

Capítulo 1

Competitividad del clúster turístico del Caribe colombiano

JOSÉ MARÍA MENDOZA GUERRA¹
 MARELYS DORINA MULFORD HOYOS²
 KARELIS BARRIOS HERNÁNDEZ³

A partir de los años 80 la competitividad se ha convertido en un tema importante en Economía y Administración debido a las exigencias que ha planteado un entorno global donde las preferencias de los habitantes de la tierra se han ido unificando hasta conformar un mercado único, con la concurrencia de empresas de diferentes países, lo cual ha sido reforzado por los procesos de apertura económica. De manera conjunta esto, en definitiva, ha implicado una elevación de la necesidad de competir.

En un sentido histórico, el estudio de la competitividad se inicia en la Microeconomía, especialmente en la parte correspondiente al análisis de las estructuras de mercado, más concretamente el tratado de la competencia perfecta y de las imperfecciones de mercado. Pero solo en la década de los 80 surge un movimiento fuerte para profundizar en el tema: primero, desde el punto de vista empresarial y luego, en el escenario territorial.

- 1 Doctor en Administración. Magíster en Administración de Empresas, Economista. Profesor Investigador. Universidad Simón Bolívar. Barranquilla - Colombia.
jmendoza@unisimonbolivar.edu.co
- 2 Doctora en Ciencias Sociales. Magíster en Educación, Administradora de Empresas. Profesora Investigadora de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco. Cartagena - Colombia
marelismh@hotmail.com
- 3 Universidad Simón Bolívar. Magíster en Administración de Empresas e Innovación. Administradora de Empresas. Profesora Investigadora. Universidad Simón Bolívar. Barranquilla - Colombia.
kbarrios22@unisimonbolivar.edu.co

Precisamente estas dos últimas formas de abordaje se van a utilizar en este capítulo. Primero se mira la competitividad en el marco de la empresa, después en el territorio, y al final se trata el tema de la aplicación al turismo y especialmente, el de este sector en la región Caribe de Colombia.

COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

El trabajo de competitividad se inicia precisamente en una óptica de empresa. En este campo Omaha (1983) propone su modelo de CCC que resalta como actores de la competitividad a la compañía, los clientes y los competidores. Pero realmente la teoría de la competitividad da un salto fundamental con el trabajo desarrollado por Porter (1980) quien plantea inicialmente su modelo de fuerzas de la industria (competidores, consumidores, proveedores, sustitutos y entrantes); además, aporta una primera tipología de estrategias en el ámbito empresarial (diferenciación, liderazgo de costos y enfoque). Y precisamente la diferenciación se refiere a estrategias competitivas que buscan la creación de valor, mientras que el liderazgo de costos, por el contrario, busca crear poco valor pero con un costo bajo, y el enfoque es una estrategia que se concentra en un segmento del mercado.

El mismo Porter (1985) introduce el concepto de cadena de valor, un modelo que sirve para realizar análisis competitivo interno, mediante el cual se tratan de definir los factores que para una empresa determinan su ventaja competitiva a partir de las actividades llevadas a cabo, las cuales se dividen en dos tipos: básicas y de apoyo.

Posteriormente dos autores que hicieron una contribución de peso

al tema de la competitividad fueron Hamel y Prahalad (1990, 1994). Ellos han dado un giro al tópico hacia los aspectos suaves que denominaron competencias centrales, las cuales son las habilidades, destrezas y conocimientos que dominan las empresas y están por encima de la cadena de valor o las unidades estratégicas de negocios; por ello se deben juzgar como factores claves de la competitividad. Al tomar esta vía, estos autores se apartan de la concepción dura, basada en las actividades, seguida por Porter.

En el análisis presentado arriba se ha enfatizado el componente interno, pero realmente el estudio estratégico incluye el tema de la estrategia competitiva. Así, adicionalmente a la clasificación planteada por Porter (diferenciación, liderazgo de costos y enfoque), existen otras importantes. Ries y Trout (1986) realizaron una división de las estrategias competitivas tomando como base la posición que se adopte frente a los competidores; de esta forma hablan de dos tipos de estrategias: ofensivas y defensivas. Las primeras las usan los de abajo contra el líder del mercado y las segundas las emplean los líderes frente a los desafíos de los seguidores. De manera similar Kotler, Jatusripitak y Maesingee (1997) también estudiaron las estrategias ofensivas y defensivas.

Así mismo, Malebuff y Branderburguer (1996) plantearon su tesis que en los mercados las empresas no solo compiten sino que establecen relaciones de cooperación e introducen el término coopectencia, el cual resalta la importancia competitiva de cierto tipo de enlace con actores del entorno y brinda espacio para la cooperación. Por último, ha sido destacada la contribución de Kim y Mauborgne (2009) desde el punto de vista de la estrategia competitiva en su conocida clasificación de las estrategias de océano rojo, donde se enfrenta de forma directa la competencia actual, y la de estrategia de océano azul, en la que se aprovechan las nuevas oportunidades para desarrollar modelos de negocio difíciles de aplicar por los actores competitivos actuales.

En materia de estrategia, un aspecto que de manera adicional se debe tomar en cuenta es el estudio de la globalización, en especial, el tópico de la competencia global, que ha dominado el escenario competitivo después de los 80. Este desarrollo teórico se inició con el artículo *The globalization of markets* de Ted Levitt (1985); mientras Yip (1993) ha trabajado el tema en el ámbito de los negocios con especial énfasis en las estrategias globales considerándola como un esquema de estandarización de productos, insistiendo en las economías de escala, la diferenciación y las implicaciones de la globalización para las estrategias funcionales, especialmente la de producción y mercadeo, dándole al final consideración a la gestión de lo global. No han faltado sin embargo algunos críticos de la globalización (Stiglitz, 2002).

También, en esta misma línea de estudio, aparece la teoría de recursos y capacidades, la cual parte del concepto de que la empresa es un conjunto de recursos (Penrose, 1959), los cuales se integran para determinar capacidades, con lo cual se conforma la visión de recursos y la teoría de las capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), la cual derivó en las capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Teece, 2009). Dada la importancia de este aspecto, es necesario profundizarlo.

El fundamento de las capacidades dinámicas se encuentra en el enfoque de recursos y capacidades. La principal crítica de este enfoque inicia por el cuestionamiento sobre el supuesto de que las empresas adquieren una ventaja competitiva, adaptándose exclusivamente a las estrategias establecidas de liderazgo en costos y diferenciación (Porter, 1980). De esta manera, el enfoque de la empresa basada en los recursos y capacidades, empezó por analizar los aspectos internos de la organización debido a la disparidad que presentaban las empresas de un mismo sector

en lo que se refiere a sus resultados, lo que se convierte en eje central de análisis para varios estudiosos.

La teoría de recursos y capacidades de la empresa se convierte en un marco teórico influyente para la comprensión de cómo se logra una ventaja competitiva y como esta podría ser sostenida en el tiempo (Eisenhardt & Martin, 2000; Barrios & Olivero, 2015). Sin embargo, a pesar de que se encuentra este elemento común entre los diferentes estudiosos, también en la literatura se observa que son muchos los autores que se refieren a recursos y capacidades en un mismo sentido, mientras otros establecen diferencias.

Así que, por una parte están los recursos, los cuales fueron definidos por teóricos tan importantes como Penrose (1959) y Schumpeter (1978). Penrose (1959) señala que: la firma es más que una unidad administrativa, es también una colección de recursos productivos dispuestos entre los diversos usuarios y en un cierto plazo, dada una decisión administrativa. Mientras que Schumpeter (1978) considera que la función central de una empresa en el desenvolvimiento económico es hacer nuevas combinaciones de recursos (Barrios & Olivero, 2015).

Para Barney (1991) los recursos son heterogéneos e inmóviles entre las empresas, y propone que para que estos puedan tener el potencial de generar ventaja competitiva, deben ser:

- Valiosos: en el sentido de que se aprovecha de oportunidades y neutraliza amenazas del entorno de la empresa,
- Raros: entre la competencia actual y potencial de la empresa,
- Imperfectamente imitables: ya sea a través de las condi-

ciones históricas únicas, la ambigüedad causal⁴, o la complejidad social⁵, y

- Sin sustitutos estratégicamente equivalentes.

Por otra parte, están las capacidades, las cuales nacen a lo largo del tiempo mediante las interacciones que surgen entre los recursos de la empresa (Venture, 1994; Barrios & Olivero, 2015), enraizados en la historia de la organización e implican la integración de experiencias pasadas para la solución de problemas actuales y la orientación de decisiones futuras que evolucionan en el tiempo, mediante un proceso de aprendizaje (Dávila, 2013; Barrios & Olivero, 2015).

Es así como una organización posee una capacidad cuando hace algo que es apreciado, y lo hace de manera efectiva, comparado con otras organizaciones menos capaces de obtener una solución (Dávila, 2013; Barrios & Olivero, 2015). No obstante, para cualquier empresa es importante entender cómo se crean ventajas competitivas sostenibles en entornos turbulentos, y la literatura ha demostrado que esto es posible a través del desarrollo de las capacidades dinámicas (Barney, 1991; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Teece, 2007; Teece, 2009; Zott, 2003; Barrios & Olivero, 2015; Acosta, 2010; Acosta & Fischer, 2013; Acosta, Longo-Samoza, & Fischer, 2013; Garzón, 2013). Estas permiten a la empresa reconfigurar su base de recursos y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, con el objetivo de lograr una ventaja competitiva (Zahra & George, 2002; Barrios & Olivero, 2015).

