados naturales de Guatemala, Honduras, Nicaragua y Costa Rica en el plazo de un año. En un futuro más lejano, se abordará el mercado de Norteamérica, Europa. Por el momento, Corsatur los descarta hasta que El Salvador cuente con un mayor número de servicios turísticos de calidad. Hasta entonces, el enfoque será revertir la mala imagen que tiene el país en esas áreas.
- No descuidar las oportunidades de mercado que pudieran brindar el Mundo Maya, la atracción de convenciones y seminarios, la recuperación e impulso del turismo étnico residente en Estados Unidos y la creación de paquetes multidestinos.
- Crear paquetes promocionales a bajo costo con condiciones especiales para llenar la capacidad ociosa de hoteles, líneas aéreas, transportistas y otros servicios turísticos.
- Crear nuevos productos que atraigan más visitantes al país. Para 1997, Corsatur puso su miras en iniciar el desarrollo del “Tour de la guerra” y el rescate de ciertos pueblos con atractivos para el turismo: Apaneca, Suchitoto, Perquin, Nahuizalco, Izalco, Panchimalco, La Palma, Ilobasco, San Sebastián y Juayúa. “Recuperado el 23 de octubre, 2010 en el sitio <http://www.opinandoenelsalvador.com/wp-content/uploads/2009/06/competitividadturismoelsalvador.pdf> p.67-69”.

La estrategia ha sido diseñada con minuciosidad, teniendo muy presente que, en la actualidad, El Salvador evoca una imagen muy negativa en el panorama internacional, lo cual le ha negado desde hace muchos años la posibilidad de desarrollo al clúster turístico.

Fuentes de información del Ministerio de Turismo comentan sobre el nacimiento del Ministerio de Turismo (Mitur), que es la institución rectora en materia de turismo; le corresponde determinar y velar por el cumplimiento de la Política y Plan Nacional de Turismo. El Mitur fue creado por medio del Decreto Ejecutivo N°. 1, de fecha, el 1 de junio de 2004, publicado en el Diario Oficial N°. 100, Tomo N°. 363, de fecha 1 de junio de 2004 (<http://mitur.gob.sv/>).

El Mitur se dedica a cumplir con su política de calidad, la cual se refiere a garantizar excelencia como ente rector del turismo, a través de la mejora continua de nuestros métodos de trabajo, al fomento, fortalecimiento y promoción de un sector turístico sostenible en El Salvador.

El Ministerio de Turismo busca mejorar la imagen de El Salvador y consolidar el desarrollo del sector turismo. Para ello es necesario hacer uso razonado de los recursos naturales y culturales, que permita colocar el turismo como una de las principales fuentes generadoras de empleo en el país y se convierta en destino de inversión nacional y extranjera en proyectos de desarrollo turístico, creando productos turísticos atractivos y competitivos.

Sectores de apoyo y conexos

El conflicto armado de los años ochenta llegó a afectar seriamente la estructura interna de la organización del turismo en El Salvador. En la actualidad, las organizaciones privadas han entrado en un proceso de fortalecimiento liderado por la Cámara Salvadoreña de Turismo (Casatur), la cual agrupa a varias asociaciones compuestas por la mayoría de las empresas dedicadas a la actividad turística.

La Cámara Salvadoreña de Turismo (Casatur)

La citada Cámara es una entidad apolítica, sin fines de lucro, que busca reunir en asociación a la totalidad de las empresas relacionadas con el sector turístico salvadoreño. Su objetivo es representar a los socios ante las autoridades para facilitar soluciones políticas a los problemas comunes que aquejen al sector. No obstante, sus asociados no representan a la totalidad del sector turístico salvadoreño. Esta Cámara tuvo su origen a finales de la década de los años setenta, cuando la industria gozaba de gran vitalidad. Desde entonces estuvo regida por el Consejo Directivo y administrada por un director ejecutivo. (Moreno, Segura y Inman, pág. 15, 1998).

Corporación Salvadoreña de Turismo (Corsatur)

Este es el ente rector público de la industria, y está encargado de promover y vigilar la actividad privada de este sector. Las prioridades de desarrollo y crecimiento del sector recaen, a su vez, en otras instituciones distintas a Corsatur. Sin embargo, sus planes contemplan, de una manera muy pobre, las acciones a favor del turismo. (et al. pág.17, 1998).

El Instituto Salvadoreño de Turismo (Istu)

El Directorio Cívico Militar de El Salvador, que había derrocado al entonces Presidente General José María Lemus, consideró indispensable que la Junta Nacional de Turismo contara con autonomía y personería jurídica, que garantizara su estabilidad y eficiencia en su labor, decreta sanciona y promulga la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Turismo, conocido como Iсту, el 13 de diciembre de 1961, adscrita al Ministerio de Economía. Dicha ley constaba de cincuenta artículos (Diario Oficial, 22 de diciembre de 1961).

La Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Turismo, dice que será regido por la Junta Directiva, y sus negocios serán administrados por un director gerente, nombrado por el Poder Ejecutivo, y el personal necesario. Siendo la Junta Directiva la autoridad superior.

En el año de 1963 se establece el reglamento para la clasificación de hoteles por categorías de una a cinco estrellas, siendo el Istu encargado de determinar dichas categorías. Durante la administración de coronel Julio Adalberto Rivera, la Asamblea Legislativa, mediante el decreto N°. 367, creó la Ley de Fomento de la Industria Turística, cuyo objetivo era el fomento de la industria turística como hoteles, restaurantes, agencias de viajes y otros similares que tengan finalidad de un servicio turístico. Al mismo tiempo, se crea el Sistema Nacional de Turismo, integrado por todas las empresas que sean calificadas como sus miembros por el Istu.

La Junta Nacional de Turismo fue integrada por el Señor Raúl Contreras de 1949 a 1959, a quien se le debe gran parte de la realización de varias obras turísticas. Fue el iniciador de los turicentros, conocidos en la actualidad como parques recreativos. En el año 1996, el Istu se sujeta una estrategia descentralizada de turismo, a iniciativa del Gobierno central, para lograr ser más competitivos a escala mundial, con la creación de Corsatur.

Bajo la administración del presidente Elías Antonio Saca es creado el Ministerio de turismo conocido como Mitur, por medio del Decreto Ejecutivo N°. 1 de fecha 24 de mayo de 2004. Dicha institución será rectora en materia de turismo, a la cual le corresponderá determinar y velar por el cumplimiento de la Política y el Plan Nacional de Turismo. (Diario Oficial, 1 de junio del 2004). “Recuperado en la dirección de internet del ISTU, http://www.istu.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=84 el 5 de octubre, 2011”.

El 2 de octubre del 2008, se reforma la Ley del Istu, teniendo a su cargo la promoción y estímulo de la recreación familiar o excursionismo, en lo que se refiere a la atracción de visitantes hacia dichos centros. La reforma de la Ley del Istu también tiene como principal propósito el fomento del desarrollo industrial y cultural del país, a través del turismo, fortaleciendo la recreación familiar, lo cual estipula la salud mental y física de los salvadoreños, satisfaciendo de manera integral las necesidades recreativas de la población y, sobre todo, promoviendo la unión familiar, ya que es la base fundamental en la sociedad. (Diario Oficial, 30 de octubre/2008).

Antes de la creación de Corsatur, la dirección de la actividad turística era responsabilidad del Instituto Salvadoreño de Turismo. Este se creó en 1961 como instancia gubernamental rectora. Sus principales atribuciones eran la elaboración de proyectos para el fomento y desarrollo del sector, la regulación de empresas turísticas, el manejo del patrimonio y la presentación de informes regulares sobre la evolución del sector. (et, al. pág. 23, 1998).

La institución, cuyos orígenes se remontan 1961 como entidad adscrita al Ministerio de Economía, realizó una promoción del país de gran envergadura durante la década de los setenta, que contribuyó al despegue de El Salvador como destino turístico, la cual sigue trabajando por los salvadoreños por ejemplo, el jueves 01 de abril de 2010. La Prensa Gráfica publicó un artículo en donde se daba a conocer que el Istu informaba a la población de las instalaciones de tres piscinas en el parque Balboa (en los Planes de Renderos) para que, la familia salvadoreña tenga diversas opciones recreativas, a un costo accesible. (et, al. pág.25, 1998).

Ministerio de Turismo (Mitur)

El Mitur es la institución rectora en materia de turismo, cuyo objetivo es mejorar la imagen turística de El Salvador y consolidar el desarrollo del sector turismo, haciendo uso racional de los recursos culturales y naturales como un medio efectivo de generación inmediata y sostenible de empleos y divisas para mejorar las condiciones de vida de la población. Entre sus finalidades específicas está el desarrollar productos turísticos atractivos y competitivos; colocar el turismo como una de las principales fuentes generadoras de empleo en el país, colocar a El Salvador como destino de convenciones y congresos en el ámbito mundial; coordinar con el sector privado y otras instituciones gubernamentales el rescate y conservación de los patrimonios culturales y naturales del país, en función de aprovecharlos como incentivo para el turismo: crear conciencia a escala nacional sobre la importancia del turismo como una alternativa de desarrollo social y económico; fomentar la inversión nacional y extranjera en proyectos de desarrollo turístico; establecer el marco regulador básico que permita el desarrollo de las actividades turísticas en El Salvador bajo un ámbito ordenado, seguro y confiable.

Su accionar se fundamenta en los principios de sostenibilidad, corresponsabilidad, subsidiaridad, compromiso de país, apertura e inclusión y sobre todo en el principio de eficiencia y transparencia. Le corresponde determinar y velar por el cumplimiento de la Política y Plan Nacional de Turismo. Mitur es creado por medio del Decreto Ejecutivo N°. 1, de fecha 1 de junio de 2004, publicado en el Diario Oficial N°. 100, Tomo N°. 363, de fecha 1 de junio de 2004. <http://mitur.gob.sv/institucion/marco-institucional/historia/> el **21 agosto de 2011.**

Desarrollo turístico en El Salvador. Caso específico, municipio de Suchitoto

Suchitoto es un municipio de Cuscatlán, y en náhuat Suchitoto significa “lugar de pájaro y la flor”, nombre adecuado para esta antigua población, donde existe un gigantesco árbol de tepemixque, similar al conacaste, y que da una preciosa flor amarilla. Esta especie está casi a punto de extinguirse en El Salvador. Suchitoto, la hermosa ciudad de los bellos balcones y las casonas de adobe y sus románticas calles empedradas, sigue siendo un atractivo turístico que permite desarrollar dicha ciudad. Quizá es la población salvadoreña que más construcciones antiguas alberga, y que algunas se consideran patrimonio cultural. Por eso debe conservarse como un monumento nacional de El Salvador.

La ciudad de Suchitoto cuenta con sus costumbres y tradiciones como:

- Festival permanente de arte y cultura en febrero.
- Semana Santa, sacando a Jesús de Nazaret montado en una burrita victoriosa con palmas.
- Día de la Cruz con sus procesiones.
- Fiesta del aniversario, 15 de julio.
- Festival del Maíz, en agosto, con atributo al grano sagrado, entre otros.

Estas costumbres son atractivos de la hermosa ciudad de Suchitoto, y que contribuyen al logro del desarrollo económico a través de los conglomerados de empresas relacionados con los clúster, (Ortiz y Hernández, 2007).

Siendo la combinación de todos los esfuerzos encaminados para la mejora y el desarrollo del sector, la industria turística se desenvuelve constantemente mediante la iniciativa de los pequeños empresarios, que utilizan sus casas coloniales para que sean

convertidas en hostales, juntamente otras con restaurantes incluido, lo que viene generando un desarrollo del lugar, explotando al máximo los recursos con los que cuenta la población.

El impacto que genera la industria turística en el municipio es de mucho valor en el ámbito económico, ya que permite a sus pobladores la autosostenibilidad; y proyectándose a la vez al sector extranjero como una ventana abierta para poder conocer un poco de lo que ofrece El Salvador en la ciudad de Suchitoto, mostrando sus calles, sus costumbres y los procesos que se realizan artesanalmente para la fabricación del habano. Todo ello contribuye a una buena evolución del turismo del municipio.

En este lugar, el turismo se ha ido desarrollando muy aceleradamente debido a las bondades naturales con las que cuenta el lugar; un amplio territorio geográfico natural, un lago, diversidad de animales, la cultura, las estructuras coloniales, su iglesia, el parque, sus calles empedradas, que se remontan a décadas antiguas, y casas en donde se elaboran artesanalmente los habanos (Ortiz y Hernández, 2007).

El municipio cuenta con atractivos turísticos, como lo es la iglesia Santa Lucía, construida en 1853, según datos proporcionados en conversación por personas nativas del lugar, con su original estructura de la época colonial. Dentro de las características arquitectónicas más destacables encontramos su fachada, que posee arcos de medio punto con bellas molduras; el atrio presenta seis columnas de orden jónico; posee dos torres, de las cuales, en una ubica el campanario y en la otra unas barras metálicas que producen distintos sonidos; al centro, en el frontón triangular, se encuentra un reloj muy antiguo, el capitel de este está coronado por una pequeña torrecilla, motivo por el cual se convierte en la principal atracción turística del lugar y de El Salvador (Peñate, Escobar y Vaquerano, 2005).

Según originarios del lugar, la ciudad de Suchitoto cuenta con otros atractivos para el turista como:

- Lago de Suchitlán
- Puerto San Juan
- Cascada Los Tercios
- Río Quezalapa
- Salto Los Limones
- Centro recreativo Las Amerita

- Mercado de artesanías de Suchitoto
- Ciudad vieja

En el lugar se ha proliferado el desarrollo del arte culinario, que en algunos casos se pueden ver automóviles, que son los que normalmente venden comida rápida. Por otra parte, los restaurantes mucho más formales dentro del municipio están mostrando a sus visitantes la cultura de su lugar nativo, infraestructura colonial que permite apreciar un ambiente diferente al de la ciudad. Existen dentro de esta pinturas de artistas reconocidos del lugar; al igual se disfruta de cascadas colocadas en los amplios jardines con los que cuenta cada restaurante, y, algo muy importante de mencionar, la mayoría de restaurantes cuentan con vista al lago, que es uno de los mayores atractivos turísticos para los visitantes capitalinos y extranjeros (De Burgos, Hugo, 1999).

El turismo en Suchitoto ha permitido abrir nuevas opciones laborales complementarias a las actividades agropecuarias tradicionales, ha motivado a grupos comunitarios rurales y grupos de pescadores a organizarse y prepararse para atender a los turistas atendiendo sus demandas de guías por toda la zona y paseos en lancha por el lago de Suchitlan. Hoy las tour operadoras y las agencias receptoras de turismo se coordinan con la oficina de turismo del municipio y con algunos hoteles y restaurantes locales para cubrir las demandas de los turistas en términos de servicios y oferta turística en esa localidad (Plan de desarrollo del municipio de Suchitoto).

Pueblos vivos y rutas turísticas

Pueblos vivos

Es un concurso que ha lanzado el Mitur, que fortalecerá primordialmente el turismo interno a través del rescate de la cultura, poniendo de manifiesto las tradiciones de nuestros pueblos y el desarrollo local para generar más empleos en el rubro y mejorar así la calidad de vida de nuestras comunidades. Se detallan las bases del concurso “Pueblos vivos”; la forma de votación, en la que cualquier salvadoreño puede participar y ejercer su voto por el pueblo turístico de su preferencia.

Los extranjeros también pueden ejercer su voto mediante un documento de identidad que compruebe su país de origen. Todos los pueblos con potencial turístico pueden participar y competir. Se hace entrega de las boletas a las municipalidades, proporcionando las fechas en que se votarán por los diferentes pueblos, y luego se determina el ganador a través del conteo de votos que realiza el Tribunal Supremo Electoral.

Las municipalidades firman una carta de aceptación en la categoría que su municipio participará, las cuales son:

- Sol y playa

Se identifica porque sus municipios geográficamente se encuentran en la costa salvadoreña; el producto sol y playa tiene como objetivo el descanso y la recreación, combinado con diversas actividades deportivas, pesca artesanal, paseos en lancha, surf y de entretenimiento en destinos de playa. Su platillo principal de consumo es a base de frutos de mar, mariscos, cócteles, ceviches, bebidas tropicales, etc.

- Legado maya-arqueológico

Sus municipios se identifican por la existencia de sitios arqueológicos que se encuentran dentro del legado de la civilización maya, y con ello su oferta de réplicas de piezas, artesanías, rituales mayas, danza de historiantes, bailes autóctonos, comidas típicas, tradiciones, cofradías, lengua nahuatl, entre otras.

- Histórico cultural

En el municipio se pueden realizar actividades basadas en los recursos culturales, artísticos, históricos, culinarios. Sus municipios son reconocidos por su arquitectura colonial, portales, centros históricos, beneficios de café, museos y por contar con historiadores, escritores, poetas, talleres artesanales y festividades que evoquen a una época colonial.

- Naturaleza y aventura

Compuesto por municipios cuyo patrimonio es natural; posee oferta de sitios donde se realizan actividades relacionadas con el turismo rural, ecoturismo y/o deportivas;

asociadas a desafíos impuestos por la naturaleza tales como camping, canopy, navegación en ríos, canotaje, caminatas, senderismo alpinismo, ciclismo de montaña, buggies, exploración de cuevas, tatús, observación de aves, paisajismo, apreciación del entorno natural, entre otras.

Rutas turísticas de El Salvador

Al hablar de rutas turísticas nos referimos a la variedad de lugares donde disfrutar de la belleza de nuestro país las cuales permiten cruzar los diferentes lugares coloridos, alegres, rurales y otros que posee El Salvador.

