



Cuadernos Latinoamericanos de Administración  
ISSN: 1900-5016  
ISSN: 2248-6011  
cuaderlam@unbosque.edu.co  
Universidad El Bosque  
Colombia

## Cadenas de valor y tendencias en innovación en actividades turísticas.

**Benavides, Giovanni Fernando**

Cadenas de valor y tendencias en innovación en actividades turísticas.

Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XV, núm. 29, 2019

Universidad El Bosque, Colombia

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409661113009>

Esta obra está bajo licencia internacional Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

## Cadenas de valor y tendencias en innovación en actividades turísticas.

Value chains and innovation trends in tourism activities.

Giovanny Fernando Benavides [1]  
 Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia  
 Giovanny.benavides@utadeo.edu.co

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409661113009>

Recepción: 05 Noviembre 2019  
 Aprobación: 12 Diciembre 2019

**RESUMEN:**

El manuscrito busca analizar el funcionamiento y la importancia de las cadenas productivas en la industria turística, los desafíos tecnológicos y la construcción de redes turísticas, que tienen como objetivo dinamizar la actividad turística, a través del ordenamiento de las actividades propias del negocio. Para esto, se utiliza la metodología de investigación de tipo descriptivo, basada en posturas de diferentes autores, recopilando información que permita identificar elementos como condicionantes en el diseño de estrategias de competitividad en el sector. Como resultado, una manera de hacer frente a la competencia, es diseñar y hacer uso de instrumentos como cluster y cadenas de valor, que señalan a través de su estructura, los procesos pertinentes y eficientes para la producción de un bien o la prestación de un servicio. Las cadenas de valor tienen como fin, generar más competitividad, menores costos de producción, calidad superior, variedad de insumos y un aprendizaje constante, entre otros elementos, que contribuyen continuamente a su innovación, donde lo principal es mantener una coordinación al interior de la cadena, que permita asegurar una buena organización y distribución de las funciones. El desafío tecnológico, que presentan los prestadores de servicios, la fijación de precios, el marketing dirigido vinculado con el desarrollo de cadenas de valor alrededor de los atractivos turísticos, toma relevancia en la organización de las actividades turísticas. Esto implica, tener respuestas para el usuario en las decisiones basadas en la escogencia del tipo de turismo, la escogencia del destino turístico, la forma de desplazamiento, teniendo en cuenta variables como el precio, horarios, seguridad, alojamiento, y la forma y facilidad en la compra de los atractivos turísticos, entre otras, siendo estas variables las que la industria debe tener en cuenta para lograr un posicionamiento exitoso en el mercado.

**PALABRAS CLAVE:** turismo, competitividad, cadenas de valor, tendencias, tecnologías, redes.

**ABSTRACT:**

This manuscript seeks to analyze the operation and importance of productive chains in the tourism industry, the technological challenges and the construction of tourist networks that aim to boost tourism activity, through the ordering of the business activities. For this, is used research methodology descriptive analysis, based on positions of different authors, intending to collect elements that allow identifying these elements as conditions in the design of competitiveness strategies in the sector. As a result, one way to deal with the competition, is to design and make use of instruments such as cluster and value chains, which point out through their structure, the relevant and efficient processes for the production of a good or the provision of a service. These agglomerates or clusters aimed at generating more competitiveness, lower production costs, superior quality, variety of inputs and constant learning, among other elements, which continuously contribute to their innovation. Here the main thing is to maintain a coordination within the agglomerate to ensure a good organization and distribution of functions. The technological challenge presented by the service providers, the structuring of prices, the directed marketing linked to the development of value chains around the tourist attractions takes relevance in the structuring of the tourist activity. This implies, having answers for the user in the decisions based on the choice of the type of tourism, the choice of the tourist destination, the form of displacement, taking into account variables such as price, schedules, security, accommodation, and the form and ease in the purchase of tourist attractions, among other, being these variables those that the industry should have consider to achieve a successful positioning in the market.

**KEYWORDS:** Tourism, competitiveness, value chains, trends, technologies, networks.

**NOTAS DE AUTOR**

- [1] Estudiante Doctorado en Modelado en Política y Gestión Pública de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Magister en Negocios Internacionales, Université de Pau et des Pays de L'Adour. Especialista en países europeos de la misma universidad, Especialista en Logística Comercial Nacional e Internacional, y profesional en Comercio Internacional de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Se ha desempeñado en el sector privado en áreas logísticas y de comercio exterior y en el sector académico como Profesor Asociado e investigador del Departamento de Economía, Comercio Internacional y Finanzas de la Universidad Jorge Tadeo Lozano.

## 1. INTRODUCCIÓN

Para la Organización Mundial del Turismo - OMT (2017), el turismo es un:

Fenómeno resultante de la coincidencia inmediata o mediata de diversos factores, que se generan por el desplazamiento temporal de personas, que teniendo entre otros motivos, la recreación y el descanso, visitan lugares diferentes al de su domicilio habitual e intercambian por dinero, bienes y servicios para la realización de actos particulares de consumo. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas, residentes o no residentes). El turismo tiene que ver con actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico.

El sector tiene la particularidad, de poder transformar bienes libres en económicos (v.gr. el paisaje, clima, cultura) (Dieckow, 2010, p. 2), además de encontrarse conformado por un paquete de servicios que funcionan articuladamente e involucran diferentes elementos, tales como: organismos, legislación, visitantes, trabajadores del sector, infraestructura, equipos, tecnología y comunidad local.

También el turismo es hoy en día, uno de los principales motores de la economía creativa, de acuerdo con la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo – UNCTAD- y una de las principales estrategias para la conservación del patrimonio cultural y del medio ambiente. (UNCTAD, 2010, p. 21).

Además de los factores productivos tradicionales, los factores institucional, organizacional, tecnológico y de información, constituyen piezas angulares en el éxito de las políticas y la producción del servicio turístico. Sin embargo, autores como Molina reconocen que el estudio del turismo, desde un enfoque académico, en un sentido riguroso, ha sido abordado casi exclusivamente por la economía (Molina, 1996, p. 17). Es decir, que las universidades han venido enseñando el turismo, de manera, en general, no sistemática y sin una clara vinculación entre éste y la ciencia. El alejamiento del turismo de las disciplinas sociales, aunque la que ha mostrado mayor desarrollo ha sido la economía, hace que el turismo no tenga suficiente impacto científico y social (Molina, 1996, p.19).

De acuerdo con Molina, el turismo puede ser visto como una complejidad de elementos que se interrelacionan, y su estructura se compone de superestructura (organismos del sector público, organizaciones del sector privado, leyes, reglamentos, planes y programas), demanda, atractivos, equipamiento e instalaciones (establecimientos, campos, canchas, teleféricos, funiculares, playas, etc.), infraestructura, y comunidad local. En consecuencia, las expectativas, las necesidades y las políticas de desarrollo, influyen en la oferta de productos y servicios (Molina, 1996, p. 38).