4 Ambigüedad Causal: Juego que tienen las empresas para despistar a la competencia; es considerada como un mecanismo de protección de esa ventaja que dificulta la imitación a los competidores. Las empresas que buscan imitar al líder tienden a obtener información sobre los diferentes recursos que utiliza, así como las relaciones de complementariedad que existen entre ellos; no basta con saber el qué, sino cómo mezclarlo para lograr un efecto multiplicador sin perder su equilibrio. (Fernández, Fernández, Montes y Ordás, 1997)

5 La complejidad tiene que ver tanto con la incertidumbre y sofisticación que caracterizan las situaciones problemas que enfrenta la organización como con la toma de decisiones bajo estas circunstancias (Dávila, 2013), por lo tanto se asocia con que la relación de la empresa con el entorno, es cada vez más complejo.

Es por eso que, acorde a Mendoza (2013), las capacidades dinámicas se ubican entre lo interno y el entorno; como elemento interno son habilidades surgidas de la configuración y reconfiguración de recursos de la organización, y externamente se refieren a la adaptación a las condiciones cambiantes del entorno. Barrios & Olivero (2015, 2017) definen las capacidades dinámicas como:

Despliegue de capacidades insustituibles, intransferibles y difíciles de imitar como proceso estratégico de conformación, reconfiguración, configuración y protección de la base de recursos y capacidades esenciales de una empresa, para la adaptación a las condiciones cambiantes del entorno y la generación de ventaja competitiva sostenible. (p.27)

Sin embargo, aunque las capacidades dinámicas se relacionan con la respuesta al entorno, no toda respuesta puede considerarse capacidad dinámica, porque para que tenga el potencial de la misma, requiere garantizar que las organizaciones sean competitivas, en las cuales el territorio juega un papel fundamental en el desarrollo de los mercados actuales.

Competitividad territorial y clústeres

Porter (1990) también aborda el tema de la competitividad territorial, específicamente el de una nación, en el cual presenta su conocido modelo de diamante, donde se señalan cuatro factores centrales en la competitividad de un país: la dotación de recursos o factores, las características de la demanda, las industrias relacionadas y finalmente la rivalidad, estrategias y estructura de las organizaciones que la integran. Para este autor la competitividad territorial está determinada de la siguiente manera:

- Es esencialmente industrial, esto es, la competitividad se

ubica en industrias específicas o segmentos de una industria en un país. Es un aspecto focalizado geográficamente.

- La rivalidad que existe entre empresas de un país en industrias concretas es fundamental.
- La interrelación de las empresas también es importante; en este sentido se le concede valor a los *clústeres* desde el punto de vista competitivo.
- El mejoramiento, o actualización, y la innovación son centrales. La creación y aplicación de los mismos son básicas para competir.
- Las condiciones dinámicas son más importantes que las estáticas, a la hora de aumentar la ventaja competitiva de una nación.
- Cuanto más se desarrollen los determinantes de la competitividad del diamante más capacidad se desplegará. Además, los desarrollos en materia de interacción de los componentes del diamante son de gran valor.
- El gobierno, especialmente el local, ejerce una alta influencia en la competitividad.
- Un entorno adverso es un promotor de competitividad.
- La diversidad aumenta la competitividad.
- Moverse rápido es fundamental en la competencia actual.

En el libro *Ser competitivo*, Porter (2009) incluye un capítulo referente a los *clústeres*, que son conjuntos de empresas ubicadas en un mismo lugar, con relaciones horizontales y verticales, un tema clave en la competitividad territorial. Las aglomeraciones son esencialmente territoriales y son el eje de la competitividad centrada en las regiones. De hecho, a nivel internacional se ha

comprobado que las regiones son la base competitiva de un país. De allí la importancia que ha tomado la descentralización (Omaha, 2005).

Otros autores que indirectamente han planteado el problema de la competitividad a nivel territorial son Kotler et al. (1997) en lo que se refiere al mercadeo de localidades, caso en el cual se concibe un territorio como sirviendo a unos clientes frente a otros territorios competidores; en este sentido se consideran como cliente de un territorio a sus propios habitantes, inversionistas, negociantes, turistas y visitantes. Pero este gurú del mercadeo, y su grupo, también aborda el tema de un país. Este tratadista aplica al análisis de nación una metodología muy conocida en planeación estratégica: el análisis DOFA. Para efectos de examinar fortalezas y debilidades, emplea un modelo que incluye cinco factores de capacidad nacional: dotación de factores (también considerado por Porter), organización industrial del país, cohesión social, cultura, actitudes y valores, y liderazgo del gobierno. Estos tres últimos tópicos son poco convencionales.

Por esta vía de análisis, es importante destacar las diferentes estrategias que una nación puede emplear para enfrentarse a un entorno internacional. Este autor y su equipo, consideran que la estrategia para una nación se puede catalogar de acuerdo con dos dimensiones: la posición de riqueza relativa y la competitividad relativa; conforme con ello proponen las siguientes estrategias del país:

- Estrategia de sostenimiento para los países que tienen alta riqueza y fuerte posición competitiva.
- Construcción, para quienes poseen fuerte posición relativa y baja riqueza.

- Revitalización, para los que tienen alta riqueza pero baja posición competitiva.

Por otra parte, Kanter (1995) elaboró una clasificación de los países que es pertinente para un estudio de la competitividad territorial. Ella consideró que las naciones se podían catalogar en tres categorías: pensadoras, operadoras y comerciantes. Las primeras tienen como base de competitividad un trabajo anclado en el conocimiento y la tecnología, las segundas dominan las prácticas de manufactura, y las últimas esencialmente se basan en el comercio. De la misma manera, trabajó el tema de las comunidades de conocimiento y la globalización.

Pensando en un sistema económico, también es necesario mencionar el modelo de competitividad sistémica desarrollado por Esser, Hillebrand, Messner & Meyer-Stamer (1995) que planteó los siguientes niveles de análisis: *Metaeconómico*, que depende de la capacidad de la sociedad para la integración y la acción estratégica e incluye aspectos como valores, organización social; el *macroeconómico*, vinculado con aspectos económicos agregados; el *mesoeconómico*, referente a la articulación de la sociedad e incorpora aspectos como la educación, infraestructura, ciencia y tecnología, y el *microeconómico*, relacionado con el desempeño de las unidades productivas. Este modelo se utiliza como herramienta de competitividad territorial y ha recibido un nivel considerable de atención en el campo de la economía.

MODELO BÁSICO DE COMPETENCIA TERRITORIAL

Por nuestra parte, para un territorio determinado, su competitividad puede ser planteada como en la Figura 1.

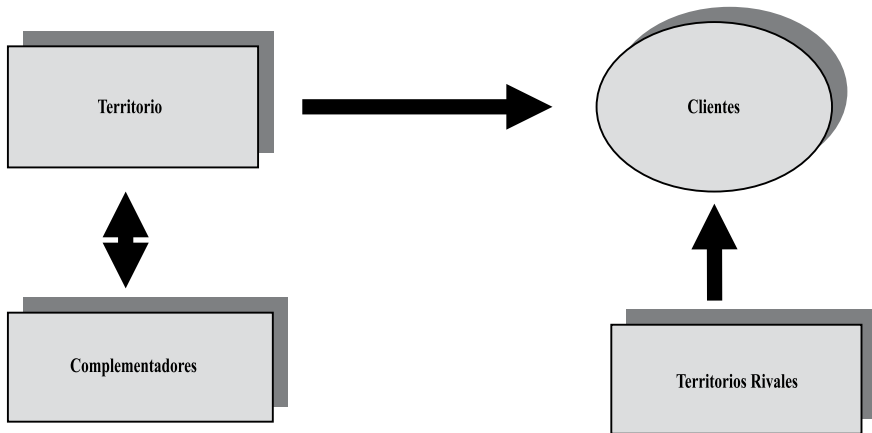


Figura 1. Modelo de competitividad territorial

Fuente: Elaborado por los autores

Como puede verse, los actores del entorno de la competencia territorial son de diferentes tipos. En primer lugar, se tienen los clientes, los cuales pueden agruparse como visitantes, negociantes y empresas, tal como lo plantea (Kotler, 1992). Los visitantes son las personas que llegan al territorio con estancia corta, con la finalidad de conocerlo, disfrutar de sus atractivos, como es el caso de los turistas. Los negociantes por su parte, son individuos que visitan el territorio con frecuencia para atender asuntos comerciales, y las empresas tienen interés en instalarse por un período largo de tiempo. El juego competitivo territorial también incluye a los competidores, como las otras localidades que aspiran a ganarse a los clientes potenciales y actuales del territorio, rivales que son de interés en la medida en que presentan ofertas halagadoras a los clientes. Mientras tanto, los complementadores son otros territorios que colaboran con la localidad designada para la creación de valor a los clientes, y se pueden catalogar como proveedores, canales y aliados. En este sentido, el concepto de ciudad hermana, que se emplea en Colombia, es un ejemplo de este tipo de actor.

Frente a los agentes del medio, la administración del territorio debe desarrollar una estrategia para competir, la cual se orienta a capturar clientes de las diferentes categorías y contrarrestar a los competidores, con el fin de garantizar el desarrollo económico y social de la entidad territorial a su cargo. De la misma manera, los competidores aspiran a ganarse a esos mismos clientes para lo cual también emplean las estrategias correspondientes.