Ruta de paz

En esta ruta visualiza la serenidad y la quietud de una zona montañosa muy bella, con muchos recursos turísticos naturales como ríos, cerros, cuevas, puntos escénicos; conozca la historia relatada por los protagonistas y plasmada en su museo; visite importantes sitios memoriales; participe en sus eventos artísticos como el festival de invierno; acampe en sus apacibles llanos; realice recorridos en caballo o bicicleta de montaña por sus bellos parajes lugares que la conforman: ciudad de Perquín, San Fernando, Arambala, Cacaopera y Corinto. También puede visitar en esta ruta encantadores pueblos y villas de la zona como Joateca, Meanguera, Jocoaitique, El Rosario y sus bellas cascadas. “Recuperado en la dirección de internet, <http://www.elsalvador.travel/ruta-de-paz/> el 9 de octubre, 2011”

Ruta colonial y de los volcanes

Itinerario turístico multidesfinito que recorre Centroamérica, siguiendo el antiguo camino real que construyeron los españoles sobre rutas indígenas preexistentes, paralelas y transversales a las cordilleras volcánicas de la costa pacífica.

Esta ruta es considerada dentro de la industria turística como el más importante ejemplo de integración turística regional, ya que permite admirar de forma simultánea su naturaleza, sus volcanes y una serie de ciudades que fueron construidas durante la época de la Colonia española. Con este esfuerzo integrado se cuenta, a escala nacional, con la oferta de servicios y productos turísticos de 33 municipios, entre los cuales se encuentran Juyúa,

Nahuizalco, Caluco, Apaneca, Tacuba, Izalco y otros. “Revisado en la dirección de Internet <http://www.elsalvador.travel/ruta-colonial-y-de-los-volcanes/> el 9 de octubre, 2011”.

Ruta de sol y playa

El Salvador posee una costa de más de 300 km de extensión, en la que se encuentran bellísimas playas de arenas doradas y negras, aguas muy amigables todo el año, olas para surfing de calidad internacional, arrecifes rocosos para el buceo y snorkeling, una hermosa bahía y esteros con oleajes suaves excelentes para deportes acuáticos.

Playas de la zona oriental. Bahía de Jiquilisco: bello lugar para navegar, ir mar afuera, sitio Ramsar y reserva de la biosfera, playa El Espino, de las más extensas del país.

Playas de la zona central. Estero de Jaltepeque y Costa del Sol; excelente oferta de servicios tours a manglares y pezca del marlin y el dorado; La Libertad, con un complejo turístico muy moderno y amplia oferta gastronómica.

Playas de zona occidental. Los Cóbanos: arena dorada y el arrecife rocoso, paraíso de los buceadores, puerto de Acajutla; Metalío, playa clásica con fresca gastronomía; Barra de Santiago, con su bello estero y manglares. “Revisado en la dirección de internet <http://www.elsalvador.travel/ruta-sol-y-playa/> el 9 de octubre, 2011.”

Ruta arqueológica

Representa un acercamiento a una de las culturas más avanzadas de la humanidad: la cultura maya. Conocerá el único sitio del mundo maya donde se aprecia la cotidianidad de sus habitantes, y que ha sido declarado patrimonio de la humanidad: Joya de Cerén, así como sitios monumentales, centros ceremoniales y sus museos. Es un verdadero viaje al pasado, algo muy interesante y cultural. Los lugares que conforman esta ruta son: Joya de Cerén, San Andrés, ciudad de Santa Ana, Tazumal y Casa Blanca. Recuperado el 9 de octubre, 2011, en la dirección de Internet <http://www.elsalvador.travel/ruta-arqueologica/>.

Ruta de Las Mil Cumbres

Ruta que asciende desde la costa hasta las alturas del departamento de Usulután, comprendiendo atractivos de playa, como la bahía de Jiquilisco; áreas protegidas, como Chahuantique; sierras con lagunas de encanto, con mucha naturaleza en su entorno; paisajes, climas para todas las preferencia y excelente oferta de servicios de alojamiento y restauración. Los lugares que conforman esta ruta son los siguientes: bahía de Jiquilisco, bosque Chahuantique, ciudad de Alegría, laguna de Alegría y ciudad de Berlín. “Recuperado el 9 de octubre, 2011 en la dirección de Internet <http://www.elsalvador.travel/ruta-de-las-mil-cumbres/>”

Ruta de las flores en El Salvador

Agradable recorrido que atraviesa una de las más floridas zonas de El Salvador, cruzando los bosques de café de altura donde prevalece el clima fresco. Visite sus lugares de interesante historia, donde se celebran eventos culturales, gastronómicos y recorridos ecoturísticos constantemente. “Revisado en la dirección de Internet <http://www.elsalvador.travel/ruta-de-las-flores/>, el 9 de octubre, 2011.”

La ruta de las flores cruza seis de los municipios más coloridos y alegres, que fomentan y mantienen las costumbres y tradiciones, iniciando en Nahuizalco y finalizando en Tacuba.

Nahuizalco: Ciudad localizada a 70 Km de la capital, con una fuerte presencia de población indígena, una iglesia colonial construida en siglo XVII. Su patrimonio económico está basado en su desarrollada industria artesanal de las fibras naturales como: madera, mimbre, tule, henequén. Visite el Centro de Desarrollo Artesanal para conocer sobre la creatividad y belleza de estos trabajos.

Salcoatitán: Ciudad de artistas cuenta con galerías de arte y exposiciones permanentes, ubicada a 1.045 msnm. Disfrute de la comida típica en su plaza central y admire su iglesia estilo colonial recientemente reconstruida.

Juayúa: su nombre significa “Río de orquídeas moradas”. Adquiera bellas plantas en sus viveros; disfrute de su tradicional feria gastronómica que se realiza todos los fines de semana; visite sus bellas cascadas de puras aguas y bello entorno ecológico; saboree el café gourmet en sus beneficios.

Apaneca: es la ciudad ubicada a mayor altura: 1.477 msnm, cuna de los mejores cafés del mundo. En su comprensión se encuentra un sitio arqueológico muy importante. Es escenario de emocionantes actividades de turismo de aventura, como: canopys, tour en moto, buggies, caminatas, campings etc.

Ataco: encantadora ciudad colonial con olor a villa antigua, de calles empedradas, iglesia colonial, rodeada de cafetales y decorada constantemente por la neblina. Aprecie la elaboración de textiles en sus talleres de hilados que aún trabajan con máquinas artesanales. Escuche música folclórica en su plaza central las tardes de fin de semana saboreando las bebidas y platillos típicos.

Tacuba: posee una joya arqueológica que son los vestigios de su iglesia, que fue afectada por el terremoto de Santa Marta en 1773. Camine por sus tranquilas calles, realice una caminata a bosque El imposible, visite sus miradores, disfrute del ritmo de vida de esta ciudad enclavada en la cordillera Apaneca Ilamatepeq, que está conectada por excelente carretera.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

El enfoque metodológico es cualitativo bajo el enfoque de investigación acción, que implica aplicar el plan piloto y evaluar el impacto posteriormente para evidenciar los cambios a partir de la implementación de la propuesta. Esta reseña las características de un fenómeno existente (Salkind, 1999) el cual se intervendrá en una realidad concreta. Actualmente se han realizado estudios que han permitido evaluar el clima de competitividad para desarrollar un modelo de clúster turístico para Pymes. Además, permitirá presentar atractivos turísticos y los recursos básicos necesarios para poder desplegar un clúster en el área turística, buscando explotar los recursos naturales,

artesanales, culturales y otros que posea para desarrollar localmente el municipio de Nahuizalco.

A continuación se describe la forma en que se ha desarrollado la investigación para la conformación de clúster de turismo en el municipio de Nahuizalco, en donde se han considerado los siguientes elementos:

Participantes

Por ser un estudio de suma importancia, se han considerado sujetos de estudio a personas mayores de edad, entre 18 y 65 años, de ambos géneros, con ocupaciones empresariales, en condiciones de salud aceptables, partiendo de problemas como audición, habla y sordera debido a la edad avanzada o de nacimiento.

La muestra se determinó a través del muestreo dirigido o intencional, donde se seleccionaron personas que proporcionarían información adecuada y necesaria para nuestro estudio. Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas, en donde el investigador selecciona directa e intencionadamente los individuos de la población, según su propio juicio. Dicho método nace hace más de una década, y se diseñó con base a un nuevo método de muestreo para acceder a estas poblaciones, basado en las teorías de Markov y del reclutamiento en cadena. El método se conoce en español como “muestreo dirigido por los investigadores”. “Recuperado el 18 de septiembre, 2011, de <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=12018993007>” en el muestreo dirigido, la probabilidad de que una unidad elemental sea elegida es desconocida. En consecuencia, no se pueden construir intervalos de confianza para estimar el valor poblacional, sino que solo se pueden hacer estimaciones puntuales.

Instrumentos

Para recolectar la información son necesarios los instrumentos adecuados para obtener datos verídicos y necesarios. Para el estudio se trabajará con los siguientes instrumentos:

- Guía entrevista dirigida
- Cuestionario
- Guía de observación

Guía de entrevista dirigida

Este instrumento es utilizado como parte cualitativa de la investigación, al valorar las aportaciones que los diferentes actores brinden al participar en el focus group. De acuerdo con los requerimientos de información, se realizaron dos modelos de guía de entrevista. La primera se refiere al mapeo empresarial e institucional, es decir, si las empresas que rodean al municipio de Nahuizalco están ejecutando acciones para fortalecer el área turística del municipio. La segunda guía de entrevista se enfoca en el mapeo de redes, asociaciones y grupos (ver anexo 1), que su accionar vaya en pro del mejoramiento del área turística o emprendedora del municipio.

Cuestionario

Este instrumento se administra a una población determinada, estableciéndose a partir de la aplicación de una técnica de muestreo dirigida, la cual toma en cuenta un determinado perfil que nos ayuda a obtener la información referente para el estudio. Se encuestan a personas que desarrollan actividades relacionadas con el turismo, mayores de edad (considerado así por la seriedad del estudio), de ambos sexos, lugareños que tengan su negocio relacionado con el turismo y otros que indirectamente contribuyan al fortalecimiento del municipio.

El cuestionario está formado por diez preguntas, siete con respuestas cerradas y tres con respuestas abiertas (ver anexo 2). Se realizó una prueba piloto de validación de los instrumentos (IRD) en un caserío aledaño a Nahuizalco para identificar inconsistencias en el llenado de las encuestas y problemas en la lectura y comprensión de las preguntas del instrumento, previo al verdadero trabajo de campo, que inició en junio de este año (2011).

Guía de observación

Esta investigación requiere de documentar visualmente ciertos aspectos ligados a la actividad turística del municipio (ver anexo 3), por lo que es importante tener una orientación sobre aquellas áreas geográficas y aspectos relacionados al quehacer turístico. Para ello se realizaron visitas periódicas, y se cuenta con un equipo fotográfico digital para obtener información que nos ayude a documentar aspectos relacionados con el estudio.

Procedimiento

Esta investigación se realiza en acompañamiento con Fusades, organización referente en materia de estudios de competitividad en la región, y emprendedurismo, a través de Pridex programa que ha trabajado durante muchos años el desarrollo de comunidades en el área de turismo que evalúan su nivel de competitividad y a partir de ellos se presentan proyectos de desarrollo a organismo internacionales y/o países con iniciativas de asistencia técnica. Fusades recomendó la persona especialista para orientarnos y que nos asistirá técnicamente en la realización de esta investigación.

Para el levantamiento de la información en campo se ha seleccionado un grupo de cuatro personas. Dicho personal pasó por un proceso de calificación y capacitación para su incorporación al personal seleccionado para el proyecto. Adicionalmente se cuenta con el apoyo técnico, en la elaboración de los instrumentos, por un equipo multidisciplinario que también se involucra de lleno en la realización del trabajo en campo.

La investigación se enmarca en la modalidad de investigación-acción, pues se pretende, a partir de los resultados obtenidos, proponer un modelo de clúster de turismo basado en la asociatividad y perfilamiento estratégico, para que el municipio pueda desarrollarse localmente.

Esta investigación comprende la utilización primaria y secundaria a partir del uso de bibliografía, reportajes, documentales, sitios Web, entre otros. Así como también el uso de instrumentos de recolección de información creados para tal fin.

7. RESULTADOS

A partir de los resultados obtenidos de las diversas actividades de recopilación de información, se pueden señalar los siguientes hechos que afectan el nivel de competitividad del municipio y sustentar la necesidad de un enfoque diferente de desarrollo a través del modelo de clúster y sus implicaciones para su implantación:

Hospedaje	No existe actualmente ningún hostel o casa de huéspedes, pues durante este tiempo ha sido un lugar de paso, que atrae solo por las artesanías.
Relación con tour operadores	Nahuizalco forma parte de la Ruta de las Flores y es considerado como sitio de paso por los tour operadores para la compra de artesanías.
Condiciones de transporte	El transporte para los lugareños es limitado. Solo hay una ruta de buses, la 53 D, que tiene pocas unidades. Un grupo limitado posee su propio medio de transporte.

<p>Actividades turísticas</p>	<p>Nahuizalco posee una variedad de actividades turísticas, las cuales no solo son artesanías. Es así como estas actividades se agrupan en categorías denominadas “purezas”: cultural, arquitectónica, natural y artesanal.</p> <p>PUREZA CULTURAL Movimiento comercial orientado a la compra-venta de mercaderías. En términos generales incluye productos de la tierra y ganado. Dentro de este tipo de actividad se encuentran las siguientes actividades: cofradía del Señor de Esquipulas, cofradía del Nombre de Jesús, cofradía de la Virgen de Candelaria, Cofradía de San José Patriarca, cofradía de Jesús Nazareno, cofradía de San Vicente, cofradía de la Santa Cruz, cofradía de San Juan Bautista, cofradía de San Antonio, cofradía de San Roque, cofradía de San Antonio del Monte, cofradía de San Juan Degollado, cofradía a San Miguel Arcángel, cofradía de la Virgen del Carmen y Día de los Canchules</p> <p>PUREZA ARQUITECTÓNICA Esta toma en cuenta la riqueza arquitectónica ubicada en el municipio. Dentro de ella se encuentran: iglesia parroquial de municipio, ubicada en el centro del municipio y data desde el siglo XVIII y la fuente de la plaza central.</p> <p>PUREZA NATURAL Nahuizalco posee lugares naturales muy relevantes desde la óptica eco-turística, dentro de los cuales se pueden mencionar: El ecoparque Tatalpa, que está ubicado a un kilómetro del municipio; cascada Las Golondrinas, ubicada en el cantón Pushtán a cuatro Kilómetro del municipio; la planta Cucumacayán, cascadas del Caracol y la poza Las Monjas.</p> <p>PUREZA ARTESANAL La principal artesanía de Nahuizalco es el petate con letras de colores. Otras artesanías que podrá encontrar son: muebles de madera de cedro o laurel, librerías, comedores y juegos de comedores, bares, sillas y camas de madera y mimbre, canastos, alfombras, papeleras, paneras, etc.; comales, cántaros, ollas, tinajas de barro.</p>
<p>Actividades turísticas</p>	<p>En Nahuizalco, además de las cofradías que se extienden durante el día, se hacen a lo largo del año y se cuenta con el "mercado nocturno", el cual funciona todos los días de 4:00 a 9:30 p.m., en donde se encuentra una variedad de artesanías, además realizar actividades.</p>
<p>Actividades turísticas</p>	<p>En Nahuizalco solo existe un museo náhuatl pipil, y una casa de la cultura en malas condiciones. Posee edificaciones históricas que datan de los siglos XVIII y XIX, como la iglesia. Así también está la fuente del parque y el portal del Cedar.</p>
<p>Relación con Ministerio de turismo</p>	<p>No se posee registro de actividades específicas desarrolladas por el Mitur en Nahuizalco; hay proyectos de desarrollo, únicamente.</p>
<p>Promoción del municipio</p>	<p>La promoción es más en el ámbito externo, como parte de la Ruta de las Flores y como destino de visita por parte de Decameron.</p>
<p>Actividades de promoción</p>	<p>Nahuizalco es objeto de seminarios educativos. El lugar donde se realizan es en las instalaciones del Cedar, con capacidad para cien personas.</p>
<p>Actividades de promoción</p>	<p>No se posee visita de viaje de familiarización por parte de la prensa u operadores de turismo.</p>
<p>Actividades de promoción</p>	<p>Las únicas formas de promoción de Nahuizalco son a través del boca a boca de los visitantes, familiares de los lugareños que residen fuera del municipio y a través del blog, que lo hace un grupo de personas interesadas en promover Nahuizalco.</p>
<p>Actividades de promoción</p>	<p>No hay papelería para la promoción del municipio.</p>
<p>Relación con Corsatur</p>	<p>Corsatur promueve Nahuizalco como parte de la Ruta de las Flores y destino de artesanías.</p>
<p>Relación ONG</p>	<p>En Nahuizalco se reconoce la activa participación para su desarrollo turístico de institución como Fusades, Proesa, Fundación Círculo Solidario, Usaid, PNUD, siempre orientada al desarrollo de la artesanía y actividades agrícolas.</p>
<p>Asociaciones y</p>	<p>En Nahuizalco existen dos asociaciones, las cuales tienen que ver con actividades</p>

Gremiales del Sector	<p>específicas del sector. Esta son: Asociación de Pequeños Productores Originarios del Municipio de Nahuizalco (Asoppmnahui). Existe otra, pero es una cooperativa, y se llama Asociación Cooperativa de Carpinteros de Nahuizalco (Ascanuhi). Respecto a las relaciones entre los miembros que las integran, se identifica una serie de dificultades. Entre estas, las más significativas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe en los participantes una clara vocación de cooperación. • No existe un entorno institucional que estimule y apoye la existencia de mecanismos de las asociaciones existentes. • No existe una verdadera difusión de las experiencias positivas al respecto, que sirvan como modelos para seguir. • Dentro del grupo, no se definen claramente las reglas del juego y el tipo de cooperación que se propone. • No existe en los grupos un gerenciamiento profesional que mantenga la cohesión de los participantes y los ayude a lograr los objetivos propuestos de manera eficiente. • Los intereses de las partes no están alineados.
Formación profesional turística	Respecto a educación de los lugareños en materia de turismo, se destaca que en Sonsonate se encuentra la Escuela Superior Franciscana Especializada de Agape. Es un técnico en Gestión y Desarrollo Turístico. El nivel educativo de los empresarios llega a ser limitado a estudios básicos y de bachillerato en algunos casos.
Formación profesional turística	Mitur tiene un plan de capacitación para guías turísticos a escala del departamento de Sonsonate. Nahuizalco no presenta una capacitación específica al respecto.
Formación profesional turística	En cuanto a formación emprendedora, existe a través de Conamype, la cual es orientada al desarrollo de las artesanías en cuestiones básicas sobre producción y administración
Infraestructura	La infraestructura vial no está tan deteriorada, pues hay ocasionalmente mantenimiento. Sin embargo, no hay una correcta señalización.
Sistema financiero	La única representación del sistema financiero en el municipio es una caja de crédito de Fedecredito, la cual no posee líneas de crédito para el turismo.
Telefonía	Hay presencia de empresas de telefonía como Claro y operadoras con tarjeta de prepago pero solo en el ámbito del casco urbano.
Internet	En el municipio hay acceso a Internet, pero solo en el casco urbano.
Seguridad	A pesar de hechos violentos a mediados del 2011, existe un programa a través de la Usaid y la alcaldía del municipio denominado "Seguridad contra la violencia" (proyecto del RTI). Se cuenta con presencia de la PNC en el municipio, pero no así de Politur, que está solo en el centro de Sonsonate.
Salubridad	Las condiciones de salubridad del municipio son deficientes, lo que no lo hace un sitio en el cual se desee permanecer por mucho tiempo.

8. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DEL MUNICIPIO DE NAHUIZALCO

Para la realización del diagnóstico de la competitividad y su respectiva evaluación, se considera como principal insumo los hallazgos obtenidos a partir de la investigación de campo realizada y presentada en el apartado anterior. Asimismo, se utilizó la herramienta de diagnóstico y evaluación elaborada en Excel por el equipo consultor (ver apéndice en el cual se describe su utilidad para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos presentados en este apartado).

Ahora, con fines de sistematizar la información y hacer un mejor diagnóstico de la situación (pues se focalizará de mejor manera las fortalezas y áreas de oportunidad del municipio) y la correspondiente evaluación, esta se agrupa en dos grandes áreas (Clacds Incae 1998), dependiendo del grado de interrelación con el turista, si es directa o indirecta así tenemos:

- **Actividades directamente relacionadas:** integrada por hospedaje, relación con tour operadores, condiciones de transporte y actividades turísticas.
- **Sectores de apoyo y conexos:** comprende, relación con Ministerio de Turismo, promoción del municipio, actividades de promoción, relación con Corsatur, relación ONG, asociaciones y gremiales del sector, formación profesional turística, infraestructura, sistema financiero, telefonía, Internet, seguridad y salubridad.

A partir de la anterior clasificación, la información queda distribuida de la siguiente forma:

Área	Subárea
Sectores directamente relacionados	Hospedaje
	Relación con tour operadores
	Condiciones de transporte
	Actividades turísticas
Sectores de apoyo y conexos	Relación con Ministerio de Turismo
	Promoción del municipio
	Actividades de promoción
	Relación con Corsatur
	Relación ONG
	Asociaciones y gremiales del sector
	Formación profesional turística
	Infraestructura
	Sistema financiero
	Telefonía
	Internet
	Seguridad
	Salubridad

Elaboración propia, 2011.

Como se podrá apreciar, la información ahora está clasificada como subárea, la cual se distribuye entre las dos áreas establecidas, dependiendo de su relación con el turista. Lograda esta actividad, se realiza el diagnóstico y evaluación de la competitividad de la actividad turística de Nahuizalco.

Diagnóstico de la competitividad de Nahuizalco

A continuación se presentan los resultados del diagnóstico de la información para cada una de las áreas objeto de análisis:

ACTIVIDADES	DIAGNÓSTICO
<p>Actividades directamente relacionadas</p>	<p>Nahuizalco no cuenta actualmente con ningún hostel o casa de huéspedes, pues durante este tiempo ha sido un lugar de paso, que atrae solo por las artesanías.</p> <p>El municipio es considerado como sitio de paso por los tour operadores, para la compra de artesanías, ya que es parte de la Ruta de las Flores.</p> <p>El transporte para los lugareños y público en general es limitado. Solo hay una ruta de buses, la 53 D, que tiene pocas unidades. Un grupo limitado posee su propio medio de transporte.</p> <p>Nahuizalco posee una variedad de actividades turísticas, con lo cual se demuestra que no solo se reduce a artesanías. Estas actividades se agrupan en cuatro categorías denominadas “purezas”: cultural, arquitectónica, natural y artesanal. A continuación se detalla cada una de estas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pureza Cultural: movimiento comercial orientado a la compra-venta de mercaderías. En términos generales incluye productos de la tierra y ganado. Dentro de este tipo de actividad se encuentra las siguientes actividades: cofradía del Señor de Esquipulas, cofradía del Nombre de Jesús, cofradía de la Virgen de candelaria, cofradía de San José Patriarca, cofradía de Jesús Nazareno, cofradía de San Vicente, cofradía de la Santa Cruz, cofradía de San Juan Bautista, cofradía de San Antonio, cofradía de San Roque, cofradía de San Antonio del Monte, cofradía de San Juan Degollado, cofradía de San Miguel Arcángel, cofradía del Virgen del Carmen y Día de los Canchules. • Pureza Arquitectónica: esta toma en cuenta la riqueza arquitectónica ubicada en el municipio. Dentro de ella se encuentran: iglesia parroquial del municipio, ubicada en el centro del municipio y data desde el siglo XVIII y la fuente de la plaza central. • Pureza Natural: Nahuizalco posee lugares naturales muy relevantes, desde la óptica ecoturística, dentro de los cuales se pueden mencionar: el ecoparque Tatalpa, el cual está ubicado a un kilómetro del municipio; cascada Las Golondrineras, ubicada en el cantón Pushtán, a cuatro kilómetros del municipio; la planta Cucumacayán, cascadas del Caracol y la poza las Monjas. • Pureza Artesanal: la principal artesanía de Nahuizalco es el petate con letras de colores. Otras artesanías que podrá encontrar son: muebles de madera de cedro o laurel, librerías, comedores y juegos de comedores, bares, sillas y camas de madera y mimbre, canastos, alfombras, papeleras, paneras, etc.; comales, cátaros, ollas, tinajas de barro. <p>En Nahuizalco, además de las cofradías que se extienden durante el día se hacen a lo largo del año, se cuenta con el "mercado nocturno", el cual funciona todos los días de 4:00 a 9:30 p.m., en donde se encuentran una variedad de artesanías, además de realizar actividades.</p> <p>En Nahuizalco solo existe un museo náhuat pipil, y una casa de la cultura en malas condiciones. Posee edificaciones históricas que datan de los siglos XVIII y XIX, como la Iglesia. Así también está la fuente del parque y el portal del Cedart.</p>
	<p>Nahuizalco es objeto de seminarios educativos. El lugar donde se realizan es en</p>

<p>Sectores de apoyo y conexas</p>	<p>las instalaciones del Cedar, con capacidad para cien personas.</p> <p>No se posee visita de viaje de familiarización por parte de la prensa u operadores de turismo.</p> <p>Las únicas formas de promoción de Nahuizalco son a través del boca a boca de los visitantes, familiares de los lugareños que residen fuera del municipio y a través del blog, que lo hace un grupo de personas interesadas en promover Nahuizalco.</p> <p>No hay papelería para la promoción del municipio.</p> <p>Corsatur promueve Nahuizalco como parte de la Ruta de las Flores y destino de artesanías.</p> <p>En Nahuizalco se reconoce la activa participación para su desarrollo turístico de institución como Fusades, Proesa, Fundación Círculo Solidario, Usaid, PNUD, siempre orientada al desarrollo de la artesanía y actividades agrícolas.</p> <p>En Nahuizalco existen dos asociaciones, las cuales tienen que ver con actividades específicas del sector. Esta son: Asociación de Pequeños Productores Originarios del Municipio de Nahuizalco (Asoppmahui). Existe otra, pero es una cooperativa, y se llama Asociación Cooperativa de Carpinteros de Nahuizalco (Ascanuhi). Respecto a las relaciones entre los miembros que las integran, se identifica una serie de dificultades. Entre estas, las más significativas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe en los participantes una clara vocación de cooperación. 2. No existe un entorno institucional que estimule y apoye la existencia de mecanismos de las asociaciones existentes. 3. No existe una verdadera difusión de las experiencias positivas al respecto, que sirvan como modelos para seguir. 4. Dentro del grupo, no se definen claramente las reglas del juego y el tipo de cooperación que se propone. 5. No existe en los grupos un gerenciamiento profesional que mantenga la cohesión de los participantes y los ayude a lograr los objetivos propuestos de manera eficiente. 6. Los intereses de las partes no están alineados. <p>Respecto a educación de los lugareños en materia de turismo, se desataca que en Sonsonate se encuentra la Escuela Superior Franciscana Especializada de Agape. Es un técnico en Gestión y Desarrollo Turístico. El nivel educativo de los empresarios llega a ser limitado a estudios básicos y de bachillerato en algunos casos.</p> <p>Mitur tiene un plan de capacitación para guías turísticos a escala del departamento de Sonsonate. Nahuizalco no presenta una capacitación específica al respecto.</p> <p>En cuanto a formación emprendedora, existe a través de Conamype, la cual es orientada al desarrollo de las artesanías en cuestiones básicas sobre producción y administración</p> <p>La infraestructura vial no está tan deteriorada, pues hay ocasionalmente mantenimiento. Sin embargo, no hay una correcta señalización.</p> <p>La única representación del sistema financiero en el municipio es una caja de crédito de Fedecredito, la cual no posee líneas de crédito para el turismo.</p> <p>Hay presencia de empresas de telefonía como Claro y operadoras con tarjeta de prepago pero solo en el ámbito del casco urbano.</p> <p>En el municipio hay acceso a Internet, pero solo en el casco urbano.</p> <p>A pesar de hechos violentos a mediados del 2011, existe un programa a través de la Usaid y la alcaldía del municipio denominado "Seguridad contra la violencia" (proyecto del RTI). Se cuenta con presencia de la PNC en el municipio, pero no así de Politur, que está solo en el centro de Sonsonate.</p> <p>Las condiciones de salubridad del municipio son deficientes, lo que no lo hace un sitio en el cual se desee permanecer por mucho tiempo.</p>
---	--

Evaluación del Nivel de Competitividad

Utilizando una escala que permita evaluar los niveles de desarrollo y contribución al fomento de la actividad turística para cada subárea (ver apéndice para una explicación del proceso), se obtuvo el nivel de competitividad de cada área, el cual está en función de una escala que comprende los siguientes niveles: deficiente, insuficiente, suficiente y excelente.

Si bien es cierta la actividad turística en Nahuizalco no es tan dinámica como en otros municipios aledaños a la Ruta de las Flores, el análisis de la información obtenida denota lo siguiente:

Para las actividades relacionadas con la atención del turista, se registra una tendencia al nivel de competitividad de suficiencia, en el cual se ve que existe una clara evidencia de desarrollo de la actividad, que puede ser un atractivo si se le da un mayor fomento. Se destacan en esta área las siguientes fortalezas y áreas de oportunidad:

Fortalezas:

<p>Actividades Turísticas</p>	<p>Nahuizalco posee una variedad de actividades turísticas, las cuales no solo son artesanías. Es así como estas actividades se agrupan en categorías denominadas “purezas”: cultural, arquitectónica, natural y artesanal.</p> <p>PUREZA CULTURAL Movimiento comercial orientado a la compra-venta de mercaderías. En términos generales incluye productos de la tierra y ganado. Dentro de este tipo de actividad se encuentran las siguientes actividades: cofradía del Señor de Esquipulas, cofradía del Nombre de Jesús, cofradía de la Virgen de Candelaria, Cofradía de San José Patriarca, cofradía de Jesús Nazareno, cofradía de San Vicente, cofradía de la Santa Cruz, cofradía de San Juan Bautista, cofradía de San Antonio, cofradía de San Roque, cofradía de San Antonio del Monte, cofradía de San Juan Degollado, cofradía a San Miguel Arcángel, cofradía de la Virgen del Carmen y Día de los Canchules</p> <p>PUREZA ARQUITECTÓNICA Esta toma en cuenta la riqueza arquitectónica ubicada en el municipio. Dentro de ella se encuentran: iglesia parroquial de municipio, ubicada en el centro del municipio y data desde el siglo XVIII y la fuente de la plaza central.</p> <p>PUREZA NATURAL Nahuizalco posee lugares naturales muy relevantes desde la óptica eco-turística, dentro de los cuales se pueden mencionar: El ecoparque Tatalpa, que está ubicado a un kilómetro del municipio; cascada Las Golondrineras, ubicada en el cantón Pushtán a cuatro Kilómetro del municipio; la planta Cucumacayán, cascadas del Caracol y la poza Las Monjas.</p> <p>PUREZA ARTESANAL La principal artesanía de Nahuizalco es el petate con letras de colores. Otras artesanías que podrá encontrar son: muebles de madera de cedro o laurel, librerías, comedores y juegos de comedores, bares, sillas y camas de madera y mimbre, canastos, alfombras, papeleras, paneras, etc.; comales, cántaros, ollas, tinajas de barro.</p> <p>En Nahuizalco, además de las cofradías que se extienden durante el día, se hacen a lo largo del año y se cuenta con el "mercado nocturno", el cual funciona todos los días de</p>
--------------------------------------	---

	4:00 a 9:30 p.m., en donde se encuentra una variedad de artesanías, además realizar actividades.
	En Nahuizalco solo existe un museo náhuatl pipil, y una casa de la cultura en malas condiciones. Posee edificaciones históricas que datan de los siglos XVIII y XIX, como la iglesia. Así también está la fuente del parque y el portal del Cedar.

Áreas de Oportunidad:

Hospedaje	No existe actualmente ningún hostel o casa de huéspedes, pues durante este tiempo ha sido un lugar de paso, que atrae solo por las artesanías.
Condiciones de transporte	El transporte para los lugareños es limitado. Solo hay una ruta de buses, la 53 D, que tiene pocas unidades. Un grupo limitado posee su propio medio de transporte.

Por su parte, los sectores de apoyo y conexos registran un nivel de competitividad de insuficiencia, ya que algunos hechos que confirman que existe insipiente en el desarrollo de ciertas actividades, no obstante este nivel pueden contribuir de manera significativa al desarrollo de la actividad turística. Se destacan en esta área las siguientes fortalezas y áreas de oportunidad:

Fortalezas:

Relación ONG	En Nahuizalco se reconoce la activa participación para su desarrollo turístico de institución como Fusades, Proesa, Fundación Círculo Solidario, Usaid, PNUD, siempre orientada al desarrollo de la artesanía y actividades agrícolas.
Formación Profesional Turística	Respecto a educación de los lugareños en materia de turismo, se destaca que en Sonsonate se encuentra la Escuela Superior Franciscana Especializada de Agape. Es un técnico en Gestión y Desarrollo Turístico. El nivel educativo de los empresarios llega a ser limitado a estudios básicos y de bachillerato en algunos casos.

Áreas de oportunidad:

Relación con Ministerio de Turismo	No se posee registro de actividades específicas desarrolladas por el Mitur en Nahuizalco; hay proyectos de desarrollo, únicamente.
Promoción del Municipio	La promoción es más en el ámbito externo, como parte de la Ruta de las Flores y como destino de visita por parte de Decameron.
Actividades de Promoción	Nahuizalco es objeto de seminarios educativos. El lugar donde se realizan es en las instalaciones del Cedar, con capacidad para cien personas.
	No se posee visita de viajes de familiarización por parte de la prensa u operadores de turismo
	Las únicas formas de promoción de Nahuizalco es a través del boca a boca de los visitantes, familiares de los lugareños que residen fuera del municipio y a través del blog que lo hacen un grupo de personas interesadas en promover Nahuizalco
	No hay papelería para la promoción del municipio
Relación con CORSATUR	Corsatur promueve Nahuizalco como parte de la Ruta de las Flores y destino de artesanías.
Asociaciones y Gremiales del	En Nahuizalco existen dos asociaciones, las cuales tienen que ver con actividades específicas del sector. Esta son: Asociación de Pequeños Productores Originarios del

Sector	Municipio de Nahuizalco (Asoppmnahui). Existe otra, pero es una cooperativa, y se llama Asociación Cooperativa de Carpinteros de Nahuizalco (Ascanuhi). Respecto a las relaciones entre los miembros que las integran, se identifica una serie de dificultades. Entre estas, las más significativas son: <ul style="list-style-type: none"> • No existe en los participantes una clara vocación de cooperación. • No existe un entorno institucional que estimule y apoye la existencia de mecanismos de las asociaciones existentes. • No existe una verdadera difusión de las experiencias positivas al respecto, que sirvan como modelos para seguir. • Dentro del grupo, no se definen claramente las reglas del juego y el tipo de cooperación que se propone. • No existe en los grupos un gerenciamiento profesional que mantenga la cohesión de los participantes y los ayude a lograr los objetivos propuestos de manera eficiente. • Los intereses de las partes no están alineados.
Formación Profesional Turística	Mitur tiene un plan de capacitación para guías turísticos a escala del departamento de Sonsonate. Nahuizalco no presenta una capacitación específica al respecto.
	En cuanto a formación emprendedora, existe a través de Conamype, la cual es orientada al desarrollo de las artesanías en cuestiones básicas sobre producción y administración.
Sistema Financiero	La única representación del sistema financiero en el municipio es una caja de crédito de Fedecredito, la cual no posee líneas de crédito para el turismo.
Telefonía	Hay presencia de empresas de telefonía como Claro y operadoras con tarjeta de prepago pero solo en el ámbito del casco urbano.
Internet	En el municipio hay acceso a Internet, pero solo en el casco urbano.
Seguridad	A pesar de hechos violentos a mediados del 2011, existe un programa a través de la Usaid y la alcaldía del municipio denominado "Seguridad contra la violencia" (proyecto del RTI). Se cuenta con presencia de la PNC en el municipio, pero no así de Politur, que está solo en el centro de Sonsonate.
Salubridad	Las condiciones de salubridad del municipio son deficientes, lo que no lo hace un sitio en el cual se desee permanecer por mucho tiempo.