## 2. COMPETITIVIDAD Y TENDENCIAS TECNOLÓGICAS ASOCIADAS AL TURISMO.

Sin lugar a dudas, la evolución de los mercados hace que la competencia aumente, en consecuencia las tendencias del turismo, muestran esfuerzos económicos por parte de los Estados, por ser cada vez más competitivos. En otras palabras, las acciones de las industrias y sectores de un país para mejorar e innovar de manera constante, con el objetivo de crear ventajas diferenciales frente a los competidores, son cada vez más especializadas y cooperativistas. Ser competitivo involucra el diseño de estrategias, posiciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible dentro de una industria. El reto entonces, consiste en crear ventajas competitivas, teniendo en cuenta las ventajas comparativas, que no son otras que aquellas que están en el inventario natural y cultural reconocido.

La competitividad es el proceso de competencia, que constituye el núcleo mismo de la economía de libre mercado, donde los destinos compiten por visitantes. Para su estudio, son analizados un grupo de factores de oferta, que pueden ser agrupados en cuatro grandes conjuntos: factores económicos (inversión, productividad y política macroeconómica), de marketing (marcas, imagen, precio y segmentación), del visitante (satisfacción, seguridad, calidad de las experiencias) y otros (innovación, estrategia, entrenamiento y capacitación del recurso humano). (OMT, 2011, p. 97).

Es decir que, una de las maneras para competir radica en la conformación de clusters, en los distintos eslabones de la cadena productiva (conjunto de agentes económicos que participan activamente en el diseño, creación desarrollo, promoción y comercialización de productos y servicios turísticos). Pero si además, las relaciones de la cadena productiva, se transforman en colaboración estratégica entre las diferentes organizaciones participantes, para alcanzar objetivos a largo plazo, se habrá constituido lo que llamamos una cadena de valor, involucrando el factor precio relacionado con el factor servicio turístico, y se obtendrá quizás, uno de los criterios de selectividad más importante en la industria del turismo.

La información para poder determinar los precios de los servicios, productos y paquetes turísticos, requieren de estudios que establezcan y caractericen los determinantes económicos de la demanda y oferta de turismo, y de precios, esto para poder fijar políticas gubernamentales apropiadas y estratégicas para hacer competitivo el turismo en un punto geográfico específico. (OMT, 2018).

Los estudios de precios, deben tender hacia la medición de los impactos de la disminución de los costos de transacción (debido a las nuevas formas organizativas, conformación de cluster y cadenas de valor, desarrollo de las TIC, etc.) y de las diferentes estrategias de precios adoptadas. De igual modo, existe la necesidad de diseñar modelos, que brinden información acerca de las tasas de sustitución entre trabajo y ocio, y den cuenta de las transformaciones relativas a las tendencias del turismo.

Acerenza (2009, p.12) habla sobre la dificultad para definir el concepto de competitividad, pues éste, muy bien se puede usar para un país, una industria o una región. Finalmente la define, como lo hace el Diccionario Oxford de Economía, como la capacidad de competir en mercados de bienes y servicios y la capacidad del destino para competir en las distintas combinaciones producto-mercado, con las ofertas presentadas en esas mismas combinaciones por los distintos competidores (2009, p. 14).

Otras definiciones de la competitividad turística se sintetizan como sigue:

Para Lillo, Ramón, & Sevilla, (2007, p53), la competitividad de un destino turístico, dependerá de las sinergias de un conjunto de factores, como: la capacidad competitiva de las empresas, la dotación de infraestructura, la disponibilidad de capital humano, y el entorno macroeconómico e institucional.

Para Hassan (2000), es 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.

De acuerdo con Secall (2010, p.7), la competitividad turística es la capacidad de los agentes que intervienen en la actividad turística de un país, de una región o de una zona para alcanzar sus objetivos por encima de la media del sector, de manera sostenible y sostenida.

Dejando al margen los factores externos de competitividad, sobre los que la zona turística carece de capacidad de influencia, la competitividad de una zona turística, considerando como tal, una red de agrupamientos o clusters empresariales, institucionales y territoriales, se encuentra en la “reticularidad” o intensidad de la malla de interrelaciones dentro de cada uno de los tres tipos de clusters, así como entre los tres grupos. Mientras más tupida sea esa malla, más competitiva será la zona turística. Asimismo, el turista se sentirá “más seguro” y será más difícil que se pueda “escapar” o “caer” de la malla, facilitando con ello, la fidelización de la clientela (Secall, 2010)

Todas estas definiciones, podrían sintetizar la competitividad turística como la capacidad de un país, una empresa o del sector para la prestación de servicios turísticos, con ingresos superiores a su competencia, basada en diferentes ventajas competitivas que le generan un valor diferenciado.

De acuerdo a Acerenza (2009), las ventajas competitivas pueden ser estructurales o funcionales. Las primeras, son aquellas obtenidas por la ubicación de los destinos con respecto a los mercados turísticos importadores, como la distancia entre residencia-destino del turista, o la relación tiempo-costo para llegar desde los países emisores; mientras que las funcionales, son generadas a partir de la capacidad y habilidad que tenga el destino para gestionar aspectos como promoción y comercialización de sus productos y/o servicios.

Sin embargo, se reconoce que el hecho de tener, bien sea, ventajas estructurales o funcionales, no asegura la competitividad de un destino. Para ello, dichas ventajas tienen que tener los siguientes requisitos para que sean verdaderamente significativas:

- Atractivos significativos, que incentiven a los turistas a visitar el destino.
- Relación con los elementos que valoran los turistas como los atractivos del destino.
- En caso de variación del entorno, dichas ventajas deben ser sostenibles y/o defendibles en el tiempo.

Los anteriores requerimientos deben estar acompañados a su vez, de unos factores que influyen directamente en la competitividad de un destino, estos factores pueden ser tangibles e intangibles.

Los factores tangibles, como bien lo dice su nombre, son aquellos que se pueden apreciar, y que son de fácil reconocimiento para el turista (Acerenza, 2009, p.18), como por ejemplo, la atracción de un destino, la cual está en función de la percepción por parte del turista de los atractivos turísticos y de la distancia de éste con respecto al destino. En cuanto a las acciones que se pueden realizar para mejorar estos dos tipos de percepción, está el desarrollo de una estrategia de imagen, mejorar la conectividad de entre el destino y los mercados emisores, adecuar constantemente los productos y servicios turísticos del destino según los diferentes segmentos del mercado, y finalmente, adaptar a los diferentes segmentos, las diferentes atracciones turísticas que el destino tenga para ofrecer.

Por otro lado, los factores intangibles, son aquellos que el destino desarrolla por sí mismo para poder sobresalir con respecto a otro destino, como por ejemplo la calidad integral del mismo, la capacidad de innovación, y habilidad de gestión (Acerenza, 2009, p. 29).

La calidad referida como un todo, es decir del medioambiente, del entorno local e imagen del destino, y de las atracciones y facilidades para el turista que brinde el destino. La innovación, como la capacidad del destino de ampliar su oferta de atractivos turísticos para que el turista tenga la posibilidad de realizar muchas más actividades dentro del destino. Y por último, está la habilidad del destino, de ser dirigido por personas realmente capacitadas en el tema turístico, que además de ser buenos administradores, sensibilicen a la población, con respecto al papel del turismo en la región y que entre todos, logren la diferenciación del destino con respecto a su competencia.