Para enfrentar el entorno competitivo, la empresa y los territorios desarrollan capacidades, que son habilidades, destrezas y conocimientos que se emplean para competir. Estas capacidades se pueden clasificar en el territorio como: idiosincráticas y emergentes. Las primeras son aquellas que se forjan de manera prolongada en el tiempo y las segundas son las que están apenas iniciando.

Aspectos metodológicos

Para este trabajo se utilizó la información secundaria acopiada en varios trabajos de investigación de universidades y en planes de turismo de nivel regional o departamental. También se consultaron los aportes desarrollados por el gobierno nacional en el marco de las políticas sectoriales. Así mismo, se referencia un grupo focal de empresarios del sector, llevado a cabo con motivo del movimiento de los TLC, el cual buscaba examinar en qué estado se encontraba el turismo para enfrentar las nuevas realidades, y estuvo dirigido por uno de los autores.

En este sentido, se aprovechó información acopiada en un proyecto de investigación que está en marcha en el nodo de Competitividad e innovación perteneciente a la Red Caribe de investigación en Administración y Organización donde participan los autores.

Competitividad turística

Como cualquier sector económico, el de turismo está sometido a la competencia global, por ello es importante examinar las implicaciones que en el área tiene de manera particular este aspecto económico.

El turismo puede asumirse como una actividad productiva transversal que afecta muchos y variados aspectos territoriales, sin perder de vista las particularidades geográficas involucradas, y es una actividad que tiene injerencia directa e indirecta sobre diversos aspectos territoriales. No es una industria homogénea; en realidad comprende empresas diversas (compañías aéreas, alojamiento, entretenciones, etc.).

En la segunda mitad del siglo XX, el turismo de masa surge como un fenómeno económico-social gracias a los cambios que tuvo la sociedad surgida después de la Segunda Guerra Mundial; a partir de este momento el turismo se convierte en una actividad productiva y dinámica. A lo largo de la historia ha ido evolucionando y se le han relacionado conceptos como el ocio y el tiempo libre, que a la vez se integran con los diferentes pensamientos acerca del mismo; tuvo una evolución significativa en el siglo XIX, después de la revolución industrial, debido a la aparición del ferrocarril, medio de transporte que incrementó de manera notable el número de viajeros a diferentes países. En forma posterior, la reducción en los costos internacionales del transporte (Thurow, 1996) ha impulsado su desarrollo.

En una mirada integral, el turismo se ha convertido en un factor de innovación y competitividad de vital importancia, principalmente para aquellas ciudades que poseen atractivos turísticos llamativos a quienes hacen uso de él. "El turismo se concibe como

el movimiento de gente a destinos fuera de su lugar habitual de trabajo y residencia, las actividades realizadas durante su estancia en estos destinos y los servicios creados para atender sus necesidades” (Santana, 1997, p.52). Se comprende que el sector turístico se fundamenta en el lugar geográfico, el cual se puede entender como “...espacio en el que tiene lugar la confluencia de agentes, iniciativas y experiencias, que acaban moldeando el lugar como atractivo para la atención del consumo deseado por la demanda de orden turístico, una vez se constituye toda una red de empresas especializadas en diferenciadas parcelas de la satisfacción del ocio, a partir de las cuales toma entidad un espacio como ámbito capaz de suministrar uno o más productos turísticos” (Camisón, 1998, 49).

Para Hassan (2000), el turismo especializado surgió como resultado directo de dos fuerzas del mercado globalizado: la diversificación de las necesidades de los turistas y el crecimiento global de las presiones ambientales. Cree que los visitantes eligen los viajes que les procUrán experiencias turísticas de calidad, lo cual suele coincidir con destinos que mantienen un medioambiente cuidado. Entretanto el Plan sectorial de turismo (2014-2015) toma en cuenta las siguientes tendencias mundiales desde el punto de vista de las preferencias de los clientes: por componentes idiosincráticos, consumización o personalización de los viajes, destinos sostenibles y responsables con el ambiente, viajes cortos pero intensos, importancia de las TIC y las redes sociales.

En realidad existen versiones muy diversas acerca de esta actividad. En la Tabla 1 se pueden apreciar un grupo significativo de ellas.

Tabla 1. Definiciones de turismo

NOMBRE DEL AUTOR - AÑO DE PUBLICACIÓN	DEFINICIONES
Glucksmann (1929)	Es el vencimiento del espacio por otras personas que afluyen a un sitio donde no poseen lugar fijo de residencia.
Arrillaga (1962)	El turismo como todo desplazamiento temporal determinado por causas ajenas al lucro; el conjunto de bienes, servicios y organización que en cada nación determinan y hacen posible esos desplazamientos y las relaciones y hechos que entre estos y los viajeros tienen lugar.
Schullern Zu Schratthofen citado por (1911) Muñoz (1989),	El turismo como el concepto que comprende todos los procesos, especialmente económicos, que se manifiestan en la afluencia, permanencia y regreso del turista hacia, en, y fuera de un determinado municipio, Estado o país.
Boullon R., (2004)	Es el turismo el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de las personas fuera de su lugar de residencia; en tanto esto no esté motivado por una actividad lucrativa principal.
Santana, 1997	El turismo se concibe como el movimiento de gente a destinos fuera de su lugar habitual de trabajo y residencia; las actividades realizadas durante su estancia en estos destinos y los servicios creados para atender sus necesidades.
Camisón, 1998	El sector turístico se fundamenta en el lugar geográfico, el cual se puede entender como "...espacio en el que tiene lugar la confluencia de agentes, iniciativas y experiencias, que acaban moldeando el lugar como atractivo para la atención del consumo deseado por la demanda de orden turístico, una vez se constituye toda una red de empresas especializadas en diferenciadas parcelas de la satisfacción del ocio, a partir de las cuales toma entidad un espacio como ámbito capaz de suministrar uno o más productos turísticos".

Fuente: Elaboración propia con base a revisión de la literatura.

Tal como se refleja en la Figura 1, en materia de competitividad, del lado del cliente, Murphy (2001), apunta otro aspecto relevante para la propuesta económica, que es la importancia de contemplar las necesidades de los turistas. Esto explica la mayor atención dispensada a la demanda turística, fundamentalmente en lo que respecta a los beneficios que los visitantes procuran y las estrategias de mercado que pueden ser utilizadas para atender a todos los clientes. Desde este punto de vista el turismo con calidad puede ser económicamente viable si está asociado a la protección de los espacios naturales y a la excelencia de los servicios, la infraestructura y los atractivos ofrecidos a los turistas. El turismo sustentable figura en la agenda de muchos países como parte del plan de desarrollo económico integrado.

Según Hassan (2000), las iniciativas políticas decisivas para el desarrollo integrado del turismo deben atenerse a los siguientes objetivos:

1. Crear conciencia entre todos los actores acerca de la importancia de la relación entre los esfuerzos de desarrollo y la sustentabilidad del medioambiente.
2. Promover igualdad en el desarrollo de oportunidades entre los planificadores locales e internacionales.
3. Maximizar la satisfacción turística a través de experiencias de calidad.
4. Aumentar el apoyo de los programas de la comunidad a través de las ONG.
5. Desarrollar y sustentar la calidad de vida de las comunidades locales.
6. Crear un balance entre las necesidades ambientales, económicas y sociales en el planeamiento y el desarrollo de programas.
7. Definir los límites del desarrollo turístico (capacidad de carga física y social).
8. Mantener la cultura local y promover la imagen de sus valores, cultura, estilo de vida, comportamiento típico, etc.
9. Desarrollar recursos humanos a través de educación y entrenamiento.

En esta mirada del lado de la demanda, se estima que para 2020 el número de viajeros internacionales se triplicará, lo que significa que el turismo puede aportar grandes beneficios, pero también preocupa la falta de una gestión coordinada, la capacidad de innovar y de competir con otros destinos que poseen un turismo sostenible planificado, innovador, con altos estándares en la calidad de los servicios que ofrecen.

En el ámbito de la investigación sobre turismo, la competitividad de un lugar se puede definir como «la capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores» (Hassan, 2000, p.203). También se puede definir, siguiendo a Ritchie y Crouch (1999), como «la capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar, de esta forma, el bienestar nacional mediante la gestión de ventajas y procesos atractivos, integrando las relaciones entre los mismos en un modelo económico y social» (Bernal, Quintero y López, 2005, p.18).

La competitividad turística hace referencia a un comportamiento evolutivo por parte de las empresas, organismos e instituciones públicas que interactúan dentro de una región. En general, se distinguen diez elementos que pueden conducir abiertamente hacia el mejoramiento de la competitividad de un clúster turístico; dichos elementos se pueden observar en las empresas individuales o en el agrupamiento global:

- Predominio del principio de colaboración sobre el de competencia.
- Establecimiento de relaciones interempresariales de largo plazo.
- Innovación y mejoramiento continuo de productos y servicios turísticos.
- Autogeneración de ventajas competitivas.
- Orientación al logro de altos estándares de calidad.
- Elevado intercambio de información entre agentes participantes, e incluso creación de Sistemas Integrales de Información Turística (SIIT).