PROPUESTA DE CLÚSTER DE TURISMO EN NAHUIZALCO

Justificación

A partir de la evaluación realizada se puede afirmar categóricamente que Nahuizalco es un municipio con un desarrollo latente, pero que, por la falta de una cohesión y coordinación entre los sectores que apoyan la actividad turística, no se ha logrado explotar el potencial que posee, como son las riquezas cultural, natural y arquitectónica, principales fortalezas del municipio en el ámbito de la actividad turística (especialmente las tres últimas), puesto que se ha inclinado más al fomento de la actividad artesanal, sector que cada vez es más competitivo y de difícil comercialización, que además evidencia la falta de un enfoque asociativo efectivo.

Además, se unen las siguientes justificantes para la inclusión del clúster como forma de desarrollo del municipio:

- Ausencia en el ámbito del Gobierno de las políticas sectoriales.
- Surgimiento énfasis para el desarrollo territorial/local.
- Descentralización y creciente papel en el fomento productivo en el ámbito municipal.

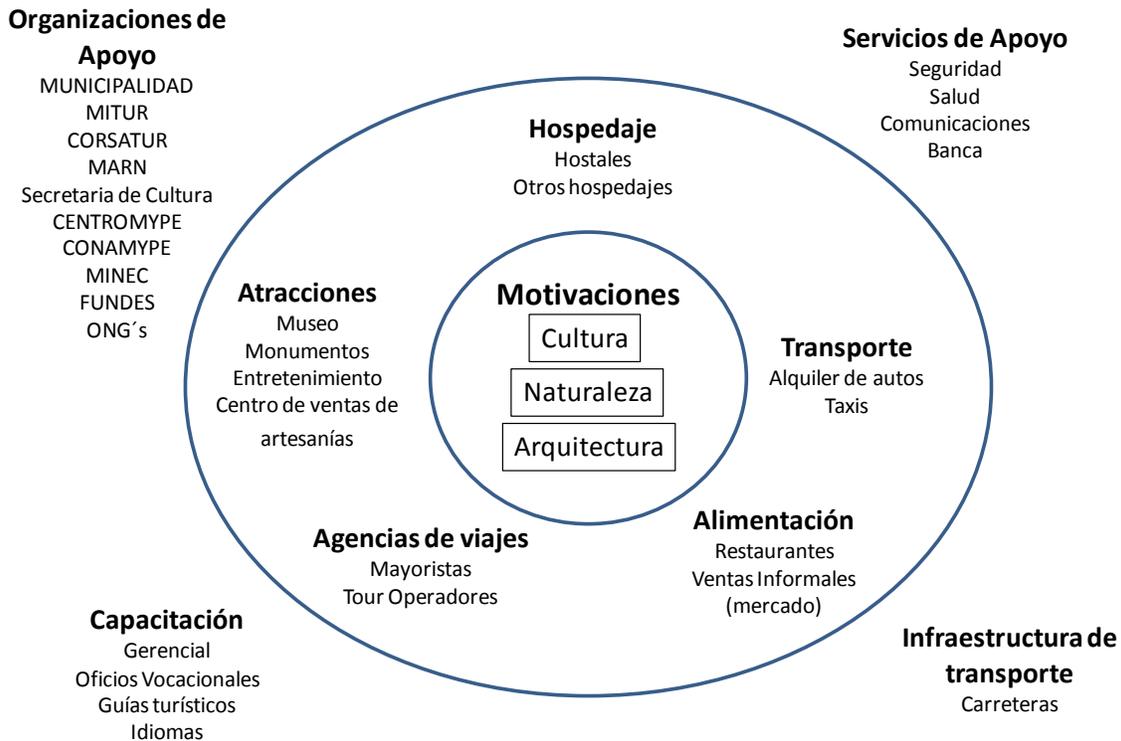
Por lo anterior, el clúster debe buscar el desarrollo de actividades que maximicen el potencial del municipio, sus fortalezas en el área turística y mitigar las debilidades que poseen bajo un marco de acción coordinado con una misma visión de desarrollo del municipio entre los diferentes sectores que lo constituirán. Más adelante se desarrollarán los requisitos fundamentales para el desarrollo del clúster).

Descripción del clúster

En el caso del turismo, con frecuencia se estudia en detalle la hotelería y destinos. Sin embargo, si lo que se pretende es desarrollar al municipio como sector con un clúster competitivo, se debe incluir la interacción de otros sectores que son fundamentales.

En el siguiente gráfico se presenta, en forma esquemática, el clúster principal de turismo en Nahuizalco, es decir, aquél que gira en torno al turista que siente una especial inclinación por la arquitectura, actividades culturales y de naturaleza.

Gráfico 1.
Clúster turismo Nahuizalco



Elaboración propia, 2011. Basado en el diagrama Circular del Incae (1998).

Se ha colocado en el centro del clúster a las motivaciones que mueven a los turistas a visitar a Nahuizalco, de las cuales las que más relevancia tienen para este estudio son aquellas que tienen una relación directa con la cultura, la naturaleza y la arquitectura. En el círculo alrededor de esas motivaciones, se colocaron los sectores que interactúan directamente con el turista. Son ellos los sectores hospedaje, atracciones, agencias de viajes, alimentación y transporte.

En la periferia se colocaron los sectores de apoyo y conexos. Se definen como tales los que son importantes para el servicio que, finalmente, recibe el turista; pero que en general, no interactúan directamente con este, sino que apoyan y son proveedores de los

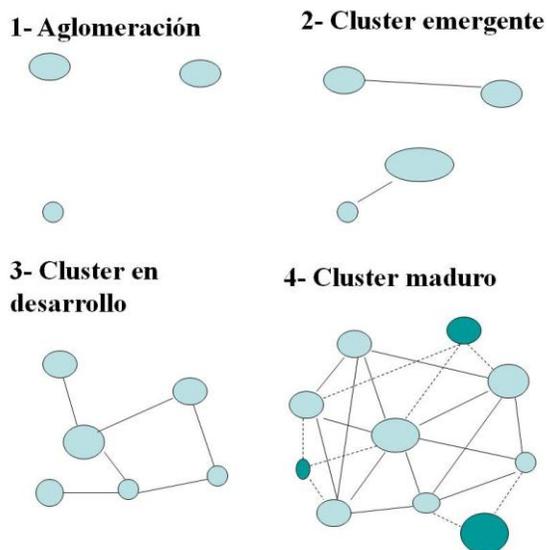
sectores directamente relacionados con los visitantes. Son precisamente estos sectores los que deben presentar una mayor dinámica y respaldo a la actividad turística del municipio; pero esto no se logrará si no hay una consolidación entre los sectores que interactúan directamente con el turista una misma visión compartida y, con esto, líneas de acción aparte que deben existir para mejora de lo condiciones actuales, el cual está contemplado en este trabajo más adelante, en una propuesta de líneas de acción por seguir.

Desarrollo del clúster de turismo de Nahuizalco

Si bien es cierto ya se tiene un diagrama de la composición e interacción del clúster de turismo, al cual consideramos el óptimo, es importante destacar que para llegar a este debe existir su desarrollo. Es decir, desde el nivel básico hasta el de mayor desarrollo, ya que, al considerar la evaluación del nivel de competitividad, hay muchos sectores de apoyo y algunas actividades directamente relacionadas con el turista que están en fase incipiente o interacción nula. Es así como el desarrollo del clúster comprende una serie de cuatro fases por las cuales el clúster debe pasar, de acuerdo con el especialista de la Cepal Martine Dirven (2006), a fin de garantizar su evolución. (ver gráfico2).

Gráfico 2

Fases de desarrollo del clúster



Elaboración propia, 2011. Basado en conferencia de Martine Dirven (2006).

1. La fase de aglomeración: comprende la reestructuración y mejoras en los servicios directamente relacionados con la atención del turista. Es en esta fase que se debe trabajar la sensibilización respecto a la necesidad de la asociatividad, es decir, formular una visión compartida y liderazgos representativos y efectivos.
2. La fase de clúster emergente: se inician, como producto de la sensibilización, los primeros encadenamientos de manera aislada entre los sectores y actividades directamente relacionadas.
3. La fase de clúster en desarrollo: se crea una dinámica más intensa en cuanto a las interrelaciones en tres sectores de apoyo y actividades. Relaciones que eran aisladas se integran siempre bajo un objetivo común.
4. La fase clúster maduro: es el clúster trabajando bajo un esquema de asociatividad, en donde tanto los sectores de apoyo como las actividades directamente relacionadas a la atención del turista trabajan bajo una misma visión común, bajo un liderazgo definido y efectivo, lo que se traduce en encadenamientos productivos que proporcionan una atención de calidad al turista.

Estas fases, según Dirven (2006), tendrán lapsos breves la consolidación de “alianzas estratégicas” entre distintos agentes (empresarios, distintas entidades públicas y municipales, organizaciones no-gubernamentales y académicas), cada uno con su especificidad, interés propio y aporte e iniciativas novedosas y potenciar un cambio.

Pero no es suficiente que los distintos actores compartan una visión sobre cómo fortalecer el clúster para que la acción conjunta surja y perdure. Cada participante requiere obtener una relación aceptable entre retorno y riesgos, incluyendo a los difíciles de medirlos costos de transacción y retribuciones no pecuniarias.

En las iniciativas de clúster, el esfuerzo y liderazgo de individuos es central. Para un proceso exitoso, estos individuos requieren de una combinación de varias características: ser visionario, facilitador, analítico y excelente en sus relaciones.

Un ejemplo de lo anterior es lo que se vive en Guatemala. Para ser específicos, en la ciudad de Esquipulas, cuyas características son similares a las de Nahuizalco; que gracias a las alianzas generadas, visión en conjunto y liderazgos visionarios ha permitido una

evolución permanente del clúster conformado desde el año 2000, y con esto, de sus beneficios (ver recuadro en el cual se destacan dos noticias de su página Web que hablan al respecto). “Se fortalece Clúster de Turismo en Esquipulas (página Web Esquipulas: <http://www.esquipulas.com.gt/noticias/se-fortalece-cluster-de-turismo-en-esquipulas/3075/>), 03 de febrero, 2010”.

Desde hace algunos años, sectores de la comunidad esquipulteca con intereses afines han venido agrupándose en instituciones que representen sus intereses; estas, a su vez, se han ido conglomerando para la búsqueda de una visión compartida. Siendo el turismo la actividad económica más importante de la ciudad (del municipio es la agricultura, principalmente café), este sector se ha fortalecido con el desarrollo de un plan estratégico que guía los esfuerzos de los esquipultecos para hacer de la capital centroamericana de la fe (CCF) un lugar hospitalario para hacer la visita de los peregrinos una experiencia memorable.

En vista de la celebración de los 250 años de bendición de la basílica de Esquipulas, el 4 de enero de 2009, hace algunos años se constituyó el Comité Permanente para la Basílica, liderado por la Comunidad Benedictina, la municipalidad de Esquipulas y la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Obrero (Coosajo), agrupando a las demás instituciones. Este comité convocó a una serie de foros multisectoriales para conocer las inquietudes de los grupos organizados, y de ahí se plantearon los lineamientos para la celebración del Año Santo Jubilar, que culminó el 4 de enero de 2010.

De esa cuenta, se fortaleció el clúster de turismo de Esquipulas, integrando a las organizaciones de artesanos Adiaes y Scame, las de turismo CAT y Camtur, la Cámara de Comercio, el sector educación por medio de los directores de los colegios y escuelas, los medios de comunicación, las organizaciones de proyección social; los organismos de seguridad, en donde la Policía de Tránsito, la Policía Nacional Civil, el Ejército son coordinados por Asistur (Asistencia al turista del Inguat), entre otras.

Como fruto de esta integración de esfuerzos, los resultados de las celebraciones de la Novena en honor al Señor de Esquipulas, del 6 al 15 de enero de este año, demostró las mejoras en materia de atención al peregrino.

Esta fue la conclusión de la reunión de análisis multisectorial realizada anoche en el hotel Legendario, evento propicio para la presentación de Doctor Mario Salazar, quien, gracias al apoyo de Coosajo, ha acompañado los esfuerzos del clúster de turismo para hacer de Esquipulas un lugar de encuentro para sus visitantes, y que haga sentirse orgullosos a sus habitantes. Se evaluó la posibilidad de crear un instituto de calidad multisectorial, que contribuirá a conseguir las metas del sector turismo de esta ciudad, destino religioso de Mesoamérica. “Tomado de la nota titulada: Se fortalece clúster de turismo en Esquipulas, publicada el 3 de febrero del 2010, recuperado el 12 de marzo, 2011 en el sitio de Internet <http://www.esquipulas.com.gt/blog/2010/02/se-fortalece-cluster-de-turismo-en-esquipulas/> Octubre 26, 2011.

En la instalación del salón de hotel América se realizó la asamblea de los grupos organizados de Esquipulas que pretenden socializar el proyecto de identidad de Esquipulas. Este es un esfuerzo de la cooperativa para fortalecer el clúster de sectores denominado “Esquipulas somos todos” para reactivar la identidad de Esquipulas.

Fue un tiempo para reunir a cada uno de los sectores que aglutinan a diferentes instituciones, asociaciones y grupos para conocer sus actividades durante el año y programar todas en un solo sector. También se brindó una presentación sobre la historia del crecimiento espiritual de Esquipulas y una propuesta para trabajar y expandir el turismo de Esquipulas a segmentos más destacados.

La experiencia de Esquipulas lleva a considerar que si el clúster de Nahuizalco se basa en su cultura, arquitectura y naturaleza deberá, por tanto, crear una diferenciación respecto a otros municipios. En este caso, Esquipulas por su parte, ofrece al turista “una experiencia memorable”. Por tanto, Nahuizalco no solo deberá mejorar las condiciones sino algo aún más importante: trabajar la visión en conjunto de sectores de apoyo y actividades directamente relacionadas.

Es por esto que debe considerarse, para que el clúster de Nahuizalco no quede solo en buena intención, la necesidad de un modelo de asociatividad que garantice el cumplimiento de cada fase del proceso de desarrollo del clúster (cuatro fases). Así mismo, es importante tomar en cuenta la advertencia que hace la Cepal (Libro Cepal N. 88: Las aglomeraciones en torno a recursos naturales) cuando se inicia el proceso de asociatividad, para no caer en

el error de experiencias latinoamericanas fallidas, particularmente en nuestro país, siendo el caso de Nahuizalco con los artesanos uno de estos. Estas advertencias son:

1. especialización en actividades de baja productividad;
2. la deficiente intensidad y calidad de la interacción entre los agentes del clúster, tanto en términos de competencia como de colaboración;
3. la falta visión estratégica de conjunto.

Respecto al último punto, es importante considerar las dificultades específicas que los clúster implican según el mismo estudio de la Cepal (Libro Cepal N. 88: Las aglomeraciones en torno a recursos naturales), en las cuales se advierte considerar los siguientes factores:

- Las diferentes necesidades, posibilidades de acción, intereses, riesgos y visiones de futuro de agentes muy heterogéneos son difíciles de conciliar.
- Un liderazgo fuerte, con un trabajo paciente, con incentivos que van en la dirección correcta y con la intervención de habilitadores especializados.
- En localidades pequeñas es difícil lograr una masa crítica mínima de: trabajadores especializados, emprendedores, instituciones de innovación y financieras, etc.

Pasos a seguir para el desarrollo del clúster

De acuerdo al especialista Martine Dirven, de la Cepal (2006), los siguientes pasos son importantes de cubrir para garantizar un desarrollo efectivo del clúster, los cuales se creen fundamentales para el caso de Nahuizalco:

- a. Construir confianza, definir y desarrollar vínculos estratégicos. Esto puede pasar por una formalización de los vínculos, muchas veces a través de una – así llamada “ iniciativa de clúster” (clúster initiative);
- b. definir la visión y estrategias del clúster;
- c. Implantarlas;
- d. eventualmente redefinir la visión y las estrategias, especialmente si el clúster enfrenta problemas de estancamiento o involución;
- e. Paralelamente, llevar a cabo un proceso de monitoreo, evaluación y retroalimentación.

Un aspecto central es en qué medida las empresas y los individuos que las conforman están dispuestos a comprometerse a intercambiar información y conocimientos (en cuanto a tecnología, gerencia y ventas).

En efecto, las empresas pueden carecer de la información necesaria sobre los beneficios potenciales de la cooperación o prever dificultades de apropiación de los beneficios de la colaboración.

Competencias necesarias por crear para la consolidación de un clúster con visión compartida

Con la finalidad de que se desarrolle el clúster en Nahuizalco en cada una de sus fases (vistas anteriormente), se requiere trabajar en tres aspectos importantes – señalados por Dirven (2006) -, los cuales deben sustentar cualquier esfuerzo de asociatividad. Estas son:

1. Construcción de capital social: el liderazgo y habilidades de comunicación interpersonal son de la mayor importancia.
2. Definir vínculos estratégicos y definir una visión y estrategia: los conocimientos y la visión, las habilidades gerenciales y analíticas son cruciales.
3. Acción: las habilidades de relaciones interpersonales, de gerencia y analíticas son especialmente importantes, así como el acceso a recursos.

Ahora que el papel del facilitador del proceso es fundamental, ya que debe procurar (Dirven, 2006):

- estimular el encuentro y el intercambio de información;
- generar confianza en los procesos, a través de la conversación y a través del trabajo conjunto;
- ayudar a crear visiones compartidas, ya que estas dan la razón de ser de la iniciativa de clúster y orientan las acciones compartidas;
- apoyar el diseño y la puesta en marcha de iniciativas conjuntas;
- gestionar conflictos;
- facilitar el acceso a programas de fomento.

Las características deberían ser de manera óptima:

- ser creíble técnicamente (conocer el sector y los mercados, sintonizar con las preocupaciones de empresarios);
- ser independiente, política, jerárquica y económicamente;
- estar comprometido con su trabajo (“vivir” la localidad);
- dedicarse exclusivamente a apoyar al clúster;
- monitorear permanentemente sus logros;
- garantizar cierta estabilidad.