La competitividad, parte del uso eficiente de la información y el conocimiento. Hoy en día la información en el mundo se duplica cada 72 horas, lo que ha ocasionado la aparición de nuevos productores de conocimiento. Desde un punto de vista de la competitividad, si bien, el conocimiento propiamente dicho es importante, no lo es menos saberlo gestionar, lo que redundará en disminución de los costos de transacción.

En este sentido, no solamente las empresas y el lado de la oferta produce información sino que, también los consumidores proporcionan conocimiento valioso. En el turismo, éste es un aspecto que, no puede pasar desapercibido, constituyéndose en un desafío el entendimiento del turismo, como una empresa que funciona como un “wikie”, es decir, una organización en donde todos participan con su conocimiento y su experiencia en la generación de nuevo valor.

Esta visión empresarial, deja de percibir la demanda solo como consumidores, al concebir también, a los individuos como productores de información sobre la cual la empresa aprende, por lo tanto, no es suficiente la flexibilidad y el aprendizaje a partir de los clientes (dirigir el conocimiento y cooperar con otras empresas), sino que este aprendizaje, debe materializarse en la prestación de un servicio integral y específico a cada cliente.

En consecuencia, la empresa del presente y del futuro próximo, debe estar abierta y en red, si quiere crear sinergias que verdaderamente satisfagan las necesidades del turista, pues la tecnología por sí misma, no produce tan buenos resultados, como cuando entra en un contexto cultural adecuado.

Para Mendes et al. (2013), p.106, los medios y redes sociales, conforman un fenómeno cultural en constante ascenso y por ser colaborativo e involucrar personas, están en constante transformación. Como se muestra en la figura 1, el crecimiento de Internet y de los medios sociales en los últimos años, ha sido fundamental en el crecimiento y la planificación del marketing, esto ha llevado a redefinir las estrategias del

marketing utilizadas en los medios y las redes sociales. Mendes et al. (2006), también manifiestan el afecto de la comunicación y la promoción en la web, ya que a diferencia de los medios tradicionales donde los grupos empresariales tienen el control, en Internet es el consumidor el que tiene el control. Torres (2009), destaca la importancia de las estrategias de marketing en los medios y redes sociales, pues por experiencia, el consumidor sabe que, Internet además de ser una gran fuente de información, también es un gran archivo de experiencias y opiniones.

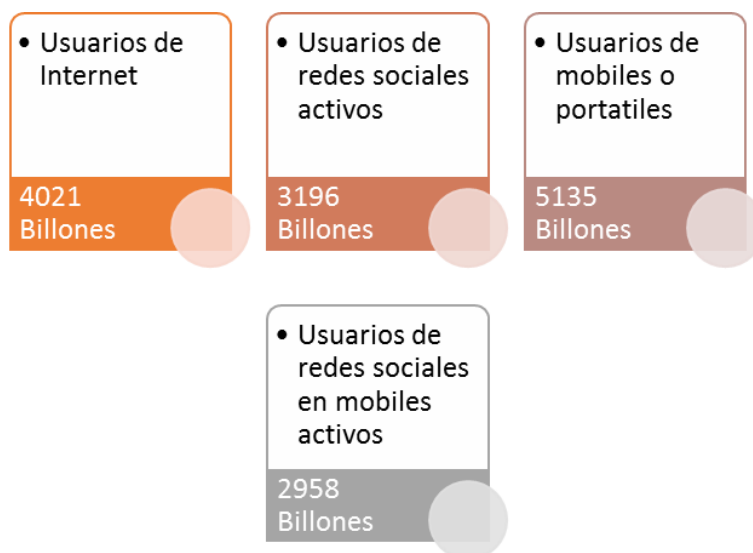


FIGURA 1.  
Potencial actual del uso del internet y de redes sociales.

Fuente: Autor, con base en Kemp (2018).

Para Domínguez & Araujo (2012), la tecnología ha adquirido una gran relevancia y rompe con los fundamentos tradicionales, donde el sector turístico ha sabido sacar provecho de esto, recurriendo a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), ante las exigencias de un cliente con mayores demandas y mayor conocimiento. El Internet yace como nuevo mediador, entre el prestador y el cliente, y tiene una doble función de distribuidor de productos turísticos y gestor de servicios a empresas relacionadas con el sector turístico.

Para estos autores, la economía aplicada a la comercialización turística, requiere de una nueva forma de análisis, donde se hace hincapié en lo inmaterial (información distribuida rápidamente por la red, con costes muy reducidos), y en la cadena tradicional de los intermediarios (tour operadores, agencias de viaje) que se reemplazan por páginas Web, que permiten el acceso a toda la información, y los precios llegan a ser transparentes y dinámicos.

La masificación del turismo, se da en gran medida por la aparición de las redes sociales, el usuario en sí, puede a través de ellas, potencializar su viaje a través de la información que otros actores puedan transmitirle; en sí, el miedo que antes podría tener un turista en viajar y que trasladaba a las agencias de viaje, se ha perdido por la no cuestionable información que circula en la red. Así, es marketing digital y las nuevas opciones de búsqueda que proveen las apps, se convierten en una herramienta tecnológica poderosa. Mendes et al. (2013), argumentan como conclusión de su trabajo, que el marketing digital y principalmente el marketing de medios y redes sociales y el marketing de búsqueda, puede desempeñar un papel muy importante en la promoción turística online. De tal manera que, debe existir una sinergia entre organizaciones públicas y privadas de turismo, la cual se percibe en algunos casos, tales como el turismo de montaña, donde estos autores, resaltan la importancia de los medios sociales, como herramienta de marketing de relaciones y su utilidad como un canal de información para compartir experiencias, información, consejos, ofertas y soporte a los turistas, conectando a éstos con los gestores turísticos de las organizaciones.



### 3. AGLOMERADOS PRODUCTIVOS EN EL SECTOR TURISMO

Para la organización de modelos de gestión organizacional de las empresas turísticas, algunos elementos son cruciales. Por ejemplo, para Molina (2006, p. 24) “los nuevos enclaves pos turísticos, se estructuran a partir de ejemplos, como la llamada vía californiana”, como es el caso de Silicon Valley, conformando lugares de alta concentración tecnológica que brindan placer. De otra parte, el turista no solo busca bienes y servicios turísticos separados o puestos todos juntos en paquetes, sino que además busca experiencias. Adicionalmente, las comunidades locales en la etapa del pos-turismo, generan nuevas expectativas acerca de su participación en los beneficios de la actividad turística, más allá de las posibilidades de empleo, debido a que el turismo tradicional de tipo industrial, no alcanzó el cumplimiento de los beneficios sociales prometidos en las mencionadas comunidades (Molina, 2006, p. 27).

Es así, como el turismo afronta una transformación caracterizada por la continua ampliación de la brecha, que separa las expectativas de la demanda y los atributos de los productos turísticos (Molina, 2006, p.30). En consecuencia, las cadenas de valor del demandante y el oferente, representan el espacio en donde la empresa, tiene que buscar una posición competitiva. Al respecto, “la capacidad para competir en un mercado turbulento y competitivo, descansa más en la efectividad de la gestión, que en el inventario de recursos naturales y culturales” (Molina, 2006, p.31).