- Capacidad empresarial para afrontar los cambios en la economía regional, nacional y mundial.
- Flexibilidad para responder oportunamente a los cambios en las preferencias y deseos de los turistas.
- Compromiso de las instituciones para apoyar el desempeño de los clúster a través de infraestructura, marco legal, clima de negocios, etc.
- Búsqueda de flexibilidad y eficiencia de la cadena productiva mediante la descentralización de operaciones.

A menudo se escuchan en el ambiente del turismo frases y reflexiones sobre los problemas de competitividad de los destinos nacionales y de las dificultades técnicas en el desarrollo de sus productos. Sin embargo, la conciencia de crisis no es suficiente para mejorar la capacidad competitiva del sector, puesto que se sigue haciendo notoria la ausencia de tecnología para la competitividad, manifiesta en lo escaso de los beneficios que se generan para todos y cada uno de los mercados turísticos en los que se opera como nación.

En este sentido vale la pena preguntar ¿Por qué algunos países tienen éxito y otros fracasan en la competencia internacional por el turismo? Esta pregunta bien pudiera ser la más frecuente que se formula actualmente en el sector. Las respuestas son cruciales para las empresas y los destinos que deben competir en mercados crecientemente internacionales. Reconocida la importancia de la competitividad como acelerador del bienestar y desarrollo de los pueblos, ha despertado una gran cantidad de debates sobre el tema. Se le ha visto como un fenómeno de orden macroeconómico engendrado por variables tales como la depreciación del tipo de cambio, la disminución del interés bancario y déficits públicos.

Otros argumentan que la competitividad se debe a la cantidad de recursos naturales disponibles. Sin embargo, Alemania, Suiza, Italia, Japón y Corea, han sido países que han tenido que importar la mayoría de materias primas que emplean en su proceso productivo, por tanto, el argumento no es totalmente válido; incluso se podría decir que teniendo en cuenta tan aplastante evidencia que estos son mitos de la competitividad y el desarrollo.

Se discute también que es la intervención gubernamental la que ejerce la mayor influencia en el logro de la competitividad. Así mismo, las teorías contemporáneas centran su explicación en las prácticas de gestión de las empresas. Ambos argumentos no son tampoco del todo acertados. Diferentes sectores requieren políticas gubernamentales y estilos de gestión muy especiales. El enfoque exitoso en un sector pudiera ser desastroso en otro. Por lo tanto no se puede copiar un modelo, tiene que ser específico de acuerdo a las características y necesidades particulares de cada contexto.

En la investigación turística, así como en otras ramas, es aplicable el hecho de analizar la competitividad involucrando las ventajas (comparativas y competitivas) de las que son poseedoras los destinos turísticos. Es decir que para que un destino sea competitivo, además de necesitar de una variedad de recursos y productos turísticos, estos deben ser gestionados de forma eficiente a mediano y largo plazo (Sánchez y Fajardo, 2004). Por consiguiente, es competitivo el destino que emplee sus recursos turísticos de manera más eficiente.

En este orden de ideas, la competitividad turística puede definirse también como "la capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar, de esta forma, el bienestar nacional mediante la

gestión de ventajas y procesos, atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre los mismos en un modelo económico y social” (Ritchie y Crouch, 1999, p.7).

De manera particular, Mochón (2004) observa que en el sector turístico las empresas con éxito competitivo basan su competitividad en una capacidad innovadora asentada en la acumulación de recursos, principalmente intangibles y capacidades difíciles de reproducir o imitar por sus competidores. Desde esta perspectiva, el compromiso competitivo de la empresa turística depende de ella misma, dada su especificidad. Con ello el autor quiere decir que las ventajas competitivas de una empresa dependen de: 1) sus recursos y capacidades, 2) su diseño organizativo, y 3) del enfoque estratégico.

Goeldner, Ritchie y McIntosh (2002) refuerzan el argumento de que el turismo bien hecho no es simplemente una cuestión de tener el mejor transporte y los mejores hoteles, sino brindar contacto con un sabor local específico, manteniendo la sintonía con las formas de vida tradicionales y proyectando una imagen favorable de los beneficios que estos bienes y servicios pueden dar a los turistas. En adición a esto, la OMT (1998) considera que para poder competir en el mercado internacional se deben tener en cuenta los componentes del turismo, entre los que están el espacio geográfico, la oferta, la demanda y los operadores del mercado.

Como se decía, un tema que ha venido a ser clave en el turismo es el aspecto ambiental. Realmente la gestión de los destinos turísticos constituye un desafío complejo y multidisciplinar que se apoya sobre dos parámetros: competitividad y sustentabilidad (Goeldner et al., 2002). La dimensión económica no ha sido muy

estudiada en relación con el turismo sustentable. De hecho, la búsqueda de beneficios económicos –independientemente de los costos que proporciona la actividad– ha recibido muchas críticas durante las últimas décadas. Si bien esto tiene su fundamento, se debe considerar que sin la sustentabilidad económica no hay actividad productiva. La gran dificultad reside en encontrar un equilibrio entre los intereses económicos y el desarrollo sustentable de la actividad. Porter y Kramer (2011) afirman que no es necesario el conflicto entre la preservación ambiental y la competitividad económica. En verdad, la protección del medioambiente funciona como una ventaja competitiva.

Para Murphy (2001), el desarrollo sustentable del turismo se fundamenta en la premisa de que el medioambiente y la economía están íntimamente relacionados y son mutuamente dependientes. La buena gestión de los recursos permite satisfacer las necesidades económicas y sociales, preservando la integridad cultural y ambiental de las localidades. Queda clara, entonces, la importancia de la gestión de los recursos en esta actividad económica que, como en todas las otras, busca el lucro para la propia supervivencia. Por lo tanto, el concepto de viabilidad económica debe ser previsto considerando las limitaciones ecológicas y la igualdad social.

Esto necesariamente involucra el aspecto social. Para que el turismo represente una estrategia económica verdaderamente benéfica para la comunidad, además de proteger el medioambiente, se hace necesario mejorar la calidad de vida de la población. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), no se puede separar la protección del medioambiente y el éxito del emprendimiento turístico. El turismo debe ser ambientalmente sustentable (tanto en el plano cultural como en el natural) para ser económicamente sustentable (OMT, 1993).

Los atributos asociados a la ventaja comparativa son decisivos para el desarrollo del turismo sustentable e incluyen clima, ubicación, recursos naturales, herencia cultural, servicios a los turistas, actividades recreativas, creación de una conciencia turística entre los pobladores locales, facilidad en el uso de la tierra, capacidad de carga, infraestructura, disponibilidad de recursos humanos, entre otros (Hassan, 2000). La utilización de estos atributos de manera sustentable permite que el destino se haga más competitivo en el largo plazo atendiendo los cambios naturales de la demanda, sin dejar de lado la preocupación por la degradación ambiental. Hassan (2000) se basa en cuatro puntos principales para determinar la competitividad en el mercado.

- Ventaja comparativa: incluye factores asociados al micro y macroambiente que son fundamentales para la competitividad.
- Orientación de la demanda: la habilidad del destino para responder a los cambios de la demanda que influyen sobre la competitividad.
- Estructura de la industria: la existencia o inexistencia de una industria organizada puede estar relacionada con la habilidad del destino para competir.
- Responsabilidad ambiental: el compromiso con el medioambiente afecta el potencial para la competitividad sustentable.

Vale destacar la importancia del compromiso ambiental en este modelo, ya que esto puede comprometer el futuro de los destinos en el corto plazo. Así, la competitividad sustentable exige equilibrio entre el crecimiento de la actividad y la protección de los recursos, de modo que todos los participantes

en el desarrollo del destino obtengan lo esperado. Alcanzar los objetivos del desarrollo sustentable demanda planificación sofisticada y desarrollo de estrategias con la participación de todos los actores involucrados, incluyendo a las autoridades del sector público y privado, grupos ambientales y comunidad local. De esta manera, la sustentabilidad puede generar ventaja competitiva.

El concepto de turismo sustentable acompaña las expectativas de amplios segmentos de la demanda, que buscan actividades socioculturales y naturales en el destino. Para que estos mantengan su posición competitiva, precisan desarrollar actividades integradas y productos que contemplen desde educación cultural y ambiental hasta turismo de aventura. Las actividades y productos exclusivos realzarán la ventaja comparativa del destino, atrayendo un emergente segmento mundial de turismo, en busca de experiencias y deseoso de conocer las costumbres y la cultura local (González, Mulford y Solano, 2010).

En el punto de la competitividad, hay que reconocer el impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en el turismo, las TIC están transformando rápidamente al sector turístico, sobre todo en los niveles de búsqueda, reservas y administración. Igualmente, hay que lograr y mantener estándares altos de calidad; tener la garantía de que recibirán prestaciones de calidad es esencial para los turistas y, por consiguiente, para el éxito de toda estrategia turística (González, et al., 2010).

Competitividad del Clúster turístico

Los clústeres son aglomeraciones de empresas que presentan ciertas características especiales (Porter, 1998), tales como:

- Las firmas se dedican a un negocio similar, por ejemplo,

salud, transporte, confección, logística, y en nuestro caso el turismo.