Propuesta de modelo de asociatividad para la conformación y desarrollo del clúster de turismo del municipio de Nahuizalco

A continuación se fundamenta, de manera teórica, la propuesta de modelo de asociatividad para el caso de Nahuizalco, a partir de propuestas hechas por expertos latinoamericanos en la materia, buscando siempre crear un enfoque práctico.

Concepto de asociatividad

“Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (Rosales 1997).

Existen modelos asociativos en El Salvador que ya están trabajando de esta forma, y les está dando muy buenos resultados al momento de hacer negocios. Tal es el caso de los siguientes:

- Grupo Asociativo Apicabañas, compuesto por un grupo de treinta apicultores que exportan miel a Europa. Gracias a la unión han logrado enviar el néctar, así como recibir asesorías en investigación de mercados, etiquetado, empaques y mercadeo de sus productos.
- Grupo Asociativo Exsource Group El Salvador, integrado por quince empresarios que desarrollan software en El Salvador. Busca el desarrollo de software, logrando

cooperaciones importantes con las organizaciones internacionales de apoyo y vinculándose con grupos similares en otros países.

- Grupo Asociativo Lago de Coatepeque, el cual se ha creado para desarrollar el turismo en la zona del lago de Coatepeque (caserío La Bendición, lago de Coatepeque; El Congo, Santa Ana) y contribuir a desarrollar la comunidad.
- Grupo Asociativo Turístico Cultural Planes de Renderos – Panchimalco, integrado por Mipymes ubicadas en el parque Balboa, el parque de La Familia, mirador de Los Planes, Casa de Piedra, Casa del Árbol, Tu Jardín Secreto, La Estancia de Malena, restaurante de Quinta Miramar, Albaclara, pupusería Abbi, entre otros.
- Grupo Asociativo Costa del Sol integrado por los hoteles Bahía del Sol, Comfort Inn Bahía Dorada, Pacific Paradise, Tesoro Beach e Izalco Cabaña Club. restaurantes Aquan Fun, Acajutla, Club Joya del Pacífico, La Hola Beto's, Kenny del Mar y restaurante Yessenia.
- Grupo Asociativo “Mujeres Emprendedoras de la Cocina Cojutepecana”, el cual cuenta con catorce socias. Este es un proyecto con un enfoque de género. Este grupo de mujeres se han unido para proveerse de un ingreso económico para sus familiares y llevar todo el sabor de la gastronomía cojutepecana,; sus artesanías y bebidas, a los turistas que visitan al fresco y panorámico cerro Las Pavas y la gruta de la Virgen de Fátima.
- Programa de Asociatividad de Pequeños Productores, para acceder a los mercados de cafés diferenciados, el cual busca incrementar la competitividad de pequeños y medianos productores de café en El Salvador, mediante su incorporación al mercado de cafés diferenciados y certificados en Comercio Justo.

Según Iguera (2003), en cuanto al porque esta estructura no es muy común, identifica dos factores que lo explican:

- La falta de incentivo por parte del Estado.
- La falta de cultura de cooperación existente en la mayoría de las Pymes

Algunos organismos tanto estatales como no gubernamentales en el país, han comenzado a proponer e incentivar el agrupamiento de las empresas; pero para lograr definitivamente la inserción de este modelo en nuestra economía es necesario un cambio

cultural mayor. A continuación se reproducen las organizaciones y/o instituciones que prestan servicio a los grupos asociativos en el país:

1. Agencia de Desarrollo Económico Local Adel Morazán
2. Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (Ampes)
3. Asociación de Promotores Comunales Salvadoreños (Aprocsal)
4. Asesoría, Asistencia Técnica y Capacitación, S.A. de C.V. (Cyta S.A. de C.V.)
5. Asociación Salvadoreña de Desarrollo Integral (Asdi)
6. Asociación Salvadoreña de Industriales (Asi)
7. Care El Salvador – Proyecto Micros
8. Cámara Salvadoreña de Artesanos (Casart)
9. Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa (Centromype)
10. Asociación Clusa de El Salvador
11. Asociación Salvadoreña para el Desarrollo Integral (Asaldi)
12. Fundación “Ignacio Ellacuria” – Proyecto Morazán
13. Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (Fademype)
14. Fundación Crecer, El Salvador
15. Fundación Salvadoreña para la Promoción Social y el Desarrollo Económico (Funsalprodese)
16. Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (Fusades) – Pridex
17. Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (Fusai)
18. Patronato para el Desarrollo de las Comunidades de Morazán (Padecomsm) – Proyecto Morazán
19. Ministerio de Economía, Programa Nacional de Competitividad (PNCES)
20. Fundación Promotora de Productores y Empresarios Salvadoreños (Proesa)
21. Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo (Redes)
22. Fundación “Segundo Montes” - Proyecto Morazán
23. Swisscontact, Programa Pro Empresa
24. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (Iica) – Proyecto Frutales
25. Polígono Industrial “Don Bosco”

Características

Considerando las principales características de los modelos asociativos que plantea Iguera (2003), las que aplican a Nahuizalco son:

a. Su incorporación es voluntaria

Ninguna empresa es forzada a integrar un grupo, sino que lo hace cuando tiene la convicción de que puede generarle oportunidades de crecer y mejorar.

b. No excluyen a ninguna empresa por el mercado en el cual opera

Estos modelos son aplicables a cualquier tipo de empresa, sin importar a qué industria pertenece. Según el tipo de asociatividad que se adopte, puede estar enfocado a un determinado rubro o incorporar socios de actividades diversas.

c. Se mantiene la autonomía general de las empresas

No se trata de un *joint venture* en el cual las decisiones de cada participante están en función de las necesidades de los demás. En el caso de los grupos asociativos, cada empresa mantiene su autonomía y decide qué hacer con los beneficios que obtiene del proyecto. Puede adoptar distintas modalidades, tanto organizacionales como jurídicas.

Objetivos de la asociatividad

“Las empresas se asocian para lograr algún objetivo en común. Para esto, lo ideal es buscar socios que tengan valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí, de manera tal de que todos tengan algo para contribuir (que no existan “parásitos”), y que todos tengan algo que llevarse del grupo” Iguera (2003).

En particular, tal y como anota Iguera (2003), algunos de los propósitos y ventajas por los cuales se recurre a estos modelos son:

Financieras

- Acceso a financiamiento. Cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo, son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.
- Compras conjuntas.
- Inversión conjunta.

Organizacionales

- Mejora en los procesos productivos.
- Aplicación de nuevas formas de administración.
- Implantación de planeamiento estratégico.
- Intercambio de información productiva o tecnológica.
- Capacitación conjunta.
- Generar economías de escala.
- Acceso a recursos o habilidades críticas.
- Acceso a tecnologías de productos o procesos.
- Aumento del poder de negociación.
- Investigación y desarrollo.

De comercialización

- Lanzamiento de nuevos productos al mercado.
- Apertura de nuevos mercados.
- Intercambio de información comercial.
- Investigación de mercados.
- Alianzas para vender.
- Servicios post venta conjuntos.
- Inversión conjunta.
- Logística y distribución.

Principales ventajas

- Se mantiene la autonomía gerencial y jurídica. En muchos casos las empresas son especialmente reacias a compartir información con otras (en especial si comparten el mercado), por lo cual temen que una sociedad con otras las obligue a infringir esta confidencialidad. Este tipo de asociación, al permitir que los participantes mantengan su autonomía, brinda la seguridad de que cada uno podrá conservar el poder sobre sus recursos más valiosos.
- Son flexibles: al no existir, en la mayoría de los casos, contratos que generen responsabilidad entre las partes (recordemos que son acuerdos voluntarios y generalmente informales); el ingreso y salida de miembros es sencillo y poco conflictivo.
- Son económicas: los recursos que utilizan son principalmente el tiempo de los miembros, pero no requieren generalmente la erogación de gastos importantes.
- Generan en las empresas en los empresarios varios “efectos secundarios”:
 - a. Una mentalidad más abierta
 - b. Mayor confianza
 - c. Una visión a más largo plazo
 - d. Mayor integración
 - e. Mayor positivismo
 - f. Más dinamismo

Tomando como base los términos requeridos para una asociatividad planteados por Iguera (2003), se determina que tanto los sectores de apoyo como las actividades directamente relacionadas a la atención del turista en Nahuizalco están actualmente muy lejos de dicha definición; sin embargo, es de vital importancia hacer un análisis exhaustivo de las ventajas que podría generarles, no sólo en el ámbito personal de cada sector, sino a todo el clúster.

Partiendo de lo anterior, es fundamental establecer las líneas de acción que permitan, a la mayor brevedad posible, establecer un plan de trabajo orientado a tal fin, tomando como compromiso a mediano plazo la entrada en vigencia de un sistema o modelo de asociatividad. El diseño de un modelo asociativo tiene por objetivo contribuir a la

estructuración de una red asociativa de actividades directamente relacionadas con la atención al turista y sectores de apoyo, de tal manera que permita posicionarlo e incrementar el nivel competitivo a través de la cooperación de cada uno de los negocios y la complementación de sus recursos.

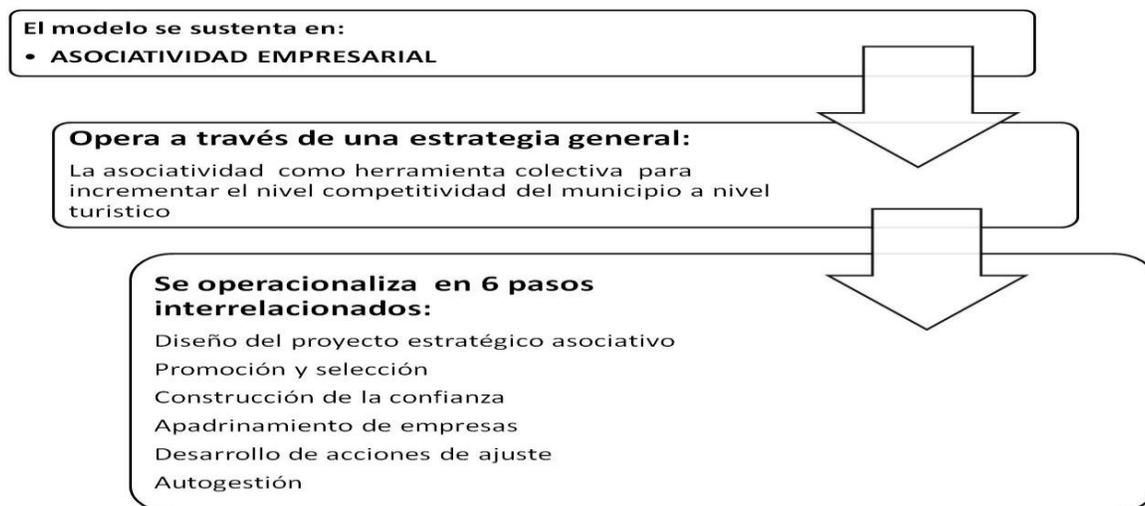
El modelo por implantar se basa en el planteado por Tarquino Barreto Ceballos y Martín García Montesinos (2005), para la implantar de la asociatividad. En el caso de Nahuizalco, se considera desarrollar seis fases o pasos.

Estrategia

El modelo por implantar se basa en el planteado por Tarquino Barreto Ceballos y Martín García Montesinos (2005). Este se fundamenta en asumir a la asociatividad como la herramienta colectiva más apropiada para un buen desarrollo del clúster y, con esto, el incremento de su nivel competitivo. Este incremento se logra mejorando el desempeño de todas las fases y actividades del proceso empresarial, lo que permite el desarrollo de ventajas competitivas al poder ofrecer sus productos con la calidad, precios accesibles y la agilidad demandados por el mercado (turistas). Esto requiere una gestión apropiada que permita el cambio de la cultura individualista, orientada hacia una cultura de cooperación colectiva. Para el caso de Nahuizalco, se ha considerado buena parte de este modelo y sus implicaciones para cada fase o paso por seguir, ya que su naturaleza es eminentemente práctica desarrollando las secciones específicas por seguir las cuales fueron el marco sobre el cual giró la propuesta que se hizo en la Fase 1 (presentada más adelante en otro apartado). La estrategia se refleja en el siguiente gráfico 3

Gráfico 3

MODELO DE ASOCIATIVIDAD



Elaboración propia, 2011. Basado en esquema de Tarquino Barreto Ceballos y Martín García Montesinos (2005).

Descripción de los seis pasos

Fase 1: Diseño del proyecto estratégico asociativo

Comprende el diseño definitivo del proceso de cooperación asociativa entre las empresas (negocios) participantes y sectores de apoyo en cuanto a la estructura, objetivos, formalidad, tiempo, constitución jurídica y categorías internas. Esta fase se desarrolla en dos etapas:

- a) Plan de ajuste empresarial, para el desarrollo de los procesos productivos acordados.
- b) Diseño del proyecto de red empresarial: comprende la formulación definitiva de la red asociativa integral de cooperación explícita con duración indefinida en cuanto al establecimiento de plazos a corto, mediano y largo plazo en cuanto a los proyectos por desarrollar.

Fase 2: Promoción y selección

Se procede a la sensibilización de las empresas y sectores de apoyo hacia las bondades de la asociatividad y la selección final de las empresas que participaran en el proceso de la asociatividad. Esta fase se desarrolla en cuatro etapas:

- a) Promoción de la idea. Esta se realiza mediante distintas actividades grupales para el establecimiento de una visión global de la modalidad asociativa adoptada.
- b) Identificación de las empresas dispuestas al socio. Se determinan las empresas dispuestas a participar, invirtiendo recursos propios para el logro del agrupamiento empresarial.
- c) Evaluación de factores, principalmente los vinculados a la actitud hacia la asociatividad de los dueños de las empresas y los costos de la transacción, en tanto los costos derivados del acuerdo asociativo.
- d) Selección definitiva de las empresas, para constitución de un grupo homogéneo de empresas, en cuanto a su motivación y deseos de asociación.

Fase 3: Construcción de confianza

Se realizan actividades de acercamiento entre las empresas participantes y el establecimiento de una base de confianza entre ellas. Esta fase consta de tres pasos:

- a) Ejecución de reuniones colectivas para reforzar la visión compartida de los beneficios de la asociatividad, utilizando estrategias como: testimonios de los participantes sobre experiencias similares y exitosas y análisis de casos (Esquipulas).
- b) Análisis de los pre diagnósticos de las empresas para el reforzamiento de la confianza mutua entre los negocios.
- c) Creación de acuerdo macro, producto de un proceso de negociación de los términos de la asociatividad entre los dueños de los negocios participantes y sectores de apoyo.

Fase 4: Apadrinamiento de empresas

Consiste en el apoyo que brindan los sectores de apoyo y las Mipyme participantes, con mayor experiencia en alguna tarea, a las demás para superar debilidades técnicas y gerenciales. Esta se realiza en dos pasos:

- a) Selección de la empresa por apadrinar, mediante un proceso que toma en cuenta la disponibilidad tecnológica, ubicación geográfica y empatía entre ambas.
- b) Reuniones de trabajo para la realización de la negociación de los apoyos por brindar y el establecimiento de los cronogramas de actividades por realizar.

Fase 5: Desarrollo de acciones ajuste

Comprende acciones de definición y desarrollo de proyectos en dos pasos:

- a) Discusión sobre posibles proyectos sencillos por ejecutar, mediante acuerdos entre las empresas padrino y las ahijadas.
- b) Ejecución de los proyectos piloto, los cuales deben ser de fácil ejecución y con resultados tangibles en el corto plazo.

Fase 6: Autogestión

En esta fase se consolidan las bases para la autosostenibilidad del agrupamiento empresarial, y se desarrolla en tres etapas:

- a) Contratación del gerente administrador de la red, para asegurar la gestión profesionalizada de asocio.
- b) Puesta en marcha de la red, para adelantar sus acciones operativas. De la red
- c) Monitoreo y evaluación, para el seguimiento operativo de la red empresarial establecida bajo la responsabilidad del gerente administrador de la red y mediante el uso de indicadores cualitativos y cuantitativos de gestión.

Plan de acción por seguir:

Se propone trabajar en una primera etapa con la Fase 1 del modelo de asociatividad relacionada con el diseño del proyecto estratégico asociativo, el cual contempla la elaboración de la misión, visión y valores de la asociación, incluyendo un perfilamiento

estratégico que incluye el desarrollo de la misión, líneas y objetivos estratégicos, estrategias y actividades sobre las cuales puede girar el desarrollo de la primera fase,

FASE 1

Visión

“Posicionar al municipio de Nahuizalco como el lugar turístico que ofrece una experiencia memorable al turista, que provoque venir otra vez”.

Misión

“Promover la cultura, naturaleza y arquitectura del municipio de Nahuizalco por medio del servicio y atención de alto nivel garantizados a los turistas”.

Valores:

- **Trabajo en equipo**
Potencializar el esfuerzo y el talento de cada miembro del grupo asociativo, que permitan, en conjunto, cumplir con las metas u objetivos propuestos.
- **Respeto**
Promover el trato digno entre los miembros, mostrando apertura a la diversidad y valorando por igual a todos los colaboradores.
- **Honestidad**
Cada miembro del grupo asociativo debe actuar con integridad, rectitud y dignidad.
- **Compromiso gremial**
Los esfuerzos se deben orientar al beneficio de la Asociación, sus miembros, su familia y clientes.

Slogan

“Nahuizalco: una experiencia memorable”

Perfilamiento estratégico

En la siguiente página se presenta una propuesta, marco de acciones para desarrollar el clúster a través de un enfoque asociativo.