Respecto a la tecnología, Molina encuentra que el turismo en los últimos años, ha creado un tipo especial del mismo y que éste constituye la principal tendencia hacia la que se dirige el mismo, denominándolo pos-turismo. El pos-turismo, significa turismo basado en la tecnología. Esto proporciona un sin número de oportunidades de negocios, pues no solo se trata de explotar los recursos naturales, arquitectónicos y patrimoniales que se poseen, sino de poder crear nuevos escenarios virtuales y espacios turísticos artificiales, sin depender de variables como el clima. Se podría tener, por ejemplo, una playa artificial en pleno invierno.

Lo anterior, presupone la confluencia, no solo de empresas sino de diferentes campos de estudio como el diseño, la robótica, la física, el derecho, la ingeniería, la medicina, la psicología, el mercadeo, la economía, y la administración, entre otras, posibilitando un campo nuevo en el surgimiento de nuevos productos y servicios de forma continua, si se tiene en cuenta que, los bienes y servicios de esta industria tienen un ciclo de vida corto.

Dado que el sector turístico depende de otros sectores, en especial del tecnológico, es de esperarse que, se tienda a una fusión o asociación de empresas, que permitan innovar en la oferta turística. Esto, posibilitaría la creación de nuevos empleos, y el rescate y valorización de espacios físicos poco atractivos hasta ahora.

Ejemplos de lugares pos turísticos o que transitan hacia el pos-turismo, son: La laguna del Tifón en Orlando, Biósfera 2 en Tucson Arizona, Phoenix Seagaia en Japón, Cyberpark en España, Disney (parque, radio, televisión, transporte terrestre, hoteles cine, restaurantes, cruceros), Las Vegas (casinos; hoteles temáticos como The New York, The Venetian y Bellagio; la calle Fremont), y Port Aventura en España, entre otros.

Hoy en día, ser competitivos, implica también tener en cuenta aspectos relevantes de la oferta de los destinos y la explosión de la demanda global. Eso es, llevar en consideración, no solo la complejidad tecnológica, sino la diversificación geográfica y la segmentación sociológica (OMT, 2011, p.130).

El turismo tradicional, que implica movilidad geográfica, pernoctación, conocimiento de personas, culturas, gastronomía y disfrute de la naturaleza, está siendo reemplazado por un turismo que no implica desplazamiento, ni la posesión de recursos naturales, ni la necesidad de interactuar con las comunidades locales, el usufructo de escenarios naturales readaptados tecnológicamente, y la demanda de personal altamente calificado, el cuál pueda acceder a nuevos contenidos de estudio, entre otros, de manera que atienda una multitud de procesos simultáneos e interdependientes (Molina, 2006, p. 42).

De igual manera, la innovación tecnológica, se percibe como herramienta de desarrollo en la competitividad turística, según Pérez (2001), en el mundo ocurre, más o menos cada medio siglo, una

revolución tecnológica. Éstas surgen en los países desarrollados y abren la posibilidad de oportunidades de desarrollo o “ventanas de oportunidad” para que los países puedan ponerse al día o dar saltos, que les permitan poder alcanzar niveles de desarrollo superiores, ahorrándose gran parte de la trayectoria por la que han tenido que transitar otras economías.

El momento más adecuado para aprovechar estas revoluciones técnicas-económicas, por parte de las economías menos desarrolladas, es cuando hay cambio de paradigma, es decir, en el momento de la transición de un modelo tecnológico hacia el otro, entre otras razones, porque en ese momento se tiene una doble oportunidad. Por un lado, el acceso a tecnologías maduras (con rendimientos decrecientes pero probadas y con experiencia acumulada), y por otro a las nuevas (Pérez, 2001, p.125).

Lo anterior, no significa que otras opciones no sean posibles o que atravesar todas las etapas de cada revolución tecnológica, no signifique desarrollo para una economía. Lo importante, es saber conducir el proceso tecnológico, como pivote fundamental del desarrollo (Lall, 1987, 1992), trabajar sobre las capacidades tecnológicas de la firma (Katz, 1984, 1987) y contar con el conocimiento previo para poder usarlas en pro del desarrollo (Cohen & Levinthal, 1990; Lall, 2001; Lall & Narula, 2004).

En este sentido y con relación a los clúster, se refieren a todas las actividades que se necesitan para crear u ofrecer un producto o servicio, desde su origen, a través de las distintas etapas de la producción (esta etapa incluye la combinación de la transformación física y el aporte de diversos servicios a la producción), hasta la entrega al consumidor final y la eliminación del producto o servicio después de su uso (Kaplinsky, 2000, p.4). En la figura 2, que se muestra enseguida, se exhibe la cadena de valor elaborada a principios de la década de los años ochenta por Porter (1991). (Kaplinsky, 2000. p.10).

Con relación a la cadena de valor, esta inicia por el diseño, seguido de la producción, el mercadeo, para finalizar con las etapas del consumo y el reciclaje. En este sentido, cada eslabón tiene un efecto directo en el siguiente. A veces, el impacto no necesariamente, es sobre un eslabón ni sobre el siguiente, sino que, puede tener consecuencias sobre varios componentes y en diverso orden. Para el caso específico del mercadeo, del consumo y reciclaje, tienen estos un alto volumen de impacto sobre el diseño y sobre el desarrollo del producto, convirtiéndolas en variables núcleo de la cadena.

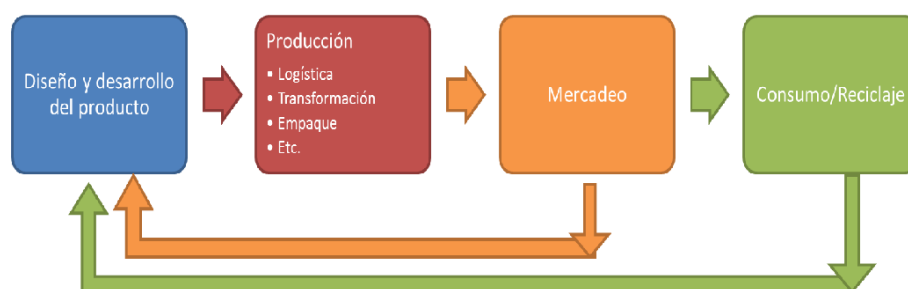


FIGURA 2.  
Cadena de valor de Porter.

Fuente: Autor, basado en Kaplinsky, 2000, p.10.

Las cadenas de valor, pueden tener diferentes estructuras, en ellas se perciben como las más evidentes las de tipo vertical, las cuales se componen de eslabones que pueden a su vez iniciar nuevos procesos de valor, superando los encadenamientos lineales característicos de las cadenas de valor horizontales. En la vida cotidiana, son múltiples los procesos que hacen parte de las cadenas de valor. La obtención de materias primas, el diseño de un producto, y la preparación de químicos, entre otros, son procedimientos intermedios, que hacen parte de los diferentes enlaces de las cadenas de valor. A su vez, estas sinergias pueden variar, es decir, pueden darse al interior de una industria para la producción de un servicio, como a nivel externo en el sentido de que varios sectores se articulan en función de un mismo objetivo. Se pueden presentar casos, donde son múltiples los vínculos en la cadena de valor, generalmente un sólo peldaño puede alimentar más de una cadena



de valor, como lo muestra la figura 3. Esos peldaños o eslabones pueden absorber, en unos casos, tan sólo una pequeña parte de la producción, así como en otros, podrían representar un reparto equitativo de los clientes. Al respecto, es de gran importancia la proporción de los clientes o proveedores potenciales, teniendo en cuenta la dinámica del mercado o la tecnología, que pueda influir en el futuro de los mismos (Kaplinsky, 2000, p.15).