- Se encuentran ubicadas en un territorio específico.
- Tienen interacciones frecuentes

Para Porter (1990), un clúster o complejo productivo es el "conjunto de empresas que operan a través de redes en torno a una actividad productiva base de desarrollo, concentradas geográfica o sectorialmente por concordancias y complementariedades en torno al sector base. Estas aglomeraciones alcanzan un alto grado de especialización, competitividad y eficiencia, generando procesos dinámicos a través de los cuales es posible garantizar el éxito del clúster" (p.7). Una de las características centrales de estos conglomerados identificadas por Porter, son las relaciones de funcionalidad que generan las empresas proveedoras en torno a un sector principal y la proximidad geográfica entre ellas, lo que ofrece significativas ventajas en las redes de información, los costos de transporte y la eficiencia en la entrega de materiales, los cuales adquieren mayor intensidad y diversidad en la medida en que el conglomerado va madurando. Asimismo, las empresas participan y contribuyen en el 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.

Una característica importante de los clústeres es que a la vez que las empresas compiten entre sí, estimulando la capacidad competitiva de cada miembro, se presenta cooperación entre empresas para competir entre bloques al interior de la aglomeración o para

competir con otros clústeres o ganar poder negociador frente a entidades como el gobierno. El clúster incluso participa en acciones de apoyo a la comunidad donde está ubicado. Esto se facilita cuando posee un gobierno corporativo.

La presencia del clúster afecta la forma de competir de las unidades productivas al "aumentar la productividad de las empresas radicadas en la zona; imponer el rumbo y ritmo de la innovación y estimular la formación de nuevas empresas, lo cual expande y fortalece al clúster". Por otra parte, el logro de una competitividad sostenida tiene que ver con el alcance de capacidades que llevan a mejoras dinámicas (Porter, 2003, p.582).

Desde el punto de vista de nuestro sector en estudio, un clúster turístico debe entenderse como un ámbito geográfico local bien definido, donde se concentran e interrelacionan los atractivos turísticos, infraestructuras, equipamientos, servicios y organización turística para ofrecer un producto turístico a un mercado determinado. Debido a que los negocios turísticos se concentran en áreas geográficas muy determinados, se deduce que la competencia no se desarrolla entre países, sino entre clústeres y entre negocios turísticos.

Cada clúster compite en diversos mercados, segmentos, subsegmentos y nichos, donde hay distintos rivales. Por ejemplo, Cancún compite con Acapulco o Río de Janeiro en playas y sol, mientras que Ciudad de México, Boston o Dallas rivalizan en convenciones. Para que un clúster de sol y playa, por ejemplo, sea competitivo, no es suficiente con tener las mejores playas, se requiere realizar una gran variedad de acciones sobre sus componentes para poder tener una ventaja sostenible a lo largo del tiempo; en

suma, se necesita crear valor. Por ello, la innovación y la mejora continua de un clúster es la fuente de la ventaja competitiva en los mercados donde se elige competir.

En realidad, las nuevas motivaciones turísticas, la posibilidad cada vez mayor de acceso a los destinos distantes y, principalmente, la facilidad con la que se accede a la información, llevan al cliente a buscar destinos diferenciados. El turista, como actor cliente en el modelo competitivo, espera encontrar paisajes diferentes y agradables donde pueda conocer la cultura y las costumbres locales, ampliando así sus conocimientos y satisfaciendo emociones positivas. Cooper et. al (2001) señalan que el nuevo turista ya no está satisfecho con la experiencia pasiva, sino que busca autenticidad en los destinos, con la intención de entender la cultura, la historia, el ambiente del lugar, y la forma como vive y trabaja la gente.

Mirando hacia el interior del aglomerado, también es preciso señalar que el nivel de interrelación de las firmas puede variar entre distintos clústeres turísticos conformados a lo largo de un país, e incluso a nivel mundial. La concentración de empresas de un mismo sector que operan en un espacio geográfico común, no garantiza por sí sola el eslabonamiento de la cadena productiva. En este sentido, la participación de empresarios con liderazgo y una clara visión de negocios respaldada por un conjunto de apoyos brindados oportunamente por las instituciones gubernamentales son dos elementos de gran importancia para fomentar el eslabonamiento productivo en el sector turístico. La participación conjunta de todos los agentes inmersos en el desempeño del turismo de una región es un punto nodal para la integración del clúster; realmente el trabajo coordinado garantiza el mejor

aprovechamiento de los esfuerzos desplegados por los agentes participantes. Entre los principales beneficios se encuentran:

- Acceso a nuevos nichos y segmentos de mercado.
- Mejoramiento tecnológico y de *know-how*.
- Fortalecimiento de la capacidad gerencial.
- Incremento en la capacidad para acelerar el proceso de aprendizaje de los recursos humanos y de la organización.
- Mejoramiento en la calidad de los servicios turísticos.
- Reducción de costos de operación e insumos.

La competitividad de un agrupamiento turístico está determinada por su capacidad para generar tasas de beneficio superiores al promedio de las obtenidas por otros clústeres que operan dentro de la misma industria a nivel nacional e internacional. En los últimos años, la competitividad ha desempeñado un papel de gran importancia como herramienta para participar exitosamente en el mercado turístico mundial debido a su capacidad para fortalecer las ventajas particulares de los clústeres; 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 mundial.
- 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.

Sin embargo, la competitividad de un clúster depende de la cooperación de los integrantes. En este sentido, contrariamente a los modelos basados en políticas públicas, el modelo propuesto por Hassan (2000) se basa en la relación de los tres principales agentes del mercado turístico: el sector privado, el sector público y las organizaciones no-gubernamentales que incluyen grupos informales de pobladores. Este nuevo abordaje establece como imprescindible la participación de todos los agentes en la promoción del turismo sustentable. En resumen, la competitividad de un clúster turístico depende en primer lugar, del esfuerzo para crear valor y reducir los costos que realice cada una de sus organizaciones integrantes, y en segundo término, del trabajo colaborativo y cooperativo que se realice en su interior.

COMPETITIVIDAD EN EL CLÚSTER TURÍSTICO DEL CARIBE COLOMBIANO

Como se sabe, en el contexto nacional, el Caribe colombiano es líder en turismo, al contar con Cartagena, San Andrés y Santa Marta, considerados los principales destinos tanto para el mercado nacional como para el internacional. El desarrollo del turismo de la

región se encuentra favorecido por su localización geográfica en la fachada colombiana ante el mar Caribe, su capacidad hotelera y su oferta de servicios, sus 1.600 kilómetros de costa con zonas de gran interés turístico y ambiental, su riqueza natural, que la hace acreedora a tres declaratorias de Reserva de Biosfera por parte de la Unesco, la identidad de sus gentes y la existencia de atractivos culturales de gran valor histórico y monumental, algunos de los cuales han sido declarados por la Unesco Patrimonio de la Humanidad (Aguilera, Bernal y Quintero, 2006).

En la Figura 2 se puede apreciar el mapa de este clúster, el cual tiene dos grandes grupos de integrantes: el núcleo o la cadena productiva y la periferia o sistema de apoyo. En el núcleo se encuentran las organizaciones que prestan de manera directa el servicio de turismo: las agencias de viaje, los transportadores, los hoteles, restaurantes, guías turísticos y los productores y operadores (empresas culturales, operadores de sitios y operadores de eventos). Estos actores tienen interacción, la cual le insufla dinámica a la aglomeración y se puede apreciar por las diferentes líneas de conexión en el dibujo. Por otra parte, la periferia se compone de aquellas entidades que dan apoyo al clúster, y se subdividen, a su vez, en dos subgrupos: los entes públicos (arriba) y las instituciones privadas (abajo). En la primera categoría se encuentran las Secretarías de turismo o cultura, el SENA y el Viceministerio de turismo, y en la parte privada están las instituciones de educación superior (programas de turismo), las promotoras del turismo, las entidades gremiales y otros clústeres como el de salud y seguridad.

Competitividad del Clúster Turístico del Caribe colombiano

Turismo Corporativo y TIC: Una puerta a la competitividad.

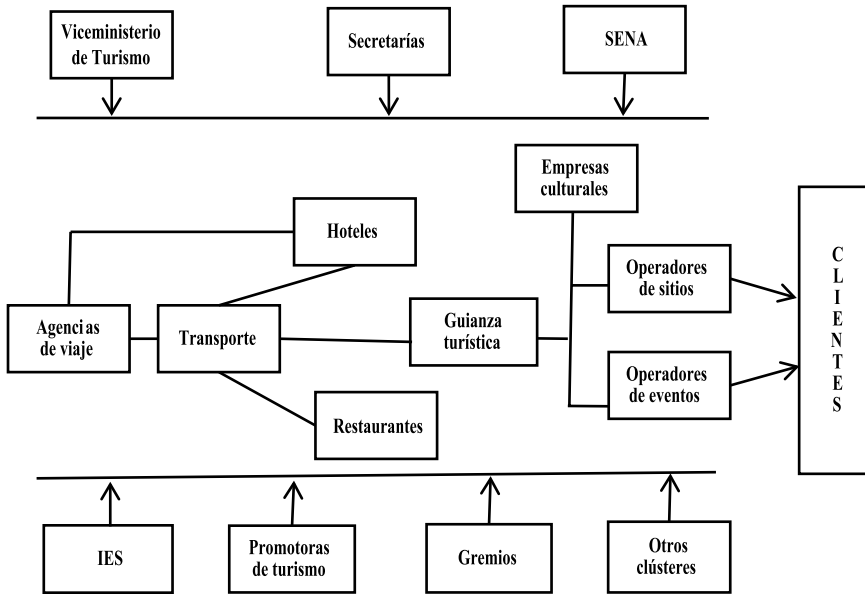


Figura 2. Mapa del clúster turístico del Caribe colombiano

Fuente. Elaborada por los autores

En la Tabla 2 se puede ver el tipo de producto turístico que genera este clúster. Puede apreciarse el dominio de las categorías, naturaleza y cultura, las cuales derivan de su dotación de recurso como playas, por tratarse de un litoral, y por la riqueza en festividades y folclor, pero hay otros tipos más especializados como son los temas de ecoturismo, el cual plantea grandes posibilidades, el histórico, donde se destaca Cartagena, y aspectos emergentes y de nicho como negocios y salud de Bolívar y Atlántico, y moda en Atlántico.