Misión	Línea estratégica	Objetivo estratégica	Estrategia	Actividades
Promover la cultura, naturaleza y arquitectura del municipio de Nahuizalco por medio del servicio y atención de alto nivel garantizada a los turistas	1. Promover la cultura, naturaleza y arquitectura del municipio de Nahuizalco	1.1 Fortalecer el protagonismo del municipio de Nahuizalco	1.1.1 Perfilamiento estratégico de la asociación y su asociatividad.	Elaboración del documento que contiene las etapas del modelo de asociatividad (modelo de los seis pasos)
				Elaboración del Plan Estratégico de la asociación
			1.1.2 Consolidación de la asociatividad del clúster de turismo.	Realización de actividades orientadas a la divulgación de las ventajas de la gestión por asociatividad.
				Capacitar a todos los miembros asociados sobre las generalidades, ventajas y desarrollo del modelo.
			1.1.3 Creación de alianzas para el fomento del desarrollo de la asociación.	Elaboración del documento base que contenga los lineamientos y requisitos a cumplir por parte de las empresas que se integren al modelo asociativo.
				Proceso de selección de empresas.
				Identificación de instituciones que podrían fomentar la actividad de la asociación, tanto a escala nacional como internacional.
				Contacto y negociación con instituciones u organizaciones de fomento.
				Campana de sensibilización e información para la integración de la asociación al modelo de asociatividad.
			1.1.4 Fomento de la comunicación intra e interinstitucional en la consolidación de la imagen de la	Campana de difusión en público de interés y socios estratégicos sobre la asociación y su importancia para la economía de El Salvador.

			asociación.	
		1.2 Establecer el direccionamiento estratégico del marketing del municipio “Nahuizalco: una experiencia memorable”	1.2.1 Establecimiento de segmentos como focalización en uso de recursos y esfuerzos (rentabilidad).	Realización de investigación de mercados para crear el perfilamiento estratégico comercial de la asociación,
				Formulación de estrategias comerciales.
				Implantación de las estrategias.
			1.2.2 Determinación de las ventajas competitivas de la asociación como orientación hacia oportunidades de mercado.	Un taller participativo para definir las líneas de competitividad de la asociación.
		Formulación de plan para el logro de la ventaja competitiva de la asociación.		
2. Servicio y atención de alto nivel garantizada a los turista	2.1 garantizar la satisfacción de los clientes		2.1 Cultura de la calidad total en la asociación.	Diseño e implantación de un programa de capacitación orientado a fortalecer la calidad de sus productos.
				Creación de un sistema de control de costos.
			2.2 Fidelización de clientes.	Definición de catálogo de productos, servicios y atracciones.
				Establecer estándares de calidad en los diversos productos y servicios que ofrece.
Implantación del e-marketing (página web y uso de redes sociales).				
				Diseño de un sistema CRM.

9. CONSIDERACIONES FINALES

Es importante considerar los siguientes aspectos planteados por Martine Dirven (2006) al momento de realizar un esfuerzo de constitución y desarrollo de un clúster:

1. Se puede ayudar en la construcción de clústeres, pero no es fácil.
2. Tanto desde la teoría como desde los estudios de caso, resalta la importancia de las fases de desarrollo del clúster, los tiempos de maduración y de las “distancias” en el sentido de diferencias, brechas o heterogeneidades, tanto tecnológicas y productivas como físicas, económicas y sociales.
3. Los tiempos requeridos para la construcción de la confianza necesarios para construir una visión compartida y llegar a acciones conjuntas son largos (varios meses o años), y las “distancias” no ayudan.
4. La confianza, la visión estratégica compartida y la acción conjunta pueden llevar a que clústeres, entendidos como meras aglomeraciones productivas, se conviertan en clústeres efectivos y progresen, con fuertes sinergias internas e innovaciones y adaptaciones continuas.
5. Los resultados dependen de aspectos subjetivos que afectan los procesos de interacción (“química”) entre individuos, principalmente entre los líderes de las iniciativas. De ahí la necesidad de un modelo de asociatividad.

10. REFERENCIAS

- Aguirre, Samuel Antonio (2009) *Crónicas nahuizalqueñas*.
- Barreto Ceballos, Tarquino y Martín García Montesinos (2005) *Competitividad a partir de los agrupamientos industriales. Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa*. Ciriec, Venezuela.
- Casa de la Cultura Nahuizalco, Documental “Nuestras raíces indígenas”, 2006.
- Casas de la Cultura Nahuizalco (Concultura), Dirección Nacional de Promoción y Difusión Cultural, Red Nacional de, 2004.
- Consejo Nacional para la Cultura y el Arte (Concultura), Casa de la Cultura, Monografías de Nahuizalco, 2002.
- De Burgos, Hugo, (1999) *Ciudad y memoria*, Biblioteca popular de Suchitoto.
- Dirección de Estadísticas y Censos, 2008, división política de El Salvador, revisado en la dirección de Internet, <http://www.digestyc.gob.sv/> en octubre del 2010.
- División territorial del municipio de Nahuizalco (casco urbano), disponible en la dirección de Internet, visitado el 14 de agosto, 2010.[http://www.seguridad.gob.sv/observatorio/Iniciativas%20Locales/WEB/Sonso nate/PDF/Nahuizalco.pdf](http://www.seguridad.gob.sv/observatorio/Iniciativas%20Locales/WEB/Sonso%20nate/PDF/Nahuizalco.pdf).
- El clúster de turismo de La Candelaria, publicado el 14 de abril del 2010 en el sitio de Internet <http://www.nuevoarcoiris.org.co/sac/?q=node/722>, recuperado el 20 de marzo del 2011.
- Estrada M, J. & Vargas R, L. (2010). *El muestreo dirigido por los entrevistados (MDE) para acceder a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad frente al VIH: su aplicación en grupos de hombres que tienen sexo con hombres*. Revista Facultad Nacional de Salud Pública, 28, 266-281.
- Ferro, C.; Rodríguez, M. M. y Vila, M. (2000). *El proceso de creación de clústeres*, Harvard Deusto Business Review, n. 97, julio-agosto, pp. 82-88.

- Fundación promotora de productores y empresarios salvadoreños, Proesa (2006).
Diagnóstico situacional del municipio de Nahuizalco, departamento de Sonsonate, El Salvador, C.A.
- Gobierno de El Salvador (Goes), Ministerio de Economía (Minec), *Proyecto de asistencia técnica para el desarrollo de una economía competitiva*. publicado por el Tec. de Monterey. (Recuperado el 18 de marzo del 2011)
<http://www.itesm.mx/viii/cee/boletin/Articulo%20El%20Salvador.htm>.
- Grajirena Jone Mitxeo, Gamboa Idoia Idogoras, Molina Azucena Vicente (2004) *Los clústeres como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco*, Universidad del País Vasco. Cuadernos de Gestión, Vol. 4. N.º 1 (Año 2004), pp. 55-67.
- Iguera, Mariela, (2003) *Asociatividad en Pymes*, Argentina 2003, sitio: consultado octubre 2011, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/asociapymemariela.htm>
- Martine, Dirven, s/r *Conceptos básicos: clústeres, encadenamientos y alianzas productivas*.
- Marshall, A. (1923). *Industria y comercio*, Ed. MacMillan, Londres.
- Ministerio de Turismo, *la filosofía institucional*. Consultado el 19 de mayo, 2011, en <http://mitur.gob.sv/institucion/marco-institucional/historia/>
- Moreno, Javier y Gustavo Segura; *Turismo en El Salvador: El reto de la competitividad*. Incae, agosto, 1998 págs. 15, 17, 23, 25
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Ocde), derivada del Primer Foro sobre clústeres locales en enero del 2000.
- Ortiz Ortiz, Natalia Lorena; Hernández Dubon; Heidy Alicia (2007). *Propuesta de un plan publicitario para impulsar la sostenibilidad y desarrollo de los restaurantes y hostales de la ciudad de Suchitoto*, departamento de Cuscatlán.
- Peñate González, Roxana Patricia; Escobar Martínez, Rubidia Estela; Vaquerano Pérez, Nuvia del Carmen (2005). *Diseño de un modelo de publicidad powerfull, para el*

mejoramiento del mercado turístico de la microempresa dedicada al servicio de restaurantes del municipio de Suchitoto, departamento de Cuscatlán.

Porter, Michael E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* (Buenos Aires: Editorial Vergara,) p. 210.

Porter, Michael E. (2000). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.*

Presentación para el III Foro de la microempresa y Banco Internacional de Desarrollo, (2000), *Microempresas: desarrollo de agrupamientos y de infraestructura de apoyo en Jalisco.* México, Barcelona, España.

Rodríguez, Nancy Esmeralda; Pineda Piche, Zaira Mercedes; Torres Rafaelano, Tatiana Arelly; Castro Galdámez, Eddy del Carmen,(2010), *Catálogo eco- turístico*, Utec.

Rosales, Ramón, *La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes* Universidad de Texas Septiembre de 1997.

Sánchez, José Alfredo y Javier Moreno (1997). *Turismo en Nicaragua: Diagnóstico de la industria.* CLACDS, Incae.

Sancho, Amparo (2006) *Introducción al Turismo*, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2006.

Se fortalece clúster de turismo en Esquipulas, publicado el 3 de febrero del 2010, recuperado el 12 de enero del 2011 en el sitio de Internet <http://www.esquipulas.com.gt/blog/2010/02/se-fortalece-cluster-de-turismo-en-esquipulas/>.

Soco Glez, Diamante de Michael Porter (2011), recuperado el 25 de agosto del 2011 en <http://es.scribd.com/doc/51846221/diamante-de-porter>.

Turismo en El Salvador: *El reto de la competitividad.* Incae, agosto, 1998 recuperado en el sitio de Internet, el 23 de junio, 2011, <http://www.opinandoensalvador.com/wp-content/uploads/2009/06/competitividadturismoelsalvador.pdf/>, pág. 67-69.

Unidad de Desarrollo Agrícola, División de Desarrollo Productivo y Empresarial, Cepal
*Conferencia internacional de encadenamientos productivos, clústers y
desarrollo*”Indap, 4 y 5 de diciembre 2006.

11. ANEXOS

Anexo 1



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

GUÍA DE ENTREVISTA PARA FOCUS GROUP

TEMA: CONFORMACIÓN DE CLÚSTER DE TURISMO EN EL MUNICIPIO DE NAHUIZALCO

I parte

MAPEO DE REDES, ASOCIACIONES Y GRUPOS

1. ¿Cuáles son las funciones?.
2. ¿Cuál es la Misión, Visión y Objetivos de la asociación, grupo o red?
3. ¿Qué proyectos están vigentes actualmente? (Nombres)
4. ¿Qué proyectos tienen contemplados a mediano y largo plazo? (Nombres)
5. ¿Estaría dispuesto apoyar proyectos en conjunto para bienestar del municipio de Nahuizalco?
6. Si considera que sí, ¿en qué forma lo harían?
7. ¿Quién sería el referente de los proyectos, en el caso de participar activamente junto a otros?
8. ¿Cuál considera usted que es el mayor problema que se tiene en Nahuizalco para desarrollar proyectos conjuntos?

II parte

MAPEO EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL

1. ¿Cuáles son las competencias institucionales, que tienen que ver con el área de Turismo?
2. ¿Qué acciones del área de turismo está ejecutando la institución?
3. ¿Cuáles son los programas que la institución está desarrollando en Nahuizalco? (Nombre)
4. ¿Qué expectativas tienen a cerca de los programas que se están desarrollando en Nahuizalco? (Los antes mencionados)
5. ¿Cuáles son los proyectos por realizarse en sus alrededores (Nahuizalco) a corto y mediano plazo?
6. ¿Estaría dispuesta, la institución, a participar en el tema de turismo junto a otras empresas, instituciones, etc.?
7. ¿Quién sería el referente de los proyectos, en el caso de participar activamente junto a otros?
8. ¿Cuál considera usted que es el mayor problema que se tiene en Nahuizalco para desarrollar proyectos conjuntos?

Anexo 2



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

ENCUESTA

CONFORMACIÓN DE CLÚSTER DE TURISMO EN EL MUNICIPIO DE NAHUIZALCO

Objetivo: Determinar los indicadores: individualismo, desconfianza, falta de líderes, sensibilización, que inciden en trabajar como población en proyectos futuros asociados al área de turismo

1. GÉNERO y EDAD:

1. Masculino 2. Femenino 3. Edad _____

2. ESTADO CIVIL

Soltero Casado Acompañado Divorciado Viudo

3. ESCOLARIDAD

1. Ninguna _____ 2. 1°. a 6°. grado _____ 3. 7°. a 9°. grado _____

4. Bachiller _____ 5. Técnico _____ 6. Universitario _____

PREGUNTAS:

Objetivo de la pregunta

Determinar si el individualismo es un factor de desunión en la población.

1. ¿Considera que existe individualismo en la población de Nahuizalco y que esta sería una causal de desunión?

Objetivo de las preguntas

Determinar si la población encuestada está interesada en trabajar en proyectos conjuntos.

2. ¿Estaría interesado en trabajar en proyectos conjuntos de beneficio para el municipio de Nahuizalco?

Si contestó si, ¿qué esperarías de participar?

3. ¿Considera que los pobladores de Nahuizalco son confiables para trabajar en proyectos conjuntos?

Objetivo de la pregunta

Determinar si la población encuestada está interesada en trabajar en proyectos conjuntos.

4. ¿Considera que los pobladores de Nahuizalco podrían trabajar con otras personas que no son del municipio en proyectos conjuntos?

Objetivo de la pregunta

Determinar si la población encuestada está de acuerdo con trabajar con otros pobladores fuera del municipio en trabajar en proyectos conjuntos.

5. ¿Considera que los pobladores de Nahuizalco podrían compartir su cultura ancestral con otras personas que no son del municipio, para que se utilicen en función de nuevos proyectos turísticos?

Objetivo de la pregunta

Determinar si la población encuestada está de acuerdo en compartir trabajar con otros pobladores fuera del municipio y en proyectos conjuntos.

6. ¿Considera que dentro de los pobladores de Nahuizalco existan líderes que puedan apoyar proyectos turísticos?

Objetivo de la pregunta

Determinar si la población encuestada.

7. ¿Le gustaría tomar la iniciativa para planificar, organizar y ejecutar proyectos que mejoren el municipio desde la perspectiva turística?

Objetivo de la pregunta

Determinar si la población encuestada está interesada en planificar, organizar y ejecutar proyectos que mejoren el municipio desde la perspectiva turística.

8. ¿Conoce a alguien que le gustaría tomar la iniciativa para organizar a los pobladores para desarrollar proyectos que mejoren el municipio desde la perspectiva turística?

Objetivo de la pregunta

Determinar si existen dentro de la población encuestada líderes que impulsen proyectos que mejoren en municipio desde la perspectiva turística.

9. ¿Tiene conocimiento de la existencia de instituciones públicas y/o privadas que concienticen a los pobladores para desarrollar proyectos que mejoren el municipio desde la perspectiva turística?. Si contestó si, ¿cuáles?

Objetivo de la pregunta

Determinar si existen dentro de la población encuestada líderes que impulsen proyectos que mejoren el municipio desde la perspectiva turística.

10. ¿Conoce en su localidad instituciones que han brindado ayuda para agruparse con el fin de desarrollar proyectos que mejoren el municipio desde la perspectiva turística? Si contesto si, ¿cuáles?

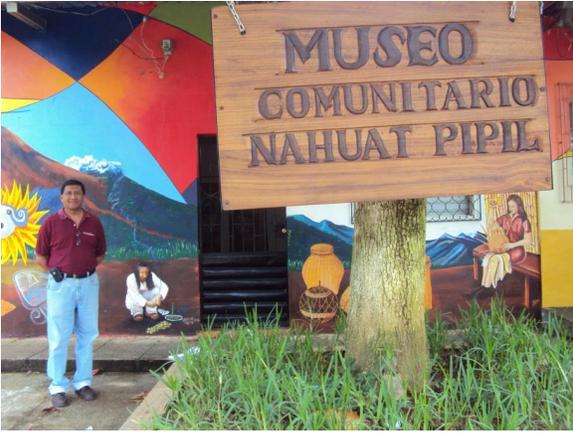
Objetivo de la pregunta

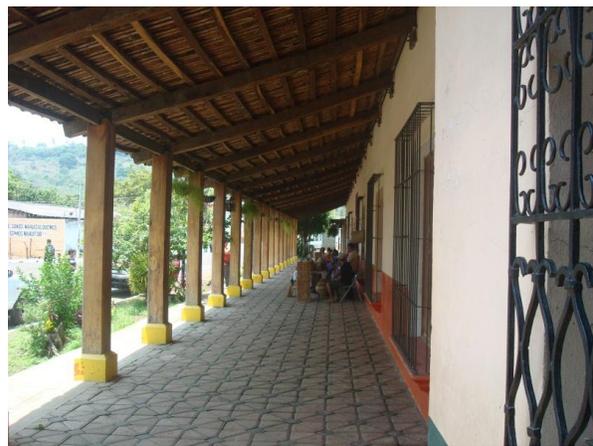
Determinar si existen en la localidad instituciones que le hayan brindado ayuda para agruparse con el fin de desarrollar proyectos que mejoren el municipio desde la perspectiva turística?