En relación con la dinámica, es importante resaltar que el avance de la demanda, bien sea nacional o extranjera, juega un papel importante en el desarrollo. Esta determina dos factores cruciales, “la evolución sectorial industrial y del aprendizaje, y la acumulación tecnológica”. Su actuación es independiente, y si se enfoca la atención en el dinamismo del primer factor, se podría afirmar que junto con transformaciones técnicas, puede generar el progreso de nuevos sectores y así impulsar cambios a nivel estructural en las cadenas de valor (Cimolli, 2005, p.129).

Los anotados cambios estructurales, pueden generarse al interior de un país dando espacio a la inversión extranjera directa (IED). Sin embargo, es importante contar con que, debido a que la aceptación de la inversión en el país receptor puede tener varias consecuencias, si no se hace de manera correcta, por ejemplo, generando una estructura industrial dual, sin que se establezca relación alguna entre las empresas extranjeras y nacionales, se ocasionaría, en consecuencia, competencia heterogénea en la estructura productiva de la cadena de valor (Cimolli, 2005, p.129).

En uso de las tecnologías, las que más han impactado los viajes y la cadena de valor del turismo, son las relacionadas con: Las tecnologías verdes y defensoras del medio ambiente como la solar, la eólica, los diseños ecológicos, los materiales reciclables, los sistemas de ahorro de recursos naturales como el agua; los sistemas de transporte ferroviarios rápidos, silenciosos y eficientes; la emigración computarizada y en red, junto con los sistemas de seguridad; los sistemas de peatonalización y de embarque en los aeropuertos; los sistemas electrónicos de información para visitantes (pantallas táctiles, teléfonos celulares, tarjetas débito, canales de información en el suelo, entre otros); mejoras en los servicios de pago de las divisas. Sin embargo, son dos las tecnologías que más han impactado la competitividad, esto se refiere a las TIC y al crecimiento de las aerolíneas especializadas en los viajes de bajo costo (OMT, 2011, p.128).

Con base en los elementos anteriores, se deducen tres importantes componentes de las cadenas de valor, que justifican su importancia en los procesos productivos de bienes y servicios, y que además, ponen en evidencia estrategias importantes para el crecimiento y desarrollo de algunos sectores de la economía. Cabe anotar que, en el proceso productivo de los servicios, cabe perfectamente el uso de estos componentes en el clúster productivo del turismo. En primer lugar, las cadenas de valor son depósitos para la renta; en segundo término, el funcionamiento efectivo de las cadenas de valor exigen un grado de gobernanza; y, como tercera consideración, se reconoce que existen diferentes tipos de cadenas de valor (Kaplinsky, 2000, p.32).

## A. Depósitos para la renta

La cadena de valor, es un concepto importante para entender la distribución de los rendimientos derivados del diseño, producción, comercialización, coordinación y reciclaje. En esencia, los beneficios principales se acumulan a las partes que son capaces de protegerse de la competencia. Esta capacidad de aislar las actividades, puede ser resumida por el concepto de renta, que se deriva de la posesión de atributos y consiste en barreras a la entrada.

Hay una variedad de formas de la renta. Gran parte de la literatura, se centra en el estudio de las energías empresariales y las políticas gubernamentales, a lo que se denomina rentas económicas. Según Kaplinsky (2000, p.31), la renta:

- Surge en el caso de la productividad diferencial de los factores (incluido el espíritu empresarial) y las barreras de entrada (es decir, la escasez).

- Adopta diversas formas dentro de la empresa, incluyendo las capacidades tecnológicas, capacidades organizativas, técnicas y capacidades de marketing (como los nombres de marca).
- Y es de naturaleza dinámica, erosionada por las fuerzas de la competencia, después de lo cual, se transfiere en el excedente del consumidor, en forma de precios más bajos y calidad superior.

## B. Gobernanza

Para la realización de todo proceso productivo, es importante tener una organización establecida, y una división general y concisa para cada peldaño de la cadena; a ésta organización, se le llama gobernanza.

Las cadenas de valor por su variedad de eslabones y procesos, se encuentran en interacción unas con otras, en ese sentido, es crucial manejar la gobernanza, debido a que, esta asegura que dicha interacción no se dé al azar.

Las cadenas de valor, se rigen cuando los parámetros de procesos productivos se establecen, es decir, se proponen de una manera concisa, para que las consecuencias que tengan sobre las mismas, abarquen paquetes de actividades, actores, roles y funciones. (Gereffi & Korzeniewicz, 1994, p.96). Es importante, no mezclar con lo mencionado anteriormente, sobre la coordinación de los distintos peldaños de la cadena. Las cadenas de valor, están coordinadas en diferentes lugares de los vínculos, con el fin de asegurar que dichas consecuencias sean manejadas de manera particular.

Pero por otro lado, Sturgeon (2000, p.11) define esta gobernanza en “tres estilos”: La autoridad o red de producción exclusiva, la red de producción relacional, y la red de producción virtual. Es importante resaltar que, para Sturgeon las redes de producción funcionan de la misma manera que las cadenas de valor, por esta razón, él asume que tienen las mismas características y estilos de gobernanza. A continuación, se precisan los estilos de gobernanza mencionados:

**Autoridad o red de producción exclusiva:** Se refiere a que al interior de las mismas industrias, es indispensable que exista un orden y gobernanza por parte de la misma empresa, mediante la cual, se ejerza una administración en las cadenas de valor, es decir, generar un orden en los procesos que se manejen para el aprovechamiento de la cadena.

**Red de producción relacional:** Las redes de producción se construyen a largo plazo, debido a que, su estructuración se hace con base en su proximidad geográfica o social. Por proximidad geográfica, se entiende las redes o aglomerados que se dan por la distancia, y por proximidad social, se reconoce la proximidad de etnias o redes culturales que puedan generar cadenas de valor. En sí los dos componentes no están estrechamente relacionados, pero, generan relaciones de autoridad y normas de conducta económica.

**Red de producción virtual:** Se basa en la vinculación de las empresas líderes altamente innovadoras, con grupos de proveedores altamente funcionales (Sturgeon, 2000, p.13). Como aspecto central, se destaca el ofrecimiento de una amplia gama de servicios relacionados con la producción, incluyendo la logística, ingeniería de procesos, la compra de componentes, fabricación, montaje, embalaje, distribución, e incluso servicio post-venta. La principal importancia de generar una red de producción o cadena de valor, con estas grandes empresas líderes, es que proporcionan la fuerza innovadora y la influencia de marketing para impulsar y definir el mercado con nuevos productos.