Tabla 2. Perfil turístico del Caribe colombiano

DEPARTAMENTO	NATURALEZA	ECOTURISMO	HISTÓRICO	CULTURAL	NEGOCIOS	SALUD	ETNOGRAFÍA	MODA
Atlántico	X			X	X	X		X
Bolívar	X		X		X	X		
Córdoba	X			X				
Cesar	X			X				
Guajira	X	X		X			X	
Magdalena	X	X	X				X	
San Andrés	X	X						
Sucre	X			X				

Fuente: Elaborado por los autores

Por otro lado, este clúster puede analizarse desde el punto de vista de la competitividad, tomando como guía la Figura 1, así que se pueden estudiar los siguientes actores:

Clientes. Los grandes bloques de clientes de este colectivo son hogares y empresas del mercado nacional e internacional. En general, en el Plan regional de desarrollo turístico (Corpes, 1996), mediante encuesta a clientes, se encuentra que la mayor preferencia de consumo es para el turismo de playa y sol con 20 %, sigue el ecoturismo, el cual tiene 13 %, luego, aventura con 12 %, cultural-histórico, 12 % y acuaturismo 11 %. Este trabajo, en lo que respecta a las naciones de origen de los clientes, descubre que Alemania presenta una alta diversificación con preferencias para playa y sol, cultural histórico, ecoturismo, acuaturismo y aventura; sigue Italia, con los mismos tipos pero sin ecoturismo, y Estados Unidos con ecoturismo, acuaturismo y aventura. Así mismo, España tiene tendencia hacia el cultural histórico y acuaturismo.

Cotelco (2002) llevó a cabo un estudio sobre preferencias de los turistas nacionales donde se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- El turista nacional acostumbra a salir de vacaciones: 76 %.
- Los turistas de Bogotá y Bucaramanga son los que más salen: más de 80 %.
- En todos los estratos se disfruta el turismo, pero el nivel es mayor en los altos.
- Las preferencias por turismo de negocio son bajas (3 %), mientras que la combinación de negocio y vacaciones es de 17 %, lo cual indica que al turismo de negocio, fundamental para Atlántico y Cartagena, hay que mezclarle un componente de placer.
- Para vacaciones, un 80 % lo prefiere.
- Se sale en los meses de enero, junio y diciembre, y el primer semestre es el de mayor nivel que el segundo.
- Las salidas se producen en época de vacaciones y puentes.
- Generalmente el turista sale acompañado, excepto en Bogotá, donde un 30 % dijo que salía solo.

Por otro lado, se reconocen los cambios generados en las actitudes y comportamientos de los clientes en el mundo, basados en la aparición de una sociedad de conocimiento, donde la formación educativa es alta, lo cual ha aumentado el nivel de exigencia, al contar con consumidores más ilustrados, quienes representan un reto para los países emergentes.

Competidores. Existen evidencias de la composición de los rivales del clúster turístico regional que permiten ubicar la competencia. Los rivales internacionales, según el grupo gremial que trabajó acerca de la agenda interna para los TLC en el 2003, se encuentran en los clústeres turísticos de Cuba, República Dominicana y Panamá, y en el Plan estratégico para la región

(CORPES, 1996) se incluyeron como competidores fuertes a Cuba con nivel de calidad de servicio de 3,90, Aruba con 4,46 y Miami Orlando con 4,58, con base en la encuesta de competitividad realizada para concretar el diagnóstico de la región en la materia. Panamá y República Dominicana también fueron mencionados, pero con poco peso.

Recursos y capacidades en dos ciudades turísticas

La literatura disponible permite realizar una mirada desde el punto de vista de recursos y capacidades a dos ciudades importantes del clúster como son: Barranquilla y Cartagena, y por extensión a los respectivos departamentos (Atlántico y Bolívar). Empleando la teoría de recurso, se puede hacer una enunciación de los principales elementos de dotación física existentes, más concretamente se puede iniciar con la dotación natural.

El Estudio de competitividad del sector turístico caracteriza al turismo del departamento del Atlántico en los siguientes términos: existe una gran infraestructura, con buena comunicación, terminal y aeropuerto internacional. Barranquilla cuenta con una alta calidad urbana, especialmente el barrio El Prado. También posee actividad cultural, deportiva y recreacional.

El grupo focal de agenda interna destaca el puerto navegable con 10 Km. para cruceros; el aeropuerto, con bajos índices de cierre y excelentes vías nacionales y departamentales, la estructuración del Atlántico y Barranquilla como nodo de transporte y comunicaciones frente a los mercados nacional e internacional. Se debe considerar también la existencia y dotación de una infraestructura portuaria, centro de eventos deportivos: fútbol, béisbol, golf y tenis, y por supuesto, Centro de eventos Puerta de Oro y sitios naturales especiales. Se han considerado como fortalezas

la existencia de un sistema vial, articulado a la red vial regional y nacional en buen estado, sobre tres ejes principales: Autopista al Mar, Carretera de la Cordialidad y Carretera Oriental.

En la misma dirección, la firma Consultur (2003) estableció para Barranquilla las siguientes fortalezas: atractivos naturales de gran interés y singularidad y alta capacidad de la oferta para la celebración de congresos y convenciones. No obstante, esta organización estableció para Barranquilla las siguientes debilidades: deficiente conectividad aérea (apenas se reciben vuelos regulares internacionales en los aeropuertos de la región), red viaria 2ª y 3ª de calidad insuficiente y falta de seguridad. Pero se debe reconocer que en las últimas administraciones departamentales se ha avanzado bastante en la construcción de la red secundaria y terciaria.

En materia de planta hotelera, en el año 2012 el departamento del Atlántico tenía disponibles 4.160 habitaciones casi la mitad de la de Cartagena y la tasa de ocupación pasó de 53,47 % en el 2010 a 63,36 % en el 2013 y un ingreso por habitación de \$1.711 millones (Universidad Autónoma del Caribe, 2015).

Por otra parte, Cartagena como ciudad turística por excelencia presenta un cuadro importante de recursos físicos, y en relación con la distribución de la planta de alojamiento turístico, el distrito turístico, y su área de influencia, cuenta con un total de 73 establecimientos turísticos de alojamiento, con una capacidad de 4.383 habitaciones; representando el 19,57 % del total regional en número de establecimientos, y el 33,56 % de las habitaciones (Aguilera, Bernal y Quintero, 2006). En este sentido, es importante destacar que posee el 50 % de los hoteles 5 estrellas y casi el 55 % de las habitaciones de esta categoría, con el 35,29 % de los hoteles 4 estrellas de la región, que representan el 52,93 %

de las habitaciones de esta categoría; de lo que se concluye que Cartagena de Indias alberga más de la mitad de la oferta hotelera de categoría superior del conjunto del Litoral Caribe (Aguilera, et al., 2006).

Un factor que ha incidido al respecto ha sido la promoción de la inversión en infraestructura hotelera que ha auspiciado el Gobierno mediante una exención tributaria, la cual, al coincidir con una mayor demanda por el mejoramiento de la seguridad y la devaluación, ha influido en la tasa de crecimiento del sector, el cual se estimaba en 19 % de viajeros para Cartagena por parte de Zully Salazar, Presidenta ejecutiva de la Corporación de Turismo de esta ciudad (*El Tiempo*, 2016).

Adicional a estas dos ciudades, Santa Marta, además de sus playas, muestra El Tayrona y Ciudad Perdida, la cual fue considerada por Bessudo (2007) como excepcional en cuanto lugar arqueológico. Y La Guajira en la opinion del empresario turístico Londoño (2016) como la reserva turística de Colombia; así mismo ve a San Andrés como el destino preferido por los colombianos.

En el panorama regional, otro recurso importante es el talento humano. En este aspecto la formación en educación superior se puede apreciar en la Tabla 3.

Tabla 3. Número de graduados en educación superior por departamento 2001-2013

DEPARTAMENTO	NÚMERO DE GRADUADOS
Bolívar	1071
Atlántico	361
Magdalena	215

Fuente: Universidad Autónoma del Caribe (2015)

En general, la calidad humana de los habitantes del Atlántico

se evalúa de manera positiva: el espíritu de la gente es jovial, amable y abierto a todas las costumbres y culturas. No obstante, la firma Consultur estableció para Barranquilla las siguientes debilidades en materia de talento humano: Déficit en la oferta formativa profesional e inexistencia de un centro específico de formación profesional (hotel, escuela, etc.)