Anexo 3

**RECONOCIMIENTO DEL
LUGAR (MUNICIPIO DE
NAHUIZALCO)**











Anexo 4

RESULTADOS DE FOCUS GROUP								
Nombre del participante	Institución que representa	Competencias Institucionales	Acciones del área de Turismo	¿Cuáles son los programas que la entidad desarrolla en Nahuizalco?	¿Cuáles son los proyectos a realizar en sus alrededores en el corto y mediano plazo?	¿Estaría dispuesto a participar en el tema de turismo junto a otras empresas e instituciones?	¿Quién sería el referente de los proyectos en caso de participar activamente?	¿Cuál considera que es el mayor problema que se tiene en Nahuizalco para desarrollar proyectos enfocados al turismo?
Berta Alicia Escobar	Casa de la cultura	Atención al cliente, y brindar todo tipo de información al público.	Se esta trabajando por rescatar la cultura en aspectos de: culturales enfocándose a Tradiciones y costumbres; así como actividades de canto y música, etc.	Existe una Escuela de Nahuat (es de hacer notar, que su docente es ad honorem), también esta un programa para elaboración de petates de colores y nombres (con dedicaciones), también se desarrolla un Festival ancestral nahuat pipil, entre otros.	Ampliar los proyectos antes citados y lograr canalizar financiamiento para seguir dando a conocer a la población su cultura en el municipio.	Si, ya que es importante realizar actividades de tipo cultural y seguir dando a conocer lo que hacían nuestros ancestros.	La casa de la cultura, el museo y el Comité Ancestral Nahuat Pipil	El egoísmo, no existe unificación del pueblo como tal para hacer frente.
Dra. Cristina Ortiz	Unidad de Salud de Nahuizalco	Apoyar proyectos de salubridad que beneficien los proyectos turísticos	Ninguna	Campañas de vacunación, abstinencia, Salud bucal, etc	Seguir contribuyendo a la salud de la zona	Si, siempre y cuando nos tomen en cuenta.	Director de la Unidad de Salud	Egoísmo y falta de organización
Jaime Sibirian	Museo Nahuat Pipil	Mantener la memoria histórica del municipio, mediante la presentación de sucesos y demás hechos históricos	Concientizar a la población para facilitar la comprensión de los hechos que de alguna forma generaron historia en el municipio.	Divulgación de hechos históricos a través de exposiciones en el museo.	Seguir fortaleciendo los programas de visitas a el museo con la finalidad de ayudar a una mejor comprensión de situaciones propias de las región.	Si como parte de la Fundación creto que podemos seguir apoyando en el área de turismo de tipo histórico.	Los miembros de la fundación de Circulo solidario	Egoísmo, falta de organización y escasez de fondos.
Claudia Carías Pérez	CEDAR, CONAMYPE	Apoyamos los programas de capacitación de obreros y artesanos. Además de brindar asistencia de tipo técnico.	Apoyamos los programas de capacitación de obreros y artesanos. Además de brindar asistencia de tipo técnico.	Brindamos capacitación de talleres de dibujo prehispánico, mantenemos un programa de diplomado para nuestros artesanos.	Ya hemos levantado una base de datos de maestros de obra del municipio y sus alrededores y poseemos programas enfocados a la mejora del desarrollo local artesanal.	Si, siempre y cuando nos apoyemos en forma mutua.	El Lic. Francisco Lima, como miembro del MITUR y CONAMYPE.	No existe una organización real que vele por los intereses de los artesanos, tampoco vemos que se interesen por la señalización de las calles y el egoísmo es uno de los problemas principales en la comunidad.
Margoth Pérez	Comité Nahuat Pipil	Fortalecer los rituales y demás aspectos que tienen que ver con memoria histórica.	Mantenemos una reunión anual cada año con la finalidad de revivir la participación rituales vivos en la población.	Cada año nos reunimos para dar gracias a nuestros ancestros, de tal forma que desarrollamos una serie de actividades en función de dar a conocer nuestra cultura.	Buscar fuentes de financiamiento para seguir divulgando actividades que de otra forma serían muy costosas realizarlas.	Si, siempre y cuando nos apoyen en el desarrollo de las actividades del Comité.	Nuestro representante	Egoísmo y la falta de unión como hermanos de una misma zona.
Encargado de restaurante	AGAPE	Apoyo en el área de alojamiento y comida	Poseemos la infraestructura adecuada para alojar personas, poseemos un parque de tipo acuático, un restaurante y zonas verdes, además de la Iglesia Católica ubicado todo en Sonsonate.	No poseemos programas para el Área turística pero si para el área de tipo social (alimentación a ancianos y niños huérfanos). Nuestros precios en el área de comidas, alojamientos y diversion son muy accesible, con alta seguridad e higiene incomparable.	No tengo conocimiento de ello.	Si, creo que es una de las áreas que más nos podrían beneficiar.	Padre Flavian Mucci	Se desconocen.
Asesora de despacho	MITUR	Ser el ente rector y formulador de la política de turismo en El Salvador.	Implementación de programas y proyectos que promuevan y posicionen el turismo en el país a nivel nacional como internacional.	Pueblos vivos y apoyo a los empresarios a través del CAT.	Fomento y desarrollo de la actividad turística por parte de los actores locales de cada zona, y ruta.	Pueblos vivos como programa esta en su fase inicial lo que puede permitir el desarrollo de diversas actividades.	Cada representante de proyectos deben presentarlo a MITUR para que posterior a una evaluación del mismo se defina la factibilidad o no de realizarlo.	Contar con iniciativas que fomenten la actividad turística en cada lugar y región donde se puedan ejecutar y parte financiera.
Lic. Luis Rolin	Alcaldía Municipal de Nahuizalco	Dar ese servicio a la población y buscar por todos los medios apoyo económico para el desarrollo de proyectos conjuntos	Desarrollar proyectos en beneficio del municipio	Alianzas municipales para prevención de la violencia en emérica central (AMUPREV), Asociación Internacional de Administraciones de Ciudadanos (ICMA), financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y oficina para Iberoamérica y el Caribe (IACA)	Terminar de completar obras que todavía están pendientes en cuanto a infraestructura, salud, seguridad y educación entre otros. Uno de los más importantes es: Implementación del Centro de Alcance "POR MI BARRIO" La Trinidad-Nahuizalco (Convenio de cooperación entre Alianza Joven Regional USAID-SICA, La Alcaldía Municipal de Nahuizalco y la Iglesia Cristiana Josué, filial Nahuizalco	Claro que si, lo que se necesita en este lugar es el trabajo conjunto	El Sr. Alcalde y su concejo municipal	La desconfianza entre la población, no se tiene un objetivo común, problemas demasiados complejos
Sub inspector Wilfredo Marroquín	PNC	Dar seguridad a la población	Damos apoyo a las entidades que lo solicitan	Actualmente se esta participando de un proyecto junto a USAID, como parte del Comité de prevención de la violencia junto a la Alcaldía	No dieron esta información	Si estaríamos dispuestos	Las autoridades superiores decidiran	La población solo exige, pero no dan la colaboración pertinente, nos hace falta más apoyo del recurso humano para atender las necesidades propias del municipio y así poder atender proyectos relacionados al turismo
Margoth Pérez	Artesanos de Nahuizalco	Dar apoyo al artesano que no sabe como comercializar o elaborar sus productos	Nos involucramos en ferias ya sean internas o externas para promocionar los productos	Capacitaciones para que mejoren sus productos, concientización de la calidad en los productos	Más ferias artesanales con el apoyo de las universidades o de MITUR, seguir abriendo paso a la comercialización de los productos, lograr tener un espacio permanente para que los artesanos en pequeño siempre tengan sus artesanías a disposición del visitante, mantener la originalidad de los productos y seguir incentivando a las nuevas generaciones para que sigan los pasos de sus padres y abuelos, entre otros	Por su puesto que si nos gustaría participar, pero siempre y cuando no salgamos perdiendo o nos utilicen como un atractivo que al final solo sea eso	Por medio de ella	La indiferencia con que se nos mira, la falta de apoyo a nuestros artesanos de instituciones dentro y fuera del municipio, también personas que no son del municipio pero que se han adueñado de las calles para vender y ofrecer los productos, esto no deja que ingresen hasta donde nos encontramos los pequeños artesanos que somos más

ANEXO 5



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

RESULTADOS DE ENCUESTAS

Objetivo:

Determinar los indicadores: individualismo, desconfianza, falta de líderes, sensibilización, que inciden en trabajar como población en proyectos futuros asociado al área de turismo

Estos indicadores son tomados de las encuestas hechas a personas entre comerciantes, artesanos, agricultores, profesores, personal de la alcaldía, casa de la cultura, entre otros del municipio de Nahuizalco, y están divididos de la siguiente forma:

Encuestados	Ocupación		Detalle	Ubicación
10	Comerciantes	3	Dueños de tienda	Casco urbano
		1	Dueño de venta de carne	Casco urbano
		2	Dueños de dulcería	Casco urbano
		1	Dueño de venta de hot dog	Casco urbano
		2	Dueño de bazar	Casco urbano
		1	Dueño de cafetín	Casco urbano
15	Artesanos	4	Elaboración de muebles	Casco urbano
		4	Elaboración de petates	Casco urbano
		2	Elaboración de bisutería	Casco urbano
		2	Elaboración de bolsos de cuero	Casco urbano
		3	Elaboración de dulces artesanos	Casco urbano
5	Agricultura	2	Propietario de cultivo de maíz y frijoles	Cantón Sabana San Juan Arriba
				Cantón Anal
		2	Productores de hortalizas	Arriba
		1	Propietario de cultivo de yuca y	Cantón Pushtan

camote				
3	Profesores	1	Centro Escolar “República de Israel”	Casco urbano
Cantón				
		1	Centro Escolar Cantón Sisimitepec	Sisimitepec
Complejo Educativo “José Ciro Brito”				
		1		Casco urbano
5	Personal de Alcaldía	1	Secretario	Casco urbano
		2	Concejales	Casco urbano
		1	Secretaria	Casco urbano
		1	Encargado de comunicaciones	Casco urbano
Casa de la				
1	Cultura	1	Directora	Casco urbano
2	Museo	1	Encargado	Casco urbano
		1	Colaborador	Casco urbano
6	Mercado	1	Vigilante	Casco urbano
		2	Propietarias de granos	Casco urbano
		2	Propietarias de venta de comida	Casco urbano
		1	Propietaria de venta de queso	Casco urbano
Unidad de				
1	Salud	1	Dra. encargada de la Unidad	Casco urbano
1	PNC	1	Representante	Casco urbano
1	Conapype	1	Encargada de capacitaciones	Casco urbano
50	TOTAL	50		

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Todos en una comunidad deben buscar el bien común, y para ello se debe contar con la voluntad, confianza, líderes y una sensibilidad a las necesidades comunes de los pobladores.

Pero lamentablemente no es el caso del municipio de Nahuizalco. Con el estudio que se hizo a través de la técnica de la encuesta, utilizando la herramienta del cuestionario de diez preguntas, siete de ellas cerradas y tres abiertas, encontramos lo siguiente:

Se encuestó a 25 hombres y 25 mujeres, todos del municipio de Nahuizalco.

Las edades encontradas son: doce personas entre 18 a 23, seis entre 20 a 29, seis entre 30 a 34, ocho entre 35 a 39, diez entre 40 a 44, dos entre 45 a 49, dos entre 50 a 54, uno de 55 a 59 y tres de 60 a 65 años de edad.

La escolaridad se encontró de la siguiente manera: quince personas sin ningún estudio; del primero al sexto grado, seis; del séptimo a noveno grado quince; bachillerato, seis personas; una persona con técnico y siete universitarios.

PREGUNTAS

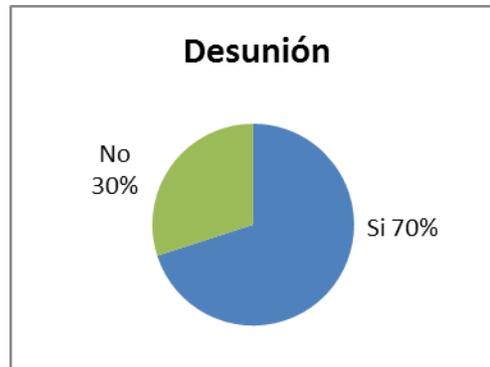
1. ¿Considera que existe individualismo en la población de Nahuizalco y que esta sería una causal de desunión?

Objetivo de la pregunta:

Determinar si el individualismo es un factor de desunión en la población.

Tabulación:

Sí	35	70%
No	15	30%
TOTAL	50	100%



ANALISIS

El 70% opina que la desunión que existe en el municipio de Nahuizalco es porque hay un individualismo muy marcado; el 30% considera que no existe.

2. ¿Estaría interesado en trabajar en proyectos conjuntos de beneficio para el municipio de Nahuizalco?

Objetivo de la pregunta:

Determinar si la población encuestada está interesada en trabajar en proyectos conjuntos.

Tabulación:

Sí	42	84%
No	8	16%
TOTAL	50	100%



Si contestó si, ¿qué esperaría de participar?

Pregunta	Contestaron	%
Financiamiento para mejorar negocio	26	62
Intereses en instituciones financieras bajos	9	21
Donaciones	14	33
Trabajo	21	50
Capacitaciones	5	12
Instalación de agua y/o luz	14	33
Programas de salud	18	43
Programas de infraestructura	8	19
Programas de educación	22	52
Programas de seguridad	5	12

ANÁLISIS

El 84% opina que sí podría trabajar en proyectos conjuntos en beneficio del municipio, pero al preguntarles que esperaran mencionaron que: financiamiento para mejorar sus negocios a intereses muy bajos, donaciones económicas, trabajo fuera o dentro del Municipio, capacitaciones sin costos, instalación de agua y luz en algunas zonas en las que no se tiene, mejoras a las escuelas, programas de salud, arreglo de calles, seguridad, etc.

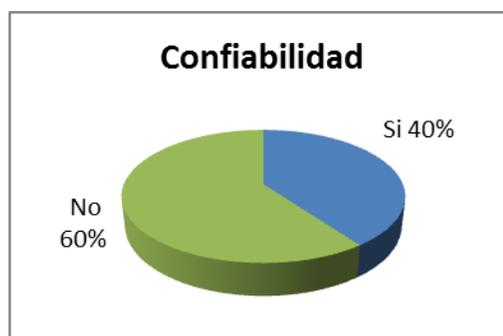
3. ¿Considera que los pobladores de Nahuizalco son confiables para trabajar en proyectos conjuntos?

Objetivo de la pregunta:

Determinar si la población encuestada está interesada en trabajar en proyectos conjuntos.

Tabulación:

Si	20	40%
No	30	60%
TOTAL	50	100%



ANÁLISIS

La desconfianza se refleja en la mayoría de los encuestados, ya que un 60% lo considera de esa forma.

4. ¿Considera que los pobladores de Nahuizalco podrían trabajar con otras personas que no son del municipio en proyectos conjuntos?

Objetivo de la pregunta:

Determinar si la población encuestada está de acuerdo con trabajar con otros pobladores fuera del municipio en trabajar en proyectos conjuntos.

Tabulación:

Sí	23	46%
No	27	54%
TOTAL	50	100%



ANÁLISIS

Prevalece la desconfianza, se observa en las respuestas una división marcada, ya que de los encuestados el 54% opina no poder trabajar con otras personas que no sean del municipio, pero un 46% considera que sí.

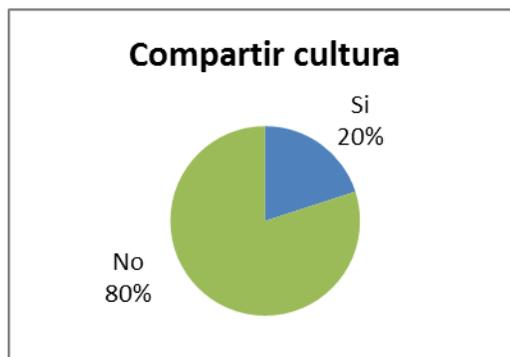
5. ¿Considera que los pobladores de Nahuizalco podrían compartir su cultura ancestral con otras personas que no son del municipio para que se utilicen en función de nuevos proyectos turísticos?

Objetivo de la pregunta:

Determinar si la población encuestada está de acuerdo en compartir trabajar con otros pobladores fuera del municipio en trabajar en proyectos conjuntos.

Tabulación:

Sí	10	20%
No	40	80%
TOTAL	50	100%



ANÁLISIS

La cultura en Nahuizalco es su mayor orgullo, pero eso mismo los hace ser egoístas con los demás y no compartir sus costumbres. En los encuestados se observó el recelo a compartir algo que consideran muy propio. Un 80% contestó que no lo compartiría contra un 20% que si estaría dispuesto.

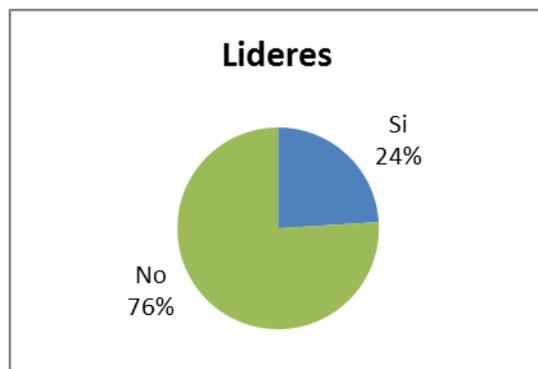
6. ¿Considera que dentro de los pobladores de Nahuizalco existan líderes que puedan apoyar proyectos turísticos?

Objetivo de la pregunta:

Determinar si la población encuestada cuenta con líderes que puedan llevar proyectos en sus comunidades.

Tabulación:

Sí	12	24%
No	38	76%
TOTAL	50	100%



ANÁLISIS

Se observa que el 76% considera que dentro de su municipio no existen líderes que puedan llevar a cabo proyectos, mientras que un 24% considera que sí los hay.

7. ¿Le gustaría tomar la iniciativa para planificar, organizar y ejecutar proyectos que mejoren el municipio desde la perspectiva turística?

Objetivo de la pregunta:

Determinar si la población encuestada está interesada en planificar, organizar y ejecutar proyectos que mejoren en municipio desde la perspectiva turística.

Tabulación:

Sí	17	34%
No	33	66%
TOTAL	50	100%



ANÁLISIS

Se observa que el 66% de los encuestados no quieren asumir ningún compromiso con respecto a liderar algún proyecto, mientras que un 34% aceptaría el reto.

8. ¿Conoce a alguien que le gustaría tomar la iniciativa para organizar a los pobladores para desarrollar proyectos que mejoren el municipio desde la perspectiva turística?

Objetivo de la pregunta:

Determinar si existen dentro de la población encuestada líderes que impulsen proyectos que mejoren el municipio desde la perspectiva turística.

Tabulación:

Sí	16	32%
No	34	68%
TOTAL	50	100%



ANÁLISIS

Los encuestados contestaron que no tomarían la iniciativa en un 68%, mientras que un 32% sí lo haría.

9. ¿Tiene conocimiento de la existencia de instituciones públicas y/o privadas que concienticen a los pobladores para desarrollar proyectos que mejoren el municipio desde la perspectiva turística?

Objetivo de la pregunta:

Determinar si existen dentro de la población encuestada líderes que impulsen proyectos que mejoren en municipio desde la perspectiva turística.

Tabulación:

Sí	27	54%
No	23	46%
TOTAL	50	100%

Institución	Contestaron	%
Fundes	4	7
Conamype	13	24
Mitur	8	15



Utec	5	9
UES	11	20
PNC	9	17
ALCALDÍA	13	24%

ANÁLISIS

Un 54% de los encuestados contestó que los conoce y dio el nombre de las instituciones, mientras que un 46% admitió desconocer ese dato.