## C. Tipos de cadenas de valor

Para establecer los tipos de cadenas de valor, Gereffi & Korzeniewicz (1994), las dividen en dos categorías:

La primera, describe las cadenas donde el papel fundamental lo protagoniza el comprador, es decir, que es el comprador el que la impulsa la cadena. Este tipo de cadenas, es característico de las industrias intensivas

en el factor trabajo (y por lo tanto, de gran importancia para los países en desarrollo), tales como calzado, ropa, muebles y juguetes.

La segunda, describe un mundo en el que los principales productores de la cadena (generalmente poseedores de la tecnología de punta), desempeñan el papel de coordinación de los diferentes enlaces de las cadenas impulsadas. Aquí, los productores asumen la responsabilidad de ayudar a la eficiencia, tanto de sus proveedores como de sus clientes.

Con relación al turismo, se puede decir que las cadenas funcionan de manera que su estructura se establece a nivel interno para prestar servicios a nivel externo. Su conformación, estaría compuesta por empresas de transporte, empresas de animación, hoteles o empresas de hospedaje, restaurantes, agencias de viajes, aerolíneas y corredores de seguros, tanto en el plano doméstico como en el plano externo, dando articulaciones entre los diferentes eslabones necesarios para un resultado positivo en la promesa de servicio generada a un cliente, es la cadena en su totalidad, la que será evaluada y no una parte de ella. Como resultado de esto, se obtiene un diagrama que completa el cluster productivo turístico, basados en estas articulaciones. Ver figura 3.

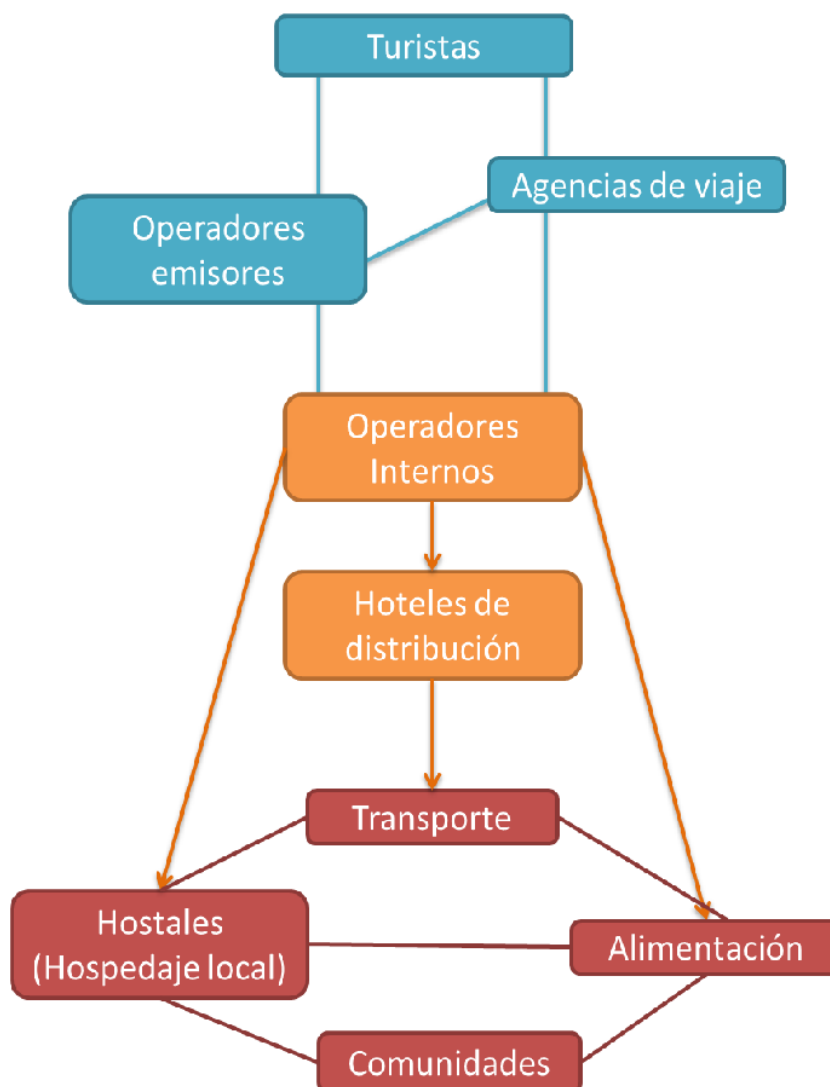


FIGURA 3  
Clúster productivo turístico.  
Fuente: Autor, 2019.

Llevando en consideración el concepto de deslocalización, en la figura 3, se muestra la estructura de la cadena de valor para el Clúster productivo turístico, así:

En la cúspide, se tiene a los turistas, que son los consumidores de servicios turísticos, los cuales se dirigen a las agencias de viajes u operadores emisores de los planes, cuando pretenden realizar un viaje, expedición o evento.

Éstos, a su vez, se dirigen a los operadores de cada país (intermediarios), bien sea su casa matriz u organizaciones a nivel local, con las que tengan un tipo de convenio, y que éstas también tengan comunicación con cadenas de hoteles, empresas de hospedaje y alimentación en el destino final, al cual se dirige el turista.

En relación con el destino, se puede observar, que existe una intercomunicación entre hospedaje local, alimentación, el transporte y la comunidad nativa, lo cual se denomina paquetes de viajes, con hospedaje, transporte y tours incluidos. De modo que, surge un clúster como cadena de valor productivo, cuyo objetivo es generar competitividad con los demás destinos y organizaciones de gremios a nivel local, ofreciendo diferentes destinos turísticos al interior de un país, teniendo así, una mejor oferta para los turistas. Esta nueva estructura, genera además reducción de costos para la industria y un aumento en la calidad de la prestación del servicio, haciendo del país donde se aplique, una propuesta atractiva para los turistas de todo el mundo.

#### 4. ALGUNOS CAMBIOS CLAVES EN LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA

Las formas de hacer que, compradores y vendedores turísticos se acerquen, son desafíos importantes; por el lado del consumidor, el aumento en la esperanza de vida de los individuos y el descenso en el número de hijos promedio que las familias deciden tener; el ingreso de las mujeres al mundo laboral, mayor renta familiar pero menos tiempo y coincidencia de tiempos vacacionales; aumento en la proporción de los ingresos destinada al gasto; aumento del tiempo de ocio; gran necesidad por productos y servicios al cuidado del cuerpo y la creciente preferencia por la personalización de los viajes turísticos, han transformado la forma en que los individuos se relacionan en los mercados.

El turismo se diversifica cada vez más, y es importante segmentar adecuadamente los mercados, con el propósito de ofrecer al cliente productos, lo más cercanamente posible a la satisfacción de sus necesidades. Surge por ejemplo, la necesidad de dividir el turismo por variables económicas y, demográficas, entre otras, de manera cada vez más diversificada, lo cual abre las posibilidades de ofertas de paquetes turísticos nuevos e innovadores. Es el caso, del turismo de menor nivel adquisitivo y el de élite.

Otro reto del sector turístico, consiste en la creciente desestacionalización de la demanda turística, como consecuencia de la disminución del tiempo de trabajo remunerado en los países desarrollados. Las empresas turísticas, deben entonces, reformular los períodos en que la oferta de productos y servicios son prestados, diseñando nuevos productos, en épocas que tradicionalmente se han considerado de baja temporada.