Además de los recursos, también se pueden visualizar capacidades. A lo largo de su existencia, la región ha desarrollado una serie de ellas que se pueden catalogar como idiosincráticas, tales como: el folclor, los eventos festivos, la capacidad de negocios o comercialización y la hospitalidad. A su vez existen capacidades emergentes como: aplicación de la tecnología en las agencias; se evidenció en el grupo focal el uso de alta tecnología en sistemas globales de distribución (Amadeus, Sabre) en las agencias, así como el manejo de las alianzas, que es una capacidad dinámica (Eisenhard y Martin, 2000). Al respecto, en materia de talento humano existe una fuerte tendencia hacia la formación en temas de tecnología en las agencias de viaje. En el censo de ANATO de las agencias se respondió por parte del personal que turismo *on line* se deseaba por un 26 %, mercadeo digital 21 % y tecnologías nuevas 13 %. Pero también hay capacidades emergentes como desarrollos en salud en cirugías estéticas, oftalmología, odontología, y avances en turismo de moda y creatividad para Panamá, Estados Unidos y Europa.

Sin embargo, hay incapacidades notorias como la falta de mercadeo, atención débil al cliente, mucha intimidad con él y comportamiento áspero. En el grupo focal quedó claro que la innovación es reducida y espontánea, y los productos nuevos se generan por presión de los requerimientos de los clientes. Adicionalmente hay poca investigación de mercado y se piensa que el mercadeo se basa en la intuición; se considera que la información de promoción turística es escasa.

Ventaja competitiva

El hecho de que el clúster turístico esté vivo y que en los últimos años, superada la etapa de la hondonada de la inseguridad, se haya visto un desarrollo, con el apoyo del Gobierno nacional que incluye el estímulo a la inversión, nos lleva a pensar que esta aglomeración posee unos factores de ventaja competitiva. En principio, hay que plantear el tema de la ventaja comparativa basada en la dotación de factores, la cual quedó evidenciada en el registro de recursos que se ha presentado. Para profundizar, basta con mirar la evaluación de competitividad realizada en el Plan de desarrollo turístico a fines de los 90 (CORPES, 1996). En el diagnóstico de base se realizó un estudio comparativo frente a los competidores, para lo cual se definieron unos atributos de calidad del servicio, se seleccionaron competidores (los principales fueron Miami-Orlando, Aruba y Cuba) y se calificaron tanto a la región como a los rivales acudiendo a las agencias de turismo como unidad de información. Los resultados se presentan en la Tabla 4:

Tabla 4. Calificación comparativa del servicio turístico de la Región Caribe

ATRIBUTO	CALIFICACIÓN MEDIA REGIONAL	CALIFICACIÓN MEDIA DE LOS COMPETIDORES
Transporte aéreo	3.58	4.22
Hoteles	3.85	4.29
Convenciones y eventos	4.26	4.16
Sitios turísticos naturales	3.52	4.34
Bienes culturales	3.96	4.34
Agencias de viajes	4.11	4.29
Servicios comerciales	4.10	4.29
Infraestructura física	3.10	4.43
Transporte terrestre	3.59	4.50

Fuente: Plan regional de desarrollo turístico (CORPES, 1996)

Se observa que la costa Caribe colombiana solo supera a sus competidores en el rubro de convenciones y eventos. Salta a la vista el hecho de que la ventaja competitiva del clúster se centra, con bastante fuerza en este servicio, seguidos por conocimiento operativo de las agencias de viaje y servicios comerciales. Esto marca una pauta importante porque lo tradicional ha sido tomar como base los sitios naturales y bienes culturales, en los cuales no se tiene una ventaja competitiva, pero se muestra cómo la región busca nuevos horizontes que se basan en el sector privado.

Por otra parte, en el Índice de competitividad turística regional Cotelco (2016) Bolívar ocupó un segundo lugar, pero otros departamentos están rezagados. El *ranking* regional se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5. Ranking de competitividad turística regional por departamentos

DEPARTAMENTO	PUESTO
Bolívar	2
Atlántico	8
Magdalena	12
Guajira	15
Córdoba	16
Sucre	21

Fuente: Índice de competitividad regional (2016)

Mientras, en esta época, en materia de desventajas, hay muchas. Ellas se encuentran ubicadas de la siguiente manera: los sitios turísticos presentaban problemas en limpieza, seguridad, vías de acceso, conocimiento y manejo de idiomas de los guías, algunos de los cuales ya se han subsanado con el mejoramiento de las administraciones locales en algunos distritos y municipios. En transporte aéreo las desventajas se centraban en oportunidad de salida, comunicación con el cliente y frecuencia de vuelos; en

bienes culturales, mantenimiento, manejo de idiomas y limpieza, y en los hoteles solo facilidad idiomática.

Aunque tradicionalmente la región se enfocó a la explotación de sitios naturales y legado cultural, en los últimos tiempos se ha avanzado en la organización de eventos, que es un turismo basado en la creación de valor. Aquí se destaca la realización de ciertos eventos como Hay festival, Festival internacional de cine y televisión, en Cartagena; Mes del jazz y Festival de teatro del Caribe en Santa Marta, y Barranquijazz, Sabor Barranquilla y el Carnaval de las Artes en Barranquilla, con mención especial, por su carácter de construcción colectiva, del Carnaval de Barranquilla, y el Festival de la Leyenda Vallenata en Valledupar.

En lo que respecta a bienes históricos y culturales, Barranquilla ha alcanzado la distinción de Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad de La Unesco en el Espacio antropológico del Carnaval de Barranquilla y Espacio cultural de San Basilio de Palenque, y en el departamento de Bolívar: las de Patrimonio Mundial Cultural para Puerto, Fortalezas y Conjunto Monumental de Cartagena y Centro Histórico de Santa Cruz de Monpox (Universidad Autónoma del Caribe, 2015).

Los departamentos de Atlántico, Bolívar y Magdalena cuentan con 155 atractivos turísticos que forman parte de la lista de bienes históricos y culturales que han sido declarados como bienes nacionales de interés cultural, así mismo se ha reconocido la denominación de origen a los tejidos de San Jacinto (Universidad Autónoma del Caribe, 2015)

Por otra parte, en materia de certificaciones de calidad en las ciudades de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta en el año

2012 se alcanzó un total de 56 prestadores turísticos certificados en normas técnicas sectoriales, los cuales corresponden a un 2,4 % de prestadores del RNT. Pero hay que destacar que más del 50 % de los establecimientos de alojamiento turístico, que son el 18,66 % de la capacidad, lo constituyen establecimientos no clasificados y hospedajes (Aguilera, et al., 2006). El interés por la calidad se refleja en las preferencias por capacitación, en la encuesta de (ANATO, 2016) sobre necesidades de formación en calidad, se observa preferencia de capacitación por servicio al cliente en el 14 % de la gente, mientras que en normas técnicas sectoriales es de 13 %.

Asociatividad

Por otro lado, en el sistema se nota fragmentarismo, e incluso rivalidad entre ciudades, aun cuando de ello es consciente la gente que integra el clúster. El problema del fragmentarismo fue planteado en el grupo focal. Pero también la firma Consultur estableció para Barranquilla como una debilidad la baja asociatividad general, especialmente entre el sector privado y público, y también se detectó la falta de acciones coordinadas entre el sector público y el privado para la promoción del destino. Así que hay poca cooperación y colaboración dentro del clúster.

Institucionalidad

La firma Consultur –tea-cegos-euroestudios– m.q.m. (2003) estableció las siguientes debilidades relacionadas con el tema institucional:

1. Falta de coordinación interdepartamental e interdistrital para construir una visión común del desarrollo turístico de la región Caribe.

2. Insuficiente coordinación interinstitucional, a nivel departamental.
3. Insuficiencia presupuestaria para la gestión del turismo en los distritos.
4. Falta de un sistema de información para la gestión del turismo.

Estos aspectos negativos son significativos desde el punto de vista de la competitividad pues la institucionalidad juega un papel en la gobernanza del clúster, y en consecuencia, en su competitividad.

En general, en el clúster turístico del Caribe se muestra una dinámica en materia de creación de valor, que indica que poco a poco nos alejamos del enfoque tradicional basado en el aprovechamiento de los recursos naturales e históricos y nos acercamos a la diferenciación. Por esta vía avanzamos en competitividad, pero se requiere un esfuerzo mayor en vista de la complejidad del entorno mundial que se ha evidenciado.

REFERENCIAS

- Acosta, J. & Fischer, A. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Pensamiento y Gestión*, 35.
- Acosta, J. (2010). *Creación y desarrollo de capacidades tecnológicas: un modelo de análisis basado en el enfoque de conocimiento* (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Madrid.
- Acosta, J., Longo-Samoza, M. & Fischer, A. (2013). Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 35-62.
- Aguilera. M., Bernal, C., Quintero, P. (2006). Turismo y desarrollo en el Caribe colombiano. *Cuadernos de Trabajo sobre Economía Regional*, 79. Publicación del Banco de la República – Sucursal Cartagena.