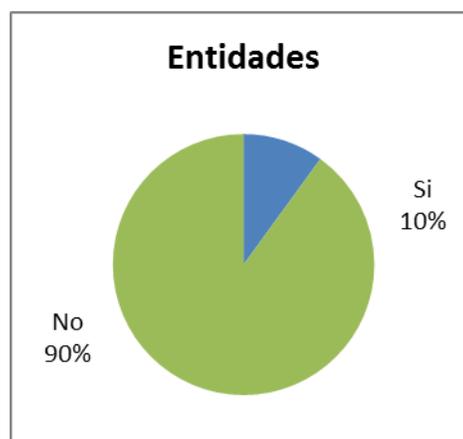
10. ¿Conoce en su localidad instituciones que han brindado ayuda para agruparse con el fin de desarrollar proyectos que mejoren el municipio desde la perspectiva turística?

Objetivo de la pregunta:

Determinar si existen en la localidad instituciones que le hayan brindado ayuda para agruparse con el fin de desarrollar proyectos que mejoren en municipio desde la perspectiva turística?.

Tabulación:

Sí	5	10%
No	45	90%
TOTAL	50	100%



Institución	Contestaron	%
Conamype	2	40
Mitur	4	80
Alcaldía	3	60

ANÁLISIS

Los encuestados no reconocen que haya instituciones que brinden ayuda para agruparse, ya que el 90% contestó que no, mientras que un 10% contestó que sí y dio los nombres de las instituciones.

ANEXO 6

Descripción de Herramientas de Diagnóstico y Evaluación

Áreas por evaluar

Con el propósito de minimizar la subjetividad en la evaluación del nivel de competitividad de Nahuizalco, se cree conveniente hacerlo a partir del análisis de dos áreas:

Área
Sectores directamente relacionados
Sectores de apoyo y conexos

Para hacer un examen más detallado y para que no se escape alguna variable, estas áreas a su vez se subdividen en aspectos específicos.

Área	Subárea	Aspectos específicos	
Sectores directamente relacionados	Hospedaje	¿Cómo está el hospedaje en Nahuizalco?	
	Relación con tour-operadores	¿Nahuizalco es destino para los tour-operadores, contribuye?	
	Condiciones de transportes	¿Transporte cómo está dentro y fuera de Nahuizalco, contribuye?	
	Actividades turísticas		¿Cuál es el inventario de actividades turísticas de Nahuizalco?
			Entretención diurna y nocturna, ¿cómo está, quienes lo hacen?
			¿Nahuizalco posee museos, casa de la cultura, edificios históricos y otros de carácter cultural?

Área	Subárea	Aspectos específicos
Sector de apoyo y conexos	Relación con el Ministerio de Turismo	¿Qué actividades desarrolladas por el Ministerio para el fomento de turismo en Nahuizalco?
	Promoción del municipio	¿Se promociona Nahuizalco como sitio de turismo a nivel interno y externo? ¿Quién lo hace?
	Actividades de promoción	Seminarios educativos, ¿Es objeto de estos Nahuizalco? ¿Quién los organiza?
		Viajes de prensa o familiarización (viene tuor-operadores nacionales o internacionales) ¿Se hacen en Nahuizalco? ¿Quiénes lo hacen?
		¿Se hace presentaciones para promover a Nahuizalco? ¿Quiénes lo hacen?
		¿Existe papelería que promueva Nahuizalco o puesto informativos?
	Relación con Corsatur	¿Corsatur promueve Nahuizalco?
	Relación ONG	¿Qué instituciones privadas y/o ONG se interesan por el desarrollo turístico de Nahuizalco?
	Asociaciones y gremiales del sector	¿Existen gremios o asociaciones en Nahuizalco relacionadas al turismo? ¿Cómo son sus relaciones?
	Formación profesional turística	¿Hay bachillerato en turismo? ¿Cuál es el nivel educativo de los empresarios y operarios de la actividad turística de Nahuizalco?
¿Existe centros o institutos nacionales o privados que ofrecen capacitaciones en actividad turística?		

		¿Hay capacitación para guías turísticas?
		¿Hay formación en emprendedurismo turístico?
	Infraestructura	¿Cuál es el estado de la infraestructura vial tanto dentro como fuera del municipio?
	Sistema financiero	¿Cómo está constituido el sistema financiero de Nahuizalco? (bancos, cajas de crédito, etc.)
	Telefonía	¿Empresas de telefonía, como está constituida?
	Internet	¿Cómo está la información vía Internet?
	Seguridad	¿Cómo está en términos de seguridad?
	Salubridad	¿Cómo está la salubridad?

Hoja de vaciado de la información

Esta parte de la herramienta se utiliza para vaciar la información recolectada en los instrumentos utilizados

Área	Subárea	Aspectos específicos	Observaciones	
Sector es directamente relacionados	Hospedaje	¿Cómo está el hospedaje en Nahuizalco?		
	Relación con los tour operadores	¿Nahuizalco es destino para los tour-operadores, contribuye?		
	Condiciones de transporte	¿Transporte cómo está dentro y fuera de Nahuizalco, contribuye)		
	Actividad turística		¿Cuál es el inventario de actividad turística en Nahuizalco?	
			Entretenimiento diurno y nocturno, ¿Cómo está? ¿Quién lo hace?	
			¿Nahuizalco posee museos, casa de la cultura, edificios históricos y otros de carácter cultural?	

Hoja de vaciado de la información

Área	Subárea	Aspectos específicos	Observaciones
Sectores de apoyo y conexos	Relación con el Ministerio de Turismo	¿Qué actividades desarrolladas por el Ministerio para el fomento de turismo en Nahuizalco?	
	Promoción del municipio	¿Se promociona Nahuizalco como sitio de turismo a nivel interno y externo? ¿Quién lo hace?	
	Actividades de promoción	Seminarios educativos, ¿Es objeto de estos Nahuizalco? ¿Quién los organiza?	
		Viajes de prensa o familiarización (viene tuor-operadores nacionales o internacionales) ¿Se hacen en Nahuizalco? ¿Quiénes lo hacen?	
		¿Se hace presentaciones para promover a Nahuizalco? ¿Quiénes lo hacen?	
		¿Existe papelería que promueva Nahuizalco o puesto informativos?	
	Relación con Corsatur	¿Corsatur promueve Nahuizalco?	
	Relación ONG	¿Qué instituciones privadas y/o ONG se interesan por el desarrollo turístico de Nahuizalco?	
	Asociaciones y gremiales del sector	¿Existen gremios o asociaciones en Nahuizalco relacionadas al turismo? ¿Cómo son sus relaciones?	
	Formación	¿Hay bachillerato en turismo?	

	profesional turística	¿Cuál es el nivel educativo de los empresarios y operarios de la actividad turística de Nahuizalco?	
		¿Existe centros o institutos nacionales o privados que ofrecen capacitaciones en actividad turística?	
		¿Hay capacitación para guías turísticas?	
		¿Hay formación en emprendedurismo turístico?	
	Infraestructura	¿Cuál es el estado de la infraestructura vial tanto dentro como fuera del municipio?	
	Sistema financiero	¿Cómo está constituido el sistema financiero de Nahuizalco? (bancos, cajas de crédito, etc.)	
	Telefonía	¿Empresas de telefonía, como está constituida?	
	Internet	¿Cómo está la información vía Internet?	
	Seguridad	¿Cómo está en términos de seguridad?	
Salubridad	¿Cómo está la salubridad?		

Criterios de evaluación de subárea

Para hacer una evaluación de las áreas es necesario calificar cada subárea para esto se ha creado una serie de criterios con su respectiva denominación.

Criterios de evaluación de subáreas
--

Calificación	Categorías	Resultados
1	Deficiente	No se verifica ninguna de las características para contribuir al desarrollo de la actividad turística.
2	Insuficiente	Existen algunos datos que confirman que a pesar de que el nivel de desarrollo sea incipiente puede contribuir al desarrollo de la actividad turística
3	Suficiente	Existe una clara evidencia de desarrollo de la actividad la cual puede ser un atractivo con un mayor fomento
4	Excelente	Existe una clara evidencia de desarrollo de la actividad la cual a su vez contribuye a la actividad turística

Calificación de subáreas

Con los criterios dados y la información disponible se procede a evaluar cada subárea

Área	Subárea	Aspectos específicos	Observaciones	Calificación aspectos específicos
Sectores directamente relacionados	Hospedaje	¿Cómo está el hospedaje en Nahuizalco?	No existe actualmente ningún hostel o casa de huéspedes, pues durante este tiempo ha sido un lugar de paso atraído solo por las artesanías.	1
	Relación con los tour operadores	¿Nahuizalco es destino para los tour-operadores, contribuye?	Nahuizalco es considerado como sitio de paso por los tour-operadores para la compra de artesanías, ya que es parte de la Ruta de las Flores.	3
	Condiciones de transporte	¿Transporte cómo está dentro y fuera de Nahuizalco, contribuye)	El transporte para los lugareños es limitado solo existe una ruta de buses la 53D de las cuales hay pocas unidades, y su recorrido es del centro de Sonsonate al centro de Nahuizalco no así ara los cantones. Un grupo limitado posee su propio transporte.	2
	Actividad turística	¿Cuál es el inventario de actividad turística en Nahuizalco?	Nahuizalco posee una variedad de actividades turísticas, con lo cual se demuestra que no solo se reduce a artesanías. Estas actividades se agrupan en cuatro categorías denominadas “purezas”: cultural, arquitectónica, natural y artesanal. A continuación se detalla cada una de estas: Pureza Cultural: movimiento comercial orientado a la compra-venta de mercaderías. En términos generales incluye productos de la tierra y ganado. Dentro de este tipo de actividad se encuentra las siguientes actividades: cofradía del Señor de Esquipulas, cofradía del Nombre de Jesús, cofradía de la Virgen de candelaria, cofradía de San José Patriarca, cofradía de Jesús Nazareno, cofradía de San Vicente, cofradía de la Santa Cruz, cofradía de San Juan Bautista, cofradía de San Antonio, cofradía de San Roque, cofradía de San Antonio del Monte, cofradía de San Juan Degollado, cofradía de San Miguel Arcángel, cofradía	4

		<p>del Virgen del Carmen y Día de los Canchules.</p> <p>Pureza Arquitectónica: esta toma en cuenta la riqueza arquitectónica ubicada en el municipio. Dentro de ella se encuentran: iglesia parroquial del municipio, ubicada en el centro del municipio y data desde el siglo XVIII y la fuente de la plaza central.</p> <p>Pureza Natural: Nahuizalco posee lugares naturales muy relevantes, desde la óptica ecoturística, dentro de los cuales se pueden mencionar: el ecoparque Tatalpa, el cual está ubicado a un kilómetro del municipio; cascada Las Golondrineras, ubicada en el cantón Pushtán, a cuatro kilómetros del municipio; la planta Cucumacayán, cascadas del Caracol y la poza las Monjas.</p>	
	<p>Entretenimiento diurno y nocturno, ¿Cómo está? ¿Quién lo hace?</p>	<p>En Nahuizalco además de las cofradías que se hacen a lo largo del año y se extienden durante el día, se cuenta con el mercado nocturno el cual funciona todos los días de 4:00 a 9:30 p.m. en donde se encuentran una variedad de artesanías, productos agrícolas y otros.</p>	3
	<p>¿Nahuizalco posee museos, casa de la cultura, edificios históricos y otros de carácter cultural?</p>	<p>En Nahuizalco solo posee un museo el “Nahuát Pipil” y una casa de la cultura en malas condiciones. Posee edificaciones históricas que datan del siglo XVIII y XIX como la iglesia, así también está la fuente del parque y el portal del Cedart.</p>	3

Calificación de subáreas

Área	Subárea	Aspectos específicos	Observaciones	Calificación aspectos específicos
Sectores de apoyo y conexos	Relación con el Ministerio de Turismo	¿Qué actividades desarrolladas por el Ministerio para el fomento de turismo en Nahuizalco?	No se posee registro de actividades específicas desarrolladas por el Mitur en Nahuizalco, hay proyectos de desarrollo únicamente.	1
	Promoción del municipio	¿Se promociona Nahuizalco como sitio de turismo a nivel interno y externo? ¿Quién lo hace?	La promoción es mas a nivel externo como parte de la ruta de las flores y como destino de visita por parte del Decamerom.	2
	Actividades de promoción	Seminarios educativos, ¿Es objeto de estos Nahuizalco? ¿Quién los organiza?	Nahuizalco es objeto de seminarios educativos, en el lugar donde se realizan es en las instalaciones del Cedart con capacidad para cien personas.	2
		Viajes de prensa o familiarización (viene tuor-operadores nacionales o internacionales) ¿Se hacen en Nahuizalco? ¿Quiénes lo hacen?	No se posee visitas de viajes de familiarización por parte d la prensa u operadores de turismo.	1
		¿Se hace presentaciones para promover a Nahuizalco? ¿Quiénes lo hacen?	Las únicas formas de promoción de Nahuizalco es a través del boca a boca de los visitantes, familiares de los lugareños que residen fuera del municipio y a través del blog que lo hacen un grupo de personas interesados en promover Nahuizalco.	2
		¿Existe papelería que promueva Nahuizalco o puesto informativos?	No hay papelería para la promoción del municipio	1
	Relación con Corsatur	¿Corsatur promueve Nahuizalco?	Corsatur promueve Nahuizalco como parte de la ruta de las flores destino de artesanías.	2
	Relación ONG	¿Qué instituciones privadas y/o ONG se interesan por el desarrollo turístico de Nahuizalco?	En Nahuizalco se reconoce la activa participación para su desarrollo turístico de instituciones como Fusades, Proesa, Fundación círculo solidario, Usaid, Pnud, siempre orientada al desarrollo de las artesanías y actividades agrícolas.	3
Asociaciones y gremiales del	¿Existen gremios o asociaciones en Nahuizalco relacionadas al turismo?	En Nahuizalco existen dos asociaciones, las cuales tienen que ver con actividades específicas del sector. Esta son: Asociación de Pequeños Productores	2	

	sector	¿Cómo son sus relaciones?	<p>Originarios del Municipio de Nahuizalco (Asoppmahui). Existe otra, pero es una cooperativa, y se llama Asociación Cooperativa de Carpinteros de Nahuizalco (Ascanuhi). Respecto a las relaciones entre los miembros que las integran, se identifica una serie de dificultades. Entre estas, las más significativas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe en los participantes una clara vocación de cooperación. • No existe un entorno institucional que estimule y apoye la existencia de mecanismos de las asociaciones existentes. • No existe una verdadera difusión de las experiencias positivas al respecto, que sirvan como modelos para seguir. • Dentro del grupo, no se definen claramente las reglas del juego y el tipo de cooperación que se propone. • No existe en los grupos un gerenciamiento profesional que mantenga la cohesión de los participantes y los ayude a lograr los objetivos propuestos de manera eficiente. • Los intereses de las partes no están alineados. 	
--	--------	---------------------------	--	--

Calificación de subáreas

Área	Subárea	Aspectos específicos	Observaciones	Calificación aspectos específicos
Sectores de apoyo y conexos	Relación con el Ministerio de Turismo	¿Qué actividades desarrolladas por el Ministerio para el fomento de turismo en Nahuizalco?	No se posee registro de actividades específicas desarrolladas por el Mitur en Nahuizalco, hay proyectos de desarrollo únicamente.	1
	Formación profesional turística	¿Hay bachillerato en turismo? ¿Cuál es el nivel educativo de los empresarios y operarios de la actividad turística de Nahuizalco?	Respecto de educación de los lugareños en material de turismo se desatan que en Sonsonate se encuentra la escuela superior Franciscana Especializada de Agape, es un técnico en gestión y desarrollo turístico. El nivel educativo de los empresarios llega a ser limitado a estudios básicos y de bachillerato en algunos casos.	2
		¿Existe centros o institutos nacionales o privados que ofrecen capacitaciones en actividad turística?	En Sonsonate existe la escuela superior Franciscana Especializada de Agape, es un técnico en gestión y desarrollo turístico.	3
		¿Hay capacitación para guías turísticas?	Mitur tienen un plan de capacitación para guías turísticos a nivel del departamento de Sonsonate, Nahuizalco so se presenta una capacitación específica al respecto.	2
		¿Hay formación en emprendedurismo turístico?	En cuanto a formación emprendedora existe a través de Conamype la cual es orientada al desarrollo de las artesanías en cuestiones básicas sobre producción y administración	2
	Infraestructura	¿Cuál es el estado de la infraestructura vial tanto dentro como fuera del municipio?	La infraestructura vial no está tan deteriorada pues hay ocasionalmente mantenimiento sin embargo, no hay una correcta señalización.	2
	Sistema financiero	¿Cómo está constituido el sistema financiero de Nahuizalco? (bancos, cajas de crédito, etc.)	La única representación del sistema financiero en el municipio es una caja de crédito de Fedecredito, la cual no posee líneas de crédito para turismo.	1
	Telefonía	¿Empresas de telefonía, como está constituida?	Hay presencia de empresas de telefonía como Claro y operadoras con tarjeta de prepago pero solo a nivel del casco	3

			urbano.	
	Internet	¿Cómo está la información vía Internet?	En el municipio hay acceso a la Internet a nivel del casco urbano.	3
	Seguridad	¿Cómo está en términos de seguridad?	A pesar de hechos violentos a mediados del 2011, existe un programa a través de la Usaid y la alcaldía del municipio denominado “seguridad contra la violencia”, (proyecto del RTI) se cuenta con presencia de la PNC en el municipio, no así de Politur.	1
	Salubridad	¿Cómo está la salubridad?	Las condiciones de salubridad del municipio son deficientes lo que no lo hace un sitio en el cual se desee permanecer por mucho tiempo.	1

Análisis preliminar (evaluación)

Una vez se han calificado las subáreas, automáticamente se estima a través de promedio la evaluación del área.

Para la interpretación se utiliza la misma tabla de los criterios.

Áreas	Ponderada del área
Sectores directamente relacionados	2.7
Sectores de apoyo y conexos	1.9