Reconocer que el turismo alternativo, el cual se caracteriza por ser una empresa pequeña o mediana, altamente comprometida con el respeto hacia la naturaleza y las costumbres sociales, promoviendo la economía primaria local, abre un espacio que antes solo era monopolio del turismo de masas, implicando aumentar los niveles de calidad, por lo que en términos prácticos, los gobiernos deben diseñar políticas, estrategias y acciones que garanticen el cumplimiento de las normas de calidad y certifiquen a los prestadores turísticos.

En todo caso, bien sea un turismo de masas o alternativo, el desafío para los prestadores consiste en la generación de valor, lo que supone la satisfacción del cliente y la transición de un marketing enfocado solamente hacia las ventas, hacia uno que consiga la fidelización del cliente. Sin embargo estos mercados, como el de sol y playa, se encuentran suficientemente saturados y competidos, (en su fase de madurez, de acuerdo con el ciclo de vida del producto) por lo que las tendencias revelan grandes posibilidades en el sector, creando y desarrollando turismo para nichos específicos del mercado, los cuales se agrupan alrededor del turismo, que se ha denominado como alternativo.

Otro de los principales elementos, que han evolucionado desde el marketing, es la estrategia utilizada para la fijación de los precios en el mercado turístico. Desde el lado económico, una de las labores a realizar y que surgen con los cambios en las preferencias del consumidor, es la medición de la elasticidad de la demanda del turista, ante cambios en el precio. Lo anterior, claramente dependerá si se trata de un turismo de masas o de uno de tipo alternativo. Tradicionalmente los métodos más comúnmente utilizados, emplean como información: la competencia, los costos (siendo usado el método de costos, ya que el sector del turismo utiliza grandes inversiones, con alto porcentaje costos fijos frente a los variables. A la vez, la fijación de precios teniendo en cuenta que la demanda debe incorporar la estacionalidad del servicio) o los estudios de demanda.

Una de las formas de activar la demanda en períodos en que ésta se deprime, consiste en utilizar las promociones de ventas sobre los precios. Sin embargo, ésta herramienta debe ser utilizada con precaución, pues muchas veces el consumidor relaciona las promociones de los precios con disminuciones de la calidad. En otras palabras, en la actualidad el precio no solamente debe seguir una orientación monetaria, sino que se debe identificar el mensaje y la imagen de marca que se transmite al turista con éste y el posicionamiento que se alcanza con su fijación. Precios de introducción, de descremación, de penetración, por segmentos, por paquetes de productos y geográficamente, son algunas de las formas más usadas.

En la actualidad y con la introducción del internet a los mercados, una de las oportunidades que se abre al turismo, consiste en las posibilidades de asignar precios que maximicen el valor de los bienes o servicios, en el momento en que se efectúa su venta, haciendo un uso eficiente de la información y la velocidad de las transacciones, esto supone, una estrategia de asignación de precios diferenciales de modo que el mismo bien, o una versión cuasi igual del mismo, es vendida a diferentes precios. Esto, permite extraer del consumidor un mayor precio, dado un cierto contexto, del que se podría obtener si los precios fuesen lineales (Talón & Figueroa, 2009, p.82).

Paradójicamente esta discriminación de precios, podría ser interpretada como una práctica más justa, pues el cliente obtiene un precio y satisface sus necesidades de una manera más adecuada según sus necesidades. Es el caso de las reservas de pasajes aéreos, donde aquel pasajero que compra con antelación, obtiene deducciones en el precio monetario del tiquete, mientras que aquellos viajeros que compran a última hora, tienen preferencia por el tiempo en relación con los costos directos del pasaje. En consecuencia, ésta actividad permanente de pricing, permite entre otros aspectos, fijar precios dinámicamente según las fluctuaciones de la oferta y la demanda en tiempo real.

Respecto a la promoción y comunicación, las tendencias actuales muestran una preferencia por la creación de marcas globales, que creen posicionamiento del país, pero que, al mismo tiempo, insinúen la diversidad del turismo doméstico. “Colombia, el riesgo es que te quieras quedar”, “All you need is Ecuador” y “México, vive hoy, vive lo tuyo”, son campañas y marcas lideradas por gobiernos, que pretenden rescatar aspectos positivos de un país y transformar una determinada imagen, a través de frases con recordación.

## 5. CONCLUSIONES

A manera de conclusiones generales, se puede ampliar que existen variables que influyen en la competitividad del turismo, tales como: el ingreso, la inflación del lugar de origen y de destino, la financiación del producto turístico, el tamaño y la estructura del mercado, el grado de competencia de la oferta, las barreras de entrada a la actividad turística, los precios de los factores productivos, la tecnología, la calidad de los productos turísticos, la regulación sobre turistas, los bienes sustitutos y complementarios, sus cantidades y precios, los gustos y preferencias, las expectativas, y otros como el clima o el urbanismo, la temporada y duración y temporada de los días de tiempo libre, la moda, política fiscal, la legislación ambiental, sanitaria, y controles del gasto en turismo, la promoción del destino turístico, el tipo de cambio, el tiempo de viaje, los costos directos del producto turístico, y los costos de transacción que implica el acceso, entre otros (Dieckow, 2010, p.20-23).



En este sentido, la regulación al igual que en cualquier otro sector, es planificada y regulada desde el comienzo por el Estado y en concordancia con la industria, siendo éste quien asigna las leyes y normas, bajo las cuales se debe regular a cada uno de los actores de la cadena. Después de la etapa de planeación, el Estado es también quien debe encargarse de la promoción del país como destino turístico, ya sea, a través de diferentes medios como los incentivos, tanto a turistas como a empresarios. Sin embargo, son los empresarios quienes utilizan los instrumentos creados por el gobierno para el desarrollo del sector, y son ellos, en última instancia, quienes reciben las mayores ganancias de la consolidación de la industria.

Si bien es cierto que, las políticas permiten una planeación y estructuración de la industria turística, la consolidación de ésta, debe basarse en ventajas competitivas y no absolutas o comparativas, ya que debido a la gran variedad de clases de turismo, cada vez, es más difícil competir, teniendo como oferta un producto turístico basado casi exclusivamente en los recursos naturales. Sólo las ventajas competitivas, permitirán la consolidación para que un país pueda competir turísticamente.

Dichas ventajas competitivas, van de la mano con el diseño y consolidación de clústeres y cadenas de valor, a través de conglomerados y/o cooperativas, que definan una estructura, proceso y hoja de ruta pertinente y eficiente para la prestación de este servicio. Estas estructuras, garantizan una mejora del servicio y la homogeneidad en el proceso productivo, lo cual repercute en reducción de tarifas, disminución de costos de producción, mejoramiento de la calidad del servicio prestado, variedad de insumos y un aprendizaje constante, entre cada elemento, siendo lo principal, mantener una coordinación al interior del aglomerado para asegurar una buena organización y distribución de las funciones.