- Albrecht, K. (1990). *La revolución del servicio*. Bogotá: Legis.
- ANATO (2016). *Encuesta nacional de turismo*. Bogotá.
- Argyris, CH. (2000). *Un enfoque clave para el aprendizaje de los directivos*. En: Harvard Business Review. Bilbao: Deusto.
- Arrillaga, J. (1962). *Ensayos sobre Turismo*. México: Ed. Diana p.126.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barrantes, C. (1997). *Pensar la Economía Informal en Venezuela. Cinco Miradas Inconclusas. Ponencia presentada al XXI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología*. San Paulo, Brazil: (Mimeograf.).
- Barrios, K. & Olivero, E. (2015). *La innovación en instituciones de educación superior: Un modelo basado en capacidades dinámicas*. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.
- Barrios-Hernández, K., Olivero-Vega, E. & Acosta-Prado, J. (2017). Capacidad de innovación en instituciones de educación superior. *Revista Espacio*, 1(38).
- Bernal, C., Quintero, P. y López, H. (2005). "La competitividad turística de Cartagena de Indias: Análisis del destino y posicionamiento en el mercado", en Serie No. 4 de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena. Cartagena: Observatorio del Caribe Colombiano, Cámara de Comercio de Cartagena y Colciencias.
- Bessudo, J. (2007). *Improvisación estratégica*. Bogotá: Planeta.
- Boullon, R. (2004). Consultado en: <http://www.monografias.com/trabajos82/sistema-turistico/sistema-turistico.shtml>.
- Camisón (1998). "El sector hotelero en la Comunidad Valenciana: cadenas frente a hotelería independiente". *Revista Valenciana d'Estudis Autonòmics*, 25, 197-216.
- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Carrión, J. y Ortiz, M. (2000). *La teoría de los recursos y las*

- capacidades y la gestión del conocimiento. Fundación iberoamericana del conocimiento. Consultado en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/archivodocs/ager/jc1.pdf>*
- Consultur-tea-cegos-euroestudios, M. Q. M. (2003). *Plan maestro de turismo para el litoral Caribe colombiano*. Bogotá.
- Cooper, C., Fletcher, J., Stephen, W., Gilbert, D. & Shepherd, R. (2002). *Turismo: principio y práctica*. Sao paulo: Bookman.
- Cordero-Salas, Paula, et. al. (2003). *Territorios Rurales, Competitividad y Desarrollo*. Instituto San José, Costa Rica: Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- CORPES (1996). *Plan estratégico de desarrollo turístico de la región Caribe*. Barranquilla: Uninorte.
- COTELCO (2002). *Encuesta de preferencias de turistas nacionales*. Bogotá.
- COTELCO (2016). *Índice de competitividad turística regional de Colombia*. Bogotá: Cotelco, U. Cafam.
- Crosby, Ph. (1987). *La calidad no cuesta*. México: CECSA.
- Cuervo García, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española*, 56, 363-378.
- Dávila L, J. (2013). Capacidades organizacionales: dinámica por naturaleza. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 11-33.
- De Soto, H. (1987). *El Otro Sendero*. Editorial Oveja Negra.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Díaz de Santos.
- DNP (2014). *Plan sectorial de turismo 2014-2018*. Bogotá.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper and Row.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 20(10/11), 1105-1121.
- El Tiempo (diciembre 21. 2016). *Repunte de fin de año: Aumenta expectativa para el sector turístico*. Bogotá

- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. & Meyer-Stamer, J. (1995). *Systemic competitiveness*. Berlin, German: Development Institute.
- Fernández Sánchez, E., Montes Peón, J. M., & Ordás Vázquez, C. J. (1997). *La competitividad de la empresa: Un enfoque basado en la teoría de recursos y capacidades*. Oviedo, España: Universidad de Oviedo.
- Gala Gómez, M. (2005). *Competitividad y complejos productivos: Teoría y lecciones de política*. Buenos Aires: CEPAL.
- Garzón, M. (2013). *El Constructo capacidades dinámicas*. Guanajuato, México: Ide@s CONCYTEG.
- Glucksmann, M. (1929). *Bases científicas para el desarrollo de los destinos turísticos*. Consultado en: http://www.academia.edu/18949022/T%C3%ADtulo_Bases_cient%C3%ADficas_para_el_desarrollo_de_los_destinos_tur%C3%ADsticos
- Goeldner, C., Ritchie, J.R.B., McIntosh, R. (2002). *Turismo: principios, prácticas y filosofías*. Porto Alegre: Bookman.
- González, J., Mulford, M. y Solano, A. (2010). *Incidencia de la hotelería informal en la competitividad turística de la ciudad de Cartagena*.
- Hamel, G. & Prahalad, C K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3).
- Hamel, G. (2000). *Liderando la revolución*. Bogotá: Norma.
- Hassan, S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in a environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38(3), 239-245.
- Juran, J. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kanter, R. (1995). *World Class: Thriving locally in the global economy*. New York: Simon and Schuster.
- Kim, W. y Mauborgne, R. (Septiembre, 2009). Navegar en el océano azul. *Harvard Business Review*, 81-86.

- Kotler, P. (1992). *Mercadotecnia de localidades*. México: Diana.
- Kotler, P. y Caslione, J. (2009). *Caótica*. Bogotá: Norma.
- Kotler, P., Jatusripitak, S. & Maesingee, S. (1997). *The Marketing of Nations*. New York: The Free Press.
- Levitt, T. (1979). La creatividad no es suficiente. *Clásicos Harvard de la Administración, T. VIII*.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 92-102.
- Levitt, T. (1985). *La globalización de los mercados. En la esencia del marketing*. Bogotá: Norma.
- Londoño, C. (2016). Mis primeros 40 años. *Revista Portafolio*, 27, 30-35.
- Malebuff, B. y Branderburguer, A. (1996). *Coo-petition*. New York: Currency Books.
- Mendoza, J. M. (2013). La Capacidad dinámica de ripostar en la empresa: Confrontar entornos volátiles. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 63-85.
- Mochón, F. (2004). *Economía y Turismo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Muller, G. (1995). El Caleidoscopio de la Competitividad. *Revista de la CEPAL*, 56. Santiago de Chile.
- Muñoz, F. (1989). Economía de la producción turística: Hacia un enfoque alternativo. *Estudios Turísticos*, 101, 3-24.
- Murphy, P. (2001). *Turismo e desenvolvimiento sustentado In: Theobald, William (org.) Turismo global*. São Paulo: SENAC.
- Nonaka, I. (2000). *La empresa creadora de conocimiento. En Gestión del Conocimiento*. Bilbao: Deusto.
- Nonaka, I. y Takeuchi, T. (1995). *The knowledge creating company*. Oxford: Oxford University.
- Ohmae, K. (1983). *La mente del estratega*. México: McGraw-Hill.
- Omahe, K. (2005). *El próximo escenario global*. Bogotá: Norma.

- OMT - Organización Mundial del Turismo (1993). *Desarrollo turístico sostenible - guía para planificadores locales*. Madrid.
- OMT - Organización Mundial del Turismo (1998). *Compendio de estadísticas del turismo, 1992-1996*. 18 ed. Madrid: (REF G155.A10693).
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1998). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA.
- Porter, M. (1998). November-December). *Clusters and the new economics of competition*. Harvard Business Review.
- Porter, M. (2003). *Determinants of regional economic performance*. Harvard Business School, Harvard University.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Ries, A. y Trough, J. (1986). *La Guerra de la mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.
- Ritchie, J. y Crouch, G. (1999). The competitiveness destination: a sustainability perspective. *Tourism Management*, 21, 1-7.
- Robinson, K. (2003). *Turismo: La indispensable competitividad*. Centro de Comercio Internacional. Fórum de Comercio Internacional. Consultado en: http://www.forumdecomercio.org/news/fullstory.php/aid/485/Turismo:_La_indispensable_competitividad.html.
- Rumelt, R. (1991). ¿How much does industry matter?. *Strategic Management Journal*, 12, 167-185.

- Sánchez, R. y Fajardo, C. (2004). La competitividad de los destinos turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. *Aplicación a los municipios extremeños*. En I Jornadas de Economía del Turismo, Palma de Mallorca.
- Santana, A. (1997). *Antropología y turismo ¿nuevas hordas, viejas culturas?*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Stiglitz, G. (2002). *El malestar en la globalización*. México: Santillana.
- Teece, D. & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28, 1319-1350.
- Teece, D. (2009). *Dynamic Capabilities & Strategic Management. Organizing for Innovation an Growth*. New York: Oxford University Press Inc.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities & Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533
- Thurow, L. (1996). *El futuro del capitalismo*. Barcelona: Ariel.
- Torres, D. (2007). *Análisis sobre las principales causas relacionadas con la informalidad del comercio en la ciudad de Villavicencio*. Trabajo de Grado de Economía de la Universidad de los Llanos.
- Universidad Autónoma del Caribe (2015). *Indicadores de competitividad turística para el Caribe colombiano*. Barranquilla, Santa Marta y Cartagena.
- Venture, V. (1994). *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*. Madrid: Civitas.
- Wernerfelt, B. (1984). A resources-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

- Yip, G. (1993). *Globalización: Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*. Bogotá: Norma.
- Zahra, S. & George, G. (2002). Absorptive Capacity: Reconceptualization and Extension. *Academy of Management Review*, 2(27), 185-203.
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97-125.

Cómo citar este capítulo:

Mendoza, J. M., Mulford Hoyos, M. D., & Barrios Hernández, K. (2018). Competitividad del clúster turístico del Caribe colombiano. En J. M. Mendoza Guerra, M. B. Dorina Mulford, J. R. García González, A. Messino Sosza, A. B. Blanco Ariza, A. P. Uribe Urán, . . . A. Ruz Gómez, V. A. Quintero Méndez, & R. J. Miranda Redondo (Comp.), *Turismo Corporativo y TIC: Una puerta a la competitividad* (pp.13-60). Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.