Por otro lado, en las cadenas de valor se pondrá en consideración tres elementos importantes. El primero, es que las cadenas de valor producen renta, lo cual se genera mediante la capacidad de aislar las actividades en el proceso; en segundo lugar, se exige un nivel de organización efectivo para el perfecto funcionamiento de la cadena, a esto se le conoce como gobernanza; y, por último, existen dos tipos de cadenas de valor: la cadena en la cual el cliente es el factor más importante, y, la cadena en donde los principales actores son los productores más grandes de la cadena, quienes frecuentemente, son los poseedores de la innovación y la tecnología de punta.

La mediación del Estado, deberá direccionarse hacia una política de elasticidad precio de la demanda, esto con relación a cuantificar si un país como emergente debe encarecer sus productos turísticos o implementar una estrategia de turismo barato. Al respecto se debe tener en cuenta, que dado el bajo número de visitantes extranjeros en relación a las naciones desarrolladas, en principio el potencial de crecimiento de un país emergente está abierto, tanto para aumentar los ingresos por el crecimiento en las tasas absolutas de visitantes, como por el crecimiento en el volumen de gastos por turista.

Ahora bien, se encuentra en este estudio, tres tipos de desafíos para la industria:

1. El desafío de desarrollar cadenas de valor alrededor de los atractivos turísticos, de manera que, puedan establecerse aumentos en los ingresos, derivados de las actividades que soportan y complementan el atractivo turístico y no por el encarecimiento del precio del mismo.
2. El desafío tecnológico, planteado a través del interrogante ¿cuál es la política tecnológica para desarrollo o importación de tecnología, que permita tanto la transformación del destino turístico como su preservación?
3. Los desafíos políticos en relación con la OMC (Organización Mundial de Comercio), quizás del que menos se habla y de mayor desconocimiento para el empresario, que tienen que ver, con el bajo interés de los países desarrollados por liberalizar los acuerdos comerciales, en el tema de los servicios. Al respecto, en el tema de la sustitución de los destinos turísticos europeos y de América del Norte por destinos asiáticos y suramericanos, y en la necesidad de establecer modificaciones en los regímenes de movilidad de personas entre países y regiones, representan escollos para estos países de altos ingresos, que podrían no verse tan beneficiados, en una relación beneficio-costos.

Siguiendo a (Molina, 2007, p.85), se debe invertir en investigación y desarrollo, a lo largo de la cadena productiva para ofrecer mejores productos, servicios y canales de distribución.

Finalmente, en cuanto a las proyecciones del sector turístico en Colombia, se muestra un desarrollo pertinente a continuar, reflejado a través del DNP (2011-2014), que planteaba el “turismo como motor de desarrollo regional”, versus el DNP (2018-2022), que lo presenta como “el propósito que nos une”, con el desarrollo de un turismo sostenible, responsable y de calidad, aunado a un destino innovador, diverso y de alto valor, que permita superar la contribución actual del sector en el PIB nacional del 3.8% para alcanzar el promedio mundial del 10% del PIB.

## REFERENCIAS

- Acerenza, M. A. (2009). *Competitividad de los Destinos Turísticos*. México DF: Editorial Trillas.
- Cimolli, M. (2005). *Heterogeneidad estructural, asimetrías tecnológicas y crecimiento en América Latina*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35:128-152.
- Dieckow, L. M. (2010). *Turismo. Un abordaje micro y macroeconómico*. Buenos Aires: sin editorial
- Domínguez, T. & Araujo, N. (2012). El fenómeno 2.0 en el sector turístico. El caso de Madrid 2.0. *Revista Pasos*, 10(3): 225-237.
- Gereffi, G., & Korzeniewicz, M. (1994). *Commodity chains and global capitalism*. London: Greenwood Publishing Group.
- Hassan, S. S. (2000): Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38: 239-245.
- Katz, J. M. (1984). Domestic technological innovation and dynamic comparative advantage: Further reflections on a comparative case study program. *Journal of Development Economics*, 16(1): 13-38.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2000). *A Handbook for Value Chain Research*. London: IDRC. Disponible en línea: <http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/VchNov01.pdf>
- Kemp, S. (2018). *We are social's compendium of global digital, social and mobile, trend and statistics*. Tomado de: <http://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2018>
- Lall, S. (1987). *Learning to Industrialize: The Acquisition of Technological Capability by India*. London: Macmillan Press.
- Lall, S. (1992): Technological Capabilities and Industrialization. *World Development*, 20(2): 165-186.
- Lall, S. (2001). *Competitiveness, Technology and Skills*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Lall, S., & Narula, R. (2004). Foreign direct investment and its role in economic development: do we need a new agenda? *European Journal of Development Research*, 16(3): 447-464.
- Lillo, A., Ramón, A. B., & Sevilla, M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo*, 19: 47-69.
- Mendes, T., Augusto, A., & Gândara, J. M. (2013). Innovación en la promoción turística en medios y redes sociales. Un estudio comparativo entre destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(1): 103-119.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), & Departamento Nacional de Planeación DNP. (2011). *Plan Sectorial de Turismo 2011-2014. Turismo: factor de prosperidad para Colombia*. Bogotá, Colombia: MCIT.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), & Departamento Nacional de Planeación DNP. (2018). *Plan Sectorial de Turismo 2018 – 2022 Turismo: El propósito que nos une*. Bogotá, Colombia: MCIT.
- Molina, S. (1996). *Conceptualización del Turismo*. México: Editorial Limusa.
- Molina, S. (2006). *El postturismo. Turismo y Posmodernidad*. México: Editorial Trillas.
- Molina, S. (2007). *Fundamentos del nuevo turismo: de la fase industrial a la de innovación*. México: Editorial Trillas.

- Organización Mundial del Turismo OMT. (2011). *"Policy and practice for global tourism"*. OMT. Madrid: editorial.
- Organización Mundial del Turismo OMT (2017). Entender el turismo: Glosario Básico. Tomado de: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico#Turista>
- Organización Mundial del Turismo OMT. (2018) Panorama OMT del turismo internacional. Tomado de: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419890>
- Pack, H. (1989). Technology generation in Latin American manufacturing industries: Jorge M. Katz, ed., (Macmillan Press, London, 1987) pp. xi + 549, [UK pound] 30. *Journal of Development Economics*, 31(1): 216-220.
- Pérez, C. (2001). Cambio tecnológico y oportunidades de desarrollo como blanco móvil. *Revista de la CEPAL*, 75:115-136.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Secall R. E. (2010). *La competitividad de las zonas turísticas*. Málaga, España: Universidad de Málaga.
- Sturgeon, T. J. (2000). How Do We Define Value Chains and Production Networks? Rockefeller Conference Center, Bellagio, Italy.: *MIT IPC Globalization Working Paper*, 00-010: 1-24.
- Talón, P. & Figueroa, C. (2009). Los Nuevos productos Turísticos. En Rodríguez, J. M., & Alonso; M. M. Eds): *Nuevas Tendencias y Retos en el sector turismo: Un enfoque multidisciplinar*. Madrid: Publicaciones DELTA.
- Torres, C. (2009). *A biblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre o marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*. São Paulo, Brasil: Novatec.
- United Nations (UNCTAD) (2010). *Creative Economy Report. A feasible development options*. New York: Naciones Unidas (UNCTAD). Recuperado de: [http://unctad.org/en/docs/ditctab20103\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/ditctab20103_en.pdf)